

UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL
FACULTAD DE NEGOCIOS, INGENIERÍA Y ARTES DIGITALES



**APLICACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR FORTALEZAS,
PARA COMPLEMENTAR LA TOMA DE DECISIONES Y PROPONER UN
MEJORAMIENTO EN LA DISTRIBUCIÓN DE LOS PUESTOS CLAVES DE LOS
CADETES DE LA ESCUELA DE AVIACIÓN**

AUTORA
EVELYN SMITH ORÓSTICA

**PROYECTO DE TÍTULO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MAGISTER EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

PROFESOR GUÍA
MIGUEL ANGEL SAEZ GARCÍA

NOVIEMBRE - 2017
Santiago – Chile

PREFACIO

Dedicada:

a Dios, a mis padres por el gran apoyo y ánimo permanente para poder realizar todos los estudios que he iniciado los cuales, estoy eternamente agradecida por los valores que me han entregado para cumplir mis metas, y en especial a mi esposo e hija que incondicionalmente me han dado la fuerza y perseverancia para cumplir con todos mis desafíos.

AGRADECIMIENTOS Y RECONOCIMIENTOS

Una vez finalizada la presente investigación de post grado, como una forma de agradecer y reconocer a todas las personas que de manera desinteresada han contribuido a la realización de esta investigación.

Comenzando con mi profesor guía, quien me apoyó en todo momento en el desarrollo de este estudio, considerando que nos encontrábamos a gran distancia, no fue impedimento tal, para que nuestra comunicación fuera precisa.

Continuando con los docentes de la Universidad Gabriela Mistral, quienes me entregaron las herramientas necesarias para así aportar con nuevas ideas y de los conocimientos necesarios durante los años que efectúe el Magister.

Finalmente, agradecer y reconocer a todas aquellas personas que me han entregado información valiosa que utilicé en este estudio, especialmente a los que fueron evaluados y entrevistados como también quienes, aun así, fuera de las horas de servicio y fines de semana me aportaron con información y asesoramiento, considerando entre ellos a los Oficiales, Personal del Cuadro Personal y Civiles que trabajan en la Fuerza Aérea de Chile como también en otras Instituciones de las Fuerzas Armadas.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como escenario la Escuela de Aviación, dependiente de la Fuerza Aérea de Chile. Y quiere evidenciar la importancia que puede tener la aplicación de un Modelo de Gestión por Fortalezas, para complementar la toma de decisiones actuales que utiliza un modelo llamado antigüedad y, proponer un mejoramiento en la distribución de los puestos claves (Brigadieres Mayores y Brigadieres) de los Cadetes de la Escuela de Aviación. **Basado en la Hipótesis** que, “La aplicación de este modelo científico permitirá optimizar la toma de decisiones, para la distribución de puestos claves de las distintas Bandadas de Cadetes, en los futuros Oficiales que egresarán de esta Escuela Matriz”.

El trabajo fue dividido en once capítulos, los cuatro primeros son relacionados al planteamiento del problema y metodología de la investigación, en los capítulos cinco al décimo se desarrollaron los objetivos que fueron planteados, obteniendo de ello seis objetivos específicos junto a sus preguntas de investigación para terminar con la conclusión de la investigación en el capítulo once.

Consecuente a lo anterior, la autora desarrollará del primer al tercer objetivo, el proceso de recolección de información donde permita plantear, conocer y explicar el tema investigado.

En el cuarto objetivo, se dará una mirada holística al describir los procesos actuales que efectúan las Escuelas Matrices de las FF. AA y la Academia de la Fuerza Aérea Brasileña, en la asignación y distribución de los puestos claves, mediante las entrevistas realizadas.

En el quinto objetivo se aplicarán los distintos test para obtener información necesaria para su análisis y utilizarlos para el cumplimiento del propósito de estudio.

Posteriormente en el sexto objetivo, se propone aplicar los resultados obtenidos en la investigación, para optimizar la toma de decisiones y distribuir los puestos claves, de los Cadetes de la Escuela de Aviación, mediante la aplicación de un Modelo de Gestión por Fortalezas.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA	9
2. PROPÓSITO, OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	11
2.1. Propósito	11
2.2. Objetivos	11
3. JUSTIFICACIÓN, VIABILIDAD Y CONVENIENCIA	13
3.1. Justificación	13
3.2. Viabilidad	14
3.3. Conveniencia	15
III. MARCO TEÓRICO; CONCEPTUAL; REGLAMENTARIO Y NORMATIVO	16
1. MARCO TEÓRICO	16
1.1. Psicología Positiva	17
1.2. Gestión por Fortalezas	19
1.3. Gestión del Talento Humano	24
1.4. Habilidades Blandas	27
1.5. Habilidades Duras	28
1.6. Inteligencia Emocional	29
1.7. Liderazgo	30
1.8. Proceso	32
2. MARCO CONCEPTUAL	33
2.1. Talento	33
2.2. Conocimiento	37
2.3. Destreza	38
2.4. Habilidad	39
2.5. Aprendizaje	40
2.6. Competencia	42
2.7. Desempeño	42

3. MARCO REGLAMENTARIO Y NORMATIVO	43
3.1. Doctrina Educacional de la Fuerza Aérea de Chile DFA N°1-01	43
3.2. Reglamento Orgánico y de funcionamiento de la Escuela de Aviación Serie “A” N°26	45
3.3. Reglamento de Régimen Interno Grupo Escuela de la Escuela de Aviación	45
3.4. Manual de la Carrera del Oficial de la Fuerza Aérea de Chile Serie “C” N°33	45
3.5. Manual de Procedimientos para la evaluación y calificación de cadetes de la Escuela de Aviación	46
3.6. Manual del Cadete de la Escuela de Aviación	46
IV. METODOLOGÍA	48
1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	48
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	49
2.1. Población y Muestra	50
2.2. Personal sujeto al estudio	53
3. HIPÓTESIS	56
3.1. Variables	56
4. UTILIDAD METODOLÓGICA	57
4.1. Valor Teórico	58
4.2. Implicancias Prácticas	59
V. ANTECEDENTES GENERALES DE LA ESCUELA DE AVIACIÓN	60
1. ORGANIZACIÓN	60
1.1. Misión y Visión	61
1.2. Objetivos formativos	61
1.3. Valores	64
2. ADMINISTRACIÓN DE LAS BANDADAS Y JERARQUIZACIÓN	68
3. CONCLUSIONES	74

VI. PROCESO FORMATIVO DE LOS CADETES DE LA ESCUELA DE AVIACIÓN	75
1. PROCESO DE FORMACIÓN DE CADETES	75
1.1. Gradualidad por Bandadas de Cadetes	77
1.2. Plan de Estudios por Bandadas	85
1.3. Nivel de competencia y perfil de salida	90
1.4. Proyección Profesional	94
2. PUESTOS A DESEMPEÑAR POR LOS CADETES	98
2.1. Transitorias	98
2.2. Anuales	102
3. CLASIFICACIONES, EVALUACIONES Y ANTIGÜEDAD	107
4. CONCLUSIONES	123
VII. SITUACIÓN ACTUAL DE DISTRIBUCIÓN DE LOS PUESTOS CLAVES EN LA ESCUELA DE AVIACIÓN	125
1. ETAPAS DE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS PUESTOS CLAVES	128
1.1. Requisitos, Responsabilidades y Obligaciones	128
1.2. Asignación anual	131
1.3. Evaluaciones	131
1.4. Nombramiento	133
2. CONCLUSIONES	133
VIII. SITUACIÓN ACTUAL DE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS PUESTOS CLAVES EN LAS ESCUELAS MATRICES DE LAS FF. AA	135
1. ESCUELA DE ESPECIALIDADES (SUBOFICIALES DE LA FACH)	135
2. ESCUELA MILITAR (EJÉRCITO)	137
3. ESCUELA NAVAL (ARMADA)	139
4. ACADEMIA DA FORÇA AÉREA (AFA de Brasil)	140
5. CONCLUSIONES	143

IX. EVALUACIONES REALIZADAS Y SUS RAZONES CIENTÍFICAS	145
1. SELECCIÓN DE EVALUADOS	145
1.1. Cadetes de la Escuela de Aviación	146
1.2. Oficiales destinados en la Escuela de Aviación	146
2. DESCRIPCIÓN DE LAS EVALUACIONES APLICADAS Y RAZONES CIENTÍFICAS	148
2.1. Test VIA	148
2.2. Test VARK	149
2.3. Test Inteligencias Múltiples	150
2.4. Test DISC	152
2.5. Test Juegos de Talentos (Fischman)	153
2.6. Test StrenngthsFinder (Perfil de Fortalezas)	154
2.7. Huellas de Talento	155
3. HERRAMIENTA DE APLICACIÓN DE TEST Y REGISTRO	157
3.1. Etapas de Aplicación	157
4. CONCLUSIONES	160
X. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO A LA DISTRIBUCIÓN DE PUESTOS CLAVES Y GESTIÓN POR FORTALEZAS	162
1. MODELO GESTIÓN POR FORTALEZAS	163
2. ELEMENTOS DE COMPLEMENTACIÓN PARA LA MEJORA EN DISTRIBUCIÓN DE PUESTOS CLAVES	180
2.1. Perfil de los Puestos Claves referentes a cada Bandada de Cadetes	180
2.2. Resumen Ejecutivo	183
2.3. Plan Individual de Desarrollo	184
2.4. Mapas de Talentos	187
3. SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA UTILIZACIÓN DE RESULTADOS	194
3.1. QlikView	194
4. SUGERENCIA DE DISTRIBUCIÓN DE PUESTOS CLAVES AÑO 2018	197
4.1. Costos Asociados	202
5. CONCLUSIONES	204

XI. CONCLUSIÓN	209
BIBLIOGRAFÍA	216
GLOSARIO	222
ÍNDICE DE ANEXOS	
Anexo “A” Organigrama Institucional	224
Anexo “B” Organigrama de la Escuela de Aviación	225
Anexo “C” Organigrama Grupo Escuela	226
Anexo “D” Gradualidad para las Bandadas	227
Anexo “E” Mallas Curriculares por escalafón	231
Anexo “F” Proceso de Asignación de escalafones	237
Anexo “G” Proceso Formativo del Oficial de Línea de Armas y Administración	238
Anexo “H” Perfil Aprendiz Oficial escalafón de Línea de Armas y Administración	239
Anexo “I” Proyección Profesional escalafón Línea de Armas escalafón Aire	242
Anexo “J” Evaluación de desempeño en el ejercicio de Mando	250
Anexo “K” Resumen de ponderaciones por área de formación	252
Anexo “L” Calificación de desempeño Actitudinal Semestral	255
Anexo “LL” Calificación de desempeño Actitudinal semestral para el Subalférez Mayor y Cuerpo de Brigadieres	256
Anexo “M” Cálculo de las ponderaciones de las áreas de formación	257
Anexo “N” Organigrama de la Bandada de Cadetes	261
Anexo “O” Descripción de Bandadas y responsabilidad de puestos claves	262
Anexo “P” Clasificación Test VIA Fortalezas de Carácter, según sus virtudes	263
Anexo “Q” Clasificación Test VARK	264
Anexo “R” Las ocho Inteligencias de Gardner	267

Anexo “S” Ejemplo resultado Test Disc	268
Anexo “T” Los 42 Talentos de Fischman	276
Anexo “U” Las 34 Fortalezas StrengthsFinder	279
Anexo “V” Perfil de Puesto Brigadier Mayor y Brigadier	284
Anexo “W” Ejemplo de Resumen Ejecutivo	306

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Habilidades Administrativas en distintos niveles de la Organización	40
Figura N° 2: Dotación de Oficiales por escalafón año 2017	52
Figura N° 3: Detalle de Selección de Muestras	55
Figura N° 4: Proceso evaluación Físico-Militar	115
Figura N° 5: Proceso evaluación Actitudinal	118
Figura N° 6: Proceso evaluación Actitudinal al Cuerpo de Brigadieres	119
Figura N° 7: Proceso evaluación de Vuelo	120
Figura N° 8: Competencias específicas del Cuerpo de Brigadieres por Bandadas	126
Figura N° 9: Áreas de orientación por cada Test efectuado	183
Figura N° 10: Perfil de talento basado en neurociencia	188
Figura N° 11: Ejemplo Resultado de Evaluación proporcionado por QlikView	196

I. INTRODUCCIÓN

“La habilidad es fortaleza únicamente si usted puede verse a sí mismo repitiéndola una y otra vez con alegría y éxito”

Marcus Buckingham

Al escuchar el término de psicología positiva se tiende a interpretar como alguna nueva corriente de filosofía espiritual o un nuevo método de autoayuda de los tantos que se encuentran. Pero poco se conoce en el entendido de comprender cuán lejanas se encuentran ciertas suposiciones de la realidad, ya que durante muchos años la psicología se ha centrado en el estudio de la patología y la debilidad del ser humano, por la focalización exclusiva en lo negativo que ha dominado la psicología durante tanto tiempo, ha llevado a asumir un modelo de la existencia humana que ha olvidado e incluso negado las características positivas del ser humano (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000) y que ha contribuido a adoptar una visión pesimista de la naturaleza humana (Gilham y Seligman, 1999) de esta manera, características como la alegría, el optimismo, la creatividad, el humor, la ilusión han sido ignoradas o explicadas superficialmente.

La psicología positiva, no es sino una rama de la psicología, que, con la misma rigurosidad científica que ésta, focaliza su atención en un campo de investigación e interés distinto al adoptado tradicionalmente: las cualidades y características positivas humanas. El mayor progreso de la psicología es bajo las perspectivas centradas en la construcción sistemática de competencias en este sentido, se ha demostrado que existen *fortalezas* humanas que actúan como amortiguadoras contra el trastorno mental y parece existir suficiente evidencia empírica para afirmar que determinadas *características positivas y fortalezas humanas*, como el optimismo, la esperanza, la perseverancia o el valor, entre otras, actúan como barreras contra dichos trastornos.

Desde hace más de una década la psicología positiva viene enfatizando una forma de *estudiar la naturaleza humana basada en las fortalezas*, más que en las patologías y disfuncionalidades. Este *enfoque centrado en las fortalezas* constituye una revolución

en la forma de abordar la personalidad y la conducta humana, y marca distancia con el enfoque de la psicología tradicional, orientada más en los problemas humanos y en cómo resolverlos, como también el manejar las debilidades.

La humanidad, guiada por la creencia de que el bien es lo contrario del mal, ha cultivado su obsesión por las deficiencias y los defectos. Los médicos han estudiado las enfermedades a fin de aprender sobre la salud. Los psicólogos han investigado la tristeza a fin de aprender acerca de la alegría. Como también en los establecimientos educacionales y lugares de trabajo del mundo entero, a todos han instado a identificar, analizar y corregir las debilidades a fin de hacer a las personas fuertes (Buckingham y Clifton 2001).

El poder descubrir las fortalezas, como a su vez aplicarlas en el quehacer diario, se logrará conocer y comprender que estas fortalezas tienen sus propios patrones los cuales, ayudarán a sobresalir y encontrar la satisfacción en todo lo que desarrolle en la vida. No obstante, las fortalezas no vienen por sí solas, sino que está compuesta por una combinación de elementos (materias primas) que hacen de esta una potencial herramienta de enfrentar la vida con altura de mira, es decir, que la fortaleza está concebida por los talentos naturales, conocimientos y destrezas que tiene cada persona, y por diferentes motivos no los ha podido identificar o por referirse de otra de otra forma, no ha podido activar sus talentos naturales.

El poder trabajar en una organización que se base en la gestión de fortalezas, hará de esta unidad que el personal, en cualquier puesto que se desempeñe, logre sus objetivos y funciones en lo laboral como también alcance su mayor capacidad de entrega y mantenga su satisfacción en lo personal (mental y físico), porque se estará desarrollando en lo que fue creado, es decir, estará haciendo lo que lo hace feliz. Por lo tanto, se obtendrá beneficios tanto organizacionales donde las jefaturas sabrán en qué, cómo y cuándo exigir, capacitar, ascender o premiar, y beneficios propios de la persona porque lo hará sentir poderoso, seguro y confiado; que en cada paso que da, es en base también a sus principios, valores y virtudes.

La Fuerza Aérea de Chile en sus 87 años de existencia, ha formado oficiales en las diferentes especialidades, según los requerimientos Institucionales, con el objeto del cumplimiento de su misión.

La formación que se entrega a los Oficiales de la Fuerza Aérea de Chile es un proceso largo y de alto costo para el Estado, pero que nos proporciona un profesional altamente capacitado y con una vasta experiencia en su especialidad, lo que permite a la Institución cumplir en forma eficiente con la misión que le ha encomendado el Estado de Chile.

Dentro de la carrera continúan realizando cursos de perfeccionamiento en el país y en el extranjero, lo que les permite llegar a un grado óptimo de especialización en su carrera y después cumplir con el proceso de capacitación y formación, al cabo de 18 años de servicio aproximadamente.

Actualmente, la Fuerza Aérea de Chile, no cuenta dentro de sus estudios, alguna investigación referente a los Talentos y/o Fortalezas de carácter hacia su personal el cual, haya tenido cierta aplicabilidad. No obstante, dentro de su normativa existe un Manual de Carrera del Oficial de la Fuerza Aérea de Chile Serie "C" N° 33, que establece los lineamientos y competencias generales que deben orientar la trayectoria y progresión profesional de los oficiales de la Fuerza Aérea desde su ingreso hasta su retiro. Para este estudio, se analizarán aquellos puestos que tienen una connotación de reconocimiento, que son desempeñados por Cadetes de cuarto año de Escuela, ya que estos puestos tienen una gran responsabilidad, autoridad y liderazgo por sobre todo el cuerpo de cadetes de la Escuela de Aviación.

En la presente investigación, permitirá conocer la capacidad que puede desarrollar una organización que se preocupe y ocupe en el descubrimiento, perfeccionamiento y potencialización de su personal, bajo el concepto de los talentos y fortalezas que en cada uno posee o en ciertos puestos de trabajos que son considerados relevantes en la organización, donde se logre un beneficio tanto personal, profesional y organizacional.

Es por ello, que la investigadora mediante una aplicación de un modelo de gestión por fortalezas, para complementar así la toma de decisiones y proponer un mejoramiento en la distribución de los puestos claves de los Cadetes de la Escuela de Aviación, describirá los fundamentos, propósitos y justificación de esta investigación; explicará su información dentro un marco teórico, conceptual y reglamentario conforme al área de las fortalezas de carácter en base a la psicología positiva. Haciendo mención de investigaciones sobre los distintos expositores en la materia según sus directrices. Asimismo, explicará la metodología utilizada complementándola según los antecedentes recopilados durante la búsqueda de información.

Posteriormente, se referirá lo que actualmente y por normativa aplica la Institución, específicamente la Escuela de Aviación en base al área educacional y formativa de los Cadetes de Aviación.

Para el desarrollo de este estudio, se describirán los antecedentes generales de la Escuela de Aviación, para así contextualizar la investigación. Se referirá en detalle del proceso formativo de los Cadetes, en especial en los puestos que estos deben ocupar en sus distintos cursos que se estén desarrollando los cuales, están contenidos los puestos claves llamados así en esta investigación, refiriéndose al puesto de Brigadier Mayor y Brigadieres.

Posteriormente, se dará a conocer en las distintas etapas que se deben cumplir para poder efectuar finalmente la distribución de los puestos claves, donde se identificarán aquellos requisitos que se debe cometer hacia ciertos Cadetes para que sean asignados a los puestos de Brigadier Mayor y Brigadier.

Una forma de poder efectuar una mirada holística de esta investigación, se describirán los procesos que desarrollan las Escuelas Matrices de las Fuerzas Armadas, en la asignación y distribución de los puestos claves, para poder saber si en alguna de estas Instituciones plantea o aplica algún modelo referente a los talentos y/o fortalezas de carácter. Como también, se incorporó la Academia de la Fuerza Aérea Brasileña, quien es una Institución que actualmente se efectúa intercambio de oficiales instructores entre la Escuela de Aviación de Chile, para participar en la

instrucción de vuelo de los Cadetes de las distintas organizaciones y así poder conocer su modus operandi de la asignación y distribución de los puestos claves, para poder aportar de algún modo con nuevas experiencias.

Luego, se indicará la forma en que se realizó la selección de los 62 evaluados entre Cadetes, Subalférez y Oficiales para así poder aplicarles las distintas evaluaciones y encuesta, con la finalidad de contar con la mayor información que pueda contribuir en el objetivo de la presente investigación. Bajo a este concepto, es que se describirán las evaluaciones efectuadas junto a sus razones científicas.

Finalmente, se propondrá el mejoramiento en la distribución de los puestos claves, aplicando un modelo de gestión por fortalezas para así sugerir una distribución de los actuales cadetes de la III^a Bandadas hacia algún puesto claves los cuales, poseen una alta probabilidad que se desempeñen como Brigadieres Mayores y Brigadieres en el año 2018, considerando hacia qué Bandada idealmente podrían ser designados según el análisis realizado. Como también, se complementará a ésta propuesta, elementos para que la toma de decisiones que efectúe la jefatura pueda contar con una información más completa y acabada para poder decidir hacia qué Bandada debe ser nombrado en relación a su forma de orientación y dirección que tiene el Cadete en cuanto a sus virtudes y fortalezas, el sistema de información que posee respecto al estilo de aprendizaje, la forma en que procesa la información, bajo qué fuerzas y comportamiento toma las decisiones y cuáles son sus bases para ponerse en acción exitosamente. Toda vez que la utilización de la información obtenida, como base, ayudará a activar los Talentos, Conocimientos y Destrezas con la finalidad de lograr un desempeño superior y permanente.

Los elementos que se propondrán y se describirán, se encuentra un Perfil de Puesto para el Brigadier Mayor y Brigadier, un Resumen Ejecutivo donde se demuestran la totalidad de sus respuestas de los distintos test que se aplicaron. Como forma de poder efectuar el seguimiento en los puestos claves, se propone efectuar un plan individual de desarrollo y mapas de talentos. Con toda esta importante información, se indicará un desarrollo de un sistema de información que registre todos los datos obtenidos para así contar con un sistema informático dinámico y ágil en poder extraer

información necesaria para realizar análisis necesarios para poder favorecer al mejoramiento sobre el actual proceso de distribución de los puestos claves hacia las distintas Bandadas, valiéndose así a nuevas herramientas informáticas y dejar un poco de lado a lo que convencionalmente se ejecuta para el almacenamiento de datos como el Excel. Cabe mencionar, que se hará mención sobre aquellos costos que se efectuaron para desarrollar esta investigación.

Es por ello la importancia de poder reforzar y profundizar, en lo que respecta a la preparación y formación de esos Cadetes que se desempeñen en los puestos claves de *Brigadier Mayor* y *Brigadier*, al lograr entregar una herramienta de apoyo para remozar la instrucción en estos puestos claves, se alcanzará aportar a una mejor preparación, visión y seguridad cuando un Cadete sea designado alguno de estos puestos hacia las distintas Bandadas que ejercerán su mando.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las diferentes tendencias de la gestión de personas y en un mercado de talentos cada vez más globalizado, es crítico para las organizaciones comprender los factores que impactan sobre la atracción y retención de personas en todos los sitios donde se desempeñan.

La Fuerza Aérea de Chile como Institución pública y permanente del Estado, no está ajena a estos fenómenos, por lo tanto, su personal se convierte en el capital más valioso que posee. De esta manera se hace necesario, para el mando institucional, conocer sus inquietudes, sus necesidades y expectativas, con el fin de poder llegar a satisfacer las necesidades pertinentes que mantengan al personal con alta moral para enfrentar su trabajo y en caso de conflicto cumplir con su deber militar, hasta rendir la vida si fuese necesario.

Es por ello, que en organizaciones que crean, preparan y desarrollan personas hacia un propósito en común, pero que en cada una está orientada y direccionada a un trabajo específico bajo el alero de su especialidad, se hace importante que durante su formación primaria sea sólida, eficiente y sostenida en el tiempo.

Bajo este contexto, la Fuerza Aérea de Chile posee variadas unidades y organizaciones a lo largo del país, donde específicamente para este Proyecto de Tesis, se analizará la Escuela de Aviación “Capitán Manuel Ávalos Prado”, Escuela Matriz que cuenta con un proceso formativo e integral. En ésta prestigiosa unidad, egresan anualmente Oficiales de la Fuerza Aérea de Chile para desempeñarse en distintas especialidades. Esta organización aparte de contener un área académica incluye otras áreas tales como: Físico Militar, Ético-Moral y Cultural. Este proceso formativo e integral, posee una duración de cuatro años, donde los jóvenes que ingresan a esta Escuela son denominados Cadetes de Aviación.

Durante la permanencia en la Escuela de Aviación, los Cadetes según el curso que se encuentren, pueden pasar por distintos puestos, los cuales para este estudio se investigarán los *puestos de asignación anual*, siendo estos: Subalférez Mayor, Brigadieres Mayores (puesto clave) y Brigadieres (puesto clave), siendo los cargos

con el más alto compromiso de responsabilidad, perseverancia y distinción, ejerciéndose en el año de Escuela.

Visto la importancia y la motivación de efectuar este estudio, es que actualmente no existe un procedimiento normado que establezca, bajo qué características, perfil o requerimientos deben tener estos Cadetes que ocuparán los puestos claves, como también no existe algún perfil ideal que debería poseer este Brigadier Mayor y Brigadier para que sea designado hacia alguna Bandada específica según sus talentos, conocimientos, destrezas o fortalezas, para ejercer mando sobre el resto de los Cadetes.

En síntesis, y basado en la siguiente interrogante: ¿De qué forma y qué elementos puedo complementar para mejorar esta distribución de los puestos claves a las distintas bandadas, para que la toma de decisiones sea la más óptima e ideal según los requerimientos que se necesiten?, por ello la investigadora realizará una exploración y descripción de lo que actualmente se efectúa, a fin de proponer soluciones tendientes que orienten a fortalecer la gestión de esta distribución, sobre aquellos mandos que deben tomar decisiones y apoyar a la organización que efectúa este proceso, asimismo establecer directrices para un mejoramiento continuo y usos de recursos informáticos que permitan registrar y efectuar seguimientos sobre el desempeño de los Cadetes que ocupen los puestos claves.

1. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA

La Escuela de Aviación para cumplir con la misión y los objetivos planteados por el nivel superior, requiere contar con normativas y procedimientos que permitan satisfacer los requerimientos, de acuerdo con cada organización, según lo planificado en su proceso formativo de los Cadetes de la Escuela de Aviación.

Por lo anterior, en base a las necesidades de cumplir con las actividades propias de esta Unidad, se requiere mejorar procesos que actualmente se aplican pero que no están debidamente escritos y optimizados, incorporándoles nuevas herramientas de información que aporten a su cometido.

Para ello, la Bandada de Cadetes, unidad dependiente de la Escuadrilla de Cadetes, es la organización que ejecuta los programas de las áreas de formación de los Cadetes, siendo los Oficiales de la IIIª Bandada quienes a fin del año, proponen el nombramiento de los puestos claves, debiendo contemplar la mayor cantidad de información necesaria para poder identificar aquellos cadetes que fueron asignados a estos puestos por antigüedad, que cumplan de la mejor manera con ciertas características apropiadas, para ser designados a las cuatro bandadas existentes.

Bajo esta situación, bajo lo investigado por la autora que, el actual proceso de distribución de los puestos claves hacia las distintas bandadas, no se funda bajo ningún procedimiento, modelo o estudio previo de algún perfil o requerimientos específicos, sólo se eligen sobre opiniones generales, sobre lo ideal que se necesita; conforme de lo que conocen del comportamiento y personalidad del Cadete, por parte de los oficiales que se desempeñan en la IIIª Bandada, junto al apoyo de una psicóloga de la unidad, para poder concretar de la mejor forma esta distribución, donde aporta con un perfil de competencias por cargo el cual, es de modo de orientación y no cumple con un carácter decisivo al momento de tomar las decisiones por parte de la jefatura.

Por consiguiente, en base a la problemática de no contar con un proceso donde se pueda detectar e identificar óptimamente, los rasgos y características que deben poseer los Subalféreces una vez que son nombrados en los puestos claves para que

posteriormente, puedan ejercer el mando en las distintas Bandadas. Asimismo, no se tiene un método de seguimiento respecto a los cambios de comportamiento que pudiera tener éstos Cadetes, durante la permanencia en el puesto clave, siendo que éstos cargos se les atribuye ser puestos con un alto grado de compromiso, responsabilidad y carga de trabajo ya que debe lidiar con las actividades propias de su curso, actividades de los cadetes a cargo, actividades propias de la Escuela y la mayoría de ellos, que son rama aire están en curso de vuelo y los rama tierra, estudiando materias propias de la especialidad que eligieron.

Por eso, la importancia en poder continuar apoyando a su crecimiento profesional y emocional, donde en situaciones límites pudiera tener una disminución en su desempeño, cualquiera de sus ámbitos formativos, para así guiarlos hacia qué aspectos internos positivos lo hacen fuertes (fortalezas) para trabajarlos y así poder ayudarlos en crear una mayor seguridad y confianza en sí mismos y para quienes los rodean. Las fortalezas que existen en el Cadete fueron obtenidas de acuerdo con las evaluaciones que se le aplicaron en este estudio, bajo el alero del Modelo de Gestión por Fortalezas y fueron registradas en sistemas informáticos.

2. PROPÓSITO, OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

2.1. Propósito

El propósito de la investigación es *“Aplicar un Modelo de Gestión por Fortalezas, en los puestos claves de los Cadetes de la Escuela de Aviación, como herramienta para Identificar las Fortalezas de Carácter, proponiendo soluciones que permitan mejorar la toma de decisiones tendientes a la distribución de estos puestos hacia las distintas Bandadas”*.

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo Específico N° 1 y Preguntas de Investigación

“Describir la función organizacional, valórica y administrativa de la Escuela de Aviación”

- ¿Cuál es la función organizacional de la Escuela de Aviación?
- ¿Cuál son las funciones que debe cumplir la Escuela de Aviación?
- ¿Cuáles son los valores fundamentales que inculca la Escuela de Aviación?
- ¿Cuál es la jerarquía y funcionamiento administrativo de las Bandadas de Cadetes?

2.2.2. Objetivo Específico N° 2 y Preguntas de Investigación

“Describir el proceso formativo de los Cadetes durante su permanencia en la Escuela de Aviación”

- ¿Cuál es el proceso formativo de los Cadetes?
- ¿Qué proyección profesional tendrán los futuros Oficiales?
- ¿Cuáles son los puestos que pueden ocupar los Cadetes durante su permanencia en los cuatro años?
- ¿Qué calificaciones y evaluaciones de desempeño se les aplica a los cadetes durante su permanencia en los cuatros años de Escuela?

2.2.3. Objetivo Específico N° 3 y Preguntas de Investigación

“Describir la situación actual para la distribución de los puestos claves hacia las distintas bandadas de Cadetes”

- ¿Cuáles son las etapas de la distribución de los puestos claves?
- ¿Cuáles son las condiciones que deben tener los Cadetes para ser nombrados en los puestos claves?

2.2.4. Objetivo Específico N° 4 y Preguntas de Investigación

“Describir la situación actual de la distribución de los puestos claves en las distintas Escuela Matrices de las FF. AA”

- ¿En qué consiste el proceso de asignación de los puestos claves de las Escuelas Matrices de las FF. AA?
- ¿En qué consiste el proceso de distribución de los puestos claves de las Escuelas Matrices de las FF. AA?

2.2.5. Objetivo Específico N° 5 y Preguntas de Investigación

“Aplicar Test Psicométricos y otras evaluaciones para identificar las Fortalezas de Carácter, en la muestra de Oficiales destacados y Cadetes elegidos de la Escuela de Aviación”

- ¿Cuál es el perfil de los cadetes y oficiales evaluados?
- ¿Cuáles son las evaluaciones y test que se aplicaron a los evaluados?
- ¿Cuáles son sus razones científicas?
- ¿Dónde y cómo se efectuó el registro de datos?

2.2.6. Objetivo Específico N° 6 y Preguntas de Investigación

“Proponer el uso de un Modelo de Gestión por Fortalezas, incorporándolas en la toma de decisiones para la distribución de puestos claves, generando así una propuesta de sistema de información y distribución para el año 2018”

- ¿Cuál modelo de Gestión por Fortalezas se aplicará?
- ¿Qué elementos son de complementación para mejorar la distribución de los puestos claves?
- ¿Cuál es la propuesta Informática para la utilización de resultados de las evaluaciones efectuadas?
- ¿Cuál es la propuesta de distribución de puestos claves en el año 2017 para ejecutarse en el año 2018?

3. JUSTIFICACIÓN, VIABILIDAD Y CONVENIENCIA

3.1. Justificación

El proceso de formación del Oficial de la Fuerza Aérea de Chile se inicia en la Escuela de Aviación "Capitán Manuel Ávalos Prado", donde por un período de cuatro años, se entrega una educación integral y completa a todos los jóvenes que ingresan al Instituto. Posteriormente y dependiendo su especialidad, continúan su formación hasta convertirse en oficiales operacionales y productivos.

Considerando lo anterior, es que el proceso formativo de los Cadetes cobra gran importancia, porque desde su formación militar que inicia en la Escuela de Aviación, debe tener conciencia y conocimiento suficiente del reconocimiento profesional y personal que a lo largo de su carrera lo va a tener y, además como futuro Comandante de alguna unidad, lo debe destacar entre el personal bajo su mando. Cabe mencionar, que esta conciencia y autoconocimiento interno, puede ser fuertemente resaltado en su cuarto y último año de Escuela, al tener la experiencia y vivencias de situaciones límites reales y/o creadas, para poder enfrentar ciertos escenarios que deba colocar en práctica sus capacidades, destrezas y conocimientos adquiridos.

Más aún, al estar ocupando algún puesto clave, es que debe tener un valor agregado a este autoconocimiento interior, que los puede obtener si esta si su organización se desarrolla mediante un modelo de Gestión por Fortalezas, donde este se enfoca en poder construir, acrecentar y capitalizar las fortalezas de las personas en una organización, y no centrarse en sus debilidades para superarlas o mejorarlas, sino que mediante de éstas, crear tal seguridad de sí mismo que logra aumentar el crecimiento personal y éxito laboral. (Marcus Buckingham, Stand Out)

Cabe mencionar, que la “Gestión por Fortalezas”, donde existe que los *Talentos Productivos* son la base del desarrollo de las fortalezas, considerando también los *conocimientos* y *destrezas* de la persona, para así poder obtener un desempeño superior y constante hacia el cargo a enfrentar de una manera exitosa, mejorando a su vez un mayor crecimiento personal y éxito en el puesto clave que pueda asignarle el Cadete.

La justificación y relevancia por la realización de esta investigación es que, los futuros Oficiales puedan haber obtenido de su Escuela Matriz, una preparación tal que, mediante un “Desarrollo de la Gestión en sus Talentos y Fortalezas Individuales”, pueden enfrentar de una mejor manera las brechas, dificultades, y metas desde una perceptiva diferente e innovadora, ya que tendrán la vivencia desde sus inicios para poder replicarla durante su carrera profesional, considerando en poder perfeccionarla según sus conocimientos y experiencias obtenidas, con la finalidad de ser un aporte en poder asesorar al mando de la mejor forma posible y ser líderes en inculcar a sus subordinados esta cultura. Además, en contribuir en el área de Gestión de Competencias el cual, la Institución está en desarrollo y estudio de esa área.

3.2. Viabilidad

Para poder ser viable este estudio, se contó con la información proporcionada por la reglamentación, normativas, y manuales que están vigentes en la Institución y Unidad investigada; las distintas evaluaciones que se realizaron a ciertos Cadetes de la IIIª y IVª Bandada y Oficiales de la Escuela de Aviación que en su época ocuparon

estos puestos claves y que además están o estuvieron destinados en la Escuela de Aviación.

Además, información que fue solicitada a las personas y autoridades involucradas en cada tema de la presente investigación.

Se utilizó material Bibliográfico para fundamentar, conceptualizar y proponer los distintos temas que se describieron, en base a los conocimientos adquiridos por la investigadora.

Se incorporaron sistemas de recolección de información, registro y almacenamiento de datos acorde para poder así ser utilizados por las jefaturas correspondientes, tendientes a aportar en la información de forma oportuna y complementaria para la distribución de los puestos claves de los Cadetes de la Escuela de Aviación.

3.3. Conveniencia

El trabajo de investigación aplicado a la asignación de puestos claves, específicamente orientado a la distribución de los puestos claves hacia las distintas Bandadas, permitirá encontrar el perfil acorde e ideal para los Brigadieres Mayores y Brigadieres que debe trabajar en cierta Bandada según las características de la Bandada que se designado y plantear nuevas herramientas tecnológicas factibles de implementar en la Bandada de Cadetes.

Asimismo, mejorará la productividad de los oficiales quienes estén efectuando el proceso de distribución de los puestos claves, acrecentará el liderazgo de quienes deben decidir; fortalecerá la cohesión, y compromiso de los equipos de trabajo.

Cabe mencionar, que no es la única Escuela Matriz que tiene la responsabilidad de la asignación de puestos claves. En este sentido, se describirá y se explorará la experiencia de otras instituciones, de modo de buscar soluciones y proponer procesos más eficientes y que optimicen los tiempos al momento de efectuar la distribución de los puestos claves.

III. MARCO TEÓRICO; CONCEPTUAL; REGLAMENTARIO Y NORMATIVO

Definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan los fines de la presente investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan el estudio en cuestión. Para elaborar el marco teórico, el capítulo utiliza literatura y publicaciones relacionadas con el tema y el propósito de la investigación. En este sentido, el investigador define la perspectiva teórica, conceptual, normativa jurídica y reglamentaria, cuya finalidad es ser un referente para la aplicación de un modelo de Gestión por Fortalezas y proposición de mejora en la distribución de puestos claves en los Cadetes de la Escuela de Aviación.

Considerando lo antes expuesto, en este capítulo se muestran las bases de algunos estudios de la Gestión por Fortalezas, contemplando sus áreas relacionadas a este tema como lo son la Gestión en Recursos Humanos y destacando en el área de Gestión de Talentos.

1. MARCO TEÓRICO

Las organizaciones en general y por consecuencia las organizaciones militares también, son sistemas sociales que presentan una serie de características donde interactúan personas capaces de comunicarse y actuar en forma conjunta para cumplir su misión y alcanzar un objetivo común, en este sentido, las relaciones interpersonales son un aspecto importante para disminuir los niveles de stress y tensión en el ambiente laboral, asimismo la buena relación humana permite no ser superficial, ambigua o poco cooperativa.

Es decir, cuando se debe efectuar alguna distribución o designación de una persona a un puesto específico, como primera instancia ésta persona fue seleccionada según un perfil del cargo donde se describen el conjunto de características y elementos que la hacen ser apta para este puesto el cual, va a ejecutar los órdenes, disposiciones y objetivos establecidos con el propósito de cumplir con los objetivos dispuesta por su mando directo o superior. Asimismo, en conjunto con sus fortalezas, talentos, habilidades y liderazgo que tenga esta persona, tendrá la capacidad de poder mejorar

a la organización, donde su toma de decisiones será una opción válida que, contando con argumentos y referencias sólidas, podrá ayudar a la unidad a ser mejor.

Sin embargo, no efectuar un análisis al cargo que cada persona puede ser nombrada, es posible que la realización profesional y personal sea bloqueada por no estar desempeñándose en el puesto correcto más idóneo. Perjudicando además al personal que está a su alrededor y organización en general, por no tener las capacidades necesarias para estar liderando o participando de la mejor forma. Ser incluso, superado en su carga de trabajo, por no manejar por completo sus responsabilidades y funciones en el cargo, por tratar de enmendar problemas que no son de su competencia, o dar prioridades que no sean inherentes a su organización.

Por consiguiente, y bajo el estudio de investigación, podrá ser afectadas las Bandadas de Cadetes, en no contar con un Brigadier Mayor o Brigadier idóneo según a los requerimientos y necesidades por cada Bandada, según las características y competencias determinadas de cada puesto clave y de cada curso.

Por lo anteriormente escrito, el presente trabajo de investigación utilizará para una mejor comprensión el siguiente marco teórico.

1.1. Psicología Positiva

Según el psicólogo estadounidense Martin Seligman (1998), presidente de la American Psychological Association, diagnostica en cómo tratar a las personas enfermas puedan retornar la normalidad, argumentando que son sus fortalezas y abundancias de las personas las que están en juego en los momentos más críticos de nuestras vidas, ayudándonos a superar los desafíos y permitiéndonos crecer individual y colectivamente. Siendo que no se trata solamente de dar por alto los problemas sino incluir aquellos aspectos que hacen que la vida valga la pena ser vivida". Fundando así el movimiento de la psicología positiva, concentrando hasta el día de hoy estudios referentes al optimismo, esperanza, motivación, fortalezas, entre otros.

Bajo una visión científica de esta psicología, permite conceptualizar, observar y medir las *abundancias de las personas* y evaluar intervenciones para desarrollarlas aún

más. Si lo extrapolamos al trabajo, esta es una capacidad de gran importancia por tres razones:

- Ser Generativos, no sólo reactivos. Teniendo en consideración que el foco de abundancias no tiene límite, y permite orientarse hacia la generación de una nueva realidad basada en la maximización del potencial de cada trabajador. Abundancia es más que eliminar carencias.
- Prevenir carencias. Cuando un trabajador ha desarrolla sus abundancias, estas actúan como un inmunizador ante enfermedades y problemas más comunes y permiten sortear la complejidad laboral con resiliencia y crecimiento. Son en aquellos recursos que la persona ha cultivado previamente los que permiten esta adaptabilidad, como la amistad, las emociones positivas o autoconocimiento.
- Lograr funcionamiento superior. El foco en las abundancias permite vivir una experiencia más positiva del trabajo, permitiendo a las personas activar mejor desempeño en general, con mayor creatividad, productividad, mejor memoria, más energía disponible, mayor persistencia en metas, entre otros efectos. Es decir, que no es tan sólo el éxito que lleva a la felicidad, sino que la felicidad aumenta nuestra probabilidad de lograr éxito.

Además, Seligman propone un modelo de sintonización que abarca aspectos que las personas buscan por sí mismos, motivados intrínsecamente, y que de forma simultánea permiten desempeño superior y una experiencia subjetiva positiva del trabajo. Este modelo consta de 5 factores:

- Vivir en lo cotidiano más emociones positivas, esto es, mayor presencia de alegría o esperanza que emociones negativas como ira o temor. Se caracteriza también por una actitud de serenidad y templanza.
- Involucrarse con las tareas de una a la vez, concentrándose, sintiéndose entretenido y absorto hasta el punto en que puede perder la noción del tiempo mientras las desarrolla. Implica alcanzar un rendimiento óptimo con facilidad y frecuencia.

- Relacionarse más en el trabajo, de manera amplia y significativa, sintiéndose querido, escuchado y respetado. Implica un sentimiento de que existen otras personas con quienes se puede experimentar confianza y cercanía.
- Darle sentido al trabajo, con convicción personal de que la vida y lo que se hace en el día a día están relacionados con un bien superior o un proyecto más allá de uno mismo. Implica sentirse parte de un colectivo que trabaja para un valor trascendente positivo.
- Lograr resultados relevantes para uno mismo a partir del trabajo. Implica un sentimiento de poseer metas importantes en lo personal, de contar con los recursos necesarios para sus logros, y de satisfacción por los logros alcanzados hasta ahora.

El promover un entendimiento de las personas y equipos desde sus *abundancias* e incrementarlas aún más, permitirá desarrollar mejor versión como trabajadores y como personas, impactando tanto en la calidad de la experiencia subjetiva, como en su nivel de funcionamiento. Pero para hacerlo efectivo, se debe decidir llevarlo a cabo y generar acciones concretas, de manera solidaria y organizada.

1.2. Gestión por Fortalezas

Según lo publicado por Pilar Jericó, en la Revista de la Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC), en el artículo de Gestión de las Fortalezas¹, señala que hoy en día la gestión del nuevo liderazgo pasa por poner mayor énfasis en las *fortalezas individuales de la organización* y las personas que la componen que en sus áreas de mejora.

En un entorno adverso como el que vivimos, un nuevo liderazgo basado en este nuevo enfoque se erige como el más apropiado para reinventarse como líderes y poder ilusionar de nuevo a los equipos.

¹ Jericó, Pilar. (2012). Revista AECOC, Gestión de las Fortalezas. España.

Gestionar las fortalezas individuales y de equipo. Una fortaleza es un punto fuerte que nos diferencia y que está tan interiorizado que a veces ni somos consciente de que lo tenemos. Es sostenible en el tiempo, puede desarrollarse y actúa como recurso para afrontar las dificultades. La fortaleza es lo opuesto a las áreas de mejora y gestionar una empresa desde esta visión significa apoyarse en un enfoque diferente.

Tradicionalmente se tiene tendencia a identificar en qué se está fallando, y es necesario y lógico, especialmente en momentos de crisis. De este análisis se extraen las causas y se definen planes de acción.

El enfoque de las fortalezas pone énfasis en descubrir lo que mejor existe en una organización para desarrollarla aún más, imaginar en qué puede llegar a convertirse y construir lo que debería ser a través de iniciativas de innovación.

Como resume David Cooperrider, creador e impulsor de la Indagación Apreciativa, una organización no es un problema que solucionar, sino un libro que está por escribir. Todo ello tiene una repercusión importante a la hora de abordar los problemas, las dificultades a las que nos enfrentamos y el desarrollo directivo. Cuando se desarrolla a los líderes desde sus puntos fuertes, se mejora el desempeño.

Así lo ha demostrado Jack Zenge, experto liderazgo y entrenamiento comercial, después de estudiar a un colectivo de más de 20.000 líderes. A lo largo de un año de trabajo, aquellos que pusieron foco en sus fortalezas en vez de en sus áreas de mejora consiguieron el doble de rendimiento en satisfacción de sus empleados, mejora del ambiente de trabajo y consecución de resultados. Por ello, como primera conclusión: el líder ha de tener una mirada más apreciativa hacia la organización y, por supuesto, hacia sí mismo en una época donde se está dañando también la autoestima cuando los resultados no se obtienen tan fácilmente.

Además, lo indica Claudio Ibáñez, director ejecutivo Instituto Chileno de Psicología Positiva², que el florecimiento en el trabajo ocurre cuando las fortalezas pasan ser el hilo conductor de la gestión de las personas. Las fortalezas deben ser el corazón de los procesos de selección, entrenamiento, desarrollo de personas y equipos, diseño de puestos, evaluación de desempeño, gestión de talentos, y liderazgo internacional.

La gestión por fortalezas es un modelo win-win (gana las organizaciones y los empleados) que sustentas en los descubrimientos de la psicología positiva acerca de qué es lo que hace que las personas alcancen resultados eximios con los más altos niveles de disfrute y de realización como personas, no se trata de intervenciones puntuales y extrínsecas al trabajo, sino de un esfuerzo desafiante y sistémico para moverse desde una gestión por competencias a una gestión basada en aquello que hace vibrar, energiza y apasiona a las personas: sus fortalezas.

Como, además señala Daniel Martínez, director Instituto del Bienestar en Chile³, que aquellos trabajadores y equipos que se focalizan en sus fortalezas tienen mayor probabilidad de comprometerse con su trabajo, lograr metas y presentar una mejor calidad de vida. “Los equipos de alto rendimiento laboral se caracterizan por ser capaces de crear un gran número de vínculos, redes, sinergias y conectividades. Es decir, estimulan un reforzamiento mutuo que promueve el crecimiento colectivo y la motivación para pertenecer en sus trabajos”.

Dentro de sus mayores exponentes de esta área encontramos a Donald Clifton y asociados de la Gallup Organization, quienes desde los años noventa han estudiado sistemáticamente a miles de personas y cientos de organizaciones y han concluido que el potenciamiento de las fortalezas individuales y colectivas, entendidas como la suma de talento, conocimiento y habilidad, es la mayor fuente de ventaja que una empresa puede desarrollar.

² Instituto de la Felicidad. (2013). RHM Dossier La Felicidad en disputa. RHM. https://www.academia.edu/6539761/la_felicidad_en_disputa

³ Instituto de la Felicidad. (2013). RHM Dossier La Felicidad en disputa. RHM. https://www.academia.edu/6539761/la_felicidad_en_disputa

Con ello, la aplicación de una Gestión por Fortaleza puede tener diversas aplicaciones, apelando a las *abundancias* de la organización, se ha producido notables resultados como el aumento del compromiso de los trabajadores quienes han sido reconocidas sus fortalezas, una menor rotación de personal, una mayor productividad en equipos que reconocen mutuamente sus abundancias e incluso una mayor rentabilidad de unidades de negocio que han recibido entrenamiento de fortalezas.

Los resultados de los estudios e investigaciones de la organización Gallup concluyen sobre la necesidad del papel del líder como catalizador, en el proceso de transformar el talento de las personas en desempeño de excelencia. Ahora, ¿qué es un gerente catalizador? La función de un catalizador es acelerar la reacción entre dos sustancias para obtener el producto final deseado. Así los gerentes generan desempeño de excelencia en sus empleados, acelerando la reacción entre los talentos de su gente y los requerimientos de las organizaciones.⁴

¿Cómo cumplen este rol de catalizador los gerentes y líderes exitosos? Hay cuatro funciones que definen su rol como gerente / líder catalizador.

- Seleccionar a la persona
- Establecer expectativas
- Motivar a las personas
- Desarrollar a las personas

Estas mismas funciones las hacen los líderes / gerentes no catalizadores, pero con énfasis diferente. ¿Como lo hacen los gerentes tradicionales? Dice Marcus Buckingham que los gerentes tradicionales:

- Seleccionan a la persona, con base a su experiencia, inteligencia y determinación.

⁴ Buckingham, Marcus y Clifton, Donald (1999), Primero, rompa todas las reglas.

- Establecen las expectativas, definiendo los pasos indicados.
- Motivan a la persona, ayudándole a identificar y superar sus debilidades.
- Desarrollan a la persona, ayudándole a aprender y a ser ascendida.
- Por el contrario, los gerentes y líderes catalizadores:
 - Seleccionan a la persona con base en el talento, no sencillamente con base en la experiencia, inteligencia y determinación.
 - Establecen las expectativas definiendo los resultados esperados, no solo los pasos indicados.
 - Motivan a la persona concentrándose en las fortalezas, no con base en sus debilidades.
 - Desarrollan a la persona ayudándole a encontrar la concordancia perfecta entre sus talentos y los requerimientos del trabajo, no sencillamente mostrándole el siguiente peldaño de la escalera.

El enfoque de desarrollar las organizaciones con base a las fortalezas de cada persona representa una verdadera revolución para las organizaciones, y una gran oportunidad para lograr un desempeño superior, al punto que se convierta en una ventaja competitiva. Ahora, adoptar el paradigma de la gestión basada en fortalezas, implica un cambio cultural importante para muchas organizaciones, ancladas en el cierre de brechas, y con énfasis en superar las debilidades. Adoptar la gestión basada en fortalezas requiere cambiar la forma de seleccionar, evaluar, desarrollar y gerenciar el recurso humano dentro de las organizaciones.

Considerando que la fortaleza es el desempeño consistentemente casi perfecto en una actividad.⁵ Se revelan tres de los principios más importantes para vivir una vida sólida.

⁵ Buckingham, Marcus y Clifton, Donald (2001), Ahora, descubra sus fortalezas.

Primero, para que una actividad sea una fortaleza es necesario poder realizarla de manera constante. Eso implica que es un componente previsible del desempeño. Segundo, para sobresalir no es necesario tener fortaleza en todos los aspectos del rol que alguien se desempeñe. Considerando que existe un mito respecto que las personas que sobresalientes deben ser “perfectas en todo”, por el contrario, como ser humanos, tienen sus fisuras. Y tercero, sobresalir es posible sólo cuando se optimizan las fortalezas, no cuando se afianzan las debilidades, es decir, encontrar la manera de arreglárselas con las debilidades, liberándose para perfeccionar las fortalezas.

1.3. Gestión del Talento Humano

Las buenas prácticas en Recursos Humanos comienzan por la aplicación de los denominados subsistemas de RRHH, sobre los cuales se hará una breve mención. En muchos ámbitos se hace referencia disvaliosa a la denominación Recursos Humanos, prefiriendo otros nombres, desde Gestión del Talento o Gestión de Personas. No es agradable la palabra de “recursos”, como muchos denominan a la especialidad empleando en forma de abreviatura. Sin embargo, Recursos Humanos es una disciplina dentro de las Ciencias de la Administración y, por lo tanto, se continuará utilizando esta denominación cuando nos referimos a la disciplina. Continuando con las buenas prácticas, cabe observar que una adecuada puesta en marcha de los subsistemas, es decir, un diseño acorde a las necesidades junto a una implantación cuidada y profesional, con el entrenamiento a las distintas áreas de la organización en cuanto a su utilización, dará como resultado un ajuste de los métodos de trabajo a la estrategia y el comportamiento organizacional esperado para alcanzarla.

Si los subsistemas son diseñados e implantados de este modo, la relación entre empleado y empleador será de tipo ganar-ganar. Será bueno para la organización y, al mismo tiempo, será bueno para el colaborador. Este tipo de diseño e implantaciones son los que tienen éxito en el tiempo⁶.

⁶ Jericó, Pilar. (2012) La nueva Gestión del Talento. España, Editorial Pearson.

En la era de la información aparecen los equipos de gestión de personas. Estos equipos sustituyen los departamentos de recursos humanos y gestión de personas. Las tareas operacionales y burocráticas se transfieren a terceros mediante la subcontratación (outsourcing), mientras las actividades tácticas son delegadas a los gerentes de línea de toda la organización, los cuales se convierten en los gestores de personas. Los equipos de Recurso Humano proporcionan consultoría interna para que el área pueda cumplir actividades estratégicas de orientación global en búsqueda del futuro y el destino de la organización y sus miembros. Las personas, pasan a ser, de agentes pasivos que son administrados, a constituirse como agentes, activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales. El cambio es decisivo, puesto que las personas son consideradas socias de la organización que toman decisiones respecto a sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados negociados con anticipación, además de atender al cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas.

En la era de la información, tratar a las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones; también dejó de ser un desafío y pasó a ser una ventaja competitiva para las organizaciones exitosas.

Pero ¿qué le está sucediendo a la Administración de Recursos Humanos (ARH)? Está adaptándose con rapidez a los nuevos tiempos. ¿Cómo? Es irreversible que deje de ser ARH para transformarse en gestión del talento humano. De área cerrada, hermética, monopolista y centralista en el pasado, la moderna ARH está convirtiéndose en un área abierta y agradable que comparte y descentraliza.

El modelo de gestión por competencias es una herramienta administrativa de alta utilidad, porque permite desarrollar de manera integral la gestión de las personas en las empresas. Facilitando así, la interrelación de las diferentes áreas como; la selección, inducción, evaluación, capacitación, desarrollo de personas, sistemas de compensaciones y desvinculación en base a competencias. En este sentido, presenta una base común de entendimiento que facilita la operatividad, un diálogo fluido y conceptual con los diferentes procesos de gestión, alineando las metas organizacionales con el desempeño de los trabajadores, en base a las competencias

requeridas por la empresa y distinguiendo entre los rendimientos que busca la organización y las brechas existentes a través de la observación de los comportamientos.

En definitiva, el modelo de gestión por competencias, al permitir realizar un seguimiento coherente entre las metas organizacionales y los desempeños esperados de los trabajadores, dado que permiten ser medibles, puede relacionar los diferentes procesos de las áreas, con los ciclos duros y blandos de la organización, al encontrarse la fuente de información asociada a los cargos. Esta visión de conjunto, frente a la complejidad que implica la administración de personas, optimiza la gestión estratégica en las organizaciones.

Para considerar la gestión de personas por competencias, como una metodología rentable, debe existir en toda la planificación estratégica una metodología alineada y coherencia interna de las políticas estrategias, visión y misión de la organización con sus procesos.

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes⁷.

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y preste mayor atención a su personal. Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se refleja en ese enfoque. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos

⁷ Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México. 3ra Edición. Editorial Mc Graw-Hill.

humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales individuales. Nombres como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talento, capital humano o capital intelectual, se utiliza para describir la unidad, el departamento o el equipo relacionado con la gestión de personas. Cada uno de ellos refleja una manera de tratar a las personas. La expresión administración de recursos humanos todavía es la más común.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate. Para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional⁸.

1.4. Habilidades Blandas

Son todas aquellas herramientas que tiene el ser humano para relacionarse con las personas como la comunicación para manejar un diálogo que permite establecer puntos de vista de una manera constructiva para evitar el conflicto. Asimismo, es la habilidad para descifrar como una emoción puede hacer actuar a una persona de una determinada manera por estar vinculada con la parte emocional de la conducta, las motivaciones, los valores y la cultura del ser humano.

Desde un término sociológico, se relaciona con la inteligencia emocional al ser un conjunto de rasgos de personalidad, habilidades sociales, comunicación, lenguaje, hábitos personales, la amistad, o bien, el optimismo que caracteriza las relaciones con otras personas y que son aplicados en la organización y fuera del lugar de trabajo.

Las habilidades blandas o interpersonales son competencias conductuales que incluye la capacidad de liderazgo, capacidad de enfrentar conflictos, capacidad de motivar a otros, capacidad de trabajar en equipo, capacidad de atención y de escuchar, autonomía, coherencia, integridad, autenticidad, responsabilidad personal y social, empatía, confianza, humildad, etc., es decir, las habilidades blandas son

⁸ Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México. 3ra Edición. Editorial Mc Graw-Hill.

competencias transversales que incluyen el pensamiento crítico, la ética, la capacidad de adaptación al cambio, la resiliencia entre otros aspectos a mencionar.

De acuerdo a las teorías de Inteligencia Emocional (IE) de Daniel Goleman, Mayer-Salovey y Caruso, Robert Cooper y Ayman Sawaf, los investigadores establecen que las habilidades blandas son: “un conjunto de condiciones personales asociadas al liderazgo, saber escuchar y comunicarse, el trabajo en equipo, la actitud frente al trabajo, la responsabilidad, el compromiso, el modo de relacionarse con las personas, la capacidad de adaptación, la resiliencia, resolución de conflictos, empatía, el respeto, la tolerancia, demostrando congruencia con los valores y la conducta”.

1.5. Habilidades Duras

Son herramientas técnicas, conocimientos, inteligencia práctica, poder de síntesis, de análisis o un conjunto de habilidades, capacidades o destrezas personales adquiridas para realizar y desempeñar determinadas tareas, funciones o actividades utilizando el coeficiente intelectual (CI) y que se desarrolla con una formación que permiten hacer que el profesional cumpla a los requerimientos esperados en su rol, puesto y cargo en la organización.

Por lo tanto, son aquellas actividades que responden en situaciones ya probadas, por ejemplo: estudiar una carrera, aprender nuevos idiomas, tomar algún posgrado, maestría, etc., lo anterior se materializa mediante el nivel de profundidad de los conocimientos, la experiencia durante su carrera profesional, la dimensión y complejidad de los cargos ocupados y la naturaleza de los logros obtenidos al poseer un método o modelo para enfrentar en el trabajo los problemas y oportunidades.

Los investigadores establecen para la investigación que las habilidades duras son: fáciles de medir y observar; fáciles de enseñar; necesarias para el trabajo; y son específicas para desempeñar un puesto o cargo.

1.6. Inteligencia Emocional

“La Capacitación Técnica es fácil, pero resulta mucho más difícil enseñar a la gente a ser flexible, íntegra, responsable y hábil para las relaciones interpersonales⁹”. En efecto, el equipo de trabajo de la empresa Lucent Technologies, necesitaba algo más que conocimientos técnicos, necesitaba escuchar y comprender, ser capaces de comprometerse y confiar con quienes trabajan. Del mismo modo, el centro médico de Nebraska y la petroquímica Amoco, donde la aptitud técnica, el manejo de la tecnología y las facultades analíticas son importantes, las aptitudes emocionales como el trato interpersonal, la innovación, el liderazgo, la vocación de servicio y la colaboración son una fuente que debe explotarse para el desarrollo personal, profesional y organizacional”.

Actualmente, existen diferentes autores quienes distinguen de manera empírica aptitudes y habilidades en las personas, estudios realizados al desempeño de este coeficiente emocional, contribuye positivamente al éxito de la persona y a la efectividad de la organización.

Asimismo, destaca Daniel Goleman, Mayer-Salovey y Caruso, quienes desarrollan la teoría de IE y publican una serie de libros presentando el modelo. En este contexto, se hace presente que esta teoría ha sido estudiada actualmente por autores nacionales como Nureya Abarca¹⁰, donde expresa que las relaciones sociales se vinculan con la IE en seis factores; autoconocimiento; autocontrol; expresión de emociones; empatía; resiliencia; y creatividad. Otros autores extranjeros como Robert K. Cooper y Ayman Sawaf describen la IE en cuatro pilares, los cuales son: Conocimiento Emocional, Aptitud Emocional, Profundidad Emocional y Alquimia Emocional.

⁹ Goleman, D. (2002). La Inteligencia Emocional en la Empresa (3a ed.). Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor.

¹⁰ Abarca, N. (2007). Inteligencia Emocional en el Liderazgo (5a ed.). Santiago, Chile: El Mercurio Aguilar.

Actualmente se considera que las habilidades blandas de las personas se centran en las emociones, ya que éstas permiten proporcionar información individual y de otras personas sobre determinadas situaciones, ya que podemos expresarla utilizando la IE, “las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral. De la ira al entusiasmo, de la frustración a la satisfacción, cada día nos enfrentamos a emociones propias y ajenas en el trabajo¹¹”.

1.7. Liderazgo

El Diccionario de la Real Academia lo define como “situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito¹²”. La definición, es útil para diferenciar entre la gerencia, que se relaciona a una correcta y eficiente ejecución de procesos, versus el liderazgo que se orienta a los propósitos de la organización.

John C. Maxwell define liderazgo como: “La máxima utilización de aquellos que lo rodean¹³”.

David Fischman describe el logro del liderazgo personal como: “aquel donde el individuo emprende el camino trabajando su autoestima, creatividad, visión, equilibrio y capacidad de aprender. El liderazgo interpersonal se logra posteriormente, cuando la persona domina la comunicación, aprende a dirigir a otros y a entregarles el poder, a trabajar en equipo y a servir a sus seguidores¹⁴”.

Chris Roebuck¹⁵, señala que respecto a las habilidades esenciales que debe tener el líder, hace una recopilación en diferentes fuentes bibliográficas e investigaciones,

¹¹ Weisinger, H. (1998). La Inteligencia Emocional en el Trabajo. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor.

¹² Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. RAE, 22ª Ed. Recuperado el 25 de abril de 2013, de <http://lema.rae.es/drae/?val=liderazgo>

¹³ Maxwell, J. C. (2011). Elementos Esenciales del Liderazgo, Lo que todo líder necesita saber. Nashville Dallas, Estados Unidos de América: Grupo Nelson.

¹⁴ Fischman, D. (2009). El camino del líder, Historias ancestrales y vivencias personales (12a ed.). Santiago, Chile: El Mercurio, Aguilar.

¹⁵ Roebuck, C. (2000). Liderazgo Eficaz. Barcelona, España: Leopold Blume.

estableciendo que la visión del liderazgo eficaz se basa en cuatro conceptos: Capacidad Cognitiva; Capacidad de Acción; Capacidad de Relación.

El capítulo de liderazgo del libro *la Huella del Aviador de la Fuerza Aérea*¹⁶, comienza diciendo: “la persona, la Fuerza Aérea y la Patria, por un mismo ideal: inspiración, sacrificio, excelencia y devoción”. Además, lo divide en la Iniciativa en el Militar; Responsabilidad y Desafíos en el Ejercicio del Liderazgo; Transmisión de Mensajes; Trabajo en Equipo; Motivación en Tiempos de Modernización; Reconocimiento; Vocación Profesional; y Migración.

En administración se define como: “influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos¹⁷”.

Desde la mirada de recursos humanos es: “lograr que las cosas se hagan, cuando hay un objetivo que alcanzar o una tarea por cumplir y se necesita más de una persona para hacerlo. Por lo tanto, deben inspirar o persuadir, estimular a individuos y equipos a dar lo mejor de ellos mismos para alcanzar un resultado deseado¹⁸”.

Los investigadores de acuerdo con John C. Maxwell, David Fischman, Chris Roebuck y *la Huella del Aviador*, establece que el liderazgo, como un fenómeno en grupos sociales se analiza en función a la relación existente entre las personas de una estructura social. En este sentido, la importancia del liderazgo en una Institución militar es la correcta conducción de los hombres bajo su mando. El liderazgo considera otros factores como la creación de trabajos en equipo, perspectiva que debe liderar a un nivel interpersonal, donde el líder debe influir en la conducta y rendimiento de las personas y grupos, además dirigir y comunicarse para cumplir con la tarea y la misión.

¹⁶ Lableé Sade, C. G., Prado Sotomayor, I., & Díaz Silva, F. (2006). *Fuerza Aérea de Chile, La Huella del Aviador*. Santiago, Chile: Autor.

¹⁷ Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (4a ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill.

¹⁸ Armstrong, M. (1991). *Gerencia de Recursos Humanos, Integrando el Personal y la Empresa*. Bogotá, Colombia: Serie Empresarial Legis

1.8. Proceso

El Manual de Levantamiento de Procesos en la Fuerza Aérea de Chile, define Macro proceso como “aquellos procesos importantes que pueden subdividirse en diferentes niveles dando como resultado otros procesos o subprocesos más detallados, los que a su vez pueden subdividirse en un conjunto de actividades y éstas en tareas¹⁹”.

Del mismo modo, define proceso como “un conjunto de actividades, tareas, eventos y responsabilidades que se realizan o suceden con un determinado fin, que recibe uno o más insumos o pasos (inputs) y crea un producto de valor para otro usuario o cliente, formando una cadena orientada a obtener un resultado final (outputs)”.

En este sentido, esta relación de actividades se desarrolla a través de una secuencia lógica, las cuales se vinculan entre sí, transformando insumos en productos, es decir, bienes y servicios que son valiosos para el beneficiario, usuario o cliente.

En otras palabras, la descripción y análisis de un proceso permite asegurar que las actividades se realicen de manera eficaz, al igual que el control del mismo, lo cual generará en la organización mejorar la gestión del proceso, a través del análisis de los datos en cuya información permitirá observar qué actividades no están alcanzando los resultados esperados y dónde existen oportunidades para optimizar los procesos.

Por ejemplo, se puede establecer la mejora continua en los procesos, a través del clásico ciclo de Deming, o ciclo PDCA²⁰ (Plan – Do – Check – Act), lo cual permite a la organización avanzar a niveles de eficacia y eficiencia superiores.

¹⁹ Fuerza Aérea de Chile. (2014). Manual Serie “C” N° 19 “Para el Levantamiento de Procesos en la Fuerza Aérea de Chile”. Santiago, Chile. Autor.

²⁰ Dr. Fernández G. Ricardo. (2013). “La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa”. Editorial Club Universitario. San Vicente (Alicante), España.

- Planificar: Esta implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones).
- Hacer: En base a la etapa anterior, se lleva a cabo la implementación de las acciones planificadas.
- Verificar: Es aquella donde se comprueba la implementación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).
- Actuar: En base a la comprobación de la etapa anterior, se realizan correcciones o se convierten las mejoras alcanzadas en una mejor forma de ejecutar el proceso (actualización).

Para la investigación, la importancia de proponer un proceso para la distribución de los puestos claves hacia las distintas Bandada de Cadetes las cuales, se pueden realizar correcciones o actualizaciones en estos mismos, para optimizar el tiempo que se requiere para satisfacer la necesidad de poder dotar con un Brigadier Mayor y Brigadier lo más idóneo para que puede desempeñarse como tal, según los requerimientos por cada Bandada.

2. MARCO CONCEPTUAL

Durante el desarrollo de la investigación, es necesario precisar y comprender la materia tratada a la interpretación y sentido de los conceptos. Por lo tanto, las definiciones publicadas que se utilizarán como base tendrá el siguiente propósito de definir y contextualizar el significado para guiar la investigación, al objeto de un mejor entendimiento del mismo.

2.1. Talento

El Talento se deriva del griego Talanton que significa balanza o peso; asimismo representaba una unidad de medida monetaria utilizada en la antigüedad, proveniente de Babilonia, la cual se usó ampliamente en todo el mar Mediterráneo. Se dice que esta asociación emana de la Biblia.

La definición de talento, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE)²¹, se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Pilar Jericó (2001)²², expone al talento de una forma muy parecida, aunque más resumida como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

Además, Pilar Jericó expone los siguientes tipos de talento: Directivo, comercial, técnico, operativo, innovador y emprendedor. Y dice que para cada uno de ellos se requieren diferentes capacidades y se dice que el incremento de aportación dependerá del rol en el cual se desenvuelva. Es decir, que un profesional puede alcanzar resultados no muy buenos en cierta área o empresa, pero no quiere decir que en otro entorno no lo pueda lograr.

El talento innovador y el talento emprendedor son los más importantes, ya que son los que hacen que la organización evolucione favorablemente. Los profesionales que cuentan con estos tipos de talentos son aquellos que tienen la capacidad de innovar, de provocar el cambio y reinventar a la empresa; cabe mencionar que cualquier profesional, independientemente del rol en el que se desenvuelva, ya sea directivo, operativo, comercial, o técnico, puede adoptarlo. Estos tipos de profesionales son los que más valor añadido aportan en la organización; desafortunadamente son los más escasos en el entorno laboral y son difíciles de permanecer en una empresa que no genera talento organizativo.

²¹ RAE. 2017. <http://dle.rae.es/?id=YzSnsTL>

²² Jericó, Pilar (2001). Gestión del Talento: Del profesional con talento al talento organizativo, Prentice Hall-Financial Times.

Lo que realmente distingue al talento innovador y marca la diferencia, es la actitud que tengan los profesionales; y no tanto el conocimiento. Ya que de sobra sabemos que los conocimientos se tornan obsoletos, si no se les está actualizando o invirtiendo en ello.

Independientemente del tipo del talento utilizado, la diferencia entre los profesionistas con talento no se localiza en la cantidad de conocimientos, sino en la capacidad de aprender y desaprender lo conocido; es decir, que sean capaces de estarse actualizando día con día, y estar conscientes de que los conocimientos rápidamente se tornan obsoletos, ya que nos encontramos en un mundo dinámico, en el cual todo cambia a gran velocidad.

Normalmente la gente asocia el talento casi exclusivamente con la excelencia célebre, o con una “habilidad o aptitud super especial”. Piensan que, si no tienen una habilidad física para el deporte como la de Michael Jordan o Barry Bond, una inteligencia para las ciencias como el de Albert Einstein o una genialidad para las artes como la de Miguel Ángel o Leonardo de Vinci, no pueden llegar a ser exitosos, ni lograr desempeños de excelencia.

Para la mayoría de las personas el talento es algo raro y precioso que ha sido concedido solamente a personas predestinadas, especiales y distantes; superdotadas. Pero esa definición es demasiado limitada y especializada.

Dicen los autores Marcus Buckingham y Curt Coffman: “El talento es un patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento que puede aplicarse de manera productiva”. El énfasis está en la palabra recurrente. Los talentos son comportamientos que la persona manifiesta habitualmente; representan su forma de ser y hacer. El talento es la habilidad que la persona expresa de manera natural, casi sin esfuerzo.

Los talentos son innatos (congénitos). No se pueden adquirir o aprender; no se pueden forjar talentos nuevos, sólo se pueden desarrollar. Tampoco se pueden transferir o enseñar. No se puede modificar sustancialmente la estructura neurológica que determina los talentos y habilidades naturales de las personas. Es necesario,

entonces, distinguir entre los talentos naturales y las cosas que se pueden aprender. Debemos aprender a diferenciar entre lo innato (congénito) y lo que se puede adquirir con la práctica y la educación.

Ahora, como dicen Marcus Buckingham y Curt Coffman: "... Eso no quiere decir que la persona no pueda cambiar. Podrá adquirir nuevas destrezas y nuevos conocimientos. Podrá modificar sus valores. Podrá desarrollar una mayor conciencia de sí misma y una mayor capacidad para controlarse... Podrá, en todo caso, construir una vía mental angosta que le permita, al menos, manejar la situación... pero no habrá capacitación, ayuda o estímulo suficiente que le permitan convertir sus terrenos mentales baldíos y estériles en autopistas de cuatro carriles". Lo importante en todo caso es identificar y desarrollar los talentos que ya la persona tiene.²³

Cualquier patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento es un talento si es un patrón que se puede aplicar productivamente.

Para Marcus Buckingham y Donald O. Clifton en el libro "Ahora, Descubra sus Fortalezas", La prueba de fuego de una fortaleza es que pueda manifestarse consistentemente y casi a la perfección. Al decir que los talentos corresponden a las conexiones sinápticas más fuertes, podemos ver la razón por la cual es imposible desarrollar una fortaleza sin un talento subyacente. Donde las destrezas determinan su capacidad para hacer algo, mientras que los talentos revelan algo más importante: cuán bien y con cuánta frecuencia puede hacerlo.

Complementando el párrafo anterior, Donald O. Clifton expresa referente a los Talentos Individuales lo siguiente, "Los individuos se **Benefician** mucho más cuando se esfuerzan en **Construir** sobre de sus máximos **Talentos Propios**, que cuando hacen un esfuerzo similar, pero enfocado en corregir sus debilidades".²⁴

²³ Estudios Base de Gallup. Buckingham, Marcus y Clifton, Donald (2012). Ahora, Descubra sus Fortalezas. Bogotá Colombia, Norma.

²⁴ Clifton, Donald (2007). Clifton StrengthsFinder 2.0 Technical Report, The Gallup Organization.

2.2. Conocimiento

Según la RAE²⁵, es la acción y efecto de conocer. Entendimiento, inteligencia, razón natural. Noción, saber o noticia elemental de algo.

Según Kant²⁶ en su doctrina Kantiana del conocimiento se basa en la distinción fundamental entre dos facultades o fuentes del conocer: la sensibilidad y el entendimiento, que tienen características distintas y opuestas entre sí. La sensibilidad es pasiva, se limita a recibir impresiones.

Por el contrario, el entendimiento es activo. Tal actividad (a la que Kant llama espontaneidad) consiste en que el entendimiento produce de forma espontánea ciertos conceptos sin derivarlos de la experiencia.

“Nuestro conocimiento surge de dos fuentes fundamentales del ánimo, de las cuales la primera es la de recibir las representaciones (la receptividad de las impresiones), y la segunda, la facultad de conocer un objeto mediante esas representaciones (la espontaneidad de los conceptos); por la primera, un objeto nos es dado; por la segunda, este es pensado en relación con aquella representación (como mera determinación del ánimo). Intuición y conceptos constituyen, por tanto, los elementos de todo nuestro conocimiento; de modo que ni los conceptos, sin una intuición que de alguna manera les corresponda, ni tampoco la intuición, sin conceptos, pueden producir un conocimiento”.

Según Marcus Buckingham, para efectos de desarrollar las fortalezas, existen dos tipos de conocimientos, donde ambos se pueden adquirir.

Primero, necesita el conocimiento objetivo de los hechos, lo que llamamos contenido. Por ejemplo, cuando se comienza a aprender un nuevo idioma, el conocimiento objetivo es el vocabulario. Es preciso aprender que significa cada palabra o, de lo contrario, jamás será posible aprender el idioma. Este conocimiento no podrá garantizar la

²⁵ <http://dle.rae.es/?id=AMrJ4zs>

²⁶ Navarro, Juan Manuel y Pardo, José Luis. (2009). Historia de la Filosofía, Madrid, Anaya.

excelencia, pero ésta sería imposible sin él. El conocimiento objetivo es el pase para entrar al juego.

El segundo conocimiento es el vivencial, aquel que no se enseña en las aulas ni se encuentra en los libros. Por el contrario, es el conocimiento que se adquiere y conserva deliberadamente mientras se recorre el camino.

2.3. Destreza

La RAE²⁷ lo define como, Habilidad, arte, primor o propiedad con que se hace algo. Como la habilidad o pericia se adquiere mediante entrenamiento o ensayo, se aplica destreza en sentido figurado a todas las habilidades que requieren un entrenamiento o aprendizaje.

La palabra destreza deriva de la palabra: «diestro». Una persona diestra en el sentido estricto de la palabra es una persona cuyo dominio reside en el uso de la mano derecha. Se refiere también a toda persona que manipula objetos con gran habilidad. Es un “saber hacer”, un proceso o procedimiento que la persona ejecuta de manera intencional. El dominio de una destreza se da cuando la persona puede hacer uso de ella de manera discriminada y autónoma. La práctica abundante en situaciones variadas y significativas es necesaria para conseguir el desarrollo de una destreza.

Existen distintos tipos de destrezas como la “cognitiva” el de comprar, clasificar, inferir, analizar, deducir y argumentar. Esta la destreza del “aprender a aprender” es decir, el de consultar índices, diccionarios, resumir y esquematizar y también la destreza “sensorio-motrices” la acción de recortar, pintar o andar en bicicleta.

Además, las destrezas aportan estructura al conocimiento vivencial, significando que cualquiera que sea la actividad, en un momento dado una persona inteligente se detendrá a formalizar todo el conocimiento acumulado en una serie de pasos que, de cumplirse, generarán desempeño, no necesariamente un desempeño extraordinario, pero un desempeño aceptable en todo caso.

²⁷ <http://dle.rae.es/?id=DUtSRFO|DUvj7SX>

Las destrezas sirven para evitar el ensayo y error, y permiten incorporar directamente al desempeño los mayores descubrimientos de los mejores en cada campo. Si se desea desarrollar las fortalezas, ya sea en ventas, marketing, análisis financiero o en la medicina, se tendrá que aprender y practicar todas las destrezas pertinentes que existen.

2.4. Habilidad

La RAE²⁸ lo define como, “la capacidad y disposición para algo. Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza. Capacidades que pueden expresarse en conductas en cualquier momento porque han sido desarrolladas a través de la práctica (uso de procedimientos) y que pueden utilizarse o ponerse en juego, tanto consciente como inconscientemente, existiendo un abanico de ellas tales como: habilidad musical, deportiva, de observación, de análisis, técnica o mecánica”.

Del libro introducción a la Teoría General de la Administración²⁹, se describen tres tipos de habilidades que en una combinación adecuada varían a medida que la persona asciende en la escala jerárquica, de posiciones de supervisión a posiciones de alta dirección, estas habilidades son:

- Habilidades técnicas: aquellas que utilizan conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de tareas específicas de acuerdo con su instrucción, experiencia y educación.
- Habilidad Humana: radica en el criterio para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones y aplicar un liderazgo eficaz.
- Habilidad Conceptual: es aquella que comprende la complejidad total de la organización y la adaptación del comportamiento de la persona, lo cual permite a ésta proceder de acuerdo con los objetivos.

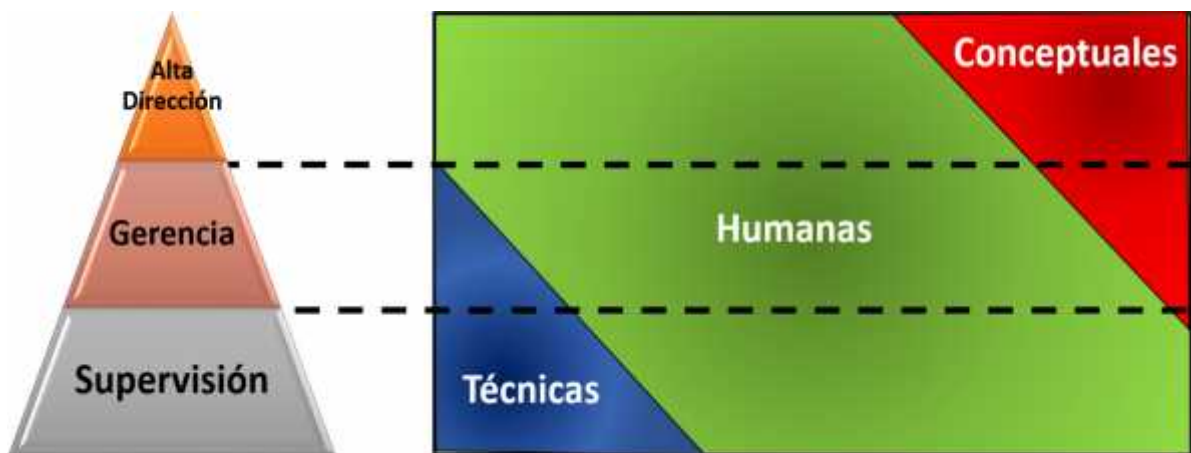
²⁸ Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. RAE, 22a. Recuperado el 15 de mayo de 2015, de <http://lema.rae.es/drae/?val=habilidad>

²⁹ Chiavenato, I. (1998). Introducción a la Teoría general de la Administración (4a ed.). Bogotá, Colombia. Mc Graw-Hill.

El empresario John D. Rockefeller³⁰, afirmaba: “Pago más por la habilidad de tratar con la gente que por cualquier otra habilidad bajo el sol”. Para la investigación, se establece que la habilidad es la capacidad, destreza, predisposición o competencia que tiene una persona para ejecutar ciertos trabajos o tareas con facilidad.

Para las organizaciones en general, la habilidad humana es significativo, porque las habilidades donde un jefe se relaciona con las personas de forma eficaz, es más importante que la inteligencia, la iniciativa, el conocimiento y las habilidades del trabajo. Esto lo podemos reflejar en la siguiente Figura N°1.

Figura N° 1: Habilidades Administrativas en diferentes niveles de la Organización



Fuente: Lic. María Victoria Gallerano³¹

2.5. Aprendizaje

El Diccionario de la RAE³², lo define como la acción y efecto de aprender algún oficio, arte u otra cosa; tiempo que en ello se emplea; adquisición por la práctica de una conducta duradera.

³⁰ Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1998). Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional (7a ed.). Naucalpan de Juárez, México. Pearson Educación.

³¹ Organizaciones y el Rol del Administrador. Recuperado el 15 de mayo de 2015, de <http://temasdeadministraciondeempresas.blogspot.cl/>.

Según Nisbet y Shucksmith³³ "las secuencias integradas de procedimientos o actividades que se eligen con el propósito de facilitar la adquisición, el almacenaje y/o la utilización de información o conocimiento", de tal manera que el dominar las estrategias de aprendizaje permite a los estudiantes planificar u organizar sus propias actividades de aprendizaje.

El aprendizaje implica la modificación de las estructuras de conocimiento y permite a las personas organizar conocimientos y desarrollar habilidades procedimentales, actitudinales y sociales.

El aprendizaje es un fenómeno social que ocurre en el ámbito personal y como tal es intransferible. En este sentido, lo mismo pasa con las emociones, que juegan un papel determinante en el aprendizaje.

Asimismo, el aprendizaje significativo, es la construcción que se produce cuando se relaciona la nueva información con los conocimientos ya presentes en el alumno. Si se relaciona de manera arbitraria o no se relaciona, se produce un aprendizaje sólo de memoria o repetitivo. Mediante el aprendizaje significativo, el alumno construye la realidad atribuyéndole sentido y significado.

Del mismo modo, el aprendizaje autónomo a pesar de la relevancia actual del concepto, aún no se establece un consenso acerca del término, sin embargo, se puede separar en dos términos con el fin de dar a cada uno una dimensión que lo relacione con el otro. Primero, el aprendizaje, como a un proceso continuo de las personas para adquirir conocimientos, técnicas y actitudes a través de la reflexión y el estudio; y se considera autonomía, a la posibilidad de adoptar acciones voluntarias e intencionadas, por parte de los estudiantes, orientadas a desarrollar sus habilidades y utilizar los recursos disponibles de forma autónoma.

Para la investigación se establece el aprendizaje autónomo cómo aquel que potencia la capacidad de aprendizaje de las personas, cuya finalidad es la de aprender a

³² Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. RAE, 22a. Recuperado el 15 de mayo de 2015, de <http://lema.rae.es/drae/?val=aprendizaje>

³³ Schunk, D. H. (1997). *Teorías del Aprendizaje* (2a ed.). Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall.

aprender; donde la autonomía le proporciona al Cadete una visión a las situaciones posibles de aprendizaje, cuyo rol es ser protagonista y responsable del mismo, a partir de la autogestión y autorregulación. Este último, se puede considerar como el mecanismo que los Cadetes activan durante el proceso formativo integral, de modo que ellos mismos controlan y gestionan el nivel de esfuerzo y dedicación a las actividades según el proceso individual y personal de asimilación de los contenidos.

2.6. Competencia

Desempeño de un trabajador idóneo en situaciones reales de trabajo, según criterios de realización exigidos. Resultado del aprendizaje que hace posible una serie de actuaciones, como habilidades intelectuales, destrezas motoras y actitudes. Zabala³⁴, establece que es la capacidad o habilidad de efectuar tareas o hacer frente a situaciones diversas de forma eficaz, en un contexto determinado, y para ello es necesario movilizar actitudes, habilidades y conocimientos al mismo tiempo y de forma interrelacionada.

Para la investigación se establece que una competencia es la relación entre los conocimientos, habilidades, actitudes y responsabilidades, que describen los resultados de los aprendizajes de un programa educativo, donde los Cadetes son capaces de demostrar al final de su proceso educativo el resultado del aprendizaje.

2.7. Desempeño

Según la RAE³⁵ la define como ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio. Actuar, trabajar, dedicarse a una actividad.

Según Chiavenato (2000)³⁶ define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. En efecto, afirma que un

³⁴ Zabala, A., & Arnau, L. (2007). *Cómo aprender y enseñar competencias*. Barcelona, España: Graó

³⁵ <http://dle.rae.es/?id=CqRHuCK>

³⁶ Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta Edición Santa Fe de Bogotá: Editorial McGraw-Hill.

buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Por su parte, Bittel (2000)³⁷, plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Al respecto, Ghiselli (1998)³⁸, señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse. La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan es función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización.

3. MARCO REGLAMENTARIO Y NORMATIVO

Este marco considera documentos normativos institucionales los cuales, fueron utilizados de respaldos para explicar y esclarecer el ámbito militar, que se sustenta parte importante del proyecto de tesis.

3.1. Doctrina Educacional de la Fuerza Aérea de Chile DFA N°1-01

3.1.1. El recurso humano

La efectividad del poder aéreo depende del recurso humano. La Institución requiere de personal identificado vocacionalmente y altamente calificado para cumplir en forma óptima las funciones, tareas y actividades derivadas de la misión.

³⁷ Bittel, L. (2000). Administración de Personal. Traducción José Real Gutiérrez

³⁸ Ghiselli. (1998). Administración de Personal. Traducción José Real Gutiérrez.

3.1.2. La formación integral

La educación en la Fuerza Aérea se orienta al desarrollo integral de la persona en el ser, saber y saber hacer.

- Desarrollo del ser

Se refiere a cómo debe ser el individuo, además comprende el estudio y la internalización de valores en diferentes categorías.

El Sistema Educativo Institucional debe ofrecer un ambiente educativo que propenda a una profunda conciencia de su rol donde el aviador llegue a amar plenamente a su patria. Este amor se acrecienta a través del cultivo de los valores que permitan ser una persona de honor, prudente, justo, valiente y templado en sus obras, leal y disciplinado, respetuoso y honesto.

- Desarrollo del saber

Considerando que la Institución forma profesionales y técnicos, el desarrollo del saber debe centrarse en el dominio cognoscitivo, puesto que su finalidad es la especialización. En consecuencia, las Escuelas y Academias deben orientarse al desarrollo de conductas cognoscitivas que permitan desarrollar el liderazgo, la comunicación, el pensamiento crítico y el desarrollo conductual entre otros, a través de los Planes de Estudios al incorporar paulatinamente objetivos de niveles taxonómicos de mayor complejidad a lo largo de su carrera profesional en los diferentes grados jerárquicos.

- Desarrollo del saber hacer

Implica preferentemente el cultivo de habilidades y destrezas tanto en el campo individual como en el psicomotor.

En la presente investigación, esta información se desarrollará en el Capítulo F Proceso Formativo de los Cadetes de la Escuela de Aviación.

3.2. Reglamento Orgánico y de Funcionamiento de la Escuela de Aviación Serie “A” N°26

En este reglamento se indica cómo están constituidas las unidades que existen en la Escuela de Aviación, regulando las funciones, responsabilidades y atribuciones que debe cumplir cada organización.

Respecto a la investigación, esta información se detallará en el Capítulo V Antecedentes Generales de la Escuela de Aviación.

3.3. Reglamento de Régimen Interno Grupo Escuela de la Escuela de Aviación

Se considera la estructura orgánica del Grupo Escuela, unidad dependiente del proceso formativo de los Cadetes, identificando cada organización según las funciones, responsabilidades y atribuciones que debe cumplir cada cargo.

Respecto a la investigación, esta información se detallará en el Capítulo V Antecedentes Generales de la Escuela de Aviación.

3.4. Manual de la Carrera del Oficial de la Fuerza Aérea de Chile Serie “C” N°33

Este manual establece los conceptos fundamentales y disposiciones de carácter general que regulan la carrera profesional del Oficial de la Fuerza Aérea de Chile, bajo un modelo de gestión por competencias, que permite optimizar el Recurso Humano con que cuenta la Institución.

En el presente estudio se indicará el proceso formativo del oficial, especificando el nivel de desempeño del Oficial cuando es Cadete, y se encuentra en proceso de instrucción en la Escuela de Aviación, considerando el Perfil de Salida del Oficial al egresar de esta Escuela Matriz.

De acuerdo con lo anterior, esta información se interiorizará en el Capítulo VI Proceso Formativo de los Cadetes de la Escuela de Aviación.

3.5. Manual de Procedimientos para la Evaluación y Calificación de Cadetes de la Escuela de Aviación

El presente Manual tiene como propósito establecer las normas de evaluación específicas de las Escuela Matrices, en lo referido con aquellos tópicos que, por su importancia y naturaleza, deben ser sometidos a criterios y escalas propios.

Además, establece la autoridad, funciones y procedimientos que permitan evaluar la formación integral y continua que deben proporcionar las Escuelas para el cumplimiento de su Misión, las que serán cumplidas por todo el personal que participa del proceso de enseñanza y aprendizaje de cursos regulares y especiales.

Para la presente investigación, se abordarán los procedimientos de cálculo de orden de precedencia (antigüedad), asimismo el procedimiento para las evaluaciones del área actitudinal, donde se describirán las evaluaciones sobre los puestos que los Cadetes cumplen durante su permanencia en la Escuela de Aviación.

Estos procedimientos se explicarán en detalle en el desarrollo en el Capítulo VI Proceso Formativo de los Cadetes de la Escuela de Aviación.

3.6. Manual del Cadete de la Escuela de Aviación

Establece las normas, disposiciones y procedimientos que regulen la permanencia y el quehacer del Cadete de la Escuela de Aviación hasta su egreso en el grado de Alférez de la Fuerza Aérea, constituyendo una herramienta de uso permanente por parte de los Cadetes e instructores durante el proceso de enseñanza-aprendizaje en el Instituto Matriz.

Dentro de los temas que contiene el presente Manual, para esta investigación se utilizará la información referente a la designación de los puestos para los Cadetes y sus obligaciones del servicio. Describiendo aquellas asignaciones transitorias y anuales. Además, se diferenciará la gradualidad de responsabilidades y obligaciones que existe entre los cursos (Bandadas). Como también, lo que concierne al área valórica de la Institución.

Esta información se especificará y describirá en el Capítulo V Antecedentes Generales de la Escuela de Aviación, Capítulo F Proceso Formativo de los Cadetes de la Escuela de Aviación y Capítulo G Situación actual de Distribución de los Puestos Claves.

IV. METODOLOGÍA

La metodología utilizada en el trabajo de investigación permite seguir los lineamientos y ordenar secuencialmente de la información para lograr la mejor solución al problema planteado. Además, permite determinar y recolectar la información, un análisis adecuado para encauzar el propósito a través de los objetivos y preguntas que permiten finalmente dar solución al problema mediante una proposición. En este estudio, se propone un mejoramiento en la distribución de los puestos claves de los Cadetes de la Escuela de Aviación, mediante la aplicación de un modelo de Gestión por Fortalezas.

Para dar respuesta al problema, se utilizará documentación, textos de internet referente a la Gestión por Fortalezas, ámbito de la Psicología positiva entre otros. Se utilizarán entrevistas como ejemplos de casos y evaluaciones para la complementación a la toma de decisiones en el tema a investigar.

1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de este estudio está basado en una *investigación no experimental*, por utilizar documentación, entrevistas y evaluaciones sociales, tendientes a recopilar, entregar una mejora al proceso en estudio por medio de una proposición, no manipulando así las variables o haber asignado aleatoriamente a los sujetos.

Por lo tanto, se analizarán situaciones o fenómenos ya existentes, además, la investigadora no puede manipular, influir o afectar las variables al igual que sus efectos.

Se efectuaron evaluaciones sociales y un cuestionario a personas naturales, que previamente fueron seleccionadas por tener ciertas características para evaluarlos y no al azar; que desde los resultados y respuestas se verificaron y se realizaron directamente las mediciones, analizando la realidad.

Lo que se quiere lograr en el presente trabajo, es entregar una herramienta técnica de Recursos Humanos para la distribución de los puestos de Brigadier Mayor y Brigadier (*puestos claves*) hacia los distintos cursos (*bandadas*) donde podrán ejercer su

mando hacia los cadetes, y que actualmente no existe, siendo por ello un tipo de *investigación exploratoria*, siendo una situación poco estudiada y no ha sido abordada con anterioridad por la organización y *descriptiva*, por describir como se manifiestan los eventos, existiendo la posibilidad de entregar una propuesta a lo que actualmente se efectúa y por lo tanto se requiere inquirir.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es del *tipo cualitativa* dado que se utilizarán textos, documentos en internet, reglamentos, entrevistas y resultados de evaluaciones bajo conceptos sociales y no matemáticos. Donde se comprenderá la realidad del comportamiento de las personas, no teniendo una razón analítica, sino inductiva e interactiva con las personas involucradas en el estudio, bajo la tendencia de comunicarse con las fuentes del estudio. Está enfocado en el proceso propiamente tal y no sobre su resultado final. No se busca obtener resultados numéricos, porque la realidad es dinámica, con una perspectiva que se debe mirar desde adentro de la organización, descubriendo la realidad que experimenta los protagonistas.

Además, la *metodología empleada es descriptiva*, debido a que se van a describir eventos y explicar cómo se manifiestan, tal y como se ha descrito en párrafos anteriores, y *exploratoria* debido a que el objetivo es examinar un problema que no se ha abordado anteriormente.

Sellitz (1965) y Dankhe (1986)³⁹ explican que los objetivos y preguntas específicas definen lo que se va a medir, en este caso el objetivo de estudio es que mediante la aplicación de un modelo de Gestión por Fortalezas se podrá entregar una mejora en la distribución de los puestos claves de los Cadetes y así complementar la decisión de la designación hacia ciertas Bandadas.

³⁹Hernández Sampieri, R., Fernández Collao, C., & Baptista Lucio, P. (2001). *Metodología de la Investigación* (2a ed.). México D.F., México: Mc Graw-Hill.

2.1. Población y Muestra

La población establecida por la investigación será comprendida por Cadetes de la Escuela de Aviación y Oficiales que están o estuvieron destinados en la Escuela de Aviación, donde más adelante se detallará esta selección.

El Universo total de Cadetes de la Escuela de Aviación del año 2017, son 307 personas en total y están distribuidos en las diversas Bandadas. Para los fines de dicha investigación, en esta oportunidad sólo se analizarán a los cadetes de la tercera bandada (73 Cadetes) y cuarta bandada (74 Cadetes). De este total, se sacará una muestra de 26 Cadetes de la tercera bandada y 24 cadetes de la cuarta Bandada.

Respecto a los Oficiales se encuentran dos grupos, el primero son los Oficiales en su primer año de egreso, quienes ocuparon los distintos puestos claves el pasado año. De ellos fueron seleccionados 07 Alféreces de un total 72 de esta promoción.

El segundo grupo son Oficiales de mayor grado y experiencia quienes ocuparon algún puesto clave, es decir, fueron Brigadier Mayor o Brigadier. Esta selección tuvo como prioridad que sean Oficiales que se encuentren actualmente desempeñándose en la Escuela de Aviación, por ser modelo y referentes hacia los Cadetes durante su proceso de formación. Del total de Oficiales de la Escuela (53), fueron seleccionados por variedad en grado, especialidad y puesto clave ocupado, siendo un total de 03 Oficiales. Cabe mencionar que dentro de estos 53 Oficiales están incluidos especialidades de Oficiales que no son formados en la Escuela de Aviación, por consiguiente, no ocupan estos puestos claves. Se puede identificar que, dentro de los 53 Oficiales, solo 45 fueron formados íntegramente en la Escuela de Aviación.





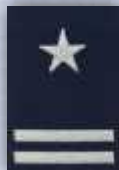

No obstante, se debió seleccionar a Oficiales que actualmente se encuentran en otras Unidades pero que estuvieron destinados en la Escuela y ocuparon algún puesto clave. Se seleccionaron para complementar en grado y especialidad a un total de 02 Oficiales.

Cabe mencionar que, dentro de las políticas de destinación de la Fuerza Aérea, especialmente referente a las Escuelas Matrices, en específico la Escuela de Aviación, la destinación de Oficiales rama aire es mayor que Oficiales rama tierra, ya que por planificación de instrucción de vuelo se debe contar con una cantidad importante de Oficiales rama aire para efectuar el curso de vuelo a la IV^a Bandada de Cadetes. Donde significativamente, se encuentran una cantidad superior de Oficiales que ocuparon algún puesto clave durante su permanencia en la Escuela como Cadetes en la especialidad rama aire. Por el contrario, la destinación de Oficiales rama tierra es menor porque los puestos que se necesitan son mayoritariamente del Escalafón Defensa Aérea para realizar instrucción militar y en terrenos (campañas). Y aún menor en el Escalafón Ingeniero Aeronáutico, Telecomunicaciones e Informática e Ingeniería en Administración.

Bajo esta situación se debió hacer una búsqueda acuciosa para seleccionar Oficiales que están o estuvieron destinados en la Escuela y que además ocuparon algún puesto claves en las especialidades anteriormente indicadas. Cabe mencionar, en la disponibilidad entre los Oficiales y la buena voluntad de poder ser partícipes en la presente investigación.

Como resultado, no se obtuvo Oficial del Escalafón Telecomunicaciones e Informática, e Ingeniería en Administración, por no cumplir con estas características. Para una mejor visualización, se detalla en la Figura N° 2.

Figura N° 2: Dotación de Oficiales por escalafón año 2017

GRADO	ESCALAFÓN	CANTIDAD
 Coronel de Aviación	Aire	1
 Comandante de Grupo	Aire	2
	Defensa Antiaérea	1
 Comandante de Escuadrilla	Aire	2
	Defensa Antiaérea	1
	Base Aérea	1
	Sanidad*	1
	Sanidad Dental*	1
	Servicio Religioso*	1
 Capitán de Bandada	Aire	10
	Defensa Antiaérea	6
	Telecomunicaciones e Informática	1
	Ingeniero en Administración	1
	Sanidad*	1
	Sanidad Dental*	1
 Teniente	Aire	13
	Ingeniero Aeronáutico	1
	Defensa Antiaérea	3
	Ingeniero en Administración	1
	Base Aérea*	1
	Servicios Generales*	1
 Subteniente	Defensa Antiaérea	2
TOTAL		53

* Escalafones que no son formados en la Escuela de Aviación

Fuente: Parte de Fuerza de Oficiales de la Escuela de Aviación octubre 2017

2.2. Personal sujeto al estudio

La Fuerza Aérea de Chile está conformada por personal altamente especializado, que maneja un conjunto de sistemas aéreos y terrestres para proteger el espacio aéreo del país.

Los Oficiales de línea se forman en la Escuela de Aviación “Capitán Manuel Ávalos Prado”. Las carreras que imparten se sustentan en el desarrollo de competencias profesionales, articuladas en la integración de conocimientos científicos, humanistas y especializados. Junto a valores, actitudes y destrezas del área aeronáutica y de la administración, forma un Oficial dispuesto a asumir la responsabilidad de cumplir funciones y tareas propias de la operación, integrando equipos de asesoría en estudios y proyectos de investigación atinentes, y dirigiendo en forma eficiente, al personal bajo su mando para el cumplimiento de su misión.

Para el caso de este trabajo de investigación, se analizan a ciertos Cadetes de la Escuela de Aviación los cuales, se dividen en cuatro cursos llamados Bandada de Cadetes: I^a Bandada, II^a Bandada, III^a Bandada y IV^a Bandada.

A su vez, se contó con el apoyo de Oficiales en su primer año de egreso, Alféreces, quienes egresaron el 01 de enero del 2017 y ocuparon algún puesto clave, seleccionándolos uno por cada escalafón y puesto.

Y finalmente participaron Oficiales quienes están y estuvieron destinados en esta Unidad, para participar en este proyecto de tesis.

Los Cadetes que fueron seleccionados para el estudio son los siguientes:

- Las primeras 26 antigüedades de la III Bandada, por ser posiblemente asignados a los puesto claves a fin de este año, para ejercer este mando en su cuarto año de Escuela. Siendo el 35% de su curso y el 8.5% del total de la Escuela.
- Al Cuerpo de Brigadieres por completo, siendo 24, considerando 02 Brigadieres que están de baja. Siendo el 32% de su curso y el 7.8% del total de la Escuela.

Por lo anterior, el total de Cadetes evaluados fueron 50.

Los Oficiales que fueron seleccionados para el estudio son los siguientes:

- Oficiales en el grado de Alférez, según distribución entre mujeres y hombres, uno por cada especialidad, por puesto ocupado y disponibilidad. Siendo un total de 7 oficiales, representando el 9.7% de su curso.
- Oficiales que actualmente están destinados en la Escuela de Aviación, según variedad en grado, especialidad, por puesto ocupado y disponibilidad. Siendo un total de 3 Oficiales, representando un 5.6% del total de Oficiales.
- Y finalmente aquellos Oficiales que estuvieron destinados como Oficiales de Escuela, y que están en otras unidades, según variedad en grado, especialidad, por puesto ocupado y disponibilidad. Siendo un total de 2 Oficiales.

Por lo anterior, el total de Oficiales evaluados fueron 12. Y que finalmente, se obtuvo una muestra de **62 personas**, como se puede ilustrar en la Figura N° 3.

Figura N° 3: Detalle de Selección de Muestras

	MUESTRA	ESCALAFÓN	CANTIDAD
E s c u e l a l c i ó n d e	Cadetes de la III Bandada	Sin Escalafón	26
	Subalféreces de la IV Bandada	Aire	14
		Ingeniería Aeronáutica	3
		Defensa Antiaérea	3
		Telecomunicaciones e Informática	2
		Ingeniería en Administración	2
E g r e s a d o s	Alféreces	Aire	3
		Ingeniería Aeronáutica	1
		Defensa Antiaérea	1
		Telecomunicaciones e Informática	1
		Ingeniería en Administración	1
E s c u e l a l c i ó n d e	Comandante de Escuadrilla	Defensa Antiaérea	1
	Teniente	Aire	1
	Subteniente	Defensa Antiaérea	1
U n i d a d e s	Capitán de Bandada	Ingeniería Aeronáutica	1
	Capitán de Bandada	Aire	1
	TOTAL		62

Fuente: Información del estudio

3. HIPÓTESIS

“La aplicación del modelo científico de Gestión por Fortalezas, permitirá optimizar la toma de decisiones, para la distribución de Puestos Claves de las distintas Bandadas de Cadetes, en los futuros Oficiales que egresarán de esta Escuela Matriz”.

3.1. Variables del Problema

A. *Variable independiente: Modelo Científico*

1) Definición Conceptual Modelo Científico:

Es una representación abstracta, conceptual, gráfica o visual, física de fenómenos, sistemas o procesos a fin de analizar, describir, explicar, simular esos fenómenos o procesos. Un modelo permite determinar un resultado final a partir de unos datos de entrada. Se considera que la creación de un modelo es una parte esencial de toda actividad científica.

Cuando hay pocos acuerdos generales acerca del uso de modelos, la ciencia moderna ofrece una colección creciente de métodos, técnicas y teorías acerca de los diversos tipos de modelos. Las teorías y/o propuestas sobre la construcción, empleo y validación de modelos se encuentran en disciplinas tales como la metodología, filosofía de la ciencia, teoría general de los sistemas y en el campo relativamente nuevo de visualización científica. En la práctica, diferentes ramas o disciplinas científicas tienen sus propias ideas y normas acerca de tipos específicos de modelos. Sin embargo, y en general, todos siguen los principios del modelado.

2) Definición Operacional Modelo Científico:

En base a una serie de etapas que se deberá recorrer para obtener un conocimiento válido desde el punto de vista científico, utilizando para ello distintos instrumentos que resulten fiables. Lo que hace un modelo científico es minimizar la influencia de la subjetividad del científico en su trabajo.

B. Variable dependiente: Toma de Decisiones y distribución de los Puestos Claves.

1) Definición Conceptual Toma de Decisiones

Proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción.

2) Definición Operacional Toma de Decisiones:

Se puede obtener mediante la recolección de información, respecto a su calidad y cantidad aportada. Siendo que la obtención de la nueva información está en base a procesos que están avalados y comprobados por sus autores. Esta información se refiere a las evaluaciones sociales que se les efectuaron a los Cadetes en estudio, respecto con la información con que se cuenta en la actualidad.

1) Definición Conceptual Puestos Claves:

Puestos que se asignan anualmente a los Cadetes a finales de tercer año, para ejercer mando en cuarto año de Escuela. Son asignados por antigüedad que obtuvieron los Cadetes en tercer año. Estos puestos tienen una gran responsabilidad, autoridad y liderazgo por sobre el cuerpo de Cadetes de la Escuela de Aviación. Estos puestos son: Subalférez Mayor, Brigadier Mayor y Brigadier.

2) Definición Operacional:

Estos puestos claves, se obtienen mediante un cálculo matemático, que involucra distintas áreas de formación que son demostradas en notas el cual, el resultado final entrega un orden de precedencia de quienes obtuvieron mayor puntaje para ser designados con la antigüedad que le corresponde en su curso.

4. UTILIDAD METODOLÓGICA

El presente estudio, permitirá obtener una oportunidad para mejorar la distribución de los puestos claves, trayendo consigo beneficios tanto personales de quien ocupa el puesto como beneficios organizaciones al estar desempeñándose en

la Bandada que le corresponde, según la toma de decisión de la jefatura, en conjunto con la complementación de la información que se efectúe.

De la misma manera, la descripción y análisis de los datos permitirá observar e identificar las fortalezas del proceso, lo cual le entregará un valor agregado, con respecto a lo que actualmente se efectúa, impulsando prácticas de mejora continua e innovación al utilizar herramientas tecnológicas dinámicas.

Asimismo, la necesidad de tener un perfil acorde para Brigadier Mayor y Brigadier y ser designado a la Bandada acorde a las características y necesidades de estas.

Se podrá optimizar y rendir el tiempo que es utilizado en el actual proceso de distribución de los puestos claves hacia las distintas Bandadas por entregar una propuesta de mejoramiento al actual proceso, considerando nuevos elementos donde se encontrarán escritos con el objeto de ser guía, para futuras distribuciones.

La recolección de datos se realiza mediante información de libros, páginas web, correos electrónicos y normativa institucional entre otros, asimismo, como técnica cualitativa de estudio la información será validada mediante entrevistas y evaluaciones sociales las cuales, entregarán resultados conceptuales sobre las Fortalezas de Carácter de los Cadetes evaluados, asimismo sus Talentos Dominantes, Conocimientos y Destrezas de aquellos Cadetes que se desempeñarán en los puestos claves.

Los datos obtenidos permiten en el trabajo de investigación describir, analizar y proponer las modificaciones que sean pertinentes en la distribución de los puestos claves hacia las distintas Bandadas de la Escuela de Aviación.

4.1. Valor Teórico

La información que se obtendrá en la investigación apoyará y servirá como material de consulta para ser aplicado para quienes trabajan en Escuelas Matrices de la propia Institución refiriéndose a la Escuela de Especialidades, entidad formadora de suboficiales el cual, posee los mismos puestos claves.

Además, este trabajo servirá a la organización para ampliar nuevos temas relacionados con Talentos Dominantes y Fortalezas de Carácter, como por ejemplo en la Promoción de Admisión de Cadetes, donde se captan a jóvenes para cumplir con el proceso correspondiente a su postulación y seleccionarlos para que ingresen a primer año de Escuela.

4.2. Implicancias Prácticas

La Investigación propuesta, tiene por objeto aplicar un modelo de Gestión por Fortalezas en los Cadetes de la Escuela de Aviación, sobre aquellos que ocuparán los puestos claves, donde se podrá mejorar la toma de decisiones respecto a la distribución de estos puestos claves a las Bandadas existentes, dejando por escrito esta mejora en un procedimiento.

Esta investigación científica, contribuirá a mejorar los tiempos de la distribución de los puestos claves, apoyando la gestión del recurso humano, logrando proveer en tiempo y oportunidad hacia las jefaturas quienes tomarán esta decisión.

Con lo anterior, se logrará con la “Aplicación de un modelo de Gestión por Fortalezas, para complementar la toma de decisiones y proponer un mejoramiento en la distribución de los puestos claves de los Cadetes de la Escuela de Aviación”, a fin de poder contribuir a la organización con personas de mayor calidad y acorde a las necesidades que deberán desempeñar en estos puestos.

V. ANTECEDENTES GENERALES DE LA ESCUELA DE AVIACIÓN

1. ORGANIZACIÓN

La Escuela de Aviación, establecimiento militar de educación superior, se proyecta como un referente de excelencia en la formación integral del futuro Oficial, para ser reconocida como un instituto matriz que educa profesionales militares aviadores, los cuales por su vocación profesan un gran amor a la Patria, irradian un profundo espíritu de servicio público, y viven un acendrado compromiso con los principios y valores de la Fuerza Aérea. Ver Anexo "A" Organigrama Institucional.

La Escuela de Aviación es una escuela militar de Oficiales de la Fuerza Aérea de Chile, donde a los Cadetes de Aviación, en un régimen de internado se les imparte una formación integral (académica, militar, físico deportiva y valórica).

El Cadete de Aviación adquiere una sólida base académica, que le permite obtener su título de especialidad y su posterior perfeccionamiento. A base de las vivencias en la Escuela, se prepara para el "ejercicio del mando" y también para desarrollar un crecimiento personal equilibrado, basado en ser: "dueño de sí mismo" para ello ha de actuar con juicio, carácter y voluntad, tomando como referentes las virtudes cardinales (prudencia, fortaleza, templanza y justicia).

Esta escuela matriz, encuadra sus funciones, objetivos, planificaciones y actividades en pos al cumplimiento de su misión desde una perspectiva estratégica y donde transversalmente interactúan con sus distintas unidades internas, junto con el apoyo de organizaciones anexas a su mando. Considerando que posee con personal altamente calificado que contribuye al mando y entrega un asesoramiento continuo para obtener y plantear de la forma más óptima, la toma de decisiones.

Respecto a la relevancia del personal es que por la gestión organizacional que realiza es que la Escuela de Aviación está comprendida en el tercer nivel Institucional, por su carácter de ejecución y control administrativo.

1.1. Misión y Visión

Ejecutar el proceso formativo integral de los Cadetes, con el objetivo de prepararlos como futuros oficiales de la Fuerza Aérea de Chile, en conformidad con las necesidades institucionales.

Asimismo, satisfacer con sus medios aéreos asignados, las necesidades derivadas de los planes operativos de la Institución.

La Escuela de Aviación, establecimiento militar de educación superior, se proyecta como un referente de excelencia en la formación integral del futuro Oficial, para ser reconocida como un instituto matriz que educa profesionales militares aviadores, los cuales por su vocación profesan un gran amor a la Patria, irradian un profundo espíritu de servicio público y viven un acendrado compromiso con los principios y valores de la Fuerza Aérea de Chile.

1.2. Objetivos Formativos

Unos de los ejes de desarrollo dispuestos en la formación integral de los cadetes de Aviación, es el incremento del atractivo de permanecer en la Institución, por medio de la estructura del inicio de una carrera que permita finalmente la obtención de un título profesional de reconocimiento y valoración nacional, equivalente a los de similares características que otorguen instituciones de Educación Superior reconocidas por el Estado.

Por ello, es que la Escuela de Aviación posee Objetivos Formativos claves que se aplican y son repetitivos en las distintas gradualidades de curso. Siendo enseñados desde los Oficiales que se encuentran en las distintas Jefaturas que se relacionan con el área formador del Cadetes hasta los profesores civiles y/o militares, quienes son un gran apoyo durante la permanencia del Cadete en dicho Instituto, reflejando así un compendio de realidades que durante la carrera un militar un Oficial debe practicar, en las distintas Unidades que se encuentre destinado y aún más, que posea personal bajo su cargo. Estos Objetivos formativos de Escuela son los siguientes:

A. Liderazgo.

Una capacidad moral para motivar, orientar y conducir a otras personas, en la realización de actividades comunes y en el logro de objetivos del conjunto. Se define como la capacidad para influir en los subordinados o subalternos, para que voluntariamente adhieran a una causa, cumplan una tarea o misión y se sientan motivados y satisfechos de su cumplimiento.

A diferencia del mando, que se sustenta en una autoridad legal, el liderazgo es una capacidad personal, que se adquiere en base a cualidades naturales, como el carácter, el juicio y la personalidad, enmarcados dentro de las virtudes morales y los valores institucionales.

El Cadete de Aviación es preparado y se refuerza en el estilo de Liderazgo que pueda tener y se les da a conocer otros estilos de liderazgos que pueda ejercer bajo las experiencias y realidades que deba enfrentar. Además, debe ser un excelente orador hacia las personas, saber cómo y de qué forma transmitir la información y bajo qué técnicas de comunicación puede llegar a su personal.

Cabe mencionar que, como líder debe conocer, vivir y transmitir las distintas tradiciones institucionales para poder así tener un mayor compromiso, seguridad y comprensión de la historia militar.

Asimismo, no sólo el familiarizarse con las tradiciones, sino que hacer parte de él mismo, de que está hecha su organización en donde presta sus servicios. Es así, que se les enseña cómo y dónde puede encontrar este conocimiento, mediante la revisión reglamentaria, organizacional y de personal. Con la finalidad, de tener conciencia de lo que sucede en el interior o lo que pueda pasar a su exterior de su organización, va a poder realizar una gestión administrativa lo más óptima posible según los recursos que emplee y cuente bajo el concepto de eficiencia y eficacia.

B. Base Profesional.

El Cadete, debe tener la capacidad de desempeñarse efectivamente en un puesto, es decir, en aquellos puestos que durante su permanencia en la Escuela de Aviación podrá desempeñarse, tanto en ámbito de los servicios, en las distintas campañas militares y aquellos que son asignados anualmente. Deberá utilizar sus conocimientos, que son entregados dentro de una planificación educacional las cuales, se encuentran en un constante aprendizaje bajo una enseñanza científico-humanista donde podrá elegir bajo que especialidad querer desarrollarse; sus habilidades, destrezas y actitudes necesarias para lograr los objetivos propuestos por la Escuela de Aviación.

Respecto al párrafo anterior, es que el cadete deberá implementar y poner en práctica estas competencias en circunstancias propias que debe enfrentar, como también cuando se encuentre liderando a un grupo o participando en este.

Siendo que en la Fuerza Aérea se trabaja esencialmente en equipo, por lo que la vida de sus integrantes, el estado del material y el cumplimiento de la Misión, dependen de la disciplina y el respeto a las normas y a las doctrinas, que son por esencia, de aplicación y cumplimiento general. En este trabajo de equipo, no tienen cabida la discrecionalidad y el individualismo.

Así, podrá tomar decisiones obteniendo distintas alternativas para su solución, desarrollándose como militar y según ascienda en los cursos, adquirirá una mentalidad analítica más sólida, de acuerdo con las experiencias vividas, referencias de Cadetes y Oficiales más antiguos.

C. Superación Personal

El Cadete de Aviación desde que tomó la decisión de postular e ingresó, ha debido de enfrentar un sin número de interrogantes y cuestionarse respecto a este ingreso, como también una vez perteneciendo a la Escuela, poder comprender y asimilar conceptos nuevos, hábitos que ha tenido que aprender y aplicar en muy poco tiempo para poder así estar en los mismos tiempos que sus demás camaradas.

El saber conocer y a su vez aplicar nuevos horarios y jornadas tanto académicas, deportivas, culturales y sociales, lo lleva hacer una persona autónoma, una persona que debe aprender a adecuarse a los distintos cambios que suceden en un ambiente militar. Hacerlo comprender que la administración de su tiempo bajo efectos de altas exigencias es una prioridad el cual, cada año va aumentando en responsabilidad, pero con una ventaja que tiene la autorreferencia de sus más antiguos y sus propias vivencias de cómo creer poder saber llevar los distintos ciclos que suceden en el Instituto.

El Cadetes no sólo debe lidiar con las situaciones que suceden en la Escuela sino también en su familia o especialmente lo que pasa con él en su interior, éste crecimiento interno y físico, que sin duda lo lleva a reconocer lo que es urgente y lo que es importante, sabiendo que a veces debe sacrificar momentos especiales de su vida, pero que sin duda lo llevarán a tener un crecimiento equilibrado, superando sus debilidades y reconociendo sus defectos; donde además en su nueva vida militar y en su vida familiar va a tener altos y bajos los cuales, lo ayudarán a fortalecer y prepararse e su proyección profesional en la Fuerza Aérea de Chile.

1.3. Valores

A. Honor. “Hacer lo correcto con dignidad. Un legado para sí mismo”

Es la cualidad moral que lleva al aviador militar al cumplimiento de la responsabilidad de su cargo y obligaciones. Por lo tanto, para él deben ser una cuestión de honor asuntos tales como: el respeto por la historia y tradición institucional; el correcto uso del uniforme; la rigurosidad y disciplina en el quehacer diario; el trato digno y justo a sus superiores, pares, subalternos; el contacto correcto y mesurado con la ciudadanía en general; el cumplimiento de la palabra empeñada; el asumir las propias responsabilidades, la justicia y prudencia en la toma de decisiones; la discreción y medida en lo que se refiere a su vida privada; la puntualidad; el respeto por la dignidad de las personas, la no discriminación arbitraria y, por sobre todo, la honestidad.

El honor no puede estar inspirado por simples apariencias ante terceras personas, sino que por la íntima convicción del deber ser, como aviador militar. Sus actos deben ser guiados por su razón y por su conciencia, para mantener una conducta recta inspirada en el cultivo de los valores institucionales y de las virtudes cardinales, en sus propios valores y juicios como persona, en una conciencia crítica de su autoestima y, no menos importante, en el ejemplo honorable de sus jefes. Mantener la probidad es una materia especialmente sensible para el honor militar, además de sus consecuencias frente a la ley. Un superior ímprobo provoca desaliento en sus subordinados y coloca un incentivo perverso para las malas prácticas.

B. Lealtad. “Actuar conforme a lo exigido por los códigos del honor y los principios de buena fe”

La lealtad es la obligación de fidelidad que el aviador militar le debe a la Patria, al orden jurídico establecido, a la Fuerza Aérea, a sus superiores y a todos los integrantes de la Institución.

Conlleva un alto grado de adhesión a la vida militar y a sus principios, a su trabajo, y a la forma en que se debe dar la relación de mando y de obediencia, especialmente en momentos de peligro y combate, constituyendo la esencia de la profesión militar.

El aviador militar tiene un deber de lealtad permanente con la Fuerza Aérea, en cuanto a cuidar su imagen y prestigio ante la opinión pública, debiendo guardar reserva de los asuntos que haya debido conocer debido a su cargo o grado, como lo establece la norma jurídica correspondiente.

Es un bien arduo y, por consiguiente, es más valioso ypreciado. La lealtad no se dice, se practica y es una virtud crucial para el aviador militar, especialmente en los momentos difíciles y adversos durante su carrera, en los cuales con mayor razón se debe privilegiar el cumplimiento de la misión y el interés institucional.

Este es un compromiso de honor, que se adquiere al ingresar a la Institución, se mantiene durante todo el servicio activo y persiste aún en situación de retiro. La importancia de la discreción en asuntos militares es obvia, por tratarse de materias

que pueden ser críticas para la seguridad presente y futura de la Nación, razón por lo cual esta obligación de reserva se extiende más allá del servicio activo.

La lealtad no obliga a la sumisión. Un aviador militar leal es aquel que con total apego a las normas y bajo una estricta disciplina militar, es capaz de señalar a un superior su punto de vista, que puede no ser coincidente con aquel. Es igualmente leal quien, habiendo tenido previamente una opinión diferente, acata con total disposición la orden que finalmente se le imparte y apoya sin reservas cumplimiento.

C. Cumplimiento del Deber. “Los intereses del servicio priman sobre los intereses personales”

Es el sincero deseo del aviador militar y en especial el Cadete de Aviación, por alcanzar el logro de la misión, conforme a las normas, pero enriqueciéndolas poderosamente con su voluntad. Esto implica que el aviador militar debe realizar sus tareas, en forma completa y eficiente, no por temor a una sanción, sino por convicción personal inspirada en el sano deseo de servir a la Patria, con lo mejor de sus capacidades, a través de la Fuerza Aérea.

El cumplimiento del deber es una obligación ineludible que el aviador militar tiene hacia sus camaradas, hacia la Institución y, principalmente hacia la Patria, por cuanto integra un gran equipo profesional, donde cada cual tiene una labor específica e importante para el conjunto.

Ello le exige acatar las órdenes que recibe y realizar las tareas que le competen o que le son encomendadas, tratando de visualizar siempre en qué forma su labor tiene relación con otras y también de qué manera puede apoyar o facilitar el trabajo del grupo en que está inserto.

Los integrantes de la Fuerza Aérea, previa autorización de sus Comandantes, podrán ejercer actividades privadas de trabajo fuera de las horas de servicio siempre que no se contrapongan con el cumplimiento de su deber ni con los intereses y actividades institucionales, debiendo quedar publicada en la Orden del Día de la unidad, la autorización respectiva.

D. Excelencia en el Servicio. “Búsqueda del mejoramiento continuo e innovación en lo que hacemos”

Consiste en cumplir las obligaciones propias entregando conscientemente lo mejor de cada uno, con el propósito de minimizar las posibilidades de fallas o errores, en todo ámbito de la gestión institucional, y con mayor énfasis en las operaciones de la Fuerza Aérea, considerando la velocidad, flexibilidad y tiempos de reacción que le son propias. Su práctica permanente comprende la aplicación de la iniciativa, la búsqueda del mejoramiento continuo y la innovación de los procesos institucionales, entre otros.

Un desempeño de calidad consiste en hacer las cosas bien y a la primera vez, incorporándoles un valor agregado y poniendo en ellas la mayor dedicación, marcando así claramente la diferencia entre lo que se hace por cumplir y lo que se hace entregando lo mejor de sí.

Implica también asumir la responsabilidad por las propias acciones. Las justificaciones reiteradas, el no reconocimiento de los errores, son acciones que demuestran tibieza en el servicio y que no deben ser aceptadas.

La excelencia exige disponer de las capacidades personales que requieren las tareas que se deben cumplir. Para ello, se deben desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias a través de la carrera, planteándose metas de desarrollo personal y profesional. No obstante, la capacitación y el perfeccionamiento, los títulos y diplomas, deben tener una consecuencia práctica, tanto en el ejemplo personal como en el incentivo de la excelencia en los equipos de trabajo, de manera que produzcan como resultado una contribución profesional de excelencia y como producto final, una mejor Fuerza Aérea.

Todos los integrantes de la Fuerza Aérea tienen el deber moral y la responsabilidad de perfeccionarse en forma individual, sin esperar que sea siempre la Institución, la encargada de su desarrollo intelectual y profesional, a fin de mejorar sus capacidades y poder asumir cualquier cargo o responsabilidad en su carrera profesional.

2. ADMINISTRACIÓN DE LAS BANDADAS Y JERARQUIZACIÓN

Dentro de las Unidades que se encuentran en la Escuela de Aviación, estas tienen una dependencia jerárquica donde reciben los lineamientos, instrucciones y autorizaciones respectivas, para el cumplimiento de la misión y sus objetivos. Ver Anexo "B" Organigrama Escuela de Aviación.

Bajo este contexto, y de acuerdo con el área de estudio, se indicará las organizaciones y funcionamiento de éstas, donde directamente dependen los Cadetes y de quienes reciben su formación formativa durante toda su permanencia en la Escuela de Aviación. Asimismo, se describirán las organizaciones que participan en la *asignación y distribución de los puestos claves*, tales como Sección Gestión de Calidad y Evaluación General de Cadetes, Sección Asesoría Especializada, Escuadrilla de Cadetes y Bandada de Cadetes. Ver Organigrama "C" Organigrama Grupo Escuela.

A. El Grupo Escuela

Unidad ejecutiva, teniendo dependencia directa del Director del Instituto, cuya misión es controlar el proceso de formación integral de los Cadetes, ejecutando los programas de formación militar, académica, física y cultural, controlando el régimen interno y supervisando su desempeño en la instrucción académica, con el objeto de graduarlos como Oficiales de la Fuerza Aérea.

En esta Unidad está al mando del Comandante de Grupo Escuela, siendo un Comandante del Grupo Escuela (Oficial Jefe), de Línea de Armas, con título de Estado Mayor, quien depende directamente del Director de la Escuela de Aviación.

Dentro de sus funciones y atribuciones podemos mencionar algunas:

- 1) Ejecutar los Planes de Estudios de los Cadetes, presentar al Director de la Escuela los casos de bajo rendimiento en programas de asignaturas, en aptitudes para el servicio y conductuales.
- 2) Atender e informar a los apoderados de los cadetes sobre el rendimiento general y las resoluciones que se tomen por parte del Consejo de Instrucción y Disciplina.

3) *Proponer al Director la nómina de Cadetes para integrar el cuerpo de Brigadieres.*

El Grupo Escuela cuenta con una Plana Mayor, siendo el organismo encargado de asesorar al Comandante del Grupo Escuela en materias de Personal, Operaciones, Logística, Bienestar Estudiantil, *Gestión de Calidad y Evaluación General de Cadetes*, Seguridad Operacional y de Medio Ambiente.

Además, cuenta con una Ayudantía y Asistencia Administrativa, que supervisan y controlan el funcionamiento de la documentación y coordinación de asuntos protocolares y comunicacionales del Grupo Escuela.

B. Sección Gestión de Calidad y Evaluación de Cadetes

Es la sección encargada de implementar y coordinar los procesos de gestión y de aseguramiento de la Calidad del Grupo Escuela, desde el punto de vista de la generación, análisis y empleo de indicadores. Además, es la sección encargada de centralizar los procesos de evaluación general de resultados en todas las áreas de formación de los cadetes. Dentro de sus funciones y atribuciones podemos destacar las siguientes:

- 1) Realizar el análisis de los procesos administrativos, operativos y logísticos del Grupo Escuela, con la finalidad de detectar deficiencias e implementar mejoras a los mismos.
- 2) Analizar las herramientas de evaluación de los distintos procesos formativos de los Cadetes, con la finalidad de detectar posibles irregularidades o deficiencias en las evaluaciones.
- 3) Centralizar los resultados de los procesos formativos, y ejecutar el ordenamiento según desempeño para cada Bandada, lo que determinará el cálculo de antigüedades para cada año lectivo.
- 4) *Ejecutar el análisis preliminar de la propuesta de Brigadieres para el curso de Subalféreces, desarrollando el estricto ordenamiento, y realzando las*

observaciones individuales de cada integrante del Cuerpo de Subalféreces, para ser presentados posteriormente al Director del Instituto.

- 5) Realizar el análisis semestral de desempeño de cadetes, para elaborar el listado de propuesta a distinguidos, meritorios, y menciones especiales al Cuerpo de Cadetes.

Posteriormente, bajo dependencia del Grupo Escuela, se encuentran tres Escuadrillas:

C. Escuadrilla de Docencia

Organismo encargado de la planificación, coordinación y ejecución de todos los procesos de enseñanza-aprendizaje destinados a convertir al Cadete en Oficial, y del control de la gestión en cada una de las áreas de formación. En esta escuadrilla está al mando un Comandante de la Escuadrilla de Docencia, siendo Oficial del grado de Comandante de Escuadrilla, de cualquier especialidad, con curso de capacitación pedagógica.

Dentro de esta Escuadrilla se encuentra la Bandada de Instrucción Integral, es el organismo encargado de ejecutar las actividades tendientes a producir la incorporación de principios y valores contenidos en la doctrina Institucional y el Plan de Estudio. Además, es el encargado de planificar, coordinar y ejecutar las actividades destinadas a la vinculación con el medio, con el propósito de contribuir al desarrollo de los valores culturales en el Cuerpo de Cadetes. En esta Bandada se encuentran tres Secciones donde se detalla la siguiente:

D. Sección Asesoría Especializada

Encargada del desarrollo de área de evaluación psicológica y espiritual (concurrente) en el ámbito de la formación integral del cadete. Esta sección estará conformada por los especialistas psicólogos del Instituto y capellán y/o pastor. Dentro de las funciones, responsabilidades y atribuciones podemos mencionar las siguientes:

- 1) Aplicar los instrumentos de evaluación y medición necesarios para el estudio psicológico del cuerpo de cadetes, con la finalidad de evaluar la adaptación al sistema y desarrollando las habilidades y destrezas que requiere un futuro oficial.
- 2) Participar del proceso formativo del cadete en todas las actividades que se requieran, elaborando los informes respectivos.

E. Escuadrilla de Sanidad

Su misión es efectuar acciones destinadas al fomento, protección, recuperación y rehabilitación de la salud físico-psíquica y dental de los Cadetes del Instituto, ejerciendo el mando el Comandante de la Escuadrilla de Sanidad, siendo un Oficial Jefe del Escalafón de Sanidad o Sanidad Dental.

F. Escuadrilla de Cadetes

Es el organismo cuya misión es controlar el programa de las actividades culturales, sociales, de régimen interno y de formación integral. Es Comandante de la Escuadrilla de Cadetes un Oficial Jefe, de Línea de Armas, con Curso de Informaciones y Capacitación Pedagógica, quien depende directamente del Comandante del Grupo Escuela. Además, cuenta con un asistente administrativo. Dentro de sus funciones y atribuciones podemos destacar las siguientes:

- 1) Supervisar la elaboración de informes de notas aptitudinales de Cadetes.
- 2) Controlar y disponer, a través de los Comandantes de Bandadas, las actividades de régimen interno para el Cuerpo de Cadetes, estableciendo horarios, tenidas, armamento, tipo de formación y prácticas, así como también las actividades culturales, extra – programáticas y físico militar de los Cadetes.
- 3) Controlar la correcta aplicación de los Reglamentos de Disciplina y de Evaluación de Cadetes por parte de las Bandadas.

- 4) Administrar eficientemente los recursos humanos, materiales y financieros asignados para el cumplimiento de su misión.
- 5) Controlar la información correspondiente al área de formación académica, físico militar, personal y aérea, con la finalidad de verificar los resultados obtenidos por los Cadetes.
- 6) Coordinar las distintas actividades inherentes a la formación del Cadete, con las diferentes unidades internas del Grupo Escuela.

G. Bandada de Cadetes

Son unidades dependientes de la Escuadrilla de Cadetes, cuya misión es ejecutar los programas de las áreas de formación de los Cadetes. Cada Bandada estará a cargo de un Oficial Subalterno de Línea de Armas quien dependerá directamente del Comandante de la Escuadrilla de Cadetes los cuales, contarán con un asistente administrativo. Dentro de sus funciones y atribuciones podemos destacar las siguientes:

- 1) Controlar las actividades de régimen interno, culturales, extra-programáticas y físico militar de los Cadetes.
- 2) Mantener actualizada la información de la Instrucción Académica y Aérea, con la finalidad de controlar los resultados obtenidos por los Cadetes.
- 3) Supervisar la elaboración de los informes de notas de Cadetes y el cálculo de sus antigüedades en la Bandada.
- 4) Aplicar correctamente los Reglamentos de Disciplina y de Evaluación de Cadetes.
- 5) Elaborar informes al Departamento de Formación del Carácter con respecto a las sanciones obtenidas por cada uno de los Cadetes en cada una de las fases.

- 6) Mantener actualizada la información correspondiente al área de formación académica, físico militar, personal y aérea, con la finalidad de controlar los resultados obtenidos por los Cadetes.
- 7) Supervisar el proceso de formación disciplinaria y de régimen interno.

Dentro de cada Bandada, existen las *Secciones de Cadetes* que son las unidades orgánicas de esta, que agrupan a los Cadetes de acuerdo con lo que defina el Comandante de la Bandada respectiva. Son Comandantes de las Secciones de Cadetes, Oficiales de Línea, Subalternos, quienes dependen directamente del Comandante de la Bandada. Dentro de sus funciones y atribuciones podemos destacar las siguientes:

- 1) Visitar y verificar diariamente la condición médica de los Cadetes internados en enfermería, debiendo tener claro nombre, fechas, tratamiento y diagnóstico.
- 2) Mantener un estricto control de todos los Cadetes de la Sección que se encuentren con salidas especiales.
- 3) Mantener un estricto control sobre la condición académica, física y personal de cada uno de sus Cadetes.
- 4) Controlar las actividades académicas de los Cadetes.
- 5) Dar cumplimiento a las disposiciones de Programas de Régimen Interno de Cadetes, clases, actividades deportivas y vuelo.

3. CONCLUSIONES

En el presente capítulo se describió la estructura orgánica de la Escuela de Aviación, demostrando su jerarquía y sus mandos directos, como se indicaron en los respectivos anexos.

Además, se describe su misión y visión de esta Alma Mater, indicando los objetivos formativos para los Cadetes durante su permanencia en este Instituto, no existiendo diferenciación entre los distintos cursos porque estos valores son aplicados y los viven cada año, de acuerdo con las exigencias que deben enfrentar en las distintas áreas de formación para así egresar a Oficiales en sus distintas especialidades.

Por lo anterior, se indicaron los valores prioritarios que el Cadete Aviador de Escuela debe poseer, siendo que cada año se inculcan y fortalecen en las distintas actividades que el Cadete debe aprobar, para poder así pasar a la planta permanente toda vez que egrese, al finalizar su cuarto año de Escuela. Cabe mencionar que estos valores son los pilares fundamentales los cuales, permanecerán durante toda la carrera como Oficial de la Fuerza Aérea de Chile.

Finalmente, se indican las organizaciones que dependen directamente de este proceso formativo de los Cadetes de la Escuela de Aviación, desde sus mandos directos, medios y superiores. En especial aquellas organizaciones que trabajan en forma transversal respecto al proceso de asignación del Cuerpo de Brigadieres y en la distribución de estos puestos hacia las distintas Bandadas de Cadetes para ejercer su mando, con la finalidad de situarse al estudio de este proyecto de tesis, donde se mencionan las funciones y atribuciones que deben cumplir según la normativa vigente hacia los procesos anteriormente mencionados.

VI. PROCESO FORMATIVO DE LOS CADETES DE LA ESCUELA DE AVIACIÓN

1. PROCESO DE FORMACIÓN DE CADETES

En la Escuela de Aviación existe una formación integral que va más allá de lo académico, considerando entre otras las áreas tales como: Físico Militar, Ético Moral y Cultural.

El proceso de formación del Oficial de la Fuerza Aérea de Chile se inicia en la Escuela de Aviación "Capitán Manuel Ávalos Prado", período que contempla cuatro años de formación, en esta etapa el alumno es denominado Cadete de Aviación.

A. Instrucción Aérea

Los Cadetes de Aviación durante su permanencia en la Escuela, se incorporan a un modelo de instrucción aérea que les otorga una sólida formación profesional, acorde con las exigencias de un Piloto de Guerra de la Fuerza Aérea de Chile.

La actividad de vuelo del Cadete que postula en tercer año a conformar el Escalafón de Piloto de Guerra se inicia en cuarto año con la etapa de determinación de aptitudes en el material de Instrucción Básico T-35 Pillán, previa evaluación médica específica en el Centro de Medicina Aeroespacial del Hospital Institucional. Durante la instrucción, el Cadete adquiere los conocimientos fundamentales sobre el vuelo: aerodinámica, meteorología, reglamentación aeronáutica, entre otros, quedando capacitado para realizar su primer vuelo solo.

B. Área Académica

En esta área se entregan los conocimientos necesarios en materias académico-científicas tradicionales, cimentando en el Cadete una sólida base teórica y práctica, que le permite situarse con reales posibilidades de éxito al realizar estudios posteriores, especialmente en un escenario de creciente nivel de complejidad.

Para dar cumplimiento a la formación de un futuro Oficial, la Escuela de Aviación cuenta con un selecto cuerpo docente, así como laboratorios, biblioteca y material audiovisuales.

El plan de estudios de la Escuela de Aviación ha sido diseñado para obtener un Oficial con un alto nivel de conocimientos que le permita seguir la carrera, con una sólida base profesional de acuerdo con su especialidad.

Asimismo, se da especial importancia a la condición de bilingüe del futuro Oficial, estableciendo para ello porcentajes crecientes cada año en el dominio del idioma inglés.

C. Área ético Moral y Cultural

Profundiza el conocimiento y la asimilación de aspectos valóricos, morales y culturales, matizando la teoría con las experiencias vivenciales propias del Cadete, orientándolo hacia la adopción de un modelo de conducta que integre la lealtad, el honor, la rectitud de pensamiento y obra, además del compromiso irrenunciable con la verdad.

La cultura general forma parte esencial del Oficial, ya que en sí mismo constituye una herramienta básica para el buen ejercicio del mando. Para consolidar esta formación, los Cadetes participan en múltiples actividades: asistencia a conferencias de interés general sobre temas importantes del acontecer nacional e internacional, charlas profesionales del campo tecnológico propio de la Fuerza Aérea de Chile y asistencia a eventos artístico-culturales, tales como expresiones de arte de carácter musical, plástico o literario.

D. Área Físico Militar

Se prepara físicamente al Cadete para enfrentar exitosamente las exigencias de la vida del Oficial de la Fuerza Aérea de Chile. En el ámbito deportivo, son entrenados en aquellas disciplinas más adecuadas a sus habilidades, pudiendo formar parte de las selecciones de Esgrima, Natación, Atletismo, Tiro, Pentatlón Militar y Taekwondo, entre otros.

En cambio, en el ámbito militar reciben instrucción como un combatiente individual, contemplando materias de supervivencia en diferentes ambientes, empleo de armamento, técnicas de orientación, combate terrestre, entre otras.

La preparación militar concentra todo tipo de ejercicio de destreza física e intelectual, logrando cambios fundamentales en los cadetes, venciendo sus miedos y temores a la hora de enfrentarse a pruebas complejas un ejemplo de esto son: sobrevivencia en terrenos nevados, paracaidismo, buceo, sobrevivencia en el desierto, entre otros.

1.1. Gradualidad por Bandadas de Cadetes

La gradualidad refleja progresivamente la evolución en autonomía y responsabilidad que ha de asumir el Cadete a través de su permanencia en la Escuela. En ella debe desarrollar las competencias profesionales propias de un Oficial que deberá desempeñarse en el nivel táctico, toda vez que, por la complejidad de la carrera, las competencias del Oficial deben ir adquiriéndose en etapas posteriores a través de diversas modalidades educacionales.

El régimen en la Escuela considera cuatro años de permanencia. Cada año está conformado con un curso o promoción de Cadetes denominado Bandada (Iª, IIª, IIIª y IVª Bandada. En la respectiva Bandada existe el Cadete de acuerdo con las siguientes denominaciones:

- Cadete de Aviación de primer año (CA1)
- Cadete de Aviación de segundo año (CA2)
- Cadete de Aviación de tercer año (CA3)
- Cadete de Aviación de cuarto año, denominado Subalférez (SA)

El ciudadano seleccionado se incorpora a la Escuela en la "Ceremonia de Ingreso" quedando asignado como Cadete Recluta a la Iª Bandada. En el proceso de inserción a la vida militar, efectúa campaña militar de Recluta.

Durante esta campaña, participa en la "Ceremonia de entrega de Armas", donde recibe su fusil por parte de los instructores y familiares, para dar inicio a la instrucción con armamento.

Posteriormente, participa en la "Ceremonia de Investidura", donde por primera vez luce el uniforme azul aéreo y pierde la denominación de Cadete Recluta.

Previamente, en el día de su Investidura el Cadete Recluta participa en la "Ceremonia de Incorporación al Cuerpo de Cadetes", ceremonial interno que se realiza en las inmediaciones del Parque de Honor. Se hace el ingreso simbólico a través del Pórtico de Honor, presentándose ante el Cuerpo Docente y el Cuerpo de Cadetes. Allí se da a conocer públicamente la denominación "nombre" del Curso (Bandada), se entona Oficialmente por primera vez su "himno". Posteriormente, en la fiesta de investidura, presentan la "escarapela" (insignia distintiva con imágenes representativas del Curso) y el "brindis" del curso.

Para el 09 de julio los Cadetes de la Iª Bandada realizan su Juramento a la Bandera como Cadetes de Aviación. Esta ceremonia es frente a las Autoridades Institucionales, de la Escuela de Aviación y familiares de los Cadetes.

Una actividad importante es la "Ceremonia de Inicio y término del Curso de Vuelo" en su cuarto año de escuela. Esta se efectúa en presencia de la totalidad del curso (Rama Aire y Rama Tierra) y del Cuerpo de Instructores aéreos, los Cadetes Rama Aire, izan y arrían el banderín insignia del curso en el mástil de la Escuadrilla de Instrucción Aérea "Cadetes" (igualmente estos actos solemnes se realizan en los inicios y términos de las actividades aéreas en las bases aéreas de despliegue durante su curso de vuelo).

El Cadete se gradúa una vez que ha finalizado su período de formación de cuatro años de Escuela. En la "Ceremonia de Egreso", obtiene su nombramiento como Oficial, con el grado jerárquico de Alférez, y es designado a un escalafón de desempeño de acuerdo con la especialidad (para su obtención, si bien los estudios se inician en la Escuela, ellos son finalizados en instancias posteriores a su egreso como

Oficial). En esta ceremonia realiza el "Juramento a la Bandera" como Oficial reafirmando su compromiso perpetuo de fidelidad a la Patria.

Considerando las actividades y situaciones que comúnmente desarrolla el Cadete, se pueden determinar los siguientes aspectos que permiten establecer acciones graduales en cada Bandada.

Actividades "En la Escuela de Aviación"

- Ejercicio del Mando
- Roles de Servicio y Designaciones
- Comisiones y Cursos; Distinciones
- Programa de actividades diarias de Régimen interno
- Medios tecnológicos de uso personal
- Campañas Militares, Supervivencias y Curso de Paracaidismo Militar
- Salidas

Actividades específicas "Fuera de la Escuela de Aviación":

- Tenidas
- Conducción de vehículos motorizados
- Retreta en la Salida

Considerando todos los conceptos anteriormente expresados, la Escuela de Aviación debe realizar un proceso formativo que le permita a los Cadetes, en una primera instancia, insertarlo en la dinámica de la Escuela, inculcándoles la esencia de la vida militar y de un aviador en particular, para posteriormente a medida que avanza su formación ir desarrollando las diferentes competencias, destrezas y habilidades, que le permitan cumplir con los deberes y responsabilidades en los diferentes años de

Escuela, de manera que al momento del egreso como Oficiales cuenten con las capacidades y comportamientos esperados por la institución.

Lo anterior, implica una diferenciación en el trato y relación entre los Cadetes como también con Oficiales y Personal del Cuadro Permanente (Suboficiales). Ello requiere efectuar un proceso formativo que sea gradual y progresivo, a fin de que los Cadetes a través de los cuatro años de formación cumplan diferentes funciones que cada vez les demanden mayores deberes y responsabilidades, lo cual constituye la esencia del ascenso en la escala jerárquica militar.

Derivado de lo anterior y entendiendo que, para el fiel cumplimiento de sus deberes y obligaciones, como de las responsabilidades que deben asumir progresivamente, la Escuela de Aviación contempla diferentes cargos, servicios, funciones, atribuciones y garantías para Cadetes, de manera de asignar éstas de acuerdo con sus grados jerárquicos y méritos personales.

A. Régimen Formativo de la Iª Bandada de Cadetes

Se compone por jóvenes que se incorporan a un régimen militar y de internado en el cual, deben aprender a obedecer, ser disciplinados, ordenados, dentro de un contexto de jerarquía militar. A su vez, deben lograr independizarse, ser autónomos de su familia, poder tolerar la presión y gestionar adecuadamente su tiempo dentro de una jornada intensa en actividades. Frente a este escenario de mayor exigencia, es esperable que un porcentaje de jóvenes tengan problemas de adaptación y como consecuencia el retiro voluntario de la Escuela de Aviación.

- 1) La primera Bandada está constituida por los Cadetes que efectúan su primer año de formación en el instituto, iniciando sus actividades con la ceremonia de ingreso a la Escuela de Aviación y finalizando el año cuando son promovidos a segundo año.
- 2) La formación que se le entrega a este Cadete está orientada a generar una inserción a la vida de aviador, es decir debe asimilar los conceptos de disciplina y obediencia militar.

- 3) Esto implica un proceso en el cual el Cadete debe perder en parte su individualidad como civil, es decir, tiene que asimilar que se integra a una institución donde cada uno de sus integrantes debe funcionar y trabajar en equipo a fin de lograr el cumplimiento de la misión.
- 4) En esta etapa de formación el Cadete aprende a relacionarse con sus camaradas, aprendiendo que la falla de uno implica la falla de todos, por lo que tiene que internalizar la importancia del trabajo en equipo y el desarrollo del espíritu de cuerpo, como también desarrollar el concepto de obediencia militar, para lo cual requiere comprender e internalizar sus deberes como subordinado, con lo cual ira fortaleciendo la disciplina que caracteriza a todo aviador.
- 5) Por tratarse de un curso que se integra desde la vida civil a la vida militar, requiere que durante su proceso de instrucción básica y previo a la Revista Recluta, el Cadete sea inserto en forma gradual al sistema militar y régimen de Escuela, de manera de hacer lo menos traumática la transición a su nueva condición de aviador.
- 6) Una vez aprobada la Revista Recluta, y efectuada la investidura, el Cadete adquiera la condición de "Cadete de Aviación" y pasa a integrarse completamente al Cuerpo de Cadetes, incorporándose al régimen normal de Escuela, donde debe rendir en las áreas académica, físico militar y actitudinal, para lo cual debe ir asumiendo determinados deberes y responsabilidades.

De esta forma, las obligaciones, atribuciones y garantías que posee el Cadete de primer año son las que se señalan en Anexo "D" Gradualidad para las Bandadas.

B. Régimen Formativo de la IIª Bandada de Cadetes

Estos Cadetes se han adaptado al régimen de Escuela. Sus intereses empiezan a variar, el pensar a abandonar la Escuela ya no es un tema tan recurrente, buscan aprender y hacer mando como también obtener buenos resultados que favorezcan su antigüedad.

Se espera de ellos una disminución tanto en faltas a la disciplina por desconocimiento de aspectos militares y reglamentarios.

Aparecen los primeros esbozos de mando hacia la primera Bandada, bajo contextos muy resguardados y/o controlados. Debiendo ser un ejemplo para la primera Bandada.

Se les debe direccionar y controlar, porque susceptibles a tratar de buscar instancias que están fuera de lo normado. Pudiendo con esto, poner en riesgo su permanencia en la Escuela.

Comienzan a tener responsabilidad administrativa en puestos transitorios para que así aprendan a lidiar con distintas situaciones donde deberá informar al mando respecto a alguna novedad, probando su capacidad de manejar los distintos niveles de jerarquía.

- 1) El Cadete de la IIª Bandada es un Cadete que ha realizado satisfactoriamente el proceso inicial de adaptación e inserción a la vida militar, no obstante, aún debe continuar asimilando conceptos de disciplina y obediencia, pero con una mayor conciencia de las responsabilidades que implican sus acciones y omisiones.
- 2) Sin perjuicio de lo anterior, los Cadetes de segundo año, en su calidad de tal, comienzan a tener las primeras experiencias de mando, al ser superiores jerárquicos de los Cadetes de primer año, por lo que deben ejercer un correcto uso de atribuciones y prerrogativas de mando, diferenciando claramente los conceptos de subalterno y subordinado.
- 3) Por otra parte, los Cadetes de la segunda Bandada, deben continuar con la internalización de los conceptos de disciplina y obediencia enseñados el año anterior, siendo de total relevancia la comprensión de las disposiciones y reglamentación vigente, de manera que en la realización de las tareas y deberes que deben ser ejecutados por ellos, siempre deben estar presentes los valores institucionales como son el Honor, la Excelencia en el Servicio y el Cumplimiento del Deber.

- 4) De esta manera, estos Cadetes deben comprender que, si bien tienen una autoridad jerárquica respecto de otros Cadetes, está limitada por la reglamentación vigente, pero principalmente por un profundo y total convencimiento de obrar con rectitud y lealtad tanto al obedecer una orden como al impartirla.

Las obligaciones, atribuciones y garantías que posee el Cadete de segundo año son las que se señalan en Anexo "D" Gradualidad para las Bandadas.

C. Régimen Formativo de la IIIª Bandada de Cadetes

Estos Cadetes poseen un conocimiento acabado de la Escuela, en cuanto a deberes, responsabilidades y atribuciones. Saben lo que se debe y lo que no se debe hacer. A nivel de mando ya deben liderar y controlar a primer y segundo año. Ejercitando distintas presiones a quien tienen bajo su mando. Deben saber distinguir el tipo de liderazgo que ejercen con primero y segundo año.

Siguen ejerciendo responsabilidades administrativas, militares y disciplinarias en el rol de Cadete de Servicio, donde deben ser ayudantes del Subalférez de Servicio.

Es un año de toma de decisiones altamente competitivo para optar al escalafón de su preferencia. Lo cual, aumenta la presión. Sin embargo, a nivel de desarrollo grupal están en una etapa de conocimiento de fortalezas y debilidades y de sus pares. Se espera que la autonomía y nivel de responsabilidad se vaya desarrollando y fortaleciendo.

- 1) Los Cadetes en esta etapa de su formación son considerados como Cadetes que han asimilado los conceptos de disciplina y obediencia, por lo que a contar de este año comienzan un proceso donde el ejercicio del mando adquiere una mayor relevancia.
- 2) En efecto, un Cadete de tercer año debe actuar como supervisor de las diferentes actividades que se desarrollan al interior de la Escuela de Aviación, por lo que deben asumir responsabilidades que les permitan controlar y supervisar el cumplimiento de los diferentes deberes de los Cadetes. Para tal

efecto, estos Cadetes ocupan puestos como Sub-brigadieres, Cadete de Servicio y Supervisores de Áreas de Responsabilidad.

- 3) Por ello, los Cadetes inician una segunda etapa en su proceso de formación, que busca otorgarles mayores herramientas y competencias para el ejercicio del mando, por lo que su participación en el control de las actividades de la Escuela tiene mayor relevancia.
- 4) A través de estos puestos o cargos, se busca que los Cadetes desarrollen e internalicen la responsabilidad que les cabe en el cumplimiento de determinadas tareas, especialmente cuando estas deben ser ejecutadas por sus subordinados ya que, al actuar como supervisores, deberán asumir responsabilidades ante faltas u omisiones de los Cadetes a su cargo.

Las obligaciones, atribuciones y garantías que posee el Cadete de segundo año son las que se señalan en Anexo "D" Gradualidad para las Bandadas.

D. Régimen Formativo de la IVª Bandada de Cadetes

Estos Cadetes poseen la mayor antigüedad de la Escuela, por lo cual, deben lidiar con las propias responsabilidades de su especialidad en conjunto con las exigencias que les entrega su antigüedad y su rol en el Cuerpo de Brigadieres, según los que sean nombrados para ello. Por lo cual, es un año que deben tolerar presión y estrés, potenciar el área de dirección y desarrollo de quipos, liderazgo y comunicación.

- 1) Los Cadetes al llegar a esta etapa de formación reciben el grado jerárquico de Subalférez. Esta denominación indica que los Cadetes se encuentran en un rango militar inmediatamente inferior con el que se inicia la carrera de Oficial de la Fuerza Aérea de Chile.
- 2) Esta situación implica que los Cadetes que se encuentran en el cuarto año de Escuela han iniciado la fase final de su formación y se encuentran en una etapa de transición para su posterior desempeño como Oficiales de la Fuerza Aérea de Chile, por lo que sus deberes y responsabilidades en el régimen interno de la

Escuela debe proporcionarles las destrezas y habilidades que les permitan un buen desempeño como Oficiales subalternos.

- 3) Por lo anterior los Subalféreces deben aplicar los conceptos de mando y liderazgo aprendidos en los años anteriores, debiendo saber delegar tareas y facultades, en el entendido que la responsabilidad es indelegable, por lo que los Subalféreces deben asumir la responsabilidad de mando por las acciones y omisiones que comete el Cuerpo de Cadetes.
- 4) Para el cumplimiento de estas tareas de control, los Subalféreces deben saber combinar y complementar las responsabilidades de su propia formación, como también los deberes que les demanda el control de la Escuela, por lo que el trabajo en equipo con Cadetes subalternos cobra una especial importancia.
- 5) Por otra parte, en el entendido que estos Cadetes se encuentran próximos a ser Oficiales, el trato y régimen interno sufre modificaciones importantes, que buscan complementar y reforzar la autodisciplina, entendiendo que sin importar las atribuciones, garantías y prerrogativas que tenga un Subalférez, no podrá eximirse de los deberes y responsabilidades que su condición y grado implican.

De esta forma, las obligaciones, atribuciones y garantías que posee el Subalférez de cuarto año son las que se señalan en Anexo "D" Gradualidad para las Bandadas.

1.2. Plan de Estudios por Bandadas

Todas las asignaturas y/o actividades que forman parte de un Plan de Estudio, deberán ser evaluadas. Los procedimientos de evaluación que son utilizados por los docentes son: orales, escritos, de demostración o desempeño, o una combinación de ellos. Los tipos de evaluación que se utilizan son los realizados por el docente a sus educados, evaluación de un educador a sí mismo (autoevaluación) y evaluación entre educadores (coevaluación).

En todas las evaluaciones que se realizan, se utilizan procedimientos e instrumentos de evaluación que son coherentes con los métodos de enseñanza y válidos para

medir los aprendizajes esperados. Cualquiera sea la modalidad de evaluación elegida, deberá ser comunicada a los Cadetes al inicio de cada semestre de clases. Los instrumentos de evaluación a utilizar en la Escuela de Aviación son pruebas de ensayo, pruebas de respuesta fija (selección múltiple), lista de cotejo, escalas de apreciación, registros anecdóticos, informes de desempeño, pautas de observación, matriz de valoración, portafolios u otros que el docente o el Instituto considere son pertinentes.

Todas las calificaciones utilizadas se expresarán en la escala de notas de uno (1,00) a siete (7,00), con dos decimales y sin aproximación, donde la nota mínima de aprobación deberá ser cuatro (4,00).

El porcentaje de dominio para la obtención de la nota mínima de aprobación será un 60% de logro, excepto en aquellas asignaturas en que el Plan de Estudio exprese otra disposición.

Los resultados de evaluaciones cualitativas serán traducidos según una escala de logro con dos categorías: Logrado (L) y No Logrado (NL).

La evaluación de los Cadetes se divide en tres Áreas de Formación: Académica, Físico-Militar y Actitudinal.

Las disposiciones comunes de la Evaluación del Proceso de Enseñanza y Aprendizaje son respetadas en cada una de las etapas del proceso, tanto en lo referente a las calificaciones propiamente tales, como en lo referido a la eximición, recalificación, promoción, repitencia y cambio de área, escalafón o especialidad, según el Reglamento General de Evaluación Educacional Institucional Serie "B" N° 3 del 2008 vigente.

Cabe mencionar que el Plan de Estudios de las Bandadas se basa en que los primeros tres años consiste en un Plan Común, y en cuarto año son distribuidos a los distintos escalafones que la Institución les ofrece. Para una mayor comprensión del Plan de Estudios por cada Bandada, se detallan en el Anexo "E" Mallas Curriculares por escalafón.

A. Asignación de Escalafones

Como se indicó anteriormente, el Cadete al estar cursando su tercer año, se inicia un proceso de asignación de escalafones con el objetivo que se especialice profesionalmente y así continuar con su línea de carrera. Las áreas de especialización son: escalafón Aire, escalafón Defensa Antiaérea, escalafón Ingenieros, escalafón Telecomunicaciones e Informática y escalafón Administración. Este proceso de asignación orienta al Cadete para que pueda comprender y asimilar el área de especialización donde desee desempeñarse, cumpliendo además con ciertas evaluaciones psicológicas, físicas y académicas, que permitan a los cadetes finalizar su curso en forma satisfactoria.

En este proceso participan distintas organizaciones, pero principalmente es administrado por el Grupo Escuela y Grupo de Operaciones Aéreas, por medio de las Psicólogas del Instituto.

Todos los cadetes de tercer año, sin excepción, serán sometidos al proceso de asignación de escalafón, sin embargo, los cadetes que no opten y/o no estén aptos para integrar el escalafón aire, sólo deberán efectuar las pruebas psicológicas y entrevista personal, con el fin de entregar una retroalimentación orientada a su escalafón definitivo, potenciando así el autoconocimiento de sus fortalezas y aspectos a mejorar.

Las organizaciones que están involucradas en este proceso efectúan las coordinaciones y gestiones pertinentes para cumplir con la recopilación de información, según las tareas que tienen como Unidad.

El Grupo Escuela, solicita mediante la IIIª Bandada la actualización de información a la Dirección del Instituto, para determinar los requerimientos de ingreso a los diferentes escalafones, de acuerdo con lo indicado por el nivel superior (División de Educación).

El Comandante de la IIIª Bandada, obtener la nómina de Cadetes para cada Escalafón, siendo el responsable de enviar al nivel superior la lista de Cadetes que optan a cada Escalafón.

La Escuadrilla de Sanidad solicita al Centro de Medicina Aeroespacial del Hospital FACH, la autorización para la evaluación CMAE de todos los Cadetes de la IIIª Bandada junto a esta, la nómina de Cadetes que en su proceso de postulación de la Escuela de Aviación tuvieron la condición de aptos psicofísicamente para ser rama aire, para ser nuevamente evaluados en su tercer año y de quienes requieren pertenecer al escalafón del Aire.

Además, la Escuadrilla de Sanidad deberá entregar la nómina de los Cadetes de acuerdo con su condición psicofísica que integraran los Escalafones Terrestres a la IIIª Bandada.

- 1) Para la asignación Escalafón del Aire, este proceso será administrado por el Grupo de Operaciones Aéreas y la Psicóloga que trabaja en esa Unidad, contemplando la siguiente información:
 - Aptitud psicofísica CMAE ingreso / tercer año. (sólo los que estén aptos de la aptitud psicofísica de ingreso)
 - Pruebas psicológicas. Se aplican distintos test donde se pueden demostrar si la persona es estable emocionalmente, responsable, persistente, ordenada, proactiva, si es una persona práctica y que gestione bien su estrés.
 - Prueba habilidades de vuelo (PILAPT). Consiste en seis subtest, colocando al Cadete en distintas pruebas para medir sus habilidades cognitivas para el vuelo, se realiza mediante un computador, donde deberá manipular un joystick para realizar las distintas evaluaciones psicométricas. Esta prueba se efectúe en la Escuela de Aviación y es administrada por el Grupo de Operaciones Aéreas, realizándose esto en el mes de octubre.

- Entrevista personal. Participa la Psicóloga del Grupo de Operaciones Aéreas, esta entrevista se basa en una entrevista por competencias, donde se evalúa la responsabilidad, trabajo bajo presión y motivación de los Cadetes, esta entrevista la efectúan Oficiales Instructores de vuelo capacitados, donde son preguntas estructuras bajo una plantilla de evaluación donde arroja un puntaje final. Esto se realiza en el mes de noviembre.
- Antigüedad. Entregada por la Escuadrilla de Cadetes, indicando la nómina de cadetes del proceso, en orden de antigüedad, basado en las notas finales académicas, físicos militares y actitudinales, según la ponderación descrita en el MAPEC, de manera porcentual, considerando los tres años cursados de acuerdo con el algoritmo que se indica a continuación debiéndose ser efectuada en el mes de diciembre.

$$(RCNT * 0.1 + RVCV * 0.2 + EP * 0.1 + RA * 0.6) * CMAE$$

INGRESO / TERCER AÑO AIRE

Donde:

RCNT: Resultados de competencias no técnicas del cargo

RVCV: Resultado de variables cognitivas del vuelo

EP: Entrevista personal

RA: Resultado del cálculo de antigüedad (17% I año, 33% II año y 50% III año)

CMAE: Apto MAE: 1 / No apto: 0

Finalmente, se ingresan todos los datos en un sistema de ponderación, para efectuar un ranking con tres decimales, sin aproximar.

2) Asignación Escalafones Terrestres. Este proceso será administrado por la Psicóloga del Grupo Escuela y contempla la siguiente información:

- Aptitud psicofísica CMAE (sólo de manera referencial)
- Pruebas psicológicas. Donde se evalúan competencias no técnicas. Se aplican test de estilos de aprendizajes: Test VAK y Test CHAEA como forma de orientación, efectuándose el mes de septiembre.

- Coaching. Se efectúa una reunión dirigida por la Psicóloga junto a los cadetes, donde se les retroalimenta respecto a sus preferencias y las evaluaciones realizadas.
- Antigüedad. Entregada por la Escuadrilla de Cadetes, indicando la nómina de los Cadetes del proceso, en orden de antigüedad, basado en las notas finales académicas, físicos militares y actitudinales, según la ponderación descrita en el MAPEC, de manera porcentual, considerando los tres años cursados.

Ver Anexo “F” Proceso de Asignación de escalafones.

Por ambas partes, se hace entrega de los resultados al Comandante del Grupo Escuela, quien presidirá un comité de selección donde se asignarán los escalafones correspondientes, presentando los resultados al Director del Instituto en el Consejo de Instrucción y disciplina (CID) para su aprobación.

Se entregará la retroalimentación del proceso de asignación de escalafones individualmente a todos los cadetes de tercer año, con el fin de fortalecer el autoconocimiento de sus competencias, mediante coaching realizado las psicólogas del Grupo Operaciones Aéreas y del Grupo Escuela.

El resultado final de la asignación de escalafón es comunicado a los Cadetes de tercer año por el Comandante del Grupo Escuela.

1.3. Nivel de desempeño y perfil de salida

Actualmente la Escuela de Aviación cuenta con el nivel de desempeño y perfil de salida que debe tener el Oficial una vez que egresa de la Escuela de Aviación. Este se encuentra indicado en el Manual de la Carrera del Oficial de la Fuerza Aérea Serie “C” N° 33, en que se sustenta la carrera del Oficial de la Fuerza Aérea, las normas, disposiciones y procedimientos generales relativos al desempeño, al sistema educacional y a la proyección de los Oficiales de Línea y de los Servicios, en los diferentes tramos de su carrera, desde su egreso de la Escuela de Aviación o nombramiento, según corresponda, hasta el momento de su retiro, siendo un diseño explicativo enmarcado en un enfoque de gestión por competencias.

En este modelo se identifican tres variables que inciden en el desarrollo de la carrera, y que a la vez se integran y se interrelacionan entre sí.

- Niveles de Desempeño: Comprende una subdivisión de cinco niveles (Aprendiz, Táctico, Formación de Estado Mayor, Gestión Estratégico y Conducción Estratégica) de la carrera del Oficial, de acuerdo con el tipo de funciones y niveles de responsabilidad en cada uno.
- Tipos de Funciones: Corresponde a las diferentes actividades que desempeña el Oficial en las distintas etapas de su carrera. Estas funciones se clasifican en: Especialidad, Guarnicionales y de Gestión.
- Procesos Formativos: Corresponden a las diferentes instancias educativas institucionales que enfrenta el Oficial a lo largo de su carrera, a través de las cuales adquiere y desarrolla las competencias (conocimientos, habilidades y destrezas que requieren para desempeñarse efectivamente en las distintas funciones que debe cumplir en los niveles por los que va atravesando. Esta variable está compuesta por procesos formativos tales como: Formación del Oficial, Formación de la Especialidad Primaria, Curso de informaciones o Especial de Informaciones, Curso de Estado Mayor o de Asesor de Estado Mayor, Magister, entre otros. Estos procesos se llevan a cabo tanto en centros educacionales institucionales como extra institucionales.

Bajo este contexto, se nombrará sólo el nivel de desempeño, porque las otras dos variables que anteriormente se indicaron, se enmarcan en la carrera del Oficial propiamente tal. Por ello, el Cadete de la Escuela de Aviación posee el siguiente nivel de desempeño.

- A. **Nivel Aprendiz.** Comprende desde el ingreso a la Escuela de Aviación hasta la salida de las Escuelas Tácticas, Rama Aire y Defensa Antiaérea o de la Academia Politécnica Aeronáutica (APA) siendo estos los escalafones de Ingenieros Aeronáuticos, Telecomunicaciones e Informática e Ingenieros en Administración. Es un nivel donde los alumnos se encuentran en procesos educativos, tanto en su formación de oficiales como en la especialidad. Este

nivel aprendiz se subdivide en dos el cual, sólo se nombrará el primero porque corresponde al estudio.

- B. **Nivel Aprendiz Oficial (NAO):** Corresponde a la *etapa común de formación en la Escuela de Aviación*, desde su ingreso hasta su nombramiento como Oficial. Tiene como propósito principal y fundamental formar a los Oficiales de la Fuerza Aérea de Chile, lo que les permitirá desempeñarse como combatiente, líder y administrador. Para ello deben desarrollar competencias de tipo militar, instrumental e institucional, las que deberá alcanzar al momento de recibir el nombramiento como Oficial de la Fuerza Aérea de Chile en la Escuela de Aviación.

Además, la Escuela de Aviación debe proporcionar una formación inicial de especialidad, cursando asignaturas básicas relacionadas con la especialidad primaria para los escalafones de Línea de Armas y de Administración, ya que los Cadetes deben efectuar un proceso de asignación para algún escalafón, y así continuar sus estudios profesionales. Esto, de acuerdo con las necesidades institucionales, interés personal, aptitudes físicas y antigüedad dentro de sus pares. Ver Anexo "G" Proceso Formativo del Oficial de Línea de Armas y Administración.

Adicionalmente, el modelo incorpora perfiles desde la perspectiva de un modelo de gestión por competencias, distinguiendo dos tipos:

- A. **Perfiles de salida:** Corresponden al conjunto de competencias mínimas que los oficiales deben alcanzar en determinados momentos o hitos dentro de su carrera, y que les permiten transitar con éxito entre distintos niveles de desempeño. En este sentido, los perfiles de salida coinciden con procesos formativos institucionales, en los cuales los oficiales obtienen herramientas que les permiten desempeñarse efectivamente en el nivel siguiente, y que marcan cambios importantes en su carrera. Estos perfiles contienen cuatro tipos de competencias: Competencias Militares, Instrumentales, Institucionales y de Especialidad.

El perfil de salida debe ser desarrollado por los oficiales que cumplan los requisitos para ingresar al nivel siguiente:

- 1) Perfil de Salida Aprendiz Oficial. Cabe mencionar que existen tres perfiles; perfil de Oficial Línea de Armas y Administración, segundo perfil Oficial Base Aérea y finalmente perfil Oficial los Servicios.
- 2) Perfil de Salida Aprendiz Especialidad
- 3) Perfil de Salida Oficial de Estado Mayor
- 4) Perfil de Salida Oficial Asesor de Estado Mayor
- 5) Perfil de Salida Gestión Estratégica (para la Conducción Estratégica)

De acuerdo con el estudio, el Cadete de Aviación cuenta con *el Perfil de Salida Aprendiz Oficial* de Línea de Armas (comprende los escalafones de Aire, Ingeniero Aeronáutico, Defensa Antiaérea y Telecomunicaciones e Informática) y Administración (comprende al escalafón Ingeniero en Administración).

B. Perfiles de Cargo: Corresponden a la descripción detallada de las características y funciones asociadas a cada puesto, así como también lo referido a las competencias institucionales y al nivel que se requiere para desempeñarse efectivamente en un cargo específico.

Cabe destacar que los perfiles de salida establecidos para los principales hitos de carrera del Oficial corresponden a su vez al perfil de entrada del nivel de desempeño que sigue, por lo cual las organizaciones educacionales de la Institución (Escuelas y Academias) deben cumplir con el desarrollo de las competencias requeridas en los niveles dispuestos, de manera de asegurar la continuidad en los procesos formativos de los oficiales. Ver Anexo "H" Perfil Aprendiz Oficial escalafón de Línea de Armas y Administración.

1.4. Proyección Profesional

En conformidad con lo dispuesto en las normas constitucionales y legales vigentes, la incorporación a la planta y dotación de Oficiales de Línea de Armas y de Administración de la Fuerza Aérea sólo puede hacerse a través de los *cursos regulares de la Escuela de Aviación*.

Los Oficiales del Escalafón de Base Aérea y los Oficiales de los Escalafones de los Servicios, se integran a la Planta de Oficiales provenientes de la Planta del Personal del Cuadro Permanente o de la Planta de Oficiales, o como civiles intra o extra institucionales, según corresponda, a través de concurso público y posterior aprobación del curso correspondiente en conformidad a la reglamentación vigente. Por su parte, los oficiales del Escalafón de Complemento pasan a integrar dicho escalafón cuando por resolución de la respectiva Junta de Selección deben abandonar su Escalafón de origen con el propósito de satisfacer determinadas necesidades institucionales.

Además, los oficiales pertenecientes a los Escalafones de Justicia, Sanidad, Sanidad Dental y Servicios Generales deberán acreditar estar en posesión del título profesional respectivo.

El Oficial del Escalafón del Servicio Religioso ingresa a la Institución de acuerdo con los requisitos establecidos y su ascenso y progresión se rige por la normativa vigente. Este escalafón constituye un caso excepcional, ya que no se pueden determinar niveles de desempeño que expliquen su progresión profesional.

A. Clasificación de Escalafones Oficial Fuerza Aérea

De acuerdo con el Decreto con Fuerza de Ley (G) N° 1 "Estatuto del Personal de las Fuerzas Armadas", de 1997, los Oficiales de la Institución se clasifican y agrupan en los siguientes escalafones.

Para este estudio, sólo se indicarán los Oficiales de Línea.

Oficiales de Línea

- Escalafones de Armas

- Escalafón del Aire. Comprenderá los grados jerárquicos de Alférez a General del Aire
- Escalafón de Ingenieros. Comprenderá los grados jerárquicos de Alférez a General de Brigada Aérea.
- Escalafón de Defensa Antiaérea. Comprenderá los grados jerárquicos de Alférez a General de Brigada Aérea.
- Escalafón de Telecomunicaciones e Informática. Comprenderá los grados jerárquicos de Alférez a General de Brigada Aérea.
- Escalafón de Administración. Comprenderá los grados jerárquicos de Alférez a General de Brigada Aérea.
- Escalafón de Base Aérea. Comprenderá los grados jerárquicos de Teniente a Coronel de Aviación.
- Escalafón de Complemento. Comprenderá los grados jerárquicos de Capitán de Bandada a Coronel de Aviación.

La determinación de los ingresos a los cursos regulares en la Escuela de Aviación se orienta a satisfacer en forma prioritaria el completar las plazas de personal en las distintas especialidades, en conformidad con lo dispuesto institucionalmente.

La Carrera del Oficial de la Fuerza Aérea se define como el sistema organizado de posiciones jerárquicas, dado por los grados militares que la Institución entrega a sus miembros durante su vida en servicio activo.

Considera un régimen jurídico, establecido por las leyes y reglamentos vigentes que enmarcan las funciones y responsabilidades como asimismo regulan u orientan el ingreso, permanencia, promoción, desarrollo y retiro de los Oficiales. Además,

contempla una estructura educacional mediante la cual se capacita y perfecciona al Oficial para afrontar los requerimientos propios de las áreas de desempeño y puestos de trabajo.

Todo lo anterior posibilita e impulsa el ejercicio de profesión, en tanto el individuo mantenga interés, conducta y rendimiento compatibles con las metas y misión de la Fuerza Aérea.

Los procesos formativos que componen la Carrera del Oficial permiten ir incrementando los conocimientos y adquirir experiencia en las áreas relativas a su especialización, de tal manera que, en los niveles de alta gestión, quienes efectúan mandos o asesoran, cuenten con las competencias necesarias para desarrollar sus funciones en forma eficiente.

Las líneas de carrera permiten ir ocupando puestos que tienen relación con las especializaciones de cada nivel. En este sentido, la especialidad primaria, mención y especialidades adicionales son determinantes para la ocupación de cargos en el Nivel Táctico. Asimismo, la experiencia y el Magíster de Gestión determinan los puestos a ocupar a partir del Nivel de Gestión Estratégica.

En la administración de la carrera del Oficial siempre se tendrá presente que las necesidades institucionales deben primar por sobre los intereses personales o de grupos. Sin embargo, ello no implica que los oficiales no alcancen su realización personal, ya que la Institución al desarrollar líneas de carrera ofrecen alternativas de proyección profesional. Como ejemplo del desarrollo profesional que puede lograr un Oficial, como ejemplo ver el Anexo "I" "Proyección Profesional escalafón Línea de Armas escalafón del Aire"

B. Principios de Formación de los Oficiales

Los Oficiales de Línea son formados en el área militar, profesional y en habilidades blandas en los organismos educacionales intra y extra institucionales y están llamados a desempeñar básicamente el rol de asesor, mando y conducción en

las diferentes áreas funcionales de la Fuerza Aérea, según el escalafón en los cuales están encuadrados.

La actividad esencial del *Oficial de Línea* debe estar orientada hacia el cumplimiento de la misión institucional. Como consecuencia de lo anterior, surge otra función prioritaria que es la de administrar eficientemente, en sus diferentes niveles, los recursos institucionales para el desarrollo de las capacidades de la Fuerza Aérea.

Por otra parte, los *Oficiales de Línea de Armas*, son aquellos cuya función primordial es el desempeño de actividades de combate y al que corresponde por naturaleza el mando militar.

Finalmente, los Oficiales de los Servicios adquieren su formación profesional especializada en organismos educacionales extra institucionales y, posteriormente, son formados militarmente en la Institución. Estos oficiales están llamados a desempeñar básicamente funciones de asesoría y dirección técnica especializada. Además, les corresponde ejercer su respectiva especialidad profesional donde la autoridad institucional lo determine y, asimismo, administrar los recursos puestos a su disposición.

En atención a que las necesidades institucionales implican una estructura piramidal, el sistema educacional de apoyo institucional brindará las oportunidades de desarrollo y aprovechamiento de las capacidades individuales. Sin perjuicio de lo anterior, el Oficial también tiene la responsabilidad de su auto superación en un contexto de competencia profesional y de selección permanente para alcanzar los grados jerárquicos superiores y los niveles de competencia requeridos.

2. PUESTOS A DESEMPEÑAR POR LOS CADETES

Durante el período de Escuela el Cadete se abocará al cumplimiento de múltiples obligaciones tendientes a moldear su carácter, especialmente en lo militar. El hábito de una disciplina fuerte es cualidad indispensable para cumplir óptimamente en el futuro como Oficial de la Fuerza Aérea.

Todas estas nominaciones son designadas por el Comandante del Grupo Escuela, como una forma de premiar, estimular y reconocer ante todo a los Cadetes y Subalférezes que han obtenido los primeros lugares en sus respectivas Bandadas.

En este sentido, se distinguen aquellas obligaciones que tienen una designación permanente durante el transcurso del año y reciben por ello el calificativo de Designación Anual. Cuando estas obligaciones se refieren a Cadetes que se desempeñan por períodos cortos en determinados cargos, reciben el nombre de Designación Transitoria.

2.1. Transitorias

A. Subalférez de Servicio

Será nombrado por Orden del Día del Grupo Escuela, este servicio es efectuado por el curso de Subalférezes (IV^a Bandada), a excepción del Subalférez Mayor, Brigadieres Mayores y Brigadieres, porque estos deberán permanecer con el curso respectivo para continuar efectuando mando sobre ellos.

1) Funciones y Responsabilidades

El servicio tiene una duración de 24 Horas. Recibe el servicio a las 08:00 horas. Posterior a su recepción, se presentará al Oficial de Servicio de la Escuela de Aviación para recibir instrucciones.

- Este servicio tendrá prioridad sobre cualquier otra actividad que deba desarrollar el Subalférez.

- Entregará un parte de Fuerza detallado en a cuenta del desayuno al Oficial de Servicio de la Escuela de Aviación a las 07:30 para su firma, como también en los distintos horarios de comida y de inicio de actividades de los Cadetes.
- Deberá controlar la presentación personal de todos los Cadetes que tengan autorización para salir del Instituto, antes de que éstos se presenten al Oficial de Servicio.
- Dejará registrado todas las novedades, observaciones y notas importantes dentro de su servicio en el libro.
- Este servicio es evaluado por el Oficial de Servicio el cual, lo aprueba si obtiene un porcentaje igual o superior a 75%, por el contrario, si lo reprueba con una nota inferior al porcentaje indicado anteriormente, deberá efectuar nuevamente el servicio, considerando además que la reprobación, será reflejada en su hoja de vida del Subalférez. Ver en Anexo "J" Evaluación de desempeño en el ejercicio del mando.

2) Tenida y Distintivo

Durante la ejecución de su servicio deberá emplear la Tenida de Combate, utilizando como distintivo el terciado blanco y placa de servicio.

B. Cadete de Servicio

Este servicio efectuado por los Cadetes del penúltimo año de Escuela (IIIª Bandada) y serán nombrados por Orden del Día del Grupo Escuela, con una duración de 24 horas.

1) Funciones y Responsabilidades

El servicio tendrá una duración de 24 horas. Posterior a su recepción, se presentará al Oficial de Servicio de la Escuela de Aviación para recibir instrucciones.

- Su función principal será mantener actualizado el Parte de Fuerza de Cadetes.

- Este servicio primará sobre cualquier otra actividad que deba desarrollar el Cadete durante ese día.
- Controlará el Alta de los Cadetes internados en la Enfermería del Instituto.
- Este servicio es evaluado por el Oficial de Servicio el cual, lo puede aprobar si obtiene un porcentaje igual o superior al 75%, por el contrario, si lo reprueba con una nota inferior al porcentaje indicado anteriormente, deberá efectuar nuevamente el servicio, considerando además que la reprobación, se reflejará en su hoja de vida. La evaluación contiene los mismos conceptos que el Subalférez de Servicio.

2) Tenida y Distintivo

Durante la ejecución de su servicio deberá emplear la Tenida de Combate, utilizando como distintivo un terciado blanco y placa de servicio.

C. Encargado de Pabellón

Este servicio lo desempeñarán todos los Cadetes de la IIª Bandada y serán nombrados por Orden del Día del Grupo Escuela, con una duración de 24 horas.

1) Funciones y Responsabilidades

Su función principal será la de informar las novedades de instalaciones de los pabellones de dormitorios.

- Controlar los desplazamientos de personal en tránsito en el sector de dormitorios y registrar los accesos de estos en el libro de novedades.
- Hacer rondas cada dos horas y velar por el uso correcto de la electricidad y agua en los pabellones.

D. Encargado de Sala

El nombramiento de los encargados de salas aparecerá en la Orden del Día de las respectivas Bandadas. El servicio durará una semana.

Controlarán que las salas estén aseadas y ordenadas, informando inmediatamente las novedades que encuentren al Comandante de la Sección.

E. Cuartelero de Bandada.

Serán nombrados en la Orden del Día de cada una de las Bandadas y tendrán una duración de 24 horas.

- Cumplirán con este servicio todos los Subalféreces y Cadetes, exceptuando al Subalférez Mayor, Brigadieres Mayores y Brigadieres.
- Los Cuarteleros estarán bajo las directas del Subalférez de Servicio.
- Deberá levantarse media hora antes de la Diana (05:10am).

F. Corneta de Servicio

Integrarán el servicio diario todos los Cadetes cornetas de la IIª Bandada, integrantes de la Banda de Guerra.

- Diariamente se levantará media hora antes de la diana y se acostará posterior al toque del silencio.
- Serán nombrados por la Orden del Día del Grupo Escuela y sus obligaciones serán: toque de diana, izamiento y bajada del Pabellón Nacional, toque de Retreta y toque de silencio.

G. Jefe de sección (Cadete de la 1ª Bandada, Primer Semestre)

El Jefe de Sección es un puesto transitorio para los Cadetes de la Iª Bandada y durará hasta el término del primer Semestre. A partir del segundo semestre contarán con la antigüedad respectiva, según las evaluaciones que obtuvieron en el primer semestre.

- Los Jefes de Sección serán nombrados semanalmente por la Orden del Día de la Bandada.
- Ejercerá el mando del curso durante las formaciones, para ingresar a clases y durante las horas de estudio, en ausencia del Brigadier o Sub Brigadier del curso.
- Dará estricto cumplimiento del horario de actividades.

2.2. Anuales

A. Subalférez Mayor

1) Requisitos de Nombramiento

Será el Cadete del Escalafón Aire que obtenga la Primera Antigüedad al término del tercer año, previa recomendación del Comandante de la IIIª Bandada.

Este Subalférez será la 1ª antigüedad del Cuerpo de Cadetes y constituirá un ejemplo dentro y fuera de la Escuela de Aviación, por su rendimiento académico, por sus aptitudes para el servicio, por su lealtad, por sus formas militares y espíritu de cuerpo, virtudes claramente identificables en todas las actividades en que participa el Cadete.

2) Funciones y Obligaciones

Asesorar a los Comandantes de la Escuadrilla de Cadetes y Grupo Escuela, en las actividades relacionadas con el Cuerpo de Cadetes.

- Estar informado del Parte de Fuerza de las Bandadas y sus novedades.

- Cooperar al Oficial de Servicio de la Escuela de Aviación en el desempeño de sus funciones.
- Pasar por las dependencias donde los Cadetes desarrollan habitualmente sus actividades e informar las novedades a los Comandantes de las Bandadas respectivas.
- Controlar el desempeño, disciplina y formas militares del Cuerpo de Brigadieres y Subalférez de Servicio.
- Controlar las actividades de Régimen Interno de Bandadas y los servicios.
- Controlar la conducta y comportamiento del Cuerpo de Cadetes.
- Ser un ejemplo para el resto de los Cadetes por su corrección, en todas las actividades del Instituto.

3) Garantías

El Subalférez Mayor tendrá salida con noche de acuerdo con sus requerimientos, previo aviso a su Bandada y al Oficial de Servicio de la Escuela de Aviación.

- No cumplirá castigos los fines de semana, salvo que el Director de la Escuela, Comandante del Grupo Escuela, Comandante de la Escuadrilla de Cadetes o Comandante de la Bandada disponga lo contrario.
- Puede tener equipo de música en su dormitorio y puede hacer uso del teléfono celular en cualquier horario (a excepción de clases, charlas, ceremonias y formaciones militares).

4) Distintivos

Utilizará como distintivo de su puesto, tres estrellas en el galón de Subalférez de la tenida de Servicio y tres estrellas en la manga de la tenida de Salida.

B. Sub brigadieres

1) Requisitos de nombramiento

Serán designados entre las primeras antigüedades de los Cadetes de Tercer año de los diferentes Escalafones, previa recomendación del Comandante de la Bandada.

Serán nombrados de acuerdo con capacidades y méritos personales, virtudes que se reflejarán en la antigüedad que ocupan dentro de su propia Bandada. Debe considerar que tal nombramiento es un alto honor y responsabilidad.

2) Funciones y Obligaciones

Son asesores directos de los Oficiales de las Bandadas, del Brigadier Mayor y Brigadier de la sección respectiva.

- Velan por la presentación personal de los Cadetes de su Sección.
- Presentarse diariamente al Comandante de la Sección con las novedades de ella.
- Durante las horas de estudios dispuestas por horario de actividades, permanecen en la sala de clases controlando la disciplina de los Cadetes de su Sección.
- Controlan la diana, retreta y formaciones de la Sección.
- Estar en todo momento informado sobre cualquier aspecto concerniente a los Cadetes de su Sección.
- Ser un ejemplo para el resto de los Cadetes por su corrección, en todas las actividades del instituto.

3) Garantías

Tendrán derecho a una salida especial cada dos semanas (quincenal), incluida la noche.

C. Cadete Tutor

1) Requisitos de Nombramiento

Serán designados entre las primeras antigüedades de los Cadetes de segundo año de los diferentes Escalafones, previa recomendación del Comandante de la Bandada.

Serán nombrados de acuerdo con las capacidades y méritos personales, virtudes que se reflejarán en la antigüedad que ocupan dentro de su propia Bandada. Debe considerar que tal nombramiento es un alto honor y responsabilidad.

2) Funciones y Obligaciones

Serán asesores directos de los Oficiales de las Bandadas, del Brigadier Mayor, Brigadier y Sub-Brigadier de la sección respectiva.

- Su responsabilidad será ser guía en materias de régimen interno de los Cadetes de primer año, bajo su responsabilidad, como también, deberá preocuparse de su rendimiento académico, físico militar y valórico.
- Estar en todo momento informado sobre cualquier aspecto concerniente a los Cadetes bajo su responsabilidad.

3) Garantías

Tendrán derecho a una salida especial al mes, incluida la noche.

D. Ayudante de Cátedra

1) Requisitos de Nombramiento

Serán designados entre los mejores rendimientos académicos de cada asignatura, de cada curso, de los diferentes Escalafones, previa recomendación del cuerpo de profesores.

Serán nombrados de acuerdo con las capacidades y méritos personales, virtudes que se reflejarán en la antigüedad que ocupan dentro de su propia Bandada. Debe considerar que tal nombramiento es un alto honor y responsabilidad.

2) Funciones y Obligaciones

Serán asesores directos de los profesores de cada área de la sección respectiva.

Podrán ser materia de consulta de parte de los Cadetes de su bandada, en materias propias de la signatura.

3) Garantías

Tendrán derecho a una salida especial al mes, incluida la noche.

E. Subalférez

Todo Subalférez debe ser un ejemplo y practicar el mando. Cada Subalférez deberá recordar que el ejercicio del mando constituye una responsabilidad y un deber ineludible de cada uno de ellos. Cooperará con los Brigadieres Mayores y Brigadieres en la conducción del Cuerpo de Cadetes. Será un ejemplo intachable de conducta, presentación, formas militares y cumplimiento del deber.

F. Escoltas del Estandarte de Combate

Serán designados dos Cadetes correspondientes al último año quienes por sus méritos se hagan merecedores a dicha nominación.

- Tendrán derecho a una salida especial al mes, incluida la noche.
- Los nombramientos anuales serán destituidos debido a una de las siguientes causales:
- Haber reprobado su Curso de Vuelo.

- Quedar en Carácter de Condicional en Conducta durante el desarrollo de una Fase Académica.
- Mantener o iniciar cualquier relación sentimental con un (a) Cadete menos antiguo sobre el cual tenga mando directo.

3. CLASIFICACIONES, EVALUACIONES Y ANTIGUEDAD

3.1. Clasificaciones

Con el objetivo de estimular positivamente a los Cadetes en su rendimiento académico, deportivo y en aptitudes militares, el Grupo Escuela los clasificará anualmente, dentro de las siguientes categorías, proponiéndolos al Consejo de Instrucción y Disciplina (CID).

La Sección de Gestión de Calidad y Evaluación de Cadetes de la Plana Mayor del Grupo Escuela en coordinación con la Escuadrilla de Cadetes, determinarán anualmente quienes serán los Cadetes clasificados como Distinguidos, Meritorios y Condicionales, con la información proporcionada por las diferentes Escuadrillas (Cadetes, Docencia y Sanidad). El Grupo Escuela será el responsable de proponer al CID a aquellos Cadetes Distinguidos, Meritorios, Condicionales y aquellos con bajo rendimiento, en cada una de las áreas de formación.

A. Rendimiento Académico

La clasificación de los Cadetes la efectuará el Comandante del Grupo Escuela, de acuerdo con la proposición de la Bandada Docente en coordinación con el Comandante de la respectiva Bandada.

Para el nombramiento de Cadetes meritorios y distinguidos se debe considerar, en las tres áreas de formación, las notas de ambos semestres.

1) Distinguidos

Planes de estudio comunes (hasta el último semestre común)

Serán distinguidos los Cadetes que cumplan con los requisitos que a continuación se indican:

- Nota seis comas cero (6,00) o superior como promedio en cada una de las asignaturas académicas.
- Para aquellos ramos calificados con porcentajes, tener ochenta y cinco por ciento (85%) como mínimo de aprobación.
- Nota cinco comas cinco (5,50) o superior de promedio anual en el área de formación Físico Militar.
- Nota cinco comas cinco (5,50) o superior de promedio anual en el Área Actitudinal.

2) Meritorios

Planes de estudio comunes (hasta el último semestre común)

Serán Meritorios los Cadetes que cumplan con los requisitos que a continuación se indican:

- Nota cinco comas cinco (5,50) o superior como promedio en cada una de las asignaturas académicas.
- Para aquellos ramos calificados con porcentajes, tener ochenta por ciento (80%) como mínimo de aprobación.
- Nota cinco comas cinco (5,50) o superior de promedio anual en el área de formación Físico Militar.
- Nota cinco comas cinco (5,50) o superior de promedio anual en el Área Actitudinal.

3) Condicionales (Bajo rendimiento)

Los Cadetes serán clasificados como Condicionales una vez que su situación de bajo rendimiento haya sido analizada y formalizada por el CID.

Planes de Estudio Comunes (hasta el último semestre común)

- Los Cadetes que tengan una o más asignaturas académicas bajo cuatro comas cero (4,00) como promedio y que hayan aprobado la respectiva recalificación.
- Aquel Cadete que sea clasificado como Condicional en esta área, no podrá ser propuesto como distinguido o meritorio en ninguna otra área.

B. Rendimiento Físico-Deportivo

La clasificación de los Cadetes la efectuará el Comandante del Grupo Escuela de acuerdo con la proposición de la Bandada de Instrucción Militar en coordinación con el Comandante de la Bandada respectiva.

1) Distinguidos

Será designado como "Deportista Distinguido" todo Cadete que cumpla con los siguientes requisitos:

- Nota promedio de los dos semestres igual o superior a seis comas cero (6.00) en el Test de Capacidad Física (TCP) y en la nota de deporte.
- Nota cinco comas cinco (5.50) o superior de promedio anual en el área Actitudinal.
- Nota cinco comas cinco (5.50) o superior de promedio anual en el área Académica.
- Poseer algún récord de Escuela y mientras lo mantenga vigente, ser nominado para conformar una Selección Nacional (civil o militar) o ser Campeón Interescuela o similar como titular.

- El nombramiento distinguido podrá hacerse a partir del momento en que se produzca alguna de las condiciones anteriores y que cumpla con los requisitos establecidos.

Los deportistas distinguidos deberán ser propuestos por el Oficial Jefe de la rama deportiva o por el Profesor titular de la Disciplina a la Bandada de Instrucción Militar, al final de cada año y el nombramiento durará hasta el año que sigue. La nominación de Deportista Distinguido se hará efectiva una vez que se haya publicado su designación por Orden del Día del Grupo Escuela.

2) Meritorios

Serán Meritorios los Cadetes que cumplan con los requisitos que a continuación se indican:

- Nota promedio de los dos semestres igual o superior a cinco comas cincuenta (5.50) en el TCF y en deporte.
- Nota cinco comas cinco (5.50) o superior de promedio anual en el área Actitudinal.
- Nota cinco comas cinco (5.50) o superior de promedio anual en el área Académica.
- Tener una asistencia igual o superior a un ochenta y cinco por ciento (85%) en las actividades de la Disciplina Deportiva que realiza, ya sean entrenamientos o competencias. Para el caso de los Cadetes que se encuentren en actividades de vuelo, su propuesta deportiva para Meritorio estará sujeta a su porcentaje de asistencia al programa especial que sea sometido y a los resultados que obtenga en los diferentes campeonatos que le corresponda participar, según el criterio del Oficial Jefe de Rama, en coordinación con el Entrenador de la Selección.

- Ser seleccionado titular de la Escuela en algún Deporte de Selección, haber obtenido algún logro deportivo destacado y ser propuesto por el jefe de la Rama deportiva, en coordinación con el entrenador de la Selección a la Bandada de Instrucción Militar, con su debida justificación.

La nominación de Deportista Meritorio se hará efectiva una vez que se haya publicado su designación por Orden del Día del Grupo Escuela.

3) Bajo rendimiento

Los Cadetes que presenten nota bajo cuatro (4.00) en Deporte y/o en alguna una de las pruebas del TCF o no cumplan con éste durante el desarrollo de un periodo lectivo.

Estos Cadetes deberán cumplir un Programa de Acondicionamiento Físico especial o no podrán optar a ninguna distinción ni salida especial.

C. Rendimiento en Aptitudes Militares

La clasificación de los Cadetes la efectuará el Comandante del Grupo Escuela de acuerdo con la proposición del Comandante de la Bandada respectiva.

1) Distinguidos

Será Distinguido en Aptitudes Militares el Cadete que cumpla con los siguientes requisitos:

- Nota cinco comas cinco (5.50) o superior de promedio anual en el área Académica.
- Nota cinco comas cinco (5.50) o superior de promedio anual en el área Físico Militar.
- Ser calificado con nota seis comas cincuenta (6.50) o superior de promedio anual en aptitudes para el servicio.

- Obtener nota seis comas cincuenta (6.50) o superior en cada una de las Campañas de Instrucción, de acuerdo con la fase de Instrucción que se esté ejecutando.

2) Meritorios

Será Meritorio en Aptitudes Militares el Cadete que cumpla con los siguientes requisitos:

- Nota cinco comas cinco (5.50) o superior de promedio anual en el área Académica.
- Nota cinco comas cinco (5.50) o superior de promedio anual en el área Físico-Militar.
- Ser calificado con nota seis comas cero (6.00) o superior de promedio anual en aptitudes para el servicio.
- Obtener nota seis comas cero (6.00) o superior en cada una de las Campañas de Instrucción, de acuerdo con la fase de Instrucción que se esté ejecutando.

3) Condicionales (Bajo rendimiento)

Los Cadetes serán clasificados como Condicionales en esta área, una vez que su situación de bajo rendimiento haya sido analizada y formalizada por el CID.

Serán presentados al CID para formalizar su Condicionalidad en esta área, los Cadetes que presenten las siguientes condiciones:

- Promedio bajo cuatro comas cero (4.00) en Aptitudes para el Servicio. Sobrepase los 300 deméritos.
- Obtenga nota bajo cuatro (4.00) en cualquiera de las campañas. Situación que se mantendrá hasta obtener nota igual o superior a cuatro (4.00).
- Aquel Cadete que sea clasificado como No satisfactorio o que se encuentre condicional en esta área, no podrá ser propuesto como distinguido o meritorio en ninguna otra área.

Los nombramientos de Meritorios y Distinguidos en las diferentes áreas mantendrán su condición hasta la realización del nombramiento siguiente.

D. Clasificación de excepción

Además de las anteriores, los Cadetes podrán recibir la siguiente distinción, que indica un mérito excepcional. Este nombramiento será efectuado por el Comandante del Grupo Escuela.

1) Aviador Distinguido

Será designado Aviador Distinguido, el Cadete que sea clasificado como Distinguido en las tres (03) categorías anteriores (Académico, Física-Deportiva y Aptitudes Militares).

2) Aviador Meritorio

Será designado Aviador Meritorio, el Cadete que sea clasificado como Meritorio y/o Distinguido en las tres (03) categorías anteriores (Académico, Física-Deportiva y Aptitudes Militares).

3.2. Evaluaciones

A continuación se indicarán las distintas áreas de formación que tiene el Cadete en su desarrollo durante su permanencia en la Escuela de Aviación. Para poder visualizar el resumen de las evaluaciones junto a sus ponderaciones, ver en el Anexo "K" Resumen de ponderaciones por área de formación"

A. Área Académica

Los tipos de calificación sumativa que se podrán aplicar en esta área de formación son:

1) Controles Parciales

Se realizan para medir el logro de una parte de los contenidos de una unidad, se aplicarán en forma voluntaria en aquellas asignaturas que el número de horas lo

permita. Del conjunto de controles parciales se obtendrá una nota promedio cuya ponderación será equivalente a una evaluación de unidad.

2) Prueba de Unidad

Deberá medir el logro de los aprendizajes esperados de una o más unidades de una asignatura. El número de estas evaluaciones esta expresado en los respectivo Programas de signaturas y la oportunidad de su aplicación debe quedar establecida en las correspondientes programaciones que para tal efecto disponga la Bandada Docente. Tendrán carácter obligatorio para todos los Cadetes.

Se deberá procurar que no se aplique más de una prueba de unidad en un mismo día. En casos muy excepcionales, se podrá incluir hasta un máximo de dos pruebas en un mismo día, siempre y cuando se programen en distinta jornada y lo autorice el Comandante de la Bandada Docente.

3) Examen

Tendrá como propósito evaluar los aprendizajes logrados que se refieren a los objetivos terminales y específicas de las unidades desarrolladas durante el correspondiente periodo lectivo y que son la base para continuar la progresión académica del Plan de Estudio. Los porcentajes de cada unidad están indicados en los respectivos Programas de Asignaturas.

La nota final (NF) de una asignatura se calcula ponderando la nota de presentación al examen (NP), correspondiente al promedio de las notas de unidades, en un 70% y la nota del examen final (NE), en un 30%, según se establece la normativa vigente.

La eximición consiste en liberar al Cadete de rendir el examen final. La eximición la ofrece el docente al Cadete cuya nota de presentación a examen en una determinada asignatura es igual o superior a 5,50. No obstante, el Cadete cuya nota final (NF) sea igual o superior a 3,00 e inferior a 4,00 rendirá examen de recalificación.

Cabe mencionar, que para poder aprobar las asignaturas el Cadete debe tener una nota final (NF) igual o superior a 4,00. Debe poseer un porcentaje de asistencia igual

o superior a un 80% en cada una de las actividades programadas, siempre y cuando estas actividades no consideren una obligatoriedad de 100 % declaradas en el Plan de Estudio.

La situación de aprobación de asignaturas y actividades académicas que se vea complicada por problemas de salud con alguna lesión o tratamiento que tenga e Cadete y tenga pendiente ello, esto es estudiado por el Consejo de Instrucción y Disciplina. Por el contrario, se encontrará en una situación de repitencia, esta se eleva a la Dirección del Instituto y analizada por el CIT y de ser aceptada, es presentada a la División de Educación para su aprobación. Si es aprobada, implica repetir el año completo, cursando la totalidad de las asignaturas y exigencias del año académico correspondiente.

B. Área Físico-Militar

Esta área incluye las evaluaciones correspondientes a las sub-áreas Formación Física y Formación Militar, cuya forma de evaluarse para la I^a a III^a Bandada, se detallan en la Figura N°4.

Figura N° 4: Proceso evaluación Físico-Militar



Fuente: Manual de Procedimientos de Evaluación de Cadetes año 2016

En el caso de la IV^a Bandada, la sub-área de Formación Física tendrá una ponderación del 100%, debido a que no tienen campaña.

1) Sub-Área de Formación Física (30%)

Esta sub-área, de acuerdo con el Plan de Estudio 2012, se divide por una parte en las asignaturas de Deporte de Selección y Preparación Físico Militar, cuyas ponderaciones son: 50% Deporte de Selección y 50 % Preparación Físico Militar. Ambas asignaturas se evaluarán de manera anual.

La Sub-área de Formación Física incluye para la asignatura de Preparación Físico Militar la nota del Test de Capacidad Física (TCF) del primero y segundo semestre correspondiente a la Nota de presentación a Examen (NPE) y el Test de Acondicionamiento Militar (TAM) corresponde al examen final.

En el caso que un Cadete obtenga una nota inferior a 4,00, pero superior a 3,00, en alguna de las asignaturas del sub-área de Formación Física, tendrá derecho a recalificar.

- Deporte Selección. Corresponde a la evaluación por el desempeño que realiza el Cadete al deporte donde fue seleccionado por sus capacidades, habilidades y preferencia.
- Preparación Físico Militar. Corresponde al Test de Capacidad Física que debe rendir cada semestre del año el Cadete. Esta evaluación tiene una ponderación distinta entre Cadetes masculinos y femeninos. No obstante, son las mismas pruebas tales como corrida, flexiones de piernas, flexiones de brazos y abdominales.

2) Sub-Área de Formación Militar (70%)

Esta comprende todas las campañas militares que se desarrollen durante el año o semestre, cuya ponderación corresponde al 100 % de la nota final de la sub-área.

Todas las campañas militares, serán evaluadas, tanto en su parte teórica como práctica, mediante un examen final teórico con una ponderación de 30% y la nota final práctica con una ponderación del 70%. La suma ponderada corresponderá a la nota final de campaña.

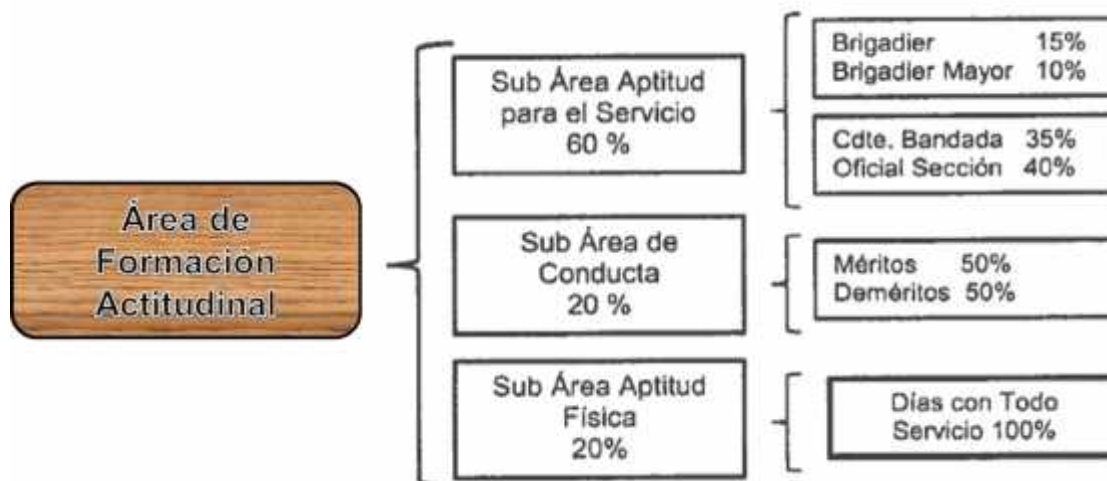
- Campaña de Instrucción Militar Básica (Iª Bandada)
- Campaña de Combatiente Básico (Iª Bandada)
- Campaña de Supervivencia en el Mar (IIª Bandada)
- Campaña de Supervivencia en Terreno Nevado (IIª Bandada)
- Campaña de Paracaidismo Básico (IIIª Bandada)
- Campaña de Combate en el Desierto (IIIª Bandada)

Existen procedimientos internos en el caso el Cadete no lograra cumplir con algunas Campañas por condiciones médicas, permisos especiales o alguna condición que el Consejo de Instrucción y Disciplina (CID) así lo indique.

C. Área Actitudinal

Esta área considera las evaluaciones correspondientes a la conducta (acumulación de méritos o deméritos) y calificación de los Oficiales de la Bandada y Brigadieres para Cadetes y cuerpo de Subalféreces. Ver Figura N° 5.

Figura N° 5: Proceso evaluación Actitudinal

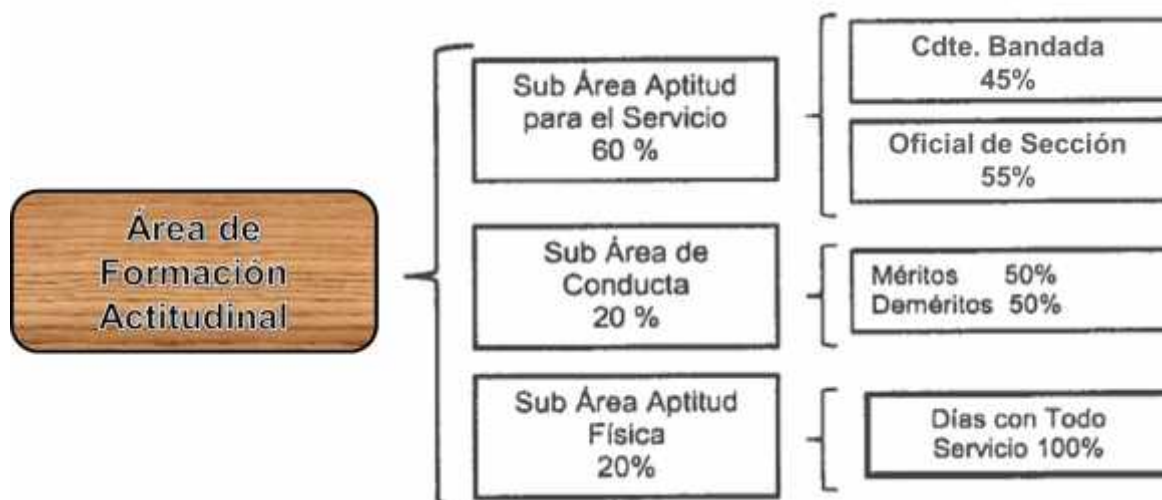


Fuente: Manual de Procedimientos de Evaluación de Cadetes año 2016

- 1) Sub-Área de Aptitudes para el Servicio (NAS). Corresponde a la suma de las notas ponderadas, correspondiente al Brigadier, Brigadier Mayor, Oficial de la Sección y al Comandante de la Bandada. Ver Anexo "L" Calificación de desempeño Actitudinal semestral.
- 2) Sub-Área Conducta. Corresponde a las notas ponderadas de los méritos y deméritos.
- 3) Sub-Área Aptitud Física. Corresponde a los días que le Cadete se encontró con una dificultad física, donde no realiza la totalidad de las actividades de Escuela. Se otorga según la gravedad de la lesión o tratamiento, siendo esta condición como "Días sin servicio" o "Servicio Liviano". Donde cada condición posee una ponderación según la cantidad de días que obtuvo.

Asimismo, el Subalférez Mayor y el Cuerpo de Brigadieres (puestos claves), están afectos a una evaluación según lo indica la siguiente ver Figura N° 6.

Figura N° 6: Proceso evaluación Actitudinal al Cuerpo de Brigadieres



Fuente: Manual de Procedimientos de Evaluación de Cadetes año 2016

La calificación de los Brigadieres y Subalférez Mayor deberán ser realizadas por los Comandantes y Oficiales de las Bandadas donde desempeñan sus funciones. Ver Anexo "LL" Calificación de desempeño Actitudinal semestral para el Subalférez Mayor y Cuerpo de Brigadieres.

D. Área de Vuelo

La Evaluación de la Instrucción en el Área de Vuelo deberá realizarse conforme a lo expresado en el Programa de "Instrucción Aérea para Cadetes Básica" (I.A.C.B.) en su formación básica, y por la normativa de evaluación en el Reglamento de Evaluación de los aprendizajes en los Cursos de Vuelo y en Misiones Operacionales, serie "B" N°3 A del 2014. Ver figura N° 7.

Figura N° 7: Proceso evaluación de Vuelo

Resultado Final Fase Teórica (RFFT)	Resultado Final Fase Práctica (RFFP)	Resultado Porcentual Final Curso (RPFC)
30,0 %	70,0 %	100 %

Fuente: Manual de Procedimientos de Evaluación de Cadetes año 2016

Al término del curso se calculará la nota final del curso ponderando la fase teórica con la práctica. Se tomarán los porcentajes finales de las fases teórica y práctica. Las asignaturas teóricas que están relacionadas con el vuelo, pertenecientes a la malla curricular del Plan de Estudio, y que no forman parte del I.A.C.B., se impartirán en forma previa o paralela al vuelo. Se evaluarán con una ponderación del 60% de exigencia para la nota de aprobación cuatro (4,0).

En la parte práctica del área de vuelo, no procede la eximición por tratarse de materias fundamentales en el desarrollo del curso.

3.3. Antigüedad

El cálculo de la antigüedad de los Cadetes se realizará anualmente, para todas las bandadas sin excepción. En este procedimiento se recopilan todas las Notas Semestrales o Anuales de las diferentes áreas de formación del Cadete.

Para el área Académica, se debe calcular la nota final ponderada (NFP), multiplicando cada nota final de asignatura por el número de horas de la asignatura. Luego sumar todas las notas finales ponderadas y dividir por el número total de horas de las asignaturas consideradas. La Nota obtenida corresponderá a la Nota Final del Área Académica.

Para la determinación de antigüedades y para estos efectos le corresponde a la Sección de Gestión de Calidad y Evaluación de Cadetes de la Plana Mayor determinar los puntajes y antigüedades, con la información proporcionada por las siguientes organizaciones.

<u>ORGANIZACIÓN</u>	<u>ÁREA</u>
Grupo de Operaciones Aéreas	Vuelo
Escuadrilla de Cadetes	Actitudinal
Escuadrilla de Docencia	Académica y Físico Militar
Escuadrilla de Sanidad	Días c/servicio liviano y sin servicio

Las organizaciones indicadas, deben remitir la información posterior de cada semestre o año lectivo a más tardar con siete días hábiles posterior a estos cierres. Cada área tendrá las siguientes ponderaciones.

Para las fases sin vuelo, esto quiere decir desde la I^a a la III^a Bandada y IV^a Bandada rama tierra.

Área Actitudinal	35%
Área Académica	35%
Área Físico Militar	30%

Para las fases con vuelo, esto quiere decir IV^a Bandada rama aire.

Área Actitudinal	30%
Área Académica	30%
Área Físico Militar	20%
Área de Vuelo	20%

Para una mejor visualización ver Anexo "M" Cálculo de las ponderaciones de las áreas de formación.

Al término de cada semestre, fase o año lectivo, el puntaje final corresponderá a la sumatoria de las respectivas notas finales ponderadas de cada área de formación. Se

les otorgará las antigüedades ordenándose los puntajes de mayor a menor, correspondiendo el primer lugar o primera antigüedad al puntaje mayor y así sucesivamente. Ante la igualdad de puntajes finales entre dos o más Cadetes del mismo escalafón y bandada, se deberá considerar más antiguo al Cadete que tenga mayor puntaje en el área de Formación Actitudinal. Si aún persistiese la igualdad, se considerará más antiguo a aquel que tenga mayor puntaje en el área de formación Físico Militar. En casos excepcionales, en que persistiese la igualdad de puntajes, será el CID quién decidirá la antigüedad obtenida por los Cadetes.

Cabe señalar, que existen distintos tipos de cálculo según asignaturas que han sido recalificadas, o con alguna condicionalidad en alguna de las áreas de formación que haya tenido el Cadete.

Para el cálculo de antigüedades de egreso, no se consideran las condicionalidades. Estas se obtendrán sumando los puntajes obtenidos en cada año, multiplicadas por cada ponderación según el año.

La antigüedad se obtendrá sumando los puntajes obtenidos en cada año, y multiplicados por la ponderación que a continuación se indica.

Puntaje I año : 15%

Puntaje II año : 20%

Puntaje III año : 30%

Puntaje IV año : 35%

Terminado el año Académico, cada Bandada deberá en conjunto con la Sección de Gestión de Calidad y Evaluación de Cadetes, elaborar el Resumen General de Calificación del Cadete en las áreas de Formación Militar, Actitudinal y Académica.

4. CONCLUSIONES

En el presente capítulo se describió el proceso formativo de los Cadetes de la Escuela de Aviación, según gradualidad que poseen por curso, donde cada una de estas tienen distintas actividades y responsabilidades siendo que cada una de estas actividades son evaluada por distintas áreas de desarrollo tales como: instrucción aérea, área académica, ético-moral y cultural, físico militar; siendo que estas evaluaciones van directamente relacionadas al cálculo que se les efectúa a cada uno de los Cadetes a fines de cada semestre, para poder obtener como resultado el orden de precedencia (antigüedad) que le corresponde entre sus camaradas dependiendo del por curso en que se encuentren, donde en su último año, se asignará quienes de ellos podrán ser parte del Cuerpo de Brigadieres.

Como también, se indicaron las distintas mallas curriculares que existen, dependiendo de la especialidad que el Cadete haya optado según los cupos por cada una, ya que los tres primeros años de Escuela son plan común y en cuarto año son separados según la especialidad, donde existen distintas pruebas que deben aprobar los Cadetes, especialmente el escalafón rama del aire, siendo estas pruebas específicas de habilidades de vuelo, para así poder finalmente iniciar su año académico en cuarto año la Bandada de IV^a año en su totalidad y diferenciada por sus especialidades.

Se mencionó el nivel de desempeño que obtiene el cadete antes de egresar de la Escuela, siendo este el nivel aprendiz oficial (NAO), como también el perfil de salida correspondiente al perfil de salida aprendiz oficial, según lo establecido en la normativa respectiva.

Dentro lo que corresponde en la proyección profesional, esta cuenta con distintos alineamientos según el escalafón y categoría que pertenezca el Oficial, para este estudio se priorizó la proyección profesional para el oficial que es egresado de una Escuela Matriz, ya que existen otras categorías que pueden ser reclutadas desde la vida civil siendo estas, por ejemplo, las categorías de oficial que poseen un título profesional otorgado por alguna Universidad debiendo ingresar con un régimen especial de Escuela para poder egresar como Oficial. Como muestra de una

proyección profesional de un oficial egresado de la Escuela de Aviación y según las distintas especialidades que se cuentan, se indicó en un anexo la proyección profesional del Escalafón de Línea de Armas Escalafón del Aire.

Dentro del proceso integral y formativo que la Escuela de Aviación sitúa a los Cadetes, estos deben cumplir ciertos puestos que contienen un grado de responsabilidad y obligaciones en los distintos cursos, para así prepararlos a enfrentar distintas situaciones administrativas, logísticas y de personal, donde deberán efectuar gestiones y coordinaciones con el fin de dar soluciones y tomar decisiones en pos a la organización en las que se encuentren, en las distintas unidades que la Institución los destinará una vez siendo Oficiales. Por ello, es que cumplen puestos que son de carácter transitorios y anuales, donde en ciertos puestos son evaluados por sus superiores y así puedan familiarizarse aún más al régimen militar y jerárquico. A su vez, son evaluados semestralmente todos los Cadetes según el desempeño que hayan tenido, según los cursos y los puestos que se encuentren, este último se refiere a los puestos del Cuerpo de Brigadieres (puestos claves), de acuerdo con las opiniones de sus mando directos y superiores, tal cual como se efectúa a los oficiales, diferenciándose que la calificación del Oficial es de forma anual.

VII. SITUACIÓN ACTUAL DE DISTRIBUCIÓN DE LOS PUESTOS CLAVES EN LA ESCUELA DE AVIACIÓN

Actualmente la Escuela Aviación efectúa su asignación anual a los cargos que serán ocupados por algunos Subalféreces (IV^a Bandada) para ser integrados al Cuerpo de Brigadieres. Esto se realiza cuando los Cadetes se encuentren finalizando su tercer año de Escuela, conforme a la antigüedad que ellos obtienen y según las vacantes que se deben ocupar para los puestos de Subalférez Mayor, Brigadieres Mayores y Brigadieres respecto a las cantidades de Secciones que posee cada Bandada.

Una vez que finaliza el proceso de asignación del Cuerpo de Brigadieres, es decir, teniendo los nombres de los Subalféreces que van a ocupar los distintos puestos, se inicia en forma inmediata y en tiempo paralelo la distribución de los Brigadieres Mayores y Brigadieres, que para esta investigación se llamarán *puestos claves*, hacia las distintas Bandadas de Cadetes (I^a, II^a, III^a y IV^a Bandada).

Las designaciones de los puestos claves para decidir sobre cuál Bandada deberán efectuar mando, pasa como primera instancia sobre los Oficiales de la III^a Bandada, donde estos se reúnen y mediante opiniones y conocimientos que tengan del Brigadier Mayor y/o Brigadier, comienzan a seleccionar sobre quien debería estar en cada Bandada según las características que posee cada una de estas, conforme a la gradualidad según las responsabilidades, obligaciones y funciones que deben cumplir los distintos años, para así guiar y acompañar a los Cadetes en su proceso de formación como futuros Oficiales. Asimismo, se cuenta con la ayuda de la Psicóloga del Grupo Escuela, a lo menos dos semanas antes de la asignación del Cuerpo de Brigadieres, donde ella evalúa las competencias específicas que debe tener los puestos claves en cada Bandada y en conjunto con otras evaluaciones que más adelante se indicarán. Ver Figura N° 8.

La Psicóloga finalmente entrega su opinión y orientaciones que debe cumplir cada puesto clave para así aportar y facilitar la toma de decisiones del Comandante de la III^a Bandada, porque este Oficial no cuenta con otro elemento de evaluación, medición

o perfil específico que efectúe para este proceso, para discernir qué puesto clave debe estar en cada Bandada. Cabe recordar, que la asignación del Cuerpo de Brigadieres es por antigüedad y generalmente se utiliza como referencia este orden de precedencia para seleccionar a qué Bandada debe ser designando el puesto clave.

Figura N° 8: Competencias específicas del Cuerpo de Brigadieres por Bandadas



Fuente: Psicóloga del Grupo Escuela

Cabe mencionar que, este proceso de distribución de los puestos claves, no se encuentra normado en algún Manual o establecido como procedimiento, en cuanto su forma de ejecutarlo será según criterio de los mandos de la Bandada y de la Escuadrilla de Cadetes, utilizando como referencias las experiencias pasadas.

Una vez que los Oficiales de la IIIª Bandada, efectúan su propuesta de distribución, esta es informada al Comandante de la Escuadrilla de Cadetes el cual, también bajo sus conocimientos e información que maneja de los Subalféreces, puede efectuar cambios respecto aquella distribución, agregando valor hacia algunos puestos claves que el Comandante de la IIIª Bandada pueda que no maneje, o en su efecto autorice y se declare conforme con la propuesta.

Posteriormente, esta propuesta es informada al Comandante del Grupo Escuela, donde también puede efectuar alguna modificación y, finalmente el Comandante del Grupo Escuela la presentada al Director de la Escuela, mediante el Consejo de Instrucciones y Disciplina (CID).

El objeto de este proceso es poder elegir a la persona más apropiada e idónea para desempeñarse en cada curso, considerando que son referentes y modelos por seguir tanto en su comportamiento, sus méritos personales, virtudes, actitud, espíritu y compromiso, con la facilidad que los Cadetes pueden tener para acercarse a ellos y apoyarse en cualquier situación que pueda tener. También pueden encontrar en ellos orientación hacia las distintas especialidades, inclusive ayudándolos en las asignaturas que presentan alguna dificultad.

A cada Brigadier le asignan un grupo de Cadetes, llamándose Sección, de acuerdo con la Bandada que fue designado. Cada sección puede contar con alrededor de 15 a 20 Cadetes.

En la I^a Bandada ingresan alrededor de 110 Cadetes, donde son ordenados por apellidos o por estilos de aprendizajes o por el nivel de inglés, siendo distribuidos en Secciones entre 15 o 18 Cadetes, generando así 6 Secciones, siendo que por cada Sección debe tener un Brigadier (rama aire o rama tierra). Al mando de todos los Brigadieres de la Bandada, se encuentra el Brigadier Mayor (rama aire) y por sobre estos se encuentra el Oficial de Sección (grado de Teniente y de distintas especialidades), este Oficial puede estar a cargo de una a dos Secciones según la cantidad de Cadetes que la Sección posea. Al Mando de los Oficiales, Cuerpo de Brigadieres y Cadetes, se encuentra el Comandante de la Bandada (grado de Capitán de Bandada).

Posteriormente, en la II^a y III^a Bandada, las Secciones pueden estar configuradas por el mismo orden que la primera Bandada y finalmente en la IV^a Bandada, las Secciones son conformadas por las especialidades. Ver Anexo "N" Organigrama de la Bandada de Cadetes.

Cabe señalar que los puestos claves no tienen un horario fijo para efectuar mando sobre sus Cadetes, cumpliendo su función H24, de lunes a lunes, inclusive los fines de semana, ya que deben estar en constante conocimiento de lo que suceda al Cadete, siendo los primeros en saber si les sucede algo y así informar según la jerarquía establecida, para así informar alguna novedad.

1. ETAPAS DE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS PUESTOS CLAVES

Para una mejor comprensión del proceso de distribución de los puestos claves, se identificarán las etapas que se debe cumplir, para lograr decidir sobre que Brigadieres Mayores y Brigadieres se deberán designar para ser integrado en la I^a, II^a, III^a y IV^a Bandada de Cadetes, para que puedan efectuar mando sobre los Cadetes.

1.1. Requisitos, Responsabilidades y Obligaciones

A. Brigadieres Mayores

1) Requisitos

Son designados dentro de las primeras antigüedades del escalafón rama aire, a partir de la 2^a y hasta la 5^a antigüedad, previa recomendación del Comandante de la III^a Bandada. Son nombrados de acuerdo con capacidades y méritos personales, virtudes que se reflejan en la antigüedad que ocupan dentro de su propia Bandada. Debe considerar que tal nombramiento es un alto honor y responsabilidad.

2) Responsabilidades y Obligaciones

Su responsabilidad principal será asesorar al Comandante de la Bandada donde fue designado, respecto a los problemas que afecten el normal desarrollo de las actividades académicas y de régimen interno.

- Tendrá bajo su responsabilidad el Cuerpo de Brigadieres y los Cadetes integrantes de las respectivas Bandadas.
- Será menos antiguo que el Subalférez de Servicio del Cuerpo de Cadetes, es decir, deberá cumplir las órdenes que disponga el Subalférez de Servicio.
- Será responsable, ante el Comandante de la Bandada donde fue designado, del cumplimiento de las órdenes y disposiciones emanadas por los Oficiales de las Secciones.

- Hacer cumplir a su curso el horario de actividades dispuesto por el Grupo Escuela.
- Controla el desarrollo normal de su Bandada, tanto en actividades de régimen interno, como administrativas.
- Presentar al comandante de la Bandada, el listado de los Cadetes que pueden salir el fin de semana y quienes deberán permanecer en la Escuela, según los deméritos que tengan.

3) Garantías

No cumplirán castigos los fines de semana, salvo que el Director de la Escuela, Comandante del Grupo Escuela, Comandante de la Escuadrilla de Cadetes o Comandante de la Bandada disponga lo contrario.

Puede tener equipo de música en su dormitorio y hacer uso del teléfono celular en cualquier horario (a excepción de clases, charlas, ceremonias y formaciones militares).

Tiene derecho a una salida especial cada dos semanas (quincenal) hasta el siguiente.

4) Distintivos

Utilizará como distintivo de su puesto, dos estrellas en el galón de Subalférez de la tenida de Servicio y dos estrellas en la manga de la tenida de Salida.

B. Brigadieres

1) Requisitos de Nombramiento

Son designados entre las primeras antigüedades de los Subalféreces de los diferentes escalafones, previa recomendación del Comandante de la IIIª Bandada.

Serán nombrados de acuerdo con las capacidades, méritos personales y virtudes que se reflejarán en la antigüedad que ocupan dentro de su propia Bandada. Debe considerar que tal nombramiento es un alto honor y responsabilidad.

Son designados de acuerdo con la cantidad de Secciones con que cuenten las Bandadas.

2) Responsabilidades y Obligaciones

Son asesores directos de los Oficiales de las Bandadas y del Brigadier Mayor respectivo.

- Son menos antiguos que el Subalférez de Servicio y que los Brigadieres Mayores.
- Velan por la presentación personal de los Cadetes de su Sección.
- Presentarse diariamente al Comandante de la Sección con las novedades de puedan presentar los Cadetes que están bajo su cargo.
- El Brigadier de Servicio, quien es nombrado durante una semana según un rol que se encuentran todos los Brigadieres de la Bandada, es el encargado de visitar en forma diaria a los Cadetes de su Bandada que se encuentren internados en la enfermería de la Escuela, con el fin de dar solución a las novedades, problemas o requerimientos que pudiesen tener los internos.
- Durante las horas de estudios dispuestas, según horario de actividades, debe permanecer en la sala de clases controlando la disciplina de los Cadetes de su Sección.
- Controlar los horarios de descansos y formaciones de la Sección.
- Elaborar y archivar la lista de salida de los Cadetes de su Bandada.
- Estar en todo momento informado sobre cualquier aspecto concerniente a los Cadetes de su Sección.
- Ser un ejemplo para el resto de los Cadetes, cumpliendo con todas las actividades del instituto.

- Reiterar a los Cadetes dos veces por semestre las normas de seguridad informática e información, de comportamiento y formas militares durante el uso de equipos celulares.

3) Garantías

No cumplirán castigos los fines de semana, salvo que el Director de la Escuela, Comandante del Grupo Escuela, Comandante de la Escuadrilla de Cadetes o Comandante de la Bandada disponga lo contrario.

Puede tener equipo de música en su dormitorio.

Tiene derecho a una salida especial cada dos semanas (quincenal) hasta el día siguientes

4) Distintivos

Utilizará como distintivo de su puesto, una estrella en el galón de Subalférez de la tenida de Servicio y una estrella en la manga de la tenida de Salida.

1.2. Asignación anual

La designación de los cargos de Brigadieres Mayores y Brigadieres, son de un periodo anual o hasta que los puestos claves sean destituidos por la condicionalidad en conducta, es decir que alcancen los 300 deméritos, o si mantiene una relación sentimental con algún cadete bajo su cargo.

Según lo que el mando establezca, la vacante de aquel puesto clave será ocupada por el Brigadier Mayor o Brigadier que sigue en antigüedad o dependiendo el caso, un Brigadier se encargará de la Sección que tuvo el Brigadier que salió.

1.3. Evaluaciones

Para el proceso de la distribución de los puestos claves, no se considera alguna evaluación para determinar sobre quienes son idóneos para cada Bandada, según las características de gradualidad que posee cada curso.

No obstante, con al menos dos semanas de anticipación a la asignación del Cuerpo de Brigadieres, se les aplica a las primeras antigüedades el test 16 PF el cual, entrega un perfil de personalidad y tendencias de los evaluados.

Este test de personalidad está organizado a partir de un total de 185 preguntas cerradas con tres opciones de respuesta, siendo una de las opciones indicativo de que no se sabe que contestar, con la excepción de algunas preguntas planteadas como resolución de problemas para evaluar la inteligencia. Como se basa en preguntas y no requiere de tecnologías muy avanzadas para arrojar un resultado, ha sido muy utilizado en empresas y todo tipo de organizaciones a la hora de seleccionar al personal que puede pasar a formar parte del equipo o bien recibir un ascenso.

Además, se efectúan dinámicas grupales con grupos de no más de seis Cadetes donde se les presenta información en una presentación en Power Point, indicando la descripción de cada una de las Bandadas y las características personales que deberían presentar los puestos claves para liderar una u otra Bandada. Anexo "O" Descripción de Bandadas y responsabilidad de los puestos claves.

Posteriormente, a cada grupo se les presenta un caso referente a alguna situación que los puestos claves deban enfrentar, donde los evaluados deben resolverla. Esto se evalúa con pauta por competencias y luego de eso se les solicitan que completen un formulario señalando a que bandada les gustaría comandar ente otras cosas.

De acuerdo con las respuestas estas pueden ir variando cada año, pero con ello se levanta un perfil personal, como asimismo aclarar e informar. Cabe señalar que las evaluaciones están enfocadas a observar e identificar *competencias* y preferencias.

Cuando se asigna el Cuerpo de Brigadieres, se tiene considerado efectuar un seguimiento a los casos con los resultados más bajos o por tener competencias poco desarrolladas para el nivel exigido. Esto se hace generalmente con modalidad coaching, identificando con el método FODA y determinar acciones de mejora.

Todas estas evaluaciones y seguimientos, las efectúa la Psicóloga del Grupo Escuela.

1.4. Nombramiento

El nombramiento oficial se efectúa mediante la publicación en la Orden del Día del Grupo Escuela, siendo un documento donde se indican los servicios e información que involucre a los Oficiales, Personal (civil y militar) y Cadetes que pertenezcan a esa Unidad. Este documento se elabora y publica semanalmente.

A su vez, se realiza una ceremonia militar, en el auditorio o en el patio de formación de la Escuela de Aviación, donde se presenta la totalidad de los Cadetes y Oficiales pertenecientes al Grupo Escuela, para participar en el nombramiento del Cuerpo de Brigadieres e indicando hacia que Bandada van a pertenecer. Esta ceremonia se efectúa, durante la segunda semana de diciembre de cada año y la preside el Director de la Escuela de Aviación.

2. CONCLUSIONES

En este capítulo, se describió como se efectúa a grandes rasgos la asignación del Cuerpo de Brigadieres que principalmente prioriza su orden de precedencia (antigüedad) para que bajo este orden se seleccionen al Subalférez Mayor (primera antigüedad de la Bandada siendo esta rama aire), a los cuatro Brigadieres Mayores (desde la segunda a la quinta antigüedad siendo rama aire) y los diecinueve Brigadieres (donde existe variedad entre rama aire y rama tierra). Una vez que se tiene esta asignación, se efectúa el proceso de distribución de los puestos de Brigadieres Mayores y Brigadieres, siendo estos los puestos claves para este estudio.

Por lo anterior, se indican las etapas que se contemplan para de este proceso de distribución, como también las organizaciones y autoridades que participan.

A su vez, las características que debe poseer la persona que se desempeñe en uno de estos puestos y las responsabilidades que emana de estos los cuales, finalmente son asignados por medio de un nombramiento oficial.

Cabe señalar, que existen ciertas evaluaciones que deben efectuar los Subalférezes para establecer hacia que Bandada se deben distribuir. Estas evaluaciones son de

tipo orientadoras donde se estudia las competencias que tiene el Subalférez y las competencias que tiene cada Bandada. Estas evaluaciones las efectúa la Psicóloga del Grupo Escuela el cual, esta información le es entregada a los Oficiales de la IIIª Bandada quienes finalmente y en base a las opiniones que poseen del Subalférez es cuando que deciden a qué Bandada va a ser designado para que ejerza su mando.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, específicamente a lo referente a la distribución de los puestos claves el cual, es materia de este estudio, no existe alguna normativa o procedimiento escrito de la forma en cómo se debe efectuar y qué elementos importantes se deben evaluar para que así la toma de decisiones esté respaldada. Con el objeto que se cuente con una información acorde a los requerimientos y sea la más óptima conforme a las necesidades organizaciones, es decir, las evaluaciones que se les efectúan para decidir a qué Bandada se deben desempeñar los puestos claves, como el perfil que debe poseer la Bandada y las características que debe poseer el Brigadier Mayor y Brigadier, sólo están basadas a lo que se ha realizado en años anteriores, pasando por la proactividad y preocupación de la Psicóloga y por opiniones de los Oficiales de la IIIª Bandada. Si bien estas evaluaciones están orientadas hacia las competencias y sobre el liderazgo que deben ejercer, no se contempla mediante sus talentos productivos, conocimientos y destrezas donde de estos, se crean las fortalezas que tiene cada persona.

VIII. SITIACIÓN ACTUAL DE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS PUESTOS CLAVES EN LAS ESCUELAS MATRICES DE LAS FF. AA

Como una manera de poder contar con las experiencias que tienen las Escuelas Matrices de las Fuerzas Armadas, respecto a la situación de la asignación y distribución de los puestos claves. Es que en este capítulo se podrá encontrar de qué manera efectúan estos procesos la Escuela de Especialidades de la Fuerza Aérea de Chile, donde se forman a los Suboficiales de esta Institución.

Posteriormente, la Escuela Militar, perteneciente al Ejército de Chile, luego la Escuela Naval, perteneciente a la Armada de Chile, donde ambas Escuelas Matrices forman a los Oficiales de cada Institución.

Finalmente se consideró a la Academia da Força Aérea de Brasil (AFA), siendo una Institución donde se efectúan anualmente intercambios de Instructores de Vuelo brasileños y chilenos desde sus Escuelas de Aviación, con el objeto de conocer sus procedimientos y aprender sobre sus normativas de vuelos, efectuándose así la instrucción de vuelo a los Cadetes de ambos países, siendo esto una forma de mantener vínculos fraternales, de apoyo aéreo y de conocimientos entre ambos países.

1. ESCUELA DE ESPECIALIDADES (SUBOFICIALES DE LA FACH)

Esta Escuela Matriz, formadora de los Suboficiales de la Fuerza Aérea de Chile, cumple con la asignación del Cuerpo de Brigadieres, de la misma forma que lo realiza la Escuela de Aviación. Con la salvedad que este instituto, posee solo con dos Bandadas de Alumnos, donde en su segundo año ejercen el mando los puestos claves. Cabe mencionar que el Subalférez Mayor quien es la primera antigüedad de todo el Cuerpo de Cadetes de la Escuela de Aviación, en la Escuela de Especialidades se nombra como Brigadier Mayor de Escuela, quien en este caso es la primera antigüedad de todos los Alumnos.

Una vez finalizado el nombramiento del Cuerpo de Brigadieres de la Escuela de Especialidades, se designan de forma inmediata a la Bandada respectiva en la que deberán trabajar, la forma en que son distribuidos obedece a las cualidades y carácter de cada uno donde el mando considera que puedan realizar de mejor forma su labor, por ejemplo, para ser Brigadier de la Iª Bandada se designará a quienes tengan más condiciones de formador.

No se aplican algún modelo o herramientas complementarias para efectuar la distribución de los puestos hacia las distintas Bandadas, solamente se determina la distribución en base al comportamiento y características personales que presente cada Brigadier donde, se ven sus condiciones de liderazgo y capacidad de ser un agente formador, por ejemplo. No obstante, se practica el hecho de entrevistar y conocer a quienes integren el Cuerpo de Brigadieres por parte de los Oficiales de la Iª Bandada, no está establecido mediante un parámetro que permita asegurar que, ante el nuevo cargo, un Alumno responda como se espera.

No se encuentra escrito el proceso de distribución, solo los requerimientos para ser nombrado como Brigadier Mayor y Brigadier respecto a lo establecido en el Manual del Alumno. Se realiza una reunión con los oficiales de la Iª Bandada, donde la decisión final la toma el Comandante de la Iª Bandada a finales de año, para así ser nombrados oficialmente en diciembre, en conformidad a lo establecido en el Manual del Alumno, referido a que para ser nombrados como Brigadieres los Alumnos deben contar, dentro de los requisitos, con la recomendación de dicho Oficial.

Finalmente, la nómina de Brigadieres es presentados al Mando de la Escuela por si existiese algún reparo principalmente, con el nombramiento de los Brigadieres Mayores.

2. ESCUELA MILITAR (EJÉRCITO)

De acuerdo con la información entregada por la Escuela Militar, la asignación del Cuerpo de Brigadieres se encuentra escrita en el Libro III Manual del Alumno. Este proceso se efectúa en el mes de diciembre, una vez que se finaliza el año académico y se calculan antigüedades.

La Escuela Militar cuenta con cinco compañías de alumnos. Estas compañías están conformadas por secciones y por cada sección existen escuadras. Las escuadras son las filas que posee la sección.

Para el nombramiento del Cuerpo de Brigadieres, se consideran las promociones de la IIIª compañía y IVª compañía para el año siguiente (Vª compañía). Se nombra al Subalférez Mayor, quien es la primera antigüedad de la IVª compañía, cinco Brigadieres Mayores quienes se desempeñan en las cinco compañías de la Escuela Militar como alumnos más antiguos de esas compañías. Se nombran a los Brigadieres, que comandan las secciones de alumnos de los diferentes años de escuela siendo alumnos de la IVª compañía y finalmente se nombran a los Subbrigadieres quienes son los comandantes de escuadra. Existen Subbrigadieres que son de la IVª compañía y que ejercen mando en ese mismo curso, ya que no pueden ser menos antiguos quienes deban obedecer. Como así, existen los Subbrigadieres de la IIIª compañía para ejercer mando en la IIIª, IIª y Iª compañía.

Cabe aclarar, que el Cuerpo de Brigadieres son de la Vª compañía y los Subbrigadieres son de la IVª y IIIª compañía.

La asignación del Cuerpo de Brigadieres se selecciona por orden de precedencia (antigüedad). Al momento de calcular la antigüedad, si existe algún alumno que posea sanción en su hoja de vida en el concepto "Honor", este alumno independiente de su antigüedad no será nombrado dentro del cuerpo de Brigadieres y se nombrará al que sigue en antigüedad.

Se utiliza una Cartilla de Mérito, donde a los alumnos se les asigna un puntaje de acuerdo con el mérito que posee, por ejemplo: puntaje por su nivel de idioma o puntaje por su participación deportiva, etc. Este puntaje es un valor agregado a la antigüedad y por ende al puesto que pueden alcanzar con este resultado.

Para la toma de decisión en la asignación a los puestos, se realiza una reunión del comandante de batallón junto con los oficiales que comandan a los alumnos de IV^a compañía, tiene como objetivo ver si cumplen el perfil para el cargo, posterior a eso la selección de los alumnos son entregados al Director quien modifica o aprueba la asignación. En esta misma reunión se propone a qué compañía pueden efectuar mando. Durante la reunión del comandante de batallón con los oficiales que comandan a los alumnos propuestos, se analizan las personalidades, actividades y capacidades de los alumnos propuestos, según las siguientes características que debe tener el Brigadier Mayor y Brigadier para la distribución del Cuerpo de Brigadieres a las distintas compañías:

I^a compañía, alumnos que sean ejemplares en su actuar y que tengan una gran capacidad de enseñar y transmitir sus conocimientos.

II^a compañía, alumnos que deben generar un autocontrol por parte de sus subordinados y más que enseñar deben guiar a sus subordinados.

III^a compañía, alumnos que deben tener el carácter suficiente para imponerse y comandar a sus compañeros o a alumnos un año más antiguo y con experiencia.

Sólo el Director de la Escuela Militar tiene la facultad para desvincular a un alumno, y este puede ser un nuevo encuadramiento como una degradación del nombramiento.

El nombramiento del Cuerpo de Brigadieres se formaliza con una ceremonia interna presidida por el Director de la Escuela Militar, quien les entrega su estímulo y encuadramiento. La permanencia en estos puestos es anual.

El proceso de la distribución de los puestos, no se encuentra escrito en algún procedimiento, se efectúa por criterio y conocimiento de los alumnos, por parte de sus

mandos. Por ende, no se aplica algún modelo en el área Psicológica, Social o de Recursos Humanos.

Los alumnos empiezan a ejercer su cargo una vez finalizada la ceremonia de nombramiento.

3. ESCUELA NAVAL (ARMADA)

Todos los Cadetes en su último año de estudios (cuarto año de Escuela), podrán ser nombrados Brigadieres, a no ser que existan motivos disciplinarios de peso que hagan que un Cadete en particular no sea merecedor del título.

En términos generales, se busca que todos los cadetes de cuarto año sean nombrados Brigadieres, con la finalidad de darles la posibilidad de ejercer funciones de mando sobre los cadetes menos antiguos.

Son designados por estricto orden de antigüedad, con la sola excepción de los Brigadieres que presenten deficiencias físicas, académicas y/o militares, en cuyo caso se designa al que siga en antigüedad. Los Brigadieres Mayores serán tantos como divisiones exista en la Escuela (normalmente siete u ocho).

Cada año tiene divisiones, por ejemplo, primer año tiene tres divisiones y en cada división tiene dos o tres cursos que son A, B o C y en cada curso están las escuadras, que son las filas.

Así, los Brigadieres Mayores asumen como ayudantes de cada división los cuales, se encuentran Oficiales también, los Brigadieres más antiguos reciben asignación de cursos y los menos antiguos, escuadras dentro de los cursos.

El Director de la Escuela Naval, resuelve respecto de la designación de Brigadieres Mayores y Brigadieres a proposición del Consejo de Educación, el cual es integrado por diversos Oficiales que son partícipes del proceso formativo (de acuerdo con lo establecido en el Reglamento Interno) y finalizando esta asignación siendo nombrada por resolución escrita del Director e investidos en una ceremonia en el patio de honor.

Los nuevos Brigadieres asumen el mando sobre sus Cadetes, cuando el curso de Brigadieres anterior ha finalizado el año académico y se encuentra próximo al egreso.

La distribución se lleva a cabo de manera previa a la investidura, objeto los nuevos Brigadieres sean asignados a sus cursos en la respectiva ceremonia. Para esta asignación no se ocupa alguna prueba o test psicológico para la ayuda de la toma de decisión el cual, este proceso se encuentra definido en el Reglamento Interno de la Escuela Naval y en el Manual del Cadete.

Respecto si la distribución de los puestos contempla alguna evaluación específica, se puede indicar que dependerá de las consideraciones que designe el Consejo de Educación, como también de las preferencias de los Cadetes, sus condiciones y aptitudes naturales. No existiendo alguna evaluación o test o entrevista personal para ayudar a designar hacia qué curso es el más óptimo o donde se puedan desempeñar de mejor forma los Brigadieres Mayores y Brigadieres, siendo el Director de la Escuela quien resuelva por esta distribución.

4. ACADEMIA DA FORÇA AÉREA (AFA DE BRASIL)

La presente Institución efectúa su asignación del Cuerpo de Brigadieres de la siguiente manera.

Para el Subalférez Mayor, quien es la primera antigüedad, se asigna por antigüedad debiendo ser rama aire. Su nombre en esta Escuela es Líder del Cuerpo de Cadetes.

Posteriormente a la segunda antigüedad, rama aire quien se asigna por antigüedad y su nombre es Líder de Aviación.

Luego se eligen a las primeras antigüedades rama tierra, de la especialidad de Intendencia e Infantería, siendo ambas asignadas por antigüedad. Siendo estos los llamados Líderes de cursos, teniendo a un Líder de Intendencia y Líder de Infantería.

Los Líderes de curso, son el portavoz de sus subordinados en asuntos técnicos y doctrinarios en coordinación con los demás líderes. Debiendo convocar a reuniones con personal de las Bandadas, siempre que fuese necesario.

Los cuatros puestos que se indicaron anteriormente son parte de la Plana Mayor del Cuerpo de Cadetes los cuales son representantes de los Cadetes de toda la Escuela, como también son los únicos puestos que se asignan por estricta antigüedad.

Esta Plana Mayor del Cuerpo de Cadetes tiene la responsabilidad de la doctrina de todos los Cadetes como también tiene la atribución de convocar a reunión cuando lo estime pertinente con previa autorización del Comandante del Cuerpo de Cadetes.

A continuación, se indicarán los siguientes puestos y sus requisitos:

Líder de Escuadrón, este puesto es similar al puesto de Brigadier Mayor. Es elegido de forma voluntaria entre los Cadetes de cuarto año. Independiente de su antigüedad y especialidad. No obstante, debe ser un Cadete que su desempeño global haya sido destacado en todos sus años anteriores.

Son requisitos obligatorios, tener mérito militar 01, concepto militar bueno, ser de cuarto año, ser elegido por el Comandante del Escuadrón y por el Comandante del Cuerpo de Cadetes.

Son requisitos preferenciales, poseer mérito académico, ser escogido por su curso y/o por la plana mayor del Cuerpo de Cadetes, que no haya presentado alguna dificultad en la actividad aérea, poseer un estado físico acorde al puesto, estar dentro del 30% de las primeras antigüedades de su curso que actualmente se encuentre.

Líder de Escuadrilla, este puesto es similar al puesto de Brigadier. Es elegido de forma voluntaria entre los Cadetes de cuarto año. Independiente de su antigüedad y especialidad. No obstante, debe ser un Cadete que su desempeño global haya sido destacado en todos sus años anteriores.

Son requisitos obligatorios, tener mérito militar 01, como mínimo en el concepto militar bueno, ser de cuarto año, ser elegido por el Comandante del Escuadrón y por el Comandante del Cuerpo de Cadetes.

Son requisitos preferenciales, poseer mérito académico, ser escogido por su curso y/o por la plana mayor del Cuerpo de Cadetes, que no haya presentado alguna dificultad

en la actividad aérea, poseer un estado físico acorde al puesto, estar dentro del 40% de las primeras antigüedades de su curso que actualmente se encuentre.

Líder de Elemento, este puesto es similar al puesto de Sub Brigadier. Puede ser Cadete de cuarto año o tercer año. Este puesto es solo para ser designado al primer escuadrón, son de apoyo a los Líderes de Escuadrillas.

Son requisitos obligatorios, tener como mínimo el concepto militar normal, ser indicado por el Comandante del Escuadrón, y ser de cuarto o tercer año.

Son requisitos preferenciales, poseer un estado físico acorde al puesto.

Respecto a la distribución de los puestos de Brigadier Mayor y Brigadieres que para este caso son los líderes de Escuadrón y Escuadrilla, se efectúa mediante el chequeo de dos perfiles. El primer perfil contiene las características deseables para cada curso, quien cumpla con la mayor cantidad de requisitos deseables, se designará al curso según el perfil que se analice. El segundo perfil es el “no deseable” es decir, son características que el Líder no debe cumplir, por ello si el Líder tuviese una característica de este perfil queda automáticamente descartado para trabajar en ese curso. No obstante, tiene la posibilidad de poder desempeñarse en otro curso, siempre y cuando en el perfil “no deseable” no cumpla con algún parámetro que esté indicado. Este análisis de perfiles se efectúa una vez que son nombrado como Líderes.

Si bien estos perfiles están escritos y son utilizados cada año por cada Escuadrón (Bandada), no se encuentran normados o reglamentados, porque este proceso es efectuado por costumbre y son susceptibles a la percepción y opiniones de los Oficiales de los respectivos cursos.

Para ambos perfiles, no se utiliza algún método específico o alguna evaluación de cualquier índole, para complementarse con la toma de decisión respecto hacia qué cursos los Líderes deberán desempeñarse.

5. CONCLUSIONES

En este Capítulo se describieron los procesos de asignación y distribución de los puestos claves, de todas las Escuelas Matrices de Oficiales de las Fuerzas Armadas, considerando a la Escuela de Especialidades de la FACH, siendo esta la Escuela Matriz de Suboficiales y a la Escuela de Aviación Brasileña (AFA), de Oficiales de Brasil.

Como común denominador tenemos que para la asignación de los puestos claves las Escuelas Matrices de Chile, efectúan este nombramiento por solo hecho del ordenamiento de precedencia, es decir, por estricto orden de antigüedad. Posteriormente su distribución se efectúa bajo ciertos parámetros algunos medibles y otros no, donde cada puesto clave debiese cumplir con alguna de las características ideales para así poder trabajar hacia un determinado curso, siendo estas condiciones elaboradas bajo opiniones y sugerencias de los Oficiales que trabajan en las Bandadas que pertenecen los puestos claves, para que finalmente autoricen y respalden estas distribuciones los mandos superiores respectivos.

No obstante, sólo la Escuela de Aviación de Chile, contempla un perfil bajo competencias para la distribución de los puestos claves. Considerando además un coaching con todos los Brigadieres efectuado por la Psicóloga de la Unidad teniendo como objeto la orientación y guía hacia que deben ocuparse y trabajar en cada curso los puestos claves, donde finalmente este trabajo es entregado a los Oficiales de la Bandada para que ellos finalmente tomen la decisión de distribución de los Brigadieres Mayores y Brigadieres a cada Bandada.

Por otro lado, se encuentra la Escuela de Aviación Brasileña, donde sólo las dos primeras antigüedades y una por cada especialidad son asignadas por antigüedad. Los demás puestos claves son ocupados por los Cadetes que se presenten de forma voluntaria de tercer y cuarto año de Escuela, debiendo cumplir con ciertos requisitos obligatorios y deseables que, posteriormente su distribución también está dada por cumplimiento de perfiles para cada curso. Estos perfiles están elaborados para cada curso, pero no se encuentran respaldados por alguna normativa.

En resumen, en la *asignación de los puestos claves*, todas la Escuelas Matrices entrevistadas, cumplen con alguna normativa escrita y establecida para ello, según cálculos y ranking. Por el contrario, para la *distribución de los puestos claves*, ninguna Escuela se basa sobre algún modelo, enfoque o que contemple alguna herramienta y/o elementos evaluativos para el apoyo de este proceso, sino es por solo el hecho de opiniones objetivas como subjetivas del Cadete, tratando de poder seleccionarlo de la mejor forma posible hacia alguna Bandada, confiando en sus capacidades y habilidades personales que lo hicieron merecer del puesto de Brigadier Mayor o Brigadier.

IX. EVALUACIONES REALIZADAS Y SUS RAZONES CIENTÍFICAS

Una de las razones para poder lograr aplicar un modelo de Gestión por Fortalezas, es iniciar ciertas evaluaciones que conformarán los hilos conductuales de la forma de poder proponer una mejora en el proceso de distribución de los puestos claves, respecto a la toma de decisiones sobre quienes deberán integrar las distintas Bandadas de Cadetes.

Por ello, se efectuó una selección sobre qué personas se deberían aplicar evaluaciones y cuestionario, orientados al descubrimiento de los talentos productivos predominantes de cada evaluado, como asimismo sus destrezas, fortalezas de carácter, perfiles de aprendizajes, toma de decisiones, entre otros resultados; para así reunir información necesaria, mediante la elaboración de una página web donde se pudo tener acceso a los diferentes test, confeccionando una importante base de datos y luego esto extrapolarlo a un software donde se puede demostrar dinámicamente (mediante gráficos o figuras) los resultados de estas evaluaciones, consiguiendo interesantes datos respecto a las personas que estuvieron, están y podrían estar en los puestos claves.

1. SELECCIÓN DE EVALUADOS

A continuación, se indicará los distintos grupos de personas entre Oficiales y Cadetes de la Fuerza Aérea de Chile, que participaron en las diferentes evaluaciones sociales, con la finalidad de aportar a la recopilación de información sobre aquellas personas que ocuparon o que se encuentran actualmente en los puestos claves, para así identificar ciertas características personales, conductuales y/o tendencias sociales que poseen, con el objeto de identificarlos conforme al puesto y Bandada que trabajaron o trabajan según las tipologías de cada una de estas Bandadas.

1.1. Cadetes de la Escuela de Aviación

Este grupo se dividió de la siguiente manera el cual, se detallará a continuación:

A. Cadetes (IIIª Bandada)

Como primer grupo se encuentran las primeras 26 antigüedades de la IIIª Bandada de Cadetes, siendo los principales posibles asignados para los puestos de Subalférez Mayor, Brigadieres Mayores y Brigadieres los cuales, conformarán el próximo nombramiento del Cuerpo de Brigadieres. La cantidad está basada según los nombramientos efectuados durante los últimos 4 años, respecto a la cantidad de ingresos a la Iª Bandada de Cadetes y dotaciones de Cadetes de las tres Bandadas continuas. Estas varían dependiendo de los egresos que puedan suceder durante la permanencia en cada curso, por situaciones del área académica, Actitudinal, Físico-militar o personales que pudiera tener el Cadete.

B. Subalféreces (IVª Bandada)

Como segundo grupo se seleccionó al actual Cuerpo de Brigadieres, siendo un total de 24 Subalféreces, excluyeron a dos Subalférez por estar de baja del instituto. La distribución es: un Subalférez Mayor (rama aire), cuatro Brigadieres Mayores (rama aire) y diecinueve Brigadieres (nueve rama aire y diez rama tierra).

1.2. Oficiales destinados en la Escuela de Aviación

Como tercer grupo se encuentran los Oficiales que están en su primer año de Oficial, es decir, en el año 2016 se encontraban en la Escuela de Aviación. Estos Oficiales se desempeñaron en alguno de los puestos claves. Actualmente tienen el grado de Alférez y se seleccionó uno por cada especialidad y puesto clave. La distribución es la siguiente:

- 01 Alférez rama aire que ocupó el puesto de Subalférez Mayor
- 01 Alférez rama aire que ocupó el puesto de Brigadier Mayor
- 01 Alférez rama aire, que ocupó el puesto de Brigadier

- 01 Alférez rama tierra especialidad Ingeniería Aeronáutica, que ocupó el puesto de Brigadier
- 01 Alférez rama tierra, especialidad Defensa Antiaérea, que ocupó el puesto de Brigadier
- 01 Alférez rama tierra, especialidad Telecomunicaciones e Informática, que ocupó el puesto de Brigadier
- 01 Alférez rama tierra, especialidad Ingeniería en Administración, que ocupó el puesto de Brigadier

Cabe mencionar que estos Oficiales, tuvieron disponibilidad completa al momento de contactarlos, porque esta promoción se encuentra en distintas regiones del país. Esta selección fue de siete Oficiales.

El cuarto grupo se encuentran los Oficiales que se encuentran o estuvieron destinados en la Escuela de Aviación y que ocuparon alguno de los puestos claves en distintas especialidades. Esta distribución es la siguiente:

- 01 Comandante de Escuadrilla, rama tierra especialidad Defensa Antiaérea, ocupó el puesto de Brigadier y actualmente se encuentra destinado en la Escuela de Aviación.
- 01 Capitán de Bandada, rama tierra especialidad Ingeniero Aeronáutico, ocupó el puesto de Brigadier, estuvo destinado en la Escuela de Aviación en el año 2006 al 2008.
- 01 Capitán de Bandada, rama aire, ocupó el puesto de Brigadier, estuvo destinado en la Escuela en el año 2013 al 2016.
- 01 Teniente, rama aire, ocupó el puesto de Brigadier Mayor, actualmente está destinado en la Escuela de Aviación.
- 01 Subteniente, rama tierra especialidad Defensa Antiaérea, actualmente está destinado en la Escuela de Aviación.

Es importante aclarar que, han sido pocos los Oficiales que han sido destinados en la Escuela de Avión que hayan estado en los puestos de Subalférez Mayor, Brigadier Mayor o Brigadier. Esto es debido que, la especialidad rama aire es mayor que la destinación de Oficiales rama tierra, porque la organización de tiene relación con la instrucción de vuelo es que tiene la mayor parte de los Oficiales de esa Institución siendo éstos rama del aire. La selección contempló a cinco Oficiales.

2. DESCRIPCIÓN DE LAS EVALUACIONES APLICADAS Y RAZONES CIENTÍFICAS

2.1. Test VIA

En 1998, Martin Seligman (presidente de la Asociación Americana de Psicología), pone los fundamentos de la psicología positiva, una nueva rama que revolucionará los mismos pilares de la psicología y cuyo objetivo será estudiar científicamente el funcionamiento óptimo del ser humano. Hasta ese momento la psicología se había pasado 100 años estudiando “por qué funcionamos mal y como arreglarlo” y es a partir de 1998 cuando comienza una corriente que se dedicará a estudiar “por qué estamos bien y como promoverlo”.

Desde entonces varios de los psicólogos más prestigiosos del mundo se han dedicado a estudiar de manera minuciosa todas aquellas fortalezas, virtudes, talentos y actitudes que mejoran nuestro rendimiento, aumentan nuestra felicidad o nos hacen más fuertes antes las circunstancias de la vida. Se ha estudiado el optimismo, la resiliencia, los estados de flujo, el sentido del humor o el poder de la inteligencia emocional, pero quizás lo más importante ha sido la categorización de aquellas *fortalezas psicológicas que nos ayudan a ser más felices, triunfar en nuestra vida y realizarnos como personas.*

Los psicólogos Martin Seligman y Christopher Peterson comenzaron a trabajar desde 1998 en una clasificación “positiva” de virtudes y fortalezas. Su objetivo era hacer una clasificación opuesta al Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales (DSM). Mientras que el DSM se centra en las patologías mentales del ser humano (es el manual que utilizan médicos, psiquiatras y psicólogos cuando deben diagnosticar a

un enfermo mental), el Test VIA busca centrarse en las fortalezas psicológicas que ayudan a tener una mejor salud mental.

Finalmente lograron clasificar 24 fortalezas psicológicas universales agrupadas en 6 categorías. Ver anexo “P” Clasificación Test VIA Fortalezas de Carácter, según sus virtudes.

Por consiguiente, crearon un cuestionario psicológico que se puede realizar vía online desde web de la Universidad de Pensilvania, el VIA Inventory of Strength, traducido al castellano como Cuestionario VIA de Fortalezas Personales, un cuestionario que mide cada una de estas 24 fortalezas y virtudes. Pero ¿para qué nos sirven? ¿Qué provecho podemos sacar de ellas? Seligman y Peterson lo explican así: “si somos conscientes de cuáles son nuestras fortalezas, aquellas aptitudes con las que hemos nacido, y les sacamos el máximo partido conseguiremos llegar al estado de felicidad”, es decir ayuda a superar los problemas, mejorar las relaciones y mejora la salud y el bienestar general.

2.2. Test VARK

Neil Fleming y Colleen Mills desarrollaron un instrumento para determinar la preferencia de los alumnos al procesar la información desde el punto de vista sensorial. Los autores no hablan de fortalezas, sino de preferencias sensoriales.

Los autores consideran que las personas reciben información constantemente a través de los sentidos y que el cerebro selecciona parte de esa información e ignora el resto. Las personas seleccionan la información a la que le prestan atención en función de sus intereses, pero también influye cómo se recibe la información. Si, por ejemplo, después de una excursión se le pide a un grupo de alumnos que describan alguno de los lugares que visitaron, probablemente cada uno de ellos hablará de cosas distintas. No puede recordarse todo lo que pasa, sino parte de lo que sucede en el entorno. Algunos se fijan más en la información visual, otros en la auditiva y otros en la que se recibe a través de los demás sentidos, o de la lectura y escritura.

Su modelo toma el nombre de VARK por las siglas en inglés de las modalidades sensoriales que identificaron. Ver Anexo "Q" Clasificación Test VARK.

Fleming y Bonwell consideraron importante que los alumnos pudieran identificar sus preferencias en cuanto al sistema de representación utilizado.

Para esto, desarrollaron un cuestionario a fin de identificar la modalidad dominante, el cuestionario consta de una serie de preguntas de opción múltiple, haciendo alusión a los cuatro sistemas de representación.

Cabe señalar que podemos encontrar personas que presentan una preferencia en alguna modalidad, pero también podemos encontrar personas que puedan ser multimodales, es decir que procesan la información en más de una forma. A estas personas se les facilita el aprendizaje y tienen mayores posibilidades de éxito que los demás, ya que son capaces de procesar la información de cualquier manera que se les presente.

¿Por qué es importante que el maestro conozca las modalidades sensoriales dominantes de sus alumnos y que ellos mismos las conozcan?, primero porque los sistemas de representación se desarrollan más cuanto más se utilicen y segundo porque los sistemas de representación no son neutros. Cada uno tiene sus propias características.

2.3. Test Inteligencias Múltiples

Es un modelo propuesto por Howard Gardner en el que la inteligencia no es vista como algo unitario, que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas e independientes. Gardner define la inteligencia como la "capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas".

Primero, amplía el campo de lo que es la inteligencia y reconoce lo que se sabía intuitivamente: Que la brillantez académica no lo es todo. A la hora de desenvolverse en la vida no basta con tener un gran expediente académico. Hay gente de gran capacidad intelectual pero incapaz de, por ejemplo, elegir ya bien a sus amigos; por el

contrario, hay gente menos brillante en el colegio que triunfa en el mundo de los negocios o en su vida personal. Triunfar en los negocios, o en los deportes, requiere ser inteligente, pero en cada campo se utiliza un tipo de inteligencia distinto. No mejor ni peor, pero sí distinto. Dicho de otro modo, Einstein no es más ni menos inteligente que Michael Jordan, simplemente sus inteligencias pertenecen a campos diferentes.

Se ha avanzado mucho en las teorías sobre la inteligencia, pero no se puede decir que se haya llegado a conclusiones de aceptación general. En la última década del siglo XX se ha producido una multiplicación de las "inteligencias" que ha revitalizado la discusión sobre el tema. En esta ponencia se hace referencia a las aportaciones más relevantes que han conducido a la génesis de las inteligencias múltiples y de la inteligencia emocional, como uno de los fundamentos de la educación emocional.

La investigación sobre la inteligencia probablemente se inicia con los estudios de Broca (1824-1880), que estuvo interesado en medir el cráneo humano y sus características, y por otra parte descubrió la localización del área del lenguaje en el cerebro. Al mismo tiempo, Galton (1822-1911) bajo la influencia de Darwin, realizaba sus investigaciones sobre los genios, donde aplicaba la campana de Gauss. También en esta época Wundt (1832-1920) estudiaba los procesos mentales mediante la introspección. En 1905, Binet (1857-1911) elabora el primer test de inteligencia con objeto de identificar a los sujetos que podían seguir una escolaridad ordinaria y distinguirlos de los que requerían educación especial. En 1912, Stern introduce el término de CI (Coeficiente Intelectual) que tendrá una gran aceptación y difusión.

Howard Gardner pone en cuestión el CI, que se ajusta a la "escuela uniforme" y como alternativa propone la teoría de las inteligencias múltiples. H. Gardner, de la Universidad de Harvard, realizó entre 1979 y 1983 un estudio sobre la naturaleza del potencial humano y su realización, cuya culminación fue la publicación de la obra *Frames of Mind*. Esta obra tuvo escaso eco en el mundo de la psicología, sin embargo, provocó un gran revuelo entre los profesionales de la educación. Diez años más tarde publica *Multiple intelligences. The Theory in Practice*, cuya traducción al castellano ve la luz en 1995. En esta obra se expone de manera sistemática la teoría de las inteligencias múltiples, preguntas y respuestas que han ido surgiendo a lo largo

de estos diez años, la educación de las inteligencias múltiples, su evaluación y lo que puede ser la escuela del futuro, centrada en la atención a la diversidad.

Gardner (1995), en su teoría de las inteligencias múltiples, distingue siete inteligencias: musical, cinético-corporal, lógico-matemática, lingüística, espacial, interpersonal e intrapersonal. Posteriormente Gardner (2001) añade dos más: inteligencia existencial e inteligencia naturalista. Ver Anexo "R" Las ocho Inteligencias de Gardner.

En resumen, cada persona posee en distinta cantidad o grado cada una de estas inteligencias, pero la forma en que las combina o mezcla genera múltiples formas individualizadas del comportamiento inteligente, algo parecido a lo que sucede con la combinación de los rasgos faciales que dan lugar a las caras o rostros individuales. Gardner propone que cada persona va estabilizando formas de mezclar estas inteligencias adquiriendo una idiosincrasia muy personal, como una personalidad propia en la esfera cognitiva.

2.4. Test DISC

El Dr. William Moulton Marston fue el creador de la teoría de DISC en la Universidad de Harvard en la década de 1920, mientras hacía la investigación para su libro "The Emotions of Normal People" se encontró con rasgos o estilos predecibles y comportamientos comunes del día a día de la gente en diferentes ambientes. Esto lo definió como rasgos de comportamiento y se componen de la combinación en diferentes grados generando "Estilos de Personalidad" predecibles. Estos rasgos son: *Dominancia, Influencia, Seguridad –Regularidad, Control - Cumplimiento de normas.*

Estos estilos no son radicales positivo o negativo. Tenemos cierto nivel de cada uno de estos estilos en nuestra personalidad. Es sólo una cuestión de qué combinaciones son altas o bajas. Un alto nivel de Dominancia predice nuestro comportamiento de la misma manera que lo hace un bajo nivel de Dominancia. Al analizar el estilo de personalidad de un sujeto, nos fijamos en las combinaciones generadas de los rasgos descritos identificando las más altas, y adicionalmente se tienen en cuenta el total de

las escalas de las demás variables en los gráficos para determinar el perfil de personalidad.

Al tomar la prueba de DISC y mirando a la primaria, secundaria, terciaria e incluso la ausencia de rasgos de estilo, somos capaces de determinar el tipo de personalidad DISC, permitiéndonos predecir cómo una persona actúa, reacciona, se comunica, maneja conflictos y hasta como organizaría un espacio de trabajo o proyecto en un entorno determinado.

Comúnmente estos estilos de comportamiento de una persona son diferentes en el entorno familiar, en un ambiente social o en un ambiente de trabajo. De esta manera conocer las tres posibilidades es información muy potente cuando se utiliza en la contratación de la persona adecuada para un puesto, o en aumentar la comunicación entre los equipos y las personas, o en la formación y líderes y muchas más aplicaciones de DISC.

El test de personalidad de DISC ha sido aplicado para los negocios y uso personal por más de 30 años. La teoría detrás de la prueba se basa en investigaciones de Marston, pero se ha convertido en una herramienta de evaluación del comportamiento confiable y validado, utilizada internacionalmente.

Como forma de demostrar los resultados que se obtienen del test en comento, ver Anexo "S" Ejemplo resultado Test DISC.

2.5. Test Juego de Talentos (Fischman)

David Fischman, escritor, consultor internacional y columnista peruano, quien ha dedicado los últimos años a la investigación y enseñanza de temas de liderazgo y de recursos humanos. David Fischman se recibió de Ingeniero Civil en Georgia Institute of Technology y obtuvo su maestría en Administración de Empresas en la Universidad de Boston. Es miembro fundador de varias instituciones educativas en Perú, tales como la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). A través del Centro de Liderazgo e Innovación de la UPC, ha logrado transmitir a muchos ejecutivos los

valores del liderazgo personal e interpersonal. Ha dictado conferencias y seminarios en diversos países de Latinoamérica.

La aplicación del Test Juegos de Talentos ayuda a tomar conciencia de cuáles son los talentos de las personas y así poder desarrollarlos más, conforme vaya viviendo y conociéndose bajo las experiencias de la vida. Es gracias a los talentos que se logra éxito en la vida, por lo que mientras más pronto las personas lo puedan identificar, mejor.

En el test, se indican 42 talentos junto a sus significados los cuales, se deben seleccionar 10 de ellos y ordenarlos por orden de importancia, donde el primero es con el que más se identifican. Ver Anexo "T" Los 42 Talentos de Fischman.

2.6. Test StrengthsFinder (Perfil de Fortalezas)

Un nuevo método, de base científica, irrumpe con fuerza desde Estados Unidos para identificar los talentos innatos dominantes de cada persona, sea un niño, un alto ejecutivo o un joven emprendedor. El denominado Clifton StrengthsFinder es el resultado de la investigación realizada por la compañía estadounidense Gallup tras entrevistar a casi dos millones de profesionales en todo el mundo. Este sistema podría comportar un cambio de paradigma en la gestión de los recursos humanos y es aplicable tanto en el mundo profesional como en el educativo, con actividades para identificar los talentos innatos y potenciar su desarrollo.

El método aboga por la gestión de las habilidades para dejar así de afrontar sólo las debilidades, como hasta ahora, con la pretensión de que cada persona puede aprender a ser competente en casi todo. Las mayores oportunidades de crecimiento individual se encuentran en sus áreas de mayor fortaleza, los talentos son únicos y duraderos.

En algunas escuelas norteamericanas ya se aplican métodos de aprendizaje basados en las aptitudes innatas de cada alumno; centros educativos que se fijan ya en aquello en lo que son realmente buenos sus alumnos para dirigir su formación. En Estados Unidos ha irrumpido con fuerza en paralelo un movimiento que propone la

denominada revolución de las fortalezas, que aboga por dejar de creer que los alumnos pueden ser competentes en cualquier materia o campo que se propongan.

Se trata de una herramienta pensada también para ayudar en la toma de decisiones en una organización o una empresa. Si se detecta las habilidades de los empleados se podrá beneficiar a la estructura de la empresa, pero queda mucho trabajo por hacer en este sentido.

Este método es, una forma rigurosa de autoconocimiento que permite elaborar, si se aplica de forma correcta, un ranking personalizado con las mejores aptitudes de cada individuo. Se debe potenciar y explotar los talentos innatos, aquellos determinados por naturaleza neuronal.

El propósito del test es que ofrece acceso a las 5 fortalezas principales de la persona evaluada el cual, lo ayuda a descubrir sus talentos más dominantes. Los talentos son la "materia prima" necesaria para el desarrollo de fortalezas, y mientras más predominante sea el talento mayor será la oportunidad de fortaleza. La evaluación de Clifton StrengthsFinder mide la presencia de talentos en 34 áreas, o "temas", pero se ofrece acceso a las 5 fortalezas principales solo revela sus 5 temas principales a fin de enfocarse en sus talentos más dominantes. Ver Anexo "U" Las 34 Fortalezas StrengthsFinder.

2.7. Huellas de Talento

Una forma de poder identificar los talentos, es decir, hacerlos visible, se debe estar atento a las reacciones espontáneas e inmediatas ante todas las situaciones. Esas reacciones espontáneas ofrecen la mejor Huella de los Talentos, donde revelan dónde se encuentran las conexiones mentales más fuertes.

Cada una de las reacciones inmediatas implica patrones diferentes de comportamiento y, por tanto, ofrece pistas para descubrir los talentos. Aunque las reacciones espontáneas dejan la huella más clara de los talentos, existen tres pistas que se deben tener presentes: los anhelos, lo que aprende rápidamente y las cosas que producen satisfacción.

Los anhelos revelan la presencia de un talento, especialmente como se manifiestan desde la infancia. Es posible que, por la herencia genética, o por las primeras experiencias siendo niño, se haya sentido atraído hacia ciertas actividades y por el contrario, se haya rechazado otras.

Esas pasiones de la infancia son producto de las distintas conexiones sinápticas del cerebro. Las conexiones débiles manejan una fuerza de atracción mínima. Por el otro lado, las conexiones fuertes son irresistibles y ejercen una influencia magnética que atrae una y otra vez. Se siente la atracción y, por lo tanto, se siente anhelo por ello. Considerando que las presiones sociales y financieras pueden sofocar esos anhelos e impiden actuar con base a ellos.

Lo que se aprende fácil es otra huella del talento. A veces el talento no se manifiesta a través del anhelo. Por muchas razones, aunque ese talento se encuentre en el interior de las personas, no sentirá esa fuerza de empuje. Sucede que, transcurrido los años, existe algo que enciende la chispa del talento y es la velocidad con la cual se aprende una destreza la que revela la presencia y el poder de ese talento. Es probable que cuando se comienza a aprender una nueva destreza, en el contexto de un trabajo nuevo, un nuevo desafío o un ambiente distinto, y es como si el cerebro se llenara de luz al encender un enorme tablero de interruptores. Los pasos de esa destreza vuelan por las conexiones recién abiertas a una velocidad tal que los escalones no tardan en desaparecer. Los movimientos pierden la torpeza característica del novato y adquieren la gracia del virtuoso. Cualquier destreza que se haya aprendido rápidamente, es importante que se analice a fondo. Se podrá así identificar el talento(os) que lo hicieron posible.

Y por último se encuentran las satisfacciones, como se ha indicado anteriormente las conexiones sinápticas más fuertes están diseñadas de tal manera que la persona se sienta bien cuando las utiliza. Por consiguiente, es probable que se esté utilizando algún talento. Como ejemplo de ello, se puede considerar cuando una persona se encuentre efectuando una determinada actividad, se deberá tratar de detectar el tiempo del verbo en el cual está pensando la persona. Si sólo está pensando en el presente, ¿Cuándo terminará esto?, lo más probable es que no esté utilizando un

talento. Pero si se descubre que está pensando en el futuro, si espera con ansia la actividad, ¿Cuándo haré esto nuevamente?, es señal bastante acertada de que la está disfrutando y de que está colocando en práctica uno de sus talentos.

Estos tres puntos que anteriormente se mencionaron, ayudarán a identificar las huellas de los talentos, y para esta investigación se elaboró un cuestionario donde respondieron cada uno de los 62 evaluados, a ciertas interrogantes que pudieran de una forma identificar sus talentos.

3. HERRAMIENTA DE APLICACIÓN DE TEST Y REGISTRO

Para poder concretar la aplicación de los test que anteriormente se mencionaron, se debió analizar de qué forma es la más accesible, dinámica y clara para que los 62 evaluados, logran responder cada uno de los test y encuesta, para que así se tuviera un orden e igualdad de instrucciones para poder transmitirles el objetivo de este estudio y la razón del porqué se les está solicitando su apoyo.

Posteriormente, una vez que se obtuvo las respuestas, estas se registraron por medio computacional (Excel) y por un software (QlikView).

3.1. Etapas de Aplicación

A. Primera etapa elaboración y publicación de la página web

Se elaboró una página web del sitio <https://es.wix.com/>, donde la investigadora previamente se debió registrar como administradora, de forma gratuita. La selección del sitio de donde se creó la página web fue por su sencilla y práctica presentación de la manera para crear ello. La página web de la aplicación de los test y encuesta poseen la siguiente dirección: <https://smithorostica.wixsite.com/proyectotesis>.

Entonces, se registraron a los 62 evaluadores, ingresando su correo mail personal y creando para cada uno de ellos una clave.

Paralelamente se creó un correo mail de contacto exclusivo para instrucciones, recolección de información y dudas que pudiesen tener los evaluadores. Teniendo la siguiente dirección: escuelatest2017@gmail.com

Se incluyeron la totalidad de los test y encuesta, siendo que cada una de estas se indicaban las instrucciones generales y forma de remisión de los resultados.

Una vez ingresada la totalidad de información y efectuando pruebas y correcciones necesarias, la página se publicó en la web.

B. Segunda etapa de instrucciones de aplicación

Desde el correo Gmail creado especialmente para este proyecto, se envió un correo a cada uno de los evaluados con las instrucciones de la forma de ingresar a esta página web junto a su clave de acceso. Asimismo, Se les recordó la razón de su participación como también la forma de responder a cada uno de los test y encuesta. Como también información respecto a la investigadora.

C. Tercera etapa de recepción de respuestas

A los evaluadores se les otorgó una semana para efectuar los test y encuesta. La recepción de la información se efectuó de la siguiente manera, cada uno de los evaluados, remitió adjuntando en un solo correo (Gmail del proyecto), distintos archivos en Word identificándolos por su grado, nombre y apellido e indicando el nombre de cada uno de los test que remite.

La encuesta al ser respuesta de estilo libre, para ello se utilizó un sitio web para crear encuestas gratis llamado Survio.com, donde se creó una encuesta con las preguntas del Test Huellas del Talento. De este modo se dio la facilidad de que las respuestas fueron enviadas automáticamente al correo Gmail del proyecto de tesis y poder extraerlas en un listado en Word o Excel para así poder registrar los resultados.

D. Cuarta etapa de registro de datos

Para el registro de cada una de las respuestas de los 62 evaluados, se utilizó un archivo Excel, donde se dividieron a los evaluados en cuatro grupos: Cadetes IIIª Bandada, Subalféreces IVª Bandada, Alféreces y Oficiales de Escuela.

Además, en esta base de datos, se incluyó datos personales y laborales de los evaluados. Esta información se solicitó a cada uno de ellos mediante mensaje telefónico en el caso de los Oficiales y por medio de los Oficiales de la Bandada respectiva para el caso de los Cadetes de la Escuela de Aviación.

E. Quinta etapa de demostración de la información

Una manera de poder ser más dinámica y visualizar de forma general los datos registrados, es que se obtuvo un software llamado QlikView, siendo un modelo de datos en memoria que permite una visión integrada de la información a través de cuadros de mando, análisis in situ e informes, todo ello desde una única herramienta. Permite que los datos sean analizados tanto a un nivel general como a un nivel más detallado, Además, las relaciones entre los datos se asocian de forma automática en QlikView y responden al instante a las selecciones del usuario. Los tiempos de respuesta de cualquiera de los cálculos se realizan a una velocidad instantánea.

Se define por su simplicidad. Posee funciones para extraer, transformar y cargar datos procedentes de una o diversas fuentes combinadas. Suministra las capacidades de visualización tecnológicamente más avanzadas, haciendo uso de indicadores al estilo de cuadros de mando, gráficos y tablas. Se encuentran rápidamente la información que se desea, teniéndola a su disposición y pudiendo compartirla con otros usuarios mediante las capacidades integradas de informes, la impresión o la plena integración con Microsoft Office.

Finalmente, se dejará planteado en este trabajo de investigación, que se enviará a cada uno de los evaluados los resultados obtenidos en cada una de las evaluaciones aplicadas, donde podrán visualizar, comprender su significado y la importancia en reconocer estas capacidades con la finalidad de poder descubrir la forma de cómo perciben, comprenden y resuelven las distintas situaciones que en su vida enfrentan para así potencializar aquellas que le son fuertes y así poder incrementar su seguridad en sí mismos. Además, se les enviará estos resultados a las jefaturas respectivas para su conocimiento y de una forma contribuir y apoyar al desarrollo tanto en el aspecto profesional y personal en pos a la organización.

4. CONCLUSIONES

En este capítulo, se explicó la forma que se realizó la selección de los 62 evaluados, donde se diferenciaron por cuatro grupos. El primer grupo es integrado por los Cadetes de la Escuela de Aviación, siendo las primeras 26 antigüedades de la IIIª Bandada, por ser los principales y posibles próximos en ocupar los puestos de Subalférez Mayor, Brigadieres Mayores y Brigadieres, el segundo grupo conformado por la totalidad del Cuerpo de Brigadieres de la IVª Bandada, siendo un total de 24 Subalférezes. El tercer grupo conformado por Oficiales que, en su primer año como Oficiales, en el grado de Alférez, estuvieron en uno de los puestos claves en distintas especialidades y, por último, se encuentra el cuarto grupo integrado por Oficiales que están destinados o estuvieron destinados como Oficiales de Escuela y a su vez ocuparon uno de los puestos claves en las distintas especialidades y que actualmente se encuentran en distintos grados.

Cabe mencionar que esta selección no fue al azar, especialmente por los Oficiales, esta fue efectuada por las características de haber ocupado algún puesto clave, por haber sido oficiales de Escuela en las distintas especialidades y grados, y de haber tenido un desempeño superior en sus puestos claves, considerando además con la buena voluntad y disponibilidad de participar en este estudio.

Posteriormente, se indicaron y describieron los distintos test y preguntas mediante una encuesta, considerando las razones científicas en cada una de estas, para poder así evaluar a cada uno respecto a sus talentos productivos, conocimientos, destrezas, estilos de aprendizajes y fortalezas dominantes, para poder así obtener resultados que me puedan establecer algún patrón de conducta futuro esperado y/o poder predecir alguna tendencia en sus comportamientos que tuvieran en común entre los evaluadores, respecto a los puestos que ellos ocuparon u ocuparán, en el caso de los Cadetes de la IIIª Bandada.

Finamente, se describió la manera que se efectuó la recopilación y registro de información, explicadas en las distintas etapas que se contempló, siendo esta una de objetivos más importante, porque es aquí donde se debió transmitir a cada evaluado

el objetivo de este estudio y cuáles eran los test que debieron realizar. Para ello, se creó un correo mail, donde se indicaban las instrucciones generales y a su vez se recepcionaban las respuestas de los diferentes test. A su vez se creó a página web de fácil acceso mediante su correo mail personal y una clave que se les otorgó a cada evaluado y podía ingresar y poder desarrollar cada una de las pruebas y cuestionario, teniendo así un excelente resultado y una herramienta precisa, de acuerdo con las necesidades de esta investigadora.

El registro de la información se efectuó por dos herramientas informáticas, la primera mediante una planilla en Excel, donde se encuentra toda la base de datos para una fácil consulta, donde se incluyen sus datos personales y profesionales, las preguntas del cuestionario que es relacionada con la Huella del Talento, los seis test y finalmente la foto de cada uno.

Para poder buscar o realizar algún tipo de análisis más exhaustivo como también visualizar en forma más lúdica y dinámica alguna información, se utilizó un software llamado QlikView, siendo una herramienta informática que usualmente la utilizan empresas de negocios, donde se pueden identificar tendencias o estudiar resultados, con la facilidad de seleccionar la información que se requiera mediante filtros los cuales, se pueden traducir en gráficas, tablas, grillas entre otras.

Como manera de poder conocer y aplicar los resultados obtenidos, se entregarán a cada uno de los evaluados y a sus jefaturas estos resultados, de manera de gestionar sus talentos, conocimientos y destrezas, para que así puedan potencializarlas en su capacidad profesional y personal, tanto en el apoyo a la organización como en su vida diaria, proporcionándoles así una mayor seguridad en sí mismos.

X. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO A LA DISTRIBUCIÓN DE PUESTOS CLAVES Y GESTIÓN POR FORTALEZAS

En este capítulo, la investigadora entregará una propuesta de mejoramiento al actual proceso de la distribución de los puestos claves (Brigadier Mayor y Brigadier) de la Escuela Aviación.

De acuerdo con la investigación realizada y conforme a la recopilación de antecedentes y resultados de las evaluaciones que fueron realizadas a 62 personas entre Cadetes y Oficiales que ocupan y ocuparon algún puesto clave, esta investigación está relacionada con materias y conceptos del área de la psicología positiva donde involucran talentos, destrezas y cocimientos de las personas, para así poder aplicar dicha información mediante un modelo de gestión por fortaleza el cual, se utilizará cierta información seleccionada de los 26 Cadetes de tercer año que factiblemente, en el año 2018 se desempeñarán como Subalférez Mayor (01), Brigadieres Mayores (04) y Brigadieres (21), donde se sugerirán hacia cuáles Bandadas se podrían desempeñar.

A su vez, se integrarán elementos de apoyo, de seguimiento y, elementos informáticos con la finalidad que la toma de decisiones pueda contar con la mayor cantidad de información necesaria el cual, se pueda guardar y utilizar de una forma más ordenada, sistemática y progresiva con objeto que, las autoridades involucradas en efectuar la distribución de los puestos claves, les pueda aportar a lo que objetivamente y subjetivamente manejen y poder respaldarlos de una mejor manera, como así mismo, orientarlos respecto a qué Brigadier Mayor y Brigadier debiese ejercer su mando en las distintas Bandadas existentes, considerando que cada uno de estas, posee distintas gradualidades en su responsabilidad, actividades, comportamientos y conductas, como se mencionó en el párrafo anterior.

1. MODELO GESTIÓN POR FORTALEZAS

Para lograr una comprensión sobre la aplicación y/o desarrollo sobre un modelo referente a la Gestión por Fortalezas, hacia una organización o para uno mismo, es clave alinear conceptos, contextualizar las ideas y enfocar sobre qué situaciones se logra descubrir las fortalezas de carácter, dejando en claro que, cada persona tiene su particularidad de ver las cosas, en diferentes perspectivas y comprenderlas según los conocimientos que maneje lo cual, no arroja que esté bien o mal, o que no haya entendido según se explique, solo es que su sinapsis es disímil a la de otros, porque su sentido “común” no es absoluto ante el resto de las personas, sino el “sentido” que le encontramos al mundo es individual.

Por consiguiente, se indicarán dos enfoques respecto a las Fortalezas de Carácter, donde la primera se fundamenta en las **Virtudes** y la segunda se basa en los **Talentos Dominantes**, donde en esta última se desarrollará con mayor profundidad.

A. Como primera mirada es, considerar lo mínimo que se debe hacer para conseguir un máximo bienestar (Virtudes).

Respecto a ello, para poder sentirse bien, pleno o satisfecho, es detectar aquellas pequeñas cosas que pueden hacer grandes diferencias en la vida. Siendo esto, el desempeñar las fortalezas donde conlleva a conocerse a uno mismo, el saber los activos con que se cuenta en la vida tales como las virtudes, valores, talentos, destrezas y fortalezas. Al identificarlos, se podrá redireccionar apropiadamente la visión que cada persona tiene del mundo y no intentar cambiar a los demás, es decir, que cada persona coloque su mejor parte (al tomar la iniciativa), podrá dar el inicio de aportar en grande.

Bajo esta situación es que se describirán los principales conceptos detrás del enfoque en virtudes y fortalezas⁴⁰.

⁴⁰ <https://autonomiaybienvivir.blogspot.cl/2015/01/enfoque-en-virtudes-y-fortalezas-de.html>

En 1998 la elección de Martin Seligman como presidente de la Asociación de Psicólogos Americana (APA) conllevó un gran giro en la psicología dominante del siglo XX con la aparición de la psicología positiva. No es que el cambio fuera novedoso porque muchas de la filosofía e ideas de la psicología positiva ya se conocían anteriormente (Aristóteles, William James, Jahoda, Maslow) sino por la fuerza como movimiento heterogéneo con la que ha irrumpido en estos últimos 19 años.

La psicología positiva ha sido como un movimiento pendular. Se ha girado desde una perspectiva donde las principales o quizás las más poderosas corrientes psicológicas del siglo XX se enfocaban en la solución a los problemas humanos, a un modelo enfocado en la potenciación de lo que realmente funciona como seres humanos.

En consecuencia, en el año 2004 Christopher Peterson y Martin Seligman con su libro “Character Strengths and Virtudes: A Handbook and Classification” propusieron una especie de manual para el estudio científico de las virtudes y de las fortalezas de carácter. Del mismo modo que existe la “Clasificación Internacional de Enfermedades” de la Organización Mundial de la Salud (OMS), es que se tiene el “Manual de Virtudes y Fortalezas” para establecer los principios, conceptos y definiciones para el estudio de lo que mueve a las personas.

Para los antiguos filósofos griegos las virtudes eran los rasgos positivos que hacen a una persona buena, moralmente. Para hallar esas virtudes existieron equipos de varias personas quienes se enfocaron en tres de las principales áreas del mundo, que con sus tradiciones habían influido en la historia del pensamiento humano: China (Confucionismo y Taoísmo), Sudeste Asiático (Budismo e Hinduismo) y Occidente (Antigua Grecia, Judaísmo, Cristianismo e Islam). A través de esas y otras investigaciones, establecieron las 24 fortalezas de carácter, revisables en el futuro, que se agrupaban en 6 categorías que recogían las virtudes básicas que se daban en todas las culturas anteriores. De algún modo ese intento de salirse de patrones occidentales podría hacer que esas virtudes y fortalezas de carácter pudieran ser un referente casi universal.

*Esas seis virtudes básicas, representan de manera más abstracta las cualidades positivas que hacen a los seres humanos moral y éticamente buenos. Para alcanzar esas virtudes se pueden utilizar como conductores a las 24 fortalezas de carácter. Estas fortalezas de carácter son un escalón más concreto de esas virtudes. Son los procesos que las definen, por ello también se les llama *Valores en Acción (VIA**

Las fortalezas de carácter no son totalmente compartimentos herméticos orientadas a conseguir esas virtudes básicas donde están clasificadas. Es verdad que para alcanzar la virtud de sabiduría y conocimiento; o la curiosidad, la creatividad el amor ayudan, pero otras fortalezas como la prudencia, la persistencia, la integridad pueden ser también útiles.

Por ello, en la presente investigación se realizó a los 62 evaluados el Test VIA de fortalezas de carácter, donde se obtuvo una lista con las 24 fortalezas de carácter de cada persona, ordenadas de mayor a menor prioridad el cual, siendo recomendable la utilización de las primeras cinco fortalezas, siendo establecido que son las más predominantes.

El siguiente paso en ese enfoque sería conocer más profundamente cada una de esas primeras fortalezas a nivel académico, filosófico o experimental lo que puede ayudar cognitivamente para utilizarlas más a menudo. De todos modos, este es un viaje personal que además se retroalimenta cada vez que lo experimenta al ponerlo en práctica.

B. Para profundizar y especificar aún más en las fortalezas, se basará en identificar los Talentos Dominantes.

Mediante la utilización de 34 talentos, que no abarcan la idiosincrasia de todos los seres humanos, pero al ser utilizados con sabiduría y comprensión contribuyen a capturar las singularidades de la vida de cada persona que se puede descubrir, mediante el Test StrengthsFinder (Perfil de Fortalezas) donde indican los 5 talentos dominantes que lo hacen distinto a otros individuos, siendo la fuente más grande de conocer las fortalezas. Si se afina y se mejora estos talentos, se encontrará en las mejores condiciones para expresar las capacidades al máximo de las fortalezas. Es

decir, “la verdadera tragedia de la vida no es carecer de fortalezas suficientes, sino no llegar a utilizarlas las que tenemos”.⁴¹

Con el objeto de lograr desarrollarse mejor en la vida, considerando como base las fortalezas que posee cada persona, se hace preciso saber qué es lo que realmente se necesita. Porque como se ha indicado anteriormente que “aprovechar las fortalezas y arreglárselas con sus debilidades” es comprensible ello, pero que en la práctica es difícil de aplicar.

Por lo anterior, es que existen tres herramientas revolucionarias que se podrá utilizar para desarrollarse más sólidamente.

La primera es comprender cómo distinguir entre sus talentos naturales y las cosas que puede aprender.

Teniendo presente que las fortalezas son un *desempeño consistentemente casi perfecto en una actividad*, pero para poder acercarse a esa perfección es que se debe contar con ciertos *talentos naturales* y no sólo se base en la práctica repetitiva de una actividad.

Es importante diferenciar entre lo innato y lo que se puede adquirir con la práctica. Por ello existe una forma práctica de reconocer esa diferencia, a través de la combinación de tres elementos:

$$\text{FORTALEZA} = \text{Talentos Innatos} + \text{Conocimiento} + \text{Destrezas}$$

Aunque todas estas materias primas son imprescindibles, la más importante de la tres son los talentos innatos, ya que estos revelan lo más trascendental, cuán bien y con

⁴¹ Buckingham, Marcus, Clifton, Donald, (2001), Ahora, descubra sus fortalezas, Edit. Norma, Colombia.

cuánta frecuencia puede hacerlo, ya que es imposible desarrollar una fortaleza sin un talento subyacente. Mientras que las destrezas y el conocimiento se pueden adquirir por medio del aprendizaje y la práctica.

Por ejemplo, un vendedor puede aprender a describir detalladamente las características de los productos (conocimiento), hasta puede aprender a formular las preguntas abiertas acertadas para descubrir las necesidades de cada posible cliente, pero llegar a comprometerse en el momento preciso y de la manera correcta con el cliente para que este compre el producto, eso es talento.

Aunque en ocasiones es posible desarrollar una fortaleza sin adquirir el conocimiento y las destrezas pertinentes, esto se les llama vendedores “natos” con tanto talento de persuasión que puede vender aún a pesar de tener conocimiento limitado del producto. Por ello, no es posible poseer una fortaleza sin el talento base, por ende, no se podrá tener un *desempeño consistentemente casi perfecto*.

La segunda herramienta revolucionaria es un sistema para identificar los Talentos Dominantes.

Para poder identificar esto, es posible que la persona se observe desprevenidamente por un tiempo. Ensayando una actividad y observar cuan rápida la capta, cuan rápidamente se salta los pasos del aprendizaje e incorpora giros que no le han enseñado. Se debe observar si en el desarrollo de esta actividad la disfruta al máximo hasta perder la noción del tiempo. Esto se debe efectuar por algunos meses. Si no siente ninguna satisfacción de realizarla, deberá intentar con otra actividad y así sucesivamente hasta que afloren los talentos dominantes y así la persona podrá dedicarse a perfeccionarlos para convertirlos en una fuerza poderosa.

El Perfil de Fortalezas del Test StrengthsFinder, puede ayudar a identificar los Talentos Dominantes. No busca definir por completo a la persona, pero si revela los cinco temas más fuertes del talento. Los temas quizás aún no sean fortalezas todavía. Son áreas de gran potencial las cuales las personas tienen la oportunidad de cultivar las fortalezas a talla mundial.

La tercera herramienta revolucionaria es un lenguaje común para describir los talentos.

Se precisa contar con un vocabulario nuevo para explicar de mejor forma las fortalezas que se pueden ver en otros o uno mismo, siendo un lenguaje claro, positivo, donde se explique realmente la fortaleza y no la fragilidad. Además, debe ser un lenguaje común que sin importar la cultura u origen de las personas se sepa exactamente lo que se quiere decir. esto significa que para muchas personas existen distintas terminologías que claramente tienen su significado, siendo de procedencia en el área de salud, economía o en la educación y que las personas las utilizan y las aplican en su vida cotidiana. No obstante, existen palabras que representan una acción positiva pero que de alguna forma las personas la utilizan con una connotación negativa, siendo esto la peor falla que puede tener la comunicación, pensar que entre dos personas hablan de un mismo tema, pero en realidad ambas lo entienden, pero le dan un significado diferente. Por ejemplo, ¿Cómo se les llama a las personas que son brillantes para imponer orden y estructura en el mundo? Significado negativo: Obsesivas, significado positivo: Analítico.

Como quiera que se mire, no se cuenta con un lenguaje lo suficientemente rico para describir la abundancia del talento humano que se puede ver alrededor de una organización, alrededor de los amigos, inclusive en el hogar.

Por lo anterior, que los 34 temas o talentos se han convertido en el idioma para describir los talentos humanos y, por consiguiente, para explicar las fortalezas humanas. No son los únicos que describen patrones de comportamiento, pero sí son los que, según el Test StrengthsFinder, captan los *patrones prevaletentes*.

Para contribuir a la aplicación de un modelo de Gestión por Fortalezas, respecto a los puestos claves (Brigadier Mayor y Brigadier) de la Escuela de Aviación, con la finalidad de mejorar el actual proceso de distribución de estos puestos hacia las distintas Bandadas de Cadetes, la investigadora sugerirá conceptos e ideas desde la perspectiva de la psicología positiva, en aras de complementar con nuevos elementos a la organización que dependen los puestos claves (Grupo Escuela – Escuadrilla de

Cadetes). Todo ello se basará en la identificación de los Talentos Dominantes entre otras evaluaciones realizadas y así orientarlos a descubrir y/o crear sus fortalezas, toda vez que estos talentos sean combinados con el conocimiento y las destrezas.

Cabe recordar que los puestos claves (Brigadier Mayor y Brigadier) son asignados por antigüedad (ranking) según lo normativamente establecido en el Manuel del Cadete y Manual de Procedimiento para la Evaluación y Calificación de Cadetes (MAPEC). Esta antigüedad es el resultado de una ponderación de distintas áreas formativas que el Cadete obtuvo en su tercer año de Escuela. Estas ponderaciones son traducidas por un trabajo arduo, intenso y personal que el Cadete desempeñó de forma permanente, con la satisfacción y motivación de lograr prestigio entre el Cuerpo de Cadetes y obtener el reconocimiento a nivel organizacional, en mérito a este esfuerzo.

Por consiguiente, se referirán a los siguientes hechos. El Cadete participó en un proceso de reclutamiento el cual, fue una etapa de postulación que bajo a distintos resultados fue seleccionado para ingresar a primer año en la Escuela de Aviación. Una vez, al haber finalizado su tercer año académico se realiza el cálculo de antigüedades para nombrar a ciertos Cadetes, que cumplan los requisitos establecidos, para ser asignados a los siguientes puestos: Subalférez Mayor, Brigadier Mayor y Brigadier. Teniendo aproximadamente 26 cupos en total para estos puestos. En cada cargo se ejecuta mando a distintos Cadetes según la Bandada que se les asigne, donde deben cumplir distintas responsabilidades y funciones, y como retribución a ello, tendrán garantías según al puesto que sean designados.

Este punto es importante que sea desarrollado por el Comandante de la IVª Bandada o de los Oficiales de las Secciones de cuarto año, donde pertenecen todos los Subalférez, independientemente que se encuentren trabajando en las distintas Bandadas ejerciendo su puesto; toda vez que inicie su nuevo cargo, como también a medida que lo vaya desarrollando, es transcendental hacerle las siguientes preguntas para poder llegar a comprender las diversas situaciones de comportamiento que pueda tener:

- 1) ¿Siente sinceramente que tiene el talento para hacer ese trabajo?
- 2) ¿Siente que encaja perfectamente de forma objetiva, pero siente que puede ofrecer desde un punto de vista subjetiva?
- 3) ¿Tiene la oportunidad de hacer diariamente en su puesto lo que mejor sabe hacer?

Esto se puede deber que al ser puestos que tienen una durabilidad de un año, pueden ser considerados “temporales” y/o también sean considerados de alguna medida como guía a la preparación hacia los puestos que se desempeñarán, una vez que egresen como Oficiales y sean destinados a distintas Unidades.

Cabe recordar que, la asignación a los puestos es efectuada por antigüedad y, en general la distribución hacia las distintas Bandadas es probada bajo opiniones y sugerencias como también se cuenta con un *perfil de competencias al cargo* y no en base a sus talentos y fortalezas. En ese caso se debe enviar el mensaje de que, por definición, ningún puesto y/o cargo es temporal, porque todo trabajo realizado con excelencia, independientemente bajo qué puesto lo esté ejecutando, tiene respeto auténtico dentro de la organización.

Para poder manejar esa sensación de que el Subalférez sienta que *carece del talento suficiente para desempeñarse hacia algún trabajo, en este caso hacia algún puesto clave*, se seleccionó a una cantidad de Oficiales de distintos grados y especialidades quienes están y estuvieron destinados como Oficiales en la Escuela de Aviación y que pertenecieron a algún puesto clave, considerando a su vez las opiniones de los jefes que estuvieron trabajando con ellos cuando pertenecieron en estos cargos, fueron considerados unos de los mejores que se desempeñaron en los puestos claves. Bajo estas condiciones, también se consideraron a una cantidad de Subalféreces que actualmente son parte del Cuerpo de Brigadieres los cuales, les fue aplicado el Perfil de Fortaleza (Test StrengthsFinder) donde se identificaron sus cinco Talentos Dominantes.

Con la finalidad de determinar algún patrón y/o tendencia de talentos que poseen las personas que están o estuvieron en algún puesto clave, específicamente hacia ciertos escalafones, con el objetivo de obtener alguna referencia para poder así, efectuar futuras distribuciones de puestos claves a las distintas Bandadas el cual, los resultados se comentarán más adelante.

Para poder atender respecto a que el Subalférez siente que *no encaja en el puesto de trabajo*, es atribuible que el jefe en este caso, al Comandante de la Bandada o Sección de donde se desempeña esté en conocimiento también de sus Talentos Dominantes, lo apoye en descubrir y a reconocer sus verdades fortalezas, porque así su mando directo o jefe de una forma así decirlo, está en conocimiento sobre qué áreas o materias posee estas fortalezas para poder así desarrollarlas y potenciarlas en la asignación de distintas actividades o trabajos que contribuyan a la Bandada donde se desempeñe en pos al desarrollo personal, profesional y organizacional.

Presentadas de esta manera, las implicancias que se hallan al aplicar un modelo de Gestión por Fortalezas en una organización se sitúan en base a dos supuestos fundamentales sobre las personas:

- 1) Que, los talentos de cada persona son permanentes y únicos
- 2) Que, una persona tiene mayor potencial para crecer en aquellos campos donde sus fortalezas son mayores.

Por consiguiente, todo lo que se haga en esos dos supuestos fundamentales, se podrá manejar con éxito las dificultades implícitas en la pregunta “¿Tiene la oportunidad de hacer diariamente en su puesto lo que mejor sabe hacer?”. Así se podrá construir una organización con base en las fortalezas de cada persona que se encuentre en un puesto, que para este caso es el Brigadier Mayor y Brigadier el cual, se desarrollarán a continuación.

- *Los talentos de cada persona son permanentes.* Es donde se debe invertir tiempo y/o dinero en seleccionar apropiadamente a las personas desde un

principio. Con ello, se mitigará el problema de que la persona no crea tener el talento indicado para el puesto.

Referente a seleccionar a tiempo y/o dinero a las personas, se debe incorporar en paralelo al proceso de “Asignación de los puestos claves” (se concibe solamente por la antigüedad) la aplicación del Perfil de Fortalezas, para que así cuando se deba tomar la decisión hacia qué Bandada se deberán distribuir a los 26 Subalférez una vez que sean nombrados Brigadieres Mayores y Brigadieres, con la finalidad que tales talentos sean canalizados conforme a las distintas gradualidades que poseen las Bandadas, según la calidad y cantidad de potencial humano que se encuentran, siendo que la diferencia entre los Cadetes de la I^a Bandada que son jóvenes que vienen de la vida civil a ser parte de una nueva vida militar, quienes desconocen conceptos, comportamientos y responsabilidades militares, en comparación de los Subalférezes de la IV^a Bandada, que están a meses de egresar como Oficiales de la Fuerza Aérea quienes manejan y le es propio todo lo referente al proceso formativo y sistemático de la vida militar, que recibieron en su permanencia en la Escuela de Aviación.

Es por ello, la real importancia y ocupación de poder seleccionar aquellos Brigadieres Mayores y Brigadieres al mando de persona que creen en ellos y los respetan, ya que trabajarán juntos H24, inclusive fines de semana en distintas actividades y pasan ser parte de la familia aérea y son en ellos que van a confiar y de una forma u otra, tratar ser como ellos y sacar lo mejor de sí. Valga por esto, que al tener a la persona adecuada e ideal en el puesto preciso es ganancia tanto a persona misma como de la organización porque su comportamiento y desarrollo va hacer lo más óptimo a su talento y, por consecuencia a su fortaleza. En pertenecer a aquella Bandada que se sienta y piense que encaja perfectamente. Si, aun así, no se sintiese de la mejor forma en puesto o Bandada, se sugiere que se ayude por parte de Oficiales u especialistas, conforme a otros aspectos internos que puedan estar generando algún tipo de desequilibrio o desmotivaciones los cuales, están afectando a su entorno y así poder reforzar sus fortalezas.

- *Los talentos de cada persona son únicos.* Se debe centrar el desempeño estableciendo normas sobre resultados, en lugar de que las personas deban cumplir estrictamente hacia un estilo explícito. Esto implica medir minuciosamente los resultados correctos y poner menos énfasis en las políticas, los procedimientos y las competencias. Evitando así el problema de no tener espacio en el puesto para expresar los talentos.

Respecto a ello, es que el perfil de puesto debe contener una descripción general de su puesto, junto a sus funciones y obligaciones como todo puesto de trabajo lo tiene. Como también se pueden considerar competencias tanto personales o de cargo, esto es mientras tanto no se maneje un perfil que contenga los talentos del puesto.

Considerando el párrafo anterior, se propondrá un Perfil de Puesto, donde se incluirá lo que anteriormente se indicó como también otras evaluaciones que expresan lo ideal que podría poseer la persona. Si bien, se establecen talentos, se sugiere que esta referencia se pueda efectuar a un espectro mayor de personas evaluadas según las características del puesto clave, escalafón, y a la *bandada a que pertenecieron los evaluados*, esta última no se logró obtener al detalle por distintas razones tanto económicas y de obtención de muestras. No obstante, se entregará una valiosa información que servirá como base y respaldo para complementar la toma de decisiones.

Cabe mencionar, que en la vida civil existen anuncios en los diarios al solicitar a una persona para cierto puesto y que deba tener ciertas características, destrezas, conocimientos y años de experiencia, pero no dice nada sobre talentos. Es por ello, que se pueda integrar con un perfil de talento puro, el término puro se quiere plantear que para cada Brigadier Mayor y Brigadier exista un Perfil de Talentos hacia cada Bandada, como se indicó anteriormente, proporcionando una fotografía del puesto exacto, descubriendo además que el cargo está orientado hacia distintas otras áreas, consiguiendo establecer estrategias de recursos humanos y sobre estrategias referente a los resultados que se quiera obtener de ese puesto.

Por consiguiente, el que trabaje, respire y sienta que todo deba funcionar sobre lo que está reglamentado o normado no podrá tener ciertas libertades en la toma de decisiones. En este ámbito, al pertenecer a un régimen militar donde su organización de basa en una jerarquía totalmente lineal es posible que se puedan generar trabajos y/o actividades donde se puedan desenvolver bajo estos talentos, por ende, sobre sus fortalezas. Consiguiendo ser trabajos individuales como también desarrollarlos bajo un equipo de trabajo el cual, puede ser integrado por sus propios pares o menos antiguos e inclusive por Oficiales, donde ellos sientan que tienen la oportunidad y atribución de aportar con ideas y/o ser ellos mismos que la desenvuelvan bajo el espíritu de que puedan potenciar y aumentar así su seguridad y confianza al adquirir mayor conocimiento y destreza en estas actividades o trabajos, como resultado, el potenciar aún más sus fortalezas. Contribuyendo a su área de formación, referente a la preparación hacia las relaciones laborales con distintas personas de distintos grados y experiencias, donde deban respetar las opiniones de otros como también el respetar su propio proceso de aprendizaje, que sin duda las tendrán durante su carrera como Oficial.

- *Una persona tiene mayor potencial para crecer en las áreas donde son mayores sus fortalezas. Se debe concentrar tiempo y/o dinero para capacitar a las personas en educar sobre sus fortalezas y en buscar de construir sobre dichas fortalezas en lugar de educar y mejorar sus destrezas. Con ello, puede aclarar la problemática que se puede presentar que la persona sienta que *no tiene las destrezas ni conocimientos necesarios para desempeñarse en el puesto que fue designado* o no tenga claro *en qué es mejor o que el jefe no sabe en qué soy mejor*.*

Es aquí donde generalmente se educa y capacita bajo el alero que, si una persona repite y repite un trabajo una y otra vez, pueda sea experta en ello. Por ejemplo, que una persona se capacite para que sea un buen expositor y deba desenvolverse naturalmente frente al público, siendo esto parte importante en la vida de un Oficial ya que se enfrentará en distintos puestos donde deberá informar, comunicar y reunirse entre menos y más antiguos para expresar sus ideas y proyectos en cualquier ámbito.

Entonces al practicar constantemente es posible que esa destreza de esa actividad la efectúe inconscientemente y sea la mejor persona que lo haga, al haber recibido alguna enseñanza o taller o capacitación en expresión oral. No obstante, las destrezas pueden tener dos fallas.

La primera que contribuyen al desempeño, donde podrá terminar siendo el mejor orador de lo que era antes, pero a falta de los talentos necesarios, jamás será tan bueno como se espera.

Y la segunda falla es que algunas actividades por definición no pueden dividirse en pasos, por ejemplo, en el caso de la empatía. La empatía es el talento de entrar en consonancia con los sentimientos de otras personas. Por inteligente que sea la persona u observador, no se podrá descomponer esta actividad en pasos predeterminados. Porque la empatía es inmediata, instantánea e instintiva. Es decir, al aprender una destreza, ayudará a ser mejor, pero no reemplazará la ausencia de este talento, a medida que se construye las fortalezas, las destrezas se demostrarán valiosas cuando se combinen con el talento genuino. Sin el talento base, aprender una destreza es una técnica de supervivencia y no el camino hacia el éxito.⁴²

- *Una persona tiene el mayor potencial para crecer en las áreas de mayor fortaleza. Es poder crear formas de ayudar a cada persona a progresar en su carrera sin ascenderla necesariamente por la escala corporativa y sin sacarla de sus campos más fuertes. Es decir, buscar otras alternativas de ascenso que no seas sólo bajo el contexto de jerarquización donde se puede presentar la problemática que la persona sienta que se encuentra en el puesto equivocado.*

En el caso de los puesto claves, respecto al ascenso, se puede dar en la situación que un Brigadier Mayor es desligado del Cuerpo de Brigadieres por alguna situación de condicionalidad u otra causal de desvinculación y deba asumir este puesto el Brigadier que tiene la primera antigüedad por solo el hecho de hacer valer la antigüedad. Bajo este contexto, se deberá tener la preocupación y ocupación que el

⁴² Buckingham, Marcus, Clifton, Donald, (2001), Ahora, descubra sus fortalezas, Edit. Norma, Colombia

grado de responsabilidad es mayor el cual, se debe otorgar confianza y oportunidad de desenvolverse de la mejor forma posible para continuar desarrollando sus talentos y fortalezas.

No obstante, este punto va hacer dirigido a la percepción que se tiene de una persona que es buena para una cierta actividad, y se cree que es buena para todas las actividades y la hacen asumir puestos o cargos donde sus talentos y fortalezas son contrarrestados por intentar de desempeñarse en otras áreas o ámbitos donde sus talentos no son referentes a ese trabajo. Sin embargo, puede tener los conocimientos o destrezas básicas para enfrentarlo.

Esto se puede presentar si a un Brigadier Mayor o Brigadier al efectuar una tarea y este ha cumplido la meta mejor de lo que se esperaba, considerando que los talentos y fortalezas le dieron la base para desempeñarse como tal, no es aconsejable que sea nombrado o designado a cargo de otra actividad que no tenga relación a lo que anteriormente se desarrolló. Como resultado, se podrán destacar sus debilidades a ciertas áreas y no en sus fortalezas para cumplir con lo ordenado, siendo blanco de llamadas de atención, inconformidad de su trabajo, frustración y crear de cierto modo desconfianza ante el grupo de trabajo.

Por ejemplo un Subalférez tiene el talento de ser una persona analítica, donde necesite de cifras exactas producto de una investigación seria y además posea el talento estratégico, donde guste de la planificación estratégica con profundidad de ideas y pensamiento el cual, se haya desenvuelto en algún trabajo respecto a estas áreas, donde desarrolló estos talentos, finalizando de excelente manera; luego lo hagan partícipe de organizar un evento social donde asistirán distintas autoridades de las Escuelas Matrices, siendo que para esta área se necesite a una persona con talento carismático o de comunicador u organizador, el Brigadier Mayor o Brigadier en comento, es posible que se sienta abrumado y desconcertado. Es por ello la importancia de conocer a quienes se tiene bajo el mando, conforme a lo talentos y fortalezas para ser de estas personas mejores en los ámbitos de donde mejor se desempeñan.

Conforme a los puntos que se establecieron anteriormente, se constituyen como un proceso sistemático para maximizar el valor que posee cada persona, que generalmente se encuentra escondido y además desconocido por todos.

Como rol principal que debe tener las respectivas jefaturas es, ser catalizadores cruciales en el proceso de transformar los talentos de cada persona que tiene bajo su mando, en fortalezas confiables; por consiguiente, gran parte de la responsabilidad de la jefatura es seleccionar con base en los talentos y establecer expectativas claras hacia los resultados que se esperan.

Por lo anterior, existirán preguntas referentes al poder desarrollar las fortalezas, las cuales, serán orientaciones y guías para así aportar con la aplicación de un modelo basado en la Gestión de Fortalezas, donde a continuación se indicarán algunas dudas junto a sus respuestas.

¿Existen obstáculos que impidan desarrollar las fortalezas?

Existen, como las personas que prefieren no interesarse por las complejidades de las fortalezas y optan por dedicar el tiempo y esfuerzo a estudiar sus debilidades. Teniendo tres temores fundamentales que son el temor a las debilidades, temor al fracaso y temor a reconocerse el verdadero yo.

- **Temor a las debilidades.** Se encuentra arraigada en la educación y desde la crianza al creer que la debilidad opaca a la fortaleza en algún momento al estar desarrollando algo. Persistiendo en distintos campos de estudios. Siendo que siempre se piensa en la enfermedad y no en salud. Sin duda todas las personas tienen debilidades y el esfuerzo de manejarlas sólo les impedirá el fracaso momentáneo y más aún si interfieren en las fortalezas. Por ello, es aconsejable desarrollar estrategias para las debilidades. *Al enfocarse en las fortalezas las debilidades no serán potenciales problemas.* Sin duda se deberán buscar maneras de manejar las debilidades. Un sistema que evite la preocupación por una debilidad le deja tiempo libre que puede aprovechar para averiguar la forma de perfeccionar una fortaleza.

- **Temor al Fracaso.** Donde existen fracasos fáciles de asumir, existen fracasos que quedan de por vida. Es algo que no se quiere correr riesgos. Por ello, las personas se cuidan al exponer públicamente sus fortalezas, porque pueden ser apuntadas y desconfiar en estas. No obstante, el fracaso se puede al menos desmitificarlos hasta el punto de que ni el fracaso personal o hacia el fracaso de los demás, se convierta impedimento para desarrollar las fortalezas.
- **Temor de reconocer al verdadero yo.** Porque no se quiere saber si las fortalezas sean nada de extraordinario (inseguridad). Y se piensa que la suerte y las circunstancias son parte del éxito y no las fortalezas. Una forma de decirlo, que no es posible ver el cuadro si se está en el marco. Si se pasase todo el tiempo en el marco de las fortalezas, no es extraño que con el tiempo se deje de verlas. Por ello, es importante el conocer los talentos, siendo las reacciones instintivas al mundo. Aquellas cosas que no puede evitar hacer, siendo únicas.

Y finalmente, ¿Se puede desarrollar talentos nuevos si no les agradan a las personas los que actualmente poseen?

Los talentos miden las reacciones espontáneas a una serie de parejas de enunciados bajo el Perfil de Fortalezas. Donde estas forman un patrón e identifican los aspectos más fuertes de la red mental, siendo estos los talentos dominantes. Por ello, durante la vida no cambian mucho, pero si se podrán adquirir nuevos conocimientos y destrezas.

Considerando, todo lo indicado anteriormente, y de manera de poder establecer una organización en base a las fortalezas, es preciso iniciar generando una cultura en pos al desarrollo de los talentos, es decir, una cultural de Gestión Pro Talentos Organizacionales donde exista una organización que se preocupe y ocupe de ello.

Esta organización puede que tenga carácter de comité, creando así un “Comité de Gestión del Talento y Fortalezas”, quien será el encargado de Gestionar y Administrar el desarrollo de Talentos y Fortalezas individuales, con la asignación de tutores y Coach, especialmente en los planes de desarrollo individual hacia el Cuerpo de Brigadieres porque son los Cadetes que están más susceptibles en poder descubrir,

desarrollar y aplicar sus talentos. Como también poder establecer indicadores de desempeño que puedan medir los planes de desarrollo con la finalidad de verificar si se está desarrollando los planes según las necesidades como también tener la posibilidad de mejorarlos.

El objetivo de este comité es encargarse de desarrollar el potencial (Talento Productivo) de cada Cadete que se encuentre en algún puesto especial el cual, junto al incluirlo a un plan de desarrollo, se logre convertir las fortalezas en desempeño de excelencia.

Este Comité podría estar posicionado en la Plana Mayor del Grupo Escuela, siendo parte de la *Sección de Gestión de Calidad y Evaluación del Cadete*, donde paralelamente tenga la participación de la Sección de Asesoría Especializadas (Psicólogas) perteneciente a la Escuadrilla de Docencia que depende del Grupo Escuela. Así se cuente con una organización integral, donde se enfoque a desarrollar, mediante la aplicación de la *psicología positiva*, el Perfil de Fortalezas, siendo considerada una evaluación del ámbito de trabajo pero también es utilizable en otras áreas como grupos de ejecutivos, en la familia y el desarrollo personal, dejando en claro que no está diseñado para la valoración clínica y tampoco diagnosticar algún trastorno psiquiátrico; donde recoge predictores de la motivación personal (Empuje), las destrezas interpersonales (Relación), la proyección personal (Impacto) y el estilo de aprendizaje (Pensamiento).

El estudio de las fortalezas humanas no respalda la afirmación extrema de que las personas “puedan realizar cualquier rol que se propongan”, pero sí apunta hacia la verdad que, si la persona alcanzara mayor éxito en lo que se proponga si forja su rol de tal manera que tenga que ejercitar en él sus Talentos Dominantes la mayor parte del tiempo como en los Talentos Dominantes, esto servirá para aprovechar al máximo cualquiera que sea el campo que escoja.

2. ELEMENTOS DE COMPLEMENTACIÓN PARA LA MEJORA EN DISTRIBUCIÓN DE PUESTOS CLAVES

2.1. Perfil de los Puestos Claves referentes a cada Bandadas

Antes de designar en algún puesto a una persona, es de gran importancia saber claramente qué es lo que buscamos en esta persona para que desarrolle su puesto efectivamente, una herramienta indispensable para este motivo fue en la elaboración de un perfil de puesto.

El perfil de puesto es, a grandes rasgos, un documento donde incluye la información del puesto a cubrir, así como las habilidades, actitudes, formación, etc. que necesita la persona en su nuevo puesto para que cubra exitosamente una posición dentro de la organización.

Este documento básicamente ayudará a llevar el proceso de selección de personal basado en conceptos definidos y no en aspectos subjetivos (si es simpático, me cae bien, habla bien, etc.) considerando que la organización se ahorrará tiempo en ello.

Una manera de poder identificar a cada puesto clave hacia una determinada Bandada fue la elaboración de perfiles de cada puesto clave, según las características que se manejan y que exigen cada curso, considerando además las evaluaciones efectuadas.

Cada perfil de puesto contendrá la siguiente información:

A. Código de Identificación

Donde se pueda caracterizar cada puesto a una sigla de fácil reconocimiento.

B. Descripción General

Se indican las características que se tiene de este puesto, según la normativa establecida para ello.

C. Funciones y Obligaciones

Se indican las responsabilidades que se tiene de este puesto, según la normativa establecida para ello.

D. Estructura Organizacional

Se identifican los mandos que interactúan, tanto vertical y horizontalmente.

E. Escalafón

Se refiere hacia la especialidad que está dirigido el puesto.

F. Competencias Personales

De modo de complementación a lo que se utiliza actualmente el cual, se agregaron nuevas competencias de acuerdo con la información que esta investigadora recopiló y que actualmente tiene en conocimiento

G. Competencias de Cargo

De modo de complementación a lo que se utiliza actualmente el cual, se agregaron nuevas competencias de acuerdo con la información que esta investigadora recopiló y que actualmente tiene en conocimiento

H. Resultados deseables por cada evaluación realizada.

Se incluyeron cinco evaluaciones realizadas las cuales, en cada una de estas se destacan las tendencias predominantes que se acentuaron sobre los Subalféreces y Oficiales evaluados, donde se podrá identificar la orientación, dirección, su sistema de información, su procesamiento de información, toma de decisiones y las bases con que cuentan para ponerse en acción exitosamente. Teniendo como objetivo, el establecer algún patrón del comportamiento futuro esperado hacia cada test, dependiendo del puesto que se haya desarrollado.

Asimismo, se integraron respuestas deseables que puedan resultar por cada evaluado, con la finalidad de contar con un margen mayor de decisión, en el momento de tener que analizar la selección hacia cada Bandada.

I. Organigrama

Situar donde se encuentra cada puesto en su organización.

J. Observaciones

Espacio donde se puede escribir anotaciones varias.

K. Autorizaciones respectivas

La identificación de las autoridades participantes en la modificación y/o mejoramiento de cada perfil de puesto, como también se indica la fecha de vigencia de este perfil, según lo estime pertinente la jefatura.

Ver Anexo “V” Perfil de Puesto para Brigadier Mayor y Brigadier”

Cabe recordar que, actualmente la psicóloga del Grupo Escuela maneja perfiles de cada puesto clave, no obstante, están direccionados sólo a las competencias de cargo que debiesen tener los Brigadieres para desempeñarse en las distintas Bandadas.

El valor agregado que se entregan en estos perfiles, son alusivos a proporcionar una mayor cantidad de información más precisa por cada persona respecto a las características de tiene cada puesto, donde se pueden identifican distintos patrones de comportamientos actuales y/o futuros por cada evaluado que resulten por cada evaluación efectuada en esta investigación, con la finalidad de contribuir a poder conocer mejor a la persona según su actuar y comportamiento en la organización, para poder así comprender qué circunstancias le es más fácil desenvolverse y cuáles se deben fortalecer.

Cabe aclarar que estos perfiles no son categóricos, rígidos y por ningún motivo perfectos, por al contrario fueron diseñados y elaborados como propuestas de perfiles

ideales y generales a lo que se requiere designar cada Brigadier Mayor y Brigadier a una cierta Bandada, según las necesidades establecidas bajo normativa, según lo investigado y según el conocimiento que maneja la investigadora.

A su vez, cada evaluación tiene su lineamiento respecto a las respuestas que otorga, es decir, se puede traducir en distintas áreas, como se muestra en la Figura N° 9.

Figura N° 9: Áreas de orientación por cada test efectuado

TEST	ORIENTACIÓN
VIA	Sistema de Orientación y Dirección
VARK	Sistema de Información
Inteligencias Múltiples	Procesamiento de la Información
DISC	Toma de Decisiones
Juego de Talentos (Fischman)	Base para ponerse en acción exitosamente
StrendgthsFinder (GALLUP)	

Fuente: Apuntes de clases de Gestión del Talento, UGM.

2.2. Resumen Ejecutivo

Consta de un documento que se demuestra el compendio de todas las respuestas a las distintas evaluaciones que se efectuaron a los 62 evaluados. Con ello, se puede visualizar de una manera más accesible, amigable y cómoda los datos personales y profesionales, las respuestas por cada prueba realizada, como también se demuestran las primeras dominancias de los test.

Por lo anterior, se contará con una información rápida y de fácil manejo el cual, como sugerencia se podrá adjuntar a la ficha de cada Subalférez, y según lo que indique el Comandante de la Bandada.

Este Resumen Ejecutivo, es otorgado por el software QlikView, según los filtros que se seleccionaron y es impreso en una sola plana.

Ver Anexo “W” Ejemplo de Resumen Ejecutivo

2.3. Plan Individual de Desarrollo

Sobre este punto, la investigadora proporcionará la información necesaria a fines que se pueda elaborar un mapa de talentos, hacia cada Brigadier Mayor y Brigadier, sugiriendo que se efectúe desde tercer año de Escuela, donde es su último año de plan común, ya siendo direccionando a su especialidad y la posibilidad de pertenecer al Cuerpo de Brigadieres, recordando que no todos son nombrados.

El plan debe ir orientado hacia las 26 primeras antigüedades las cuales, fueron evaluadas en el presente estudio, porque son posibles candidatos que podrían desempeñarse en algún puesto clave. Con el objeto de que el plan individual de desarrollo contenga lo que va a hacer cada Subalférez que se encuentre en algún puesto clave, por qué lo va a hacer, cuándo lo hará y cómo se van a medir los resultados. También se puede incluir las competencias en que se desarrollará y los métodos que se van a realizar para facilitar el desarrollo del Brigadier Mayor y Brigadier en su determinado puesto.

Hoy en día el talento humano es el capital más importante para las empresas, ya que son las ventajas competitivas duraderas las que están fundamentadas en el desarrollo de las competencias de sus recursos humanos. Buscando así que los Subalférezes, cumplan con los objetivos establecidos por la organización. De esta manera, se establece el concepto de plan individual de desarrollo.

El plan es una especie de guía para determinados cargos, según los objetivos individuales que deban cumplir. El plan individual de desarrollo no solo establece las acciones que deben cumplirse para alcanzar ciertos objetivos, sino que también se establecen periodos y fechas en las que estos se deben cumplir. Asimismo, debe venir acompañado de ciertas actividades que capaciten las competencias del Subalférez para desempeñarse en el puesto clave que fue designado.

A. Fases para elaborar un Plan Individual de Desarrollo

- 1) Identificar los puestos claves dentro de la organización, sus respectivas funciones y competencias tanto técnicas y de comportamiento.
- 2) Diseñar un plan de itinerarios profesionales dentro de la organización, es decir desarrollo de competencias gerenciales y competencias técnicas. Importante en tener al menos dos opciones como vías de elección para que las personas tengan la oportunidad de escoger por cuál vía de desarrollo se quieren ir.
- 3) Elaboración de un plan de comunicación. Este plan de comunicación debe informar, sensibilizar y comunicar de manera clara acerca de los puestos claves indicados y hacia qué áreas se podrán desempeñar. Los planes de comunicación tienen como objetivo el motivar a las personas, demostrando que en la organización existen formas de crecer y aprender.
- 4) Técnicas para identificar el talento ajustado a los puestos indicados. En esta fase se busca, por medio de distintas herramientas, detectar a los perfiles que vayan más acorde a lo que se está buscando. Herramientas como: entrevistas, cuestionarios, observación, y/o simulaciones.
- 5) Implementación del plan individual de desarrollo. Se debe encargarse del funcionamiento del plan individual de desarrollo de cada persona. Encargarse de dar apoyo al sistema técnico, aportar instrumentos, conocimientos o tecnología para que se dé el funcionamiento esperado del sistema. Como también se debe encargarse de sensibilizar, formar y desarrollar a las personas implicadas.
- 6) Proveer a las personas, quienes estén realizando su plan individual de desarrollo respectivo, con herramientas de coaching para que lo cumplan con mayor efectividad y reciban un adecuado seguimiento.
- 7) Gestionar el seguimiento del plan individual de desarrollo no solo por parte de talento humano, sino por parte de las áreas afectadas o de las áreas de las cuales hacen parte a las personas. Como, por ejemplo, área académica, físico-militar, actitudinal.

8) Crear los instrumentos de evaluación (evaluación por competencias, actitudes, conocimientos y logros) y asimismo buscar elaborar un informe final por cada una de las personas implicadas en el plan.

9) Evaluación de las personas encargadas de desarrollar los planes individuales y a los tutores, quienes fueron los encargados de realizar tanto el plan individual de desarrollo como el seguimiento. Esta evaluación debe considerar los siguientes puntos: evaluar si el programa es eficiente y está funcionando, observar el porcentaje de puestos cubiertos ocupados con personas con planes individuales de desarrollo, porcentaje de exceso de permanencia en un mismo puesto, análisis de rentabilidad (costo/adecuación) de las acciones formativas realizadas, valoración tanto de las personas quienes están recibiendo el plan individual de desarrollo, como los tutores quienes están instruyendo a las personas. Estas evaluaciones pueden variar dependiendo de los recursos que tenga la organización.

10) Por último, es recomendable establecer, si es necesario, el diseño de nuevos planes individuales de desarrollo para cubrir los vacíos identificados en las primeras versiones del plan.

Los pasos anteriores traen una serie de beneficios no solo a las personas que están o estarán en algún puesto clave, sino también a la imagen de la organización que las desarrolle.

Un buen plan, ayudará a pasar de las opiniones, e ideas a la acción. Tener la posibilidad permanente de aprender, siendo una parte importante de la motivación. No sólo el proceso de desarrollo en sí mismo inspira a las personas para rendir, sino que alcanzar objetivos de desarrollo significa que están mejor preparadas que nunca para contribuir en su puesto de trabajo.

Ayudando a su vez, a que las personas por tratar de alcanzar sus metas propuestas y ejerciendo algún estilo de liderazgo, un plan individual de desarrollo puede mejorar la experiencia profesional de las personas y prepararlos para el siguiente paso en su carrera.

Existen distintos planes individuales de desarrollo, el adecuado dependerá de la posición actual de las personas, aptitud, rendimiento y metas profesionales. Para el presente estudio, se sugiere el plan individual de desarrollo basado en el desempeño de la persona que está en un puesto.

Este plan, utiliza la evaluación anual o semestral del desempeño para revisar los logros anteriores, capacidades y establecer metas, mientras se mantenga en el puesto designado. Estos objetivos pueden estar exclusivamente relacionados con el puesto que se está desempeñando, o hacia los objetivos que podrían estar diseñados para mejorar las habilidades de las personas. Por ejemplo, cuando un jefe (Oficial o tutor) indique al Brigadier Mayor o Brigadier que efectúe ciertas tareas o actividades durante un determinado período de tiempo, es un objetivo que puede mejorar las habilidades para prepararlos para futuras funciones que pudiesen desarrollar en la Institución, considerando que los Brigadieres Mayores y Brigadieres se encuentran a meses de egresar como Oficiales, considerando que manejan ciertos conceptos y conocimientos militares tanto como administrativas y operativas dentro de la Escuela.

Otra forma de construir un objetivo del plan individual de desempeño anual debe basarse en las habilidades que el empleado ya tiene, a desafiarlo para el siguiente paso en su carrera. Como por ejemplo hacerlo participar en alguna tarea donde estén trabajando Oficiales de distintos grados o especialidades, participando así en el aporte de ideas o sugerencias y finalmente se encuentre en la implementación de la tarea, para que pueda visualizar las distintas etapas de gestión y coordinación que debe enfrentar para así tomar decisiones acordes a lograr las metas establecidas.

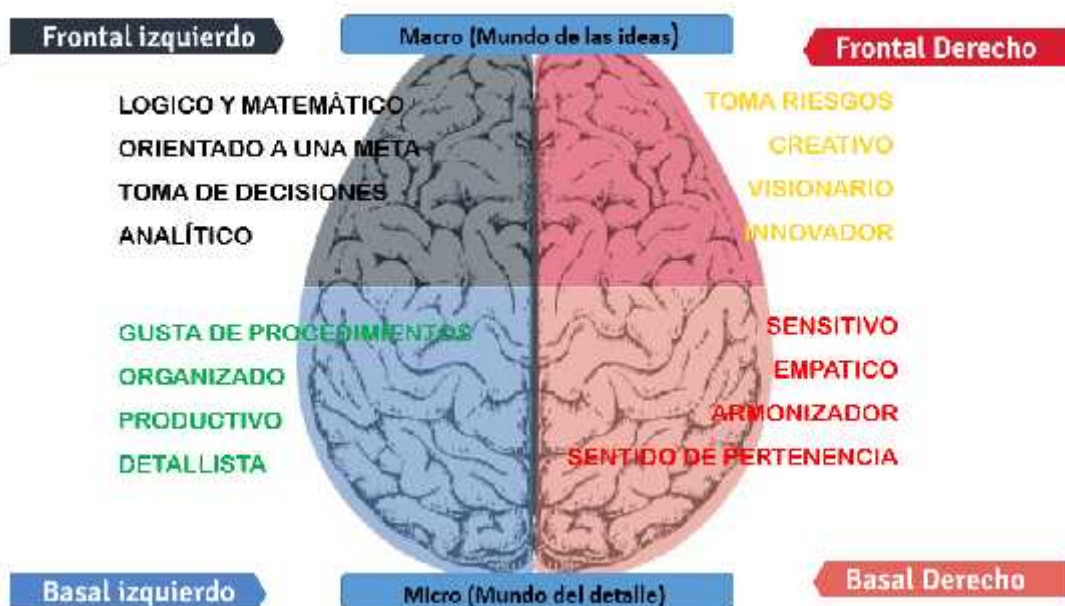
2.4. Mapas de Talentos

Se entregará una propuesta de cómo se pueden elaborar los mapas de talentos para que así en un futuro se pueda implementar en los Cadetes de las Escuela de Aviación, donde se podrá utilizar tanto en la asignación de escalafones y distribución de los puestos claves.

Esto quiere decir, puede ser realizado desde tercer año, donde ya deben definir hacia qué especialidad quisieran optar. En este proceso se pudiese complementar un mapa

de talentos basado en la tecnología de dominancia cerebral la cual, está basada en las últimas investigaciones de neurociencia. Donde se puede efectuar un perfil de talentos basado en la neurociencia. Donde se indica que la corteza cerebral se divide en cuatro partes y en cada uno tiene características que la persona de forma innata desarrolla el cual, ayuda al orientar hacia qué carrera profesional puede desempeñarse mejor que otras, por ello aportaría aún más en orientarse respecto a las distintas especialidades que los Cadetes pueden elegir, especialmente esta direccionado hacia la rama terrestre (Ingeniería Aeronáutica, Defensa Antiaérea, Telecomunicaciones e Informática, e Ingeniería en Administración). Ver figura N° 10.

Figura N° 10: Perfil de talentos basado en neurociencia





Fuente: <http://www.bienvenidamorote.com/la-formula-descubrir-talento-2a-parte.html/bezinger>
<http://josecarloschavez.blogspot.com.br/2016/01/dominancia-cerebral-y-las-carreras.html>

Bajo otro ámbito en cuarto año se podrá desarrollar un mapa de talento que más adelante se indicará, para la designación de los puestos claves hacia las distintas Bandadas que deberán desempeñarse.

El Mapa de Talentos es un instrumento construido con base en la Psicología Positiva. Consecuente a esto es que se realizaron estudios con gerentes, buscando identificar cuáles son los principales aspectos positivos que impactan al buen desempeño de sus trabajadores. Siendo, además una herramienta de gestión y planificación estratégica de las necesidades de talento de una organización mediante la evaluación y los planes de desarrollo.

Se evalúa a las personas según sus habilidades, competencias y capacidades. Es, por tanto, un concepto fundamentalmente de gestión de personas. El mapa de talento parte de una concepción dinámica del talento; debe ser nutrido y desarrollado para mantener motivadas y comprometidas a las personas.

Tiene un enfoque proactivo; es decir, no se espera a que quede vacante un puesto crítico para planificar la sucesión.

Tener a las personas pre-evaluadas en términos de habilidades y motivación reduce el tiempo de toma de decisiones y garantiza la estabilidad de la organización. Además, ayuda a la organización a centrarse en objetivos a corto plazo sin perder de vista el panorama general (es una herramienta simultáneamente macro y micro).

Busca identificar Los talentos únicos de cada persona. Estableciendo una relación clara entre los talentos de la persona y el potencial de ella para obtener un desempeño diferenciado.

Recordando que, *Los talentos son capacidades naturales de las personas. Son también comportamientos, sentimientos y pensamientos frecuentes que pueden ser aplicados productivamente.*

Todo eso con el objetivo de construir los Puntos Fuertes, que hacen parte de una ecuación sumando talentos, conocimientos, habilidades y experiencias.



El diagrama muestra una ecuación dentro de un recuadro rectangular con un fondo amarillo claro y un borde negro. El texto dentro del recuadro es: "ECUACIÓN DE LOS PUNTOS FUERTES =" en la línea superior, y "Talentos + Conocimientos + Habilidades + Experiencias" en la línea inferior. Los signos de suma "+" están en color rojo.

$$\text{ECUACIÓN DE LOS PUNTOS FUERTES} = \text{Talentos} + \text{Conocimientos} + \text{Habilidades} + \text{Experiencias}$$

Identificar los talentos nos permite diferenciar de forma clara lo que es natural de la persona de aquello que puede ser aprendido.

La inteligencia emocional forma parte inseparable del talento: conocimiento de uno mismo y gestión de las emociones en circunstancias de estrés, automotivación, empatía, capacidad de influencia, liderazgo, pasión.

Las actitudes, el compromiso y la fidelidad se crean alrededor del sentimiento de pertenencia y tienen mucho que ver con la interrelación de la persona con la organización y con su estructura directiva. De ésta, de su cultura, depende la creación de un clima adecuado. La persona se sentirá comprometida si percibe suficiente libertad y reciprocidad a su esfuerzo.

A. Beneficios que tiene en las organizaciones en utilizar un mapa de talentos

- 1) Fidelizar a la persona, en conjunto con una realización de programas de formación y coaching para enfocarle en sus funciones. Las personas entienden que este tipo de políticas es una inversión que la Institución hace en ellos con el fin de sacar su máximo potencial.

Elaborar un mapa de talento sirve para identificar el talento existente en una organización, descubrir el talento oculto, identificar a los mejores candidatos para una determinada ocupación, tarea o proyecto y alinear el desarrollo de los profesionales de acuerdo con las necesidades de cada uno de ellos y a los objetivos de la organización.

- 2) Evitan pérdida de motivación. Si una persona no encuentra su lugar en la organización, quizá es que sus funciones no son las correctas o no ha encontrado los incentivos necesarios para estar motivado. Con los Mapas de Talento es posible ponerle freno.
- 3) Más productividad. Las personas al estar en conocimiento de sus talentos y la organización hagan de estos un mayor rendimiento, harán que la unidad obtenga mejores resultados.
- 4) Exprimen al talento. Evitar situaciones en las que se desaproveche el talento de las personas, llevando a cabo funciones en las que no pueden aportar todo tu potencial.

El objetivo del mapa es plasmar de manera gráfica el talento que cada uno aporta. “Dibujando es más fácil asociar ideas, organizar el pensamiento y estructurar un discurso coherente en relación con el propio talento”⁴³.

Para reflejar el resultado del proceso de identificación del talento y tener una descripción exhaustiva de los puntos fuertes de cada persona y sus posibilidades de mejora, y una visión global del talento de la organización, se pueden encontrar diversas formas de poder crear un mapa de talentos, se sugiere que se elabore un mapa de talento más visual para los Cadetes, siendo así una fotografía personal y dinámica capaz de evolucionar en el tiempo.

El valor que tiene radica en la sinceridad con la que se trabaje. Por ello, es útil, por ejemplo, asociar cada competencia identificada con un ejemplo concreto donde se pueda apreciar cómo se ha aplicado. Y contrastar el mapa con algunas personas de confianza (Oficiales de la Bandada y/o sus otros compañeros que son Brigadieres Mayores y Brigadieres) siempre es positivo, ya que permite confirmar que la imagen que uno tiene de sí mismo coincide con la que perciben los demás.

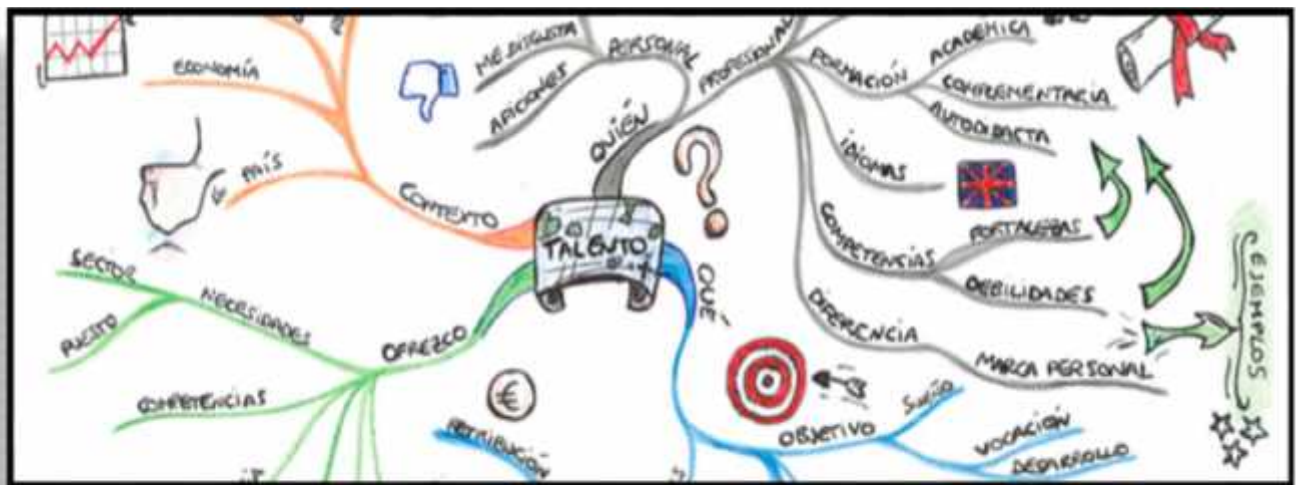
B. Las Fases para crear el Mapa de tu Talento.

1) Hacer preguntas sencillas para reflexionar sobre el talento que se tienen.

- ¿Qué es lo que sé hacer bien?
- ¿Qué valor apporto a mi entorno?
- ¿Con qué disfruto?
- Hacerlo pensar en aquellas cosas que hacen donde marquen la diferencia.
- Especializaciones que ofreces
- Actualizaciones de la formación
- Creatividad aplicada

⁴³Núñez Díaz, Daniel. Tutor especialista en el área de Talentos, España.
http://www.il3.ub.edu/es/talent_hub/experience/eventos/mapa-talento.html.

- 2) Dibujar en el centro y sitúa 4 conceptos básicos a tu alrededor. Desarrollar cada concepto básico en tantos subconceptos como se crea necesario.
- Quién soy: a nivel personal (que me gusta, aficiones...) y profesional (experiencia, logros...)
 - Qué quiero: qué me interesa, cuál es mi objetivo laboral a corto y medio plazo, cuál es mi situación personal, a qué sector me quiero dirigir, con qué condiciones espero trabajar.
 - Qué ofrezco: cuáles son las competencias que apporto, dónde están mis fortalezas y cuáles son mis debilidades.
 - En qué momento estoy: mi contexto, mis relaciones personales y profesionales.



3. SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA UTILIZACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se explicará bajo qué sistema informático se reunió la información respecto a los datos obtenidos en las distintas evaluaciones efectuadas como también aquella información referente a datos personales y profesionales de los 62 evaluados.

Cabe mencionar que este sistema informático es inherente a la propuesta de mejoramiento del proceso de la distribución de los puestos claves el cual, no se debe relacionar que categóricamente corresponda implementar este sistema, manteniendo el espíritu de mejora que, en este caso se efectúa en el área informática.

3.1. QlikView

QlikView se fundó basándose en una creencia sencilla: Business Intelligence (BI) donde se optimiza aprovechando la inteligencia humana y la inteligencia colectiva de las personas. Que los datos no son más que una fuente, que la BI, las herramientas y las tecnologías de análisis solo son tan eficaces como su usuario. Por eso se creó una nueva clase de soluciones de análisis visual: para sacar lo mejor de las personas que las usan.

Dicho de forma sencilla, el objetivo es amplificar la inteligencia humana, ofreciendo un acceso de autoservicio para todo tipo de usuarios de una organización. Se puede analizar datos y descubrir cosas que las personas mismas necesiten. Permite formular y responder preguntas propias, así como seguir un propio camino de investigación e indagación en los datos. Permitiendo así llegar a las decisiones de manera conjunta con el equipo de trabajo.

La piedra angular de QlikView es el motor patentado de software, capaz de generar nuevas vistas de la información al instante. Comprime los datos y los mantiene en la memoria, donde están disponibles para una exploración inmediata por múltiples usuarios. Para aquellos conjuntos de datos demasiado extensos como para tenerlos en memoria, QlikView conecta directamente con la fuente de datos. Ofrece una experiencia asociativa en la totalidad de datos utilizados para el análisis, e

independientemente de dónde se almacenen. Los usuarios pueden comenzar por cualquier punto e ir a donde deseen.

Existen ciertos requisitos que el programa necesita para su instalación como también, la cantidad de datos que se pueden cargar en QlikView es extremadamente grande. Esto viene dado fundamentalmente por la cantidad de memoria primaria disponible en el ordenador. Sin embargo, existe una limitación inherente a QlikView de la que se debe estar consciente cuando se crean documentos muy grandes. El número de campos y tablas, así como el número de celdas y filas de tabla que se pueden cargar viene delimitado exclusivamente por la cantidad de RAM.

Cuando se analizan sus datos con QlikView, es fácil lograr una visión global, visualizar las relaciones y obtener nuevos conocimientos, incluso si se manejan conjuntos de datos muy extensos, o datos muy complejos. Puede integrar información procedente de muy diversas fuentes de datos y la información estará rápidamente disponible en su red, garantizando que la información correcta llega a la persona adecuada.

Posee la capacidad de gestionar la información de modo parecido al funcionamiento del cerebro humano. Al igual que sucede en el cerebro, va realizando, de manera gradual, conexiones asociativas en la información que se está procesando. El usuario es quien decide las preguntas que se van a plantear. Simplemente es hacer clic al mouse, en el tema del que desee ampliar información.

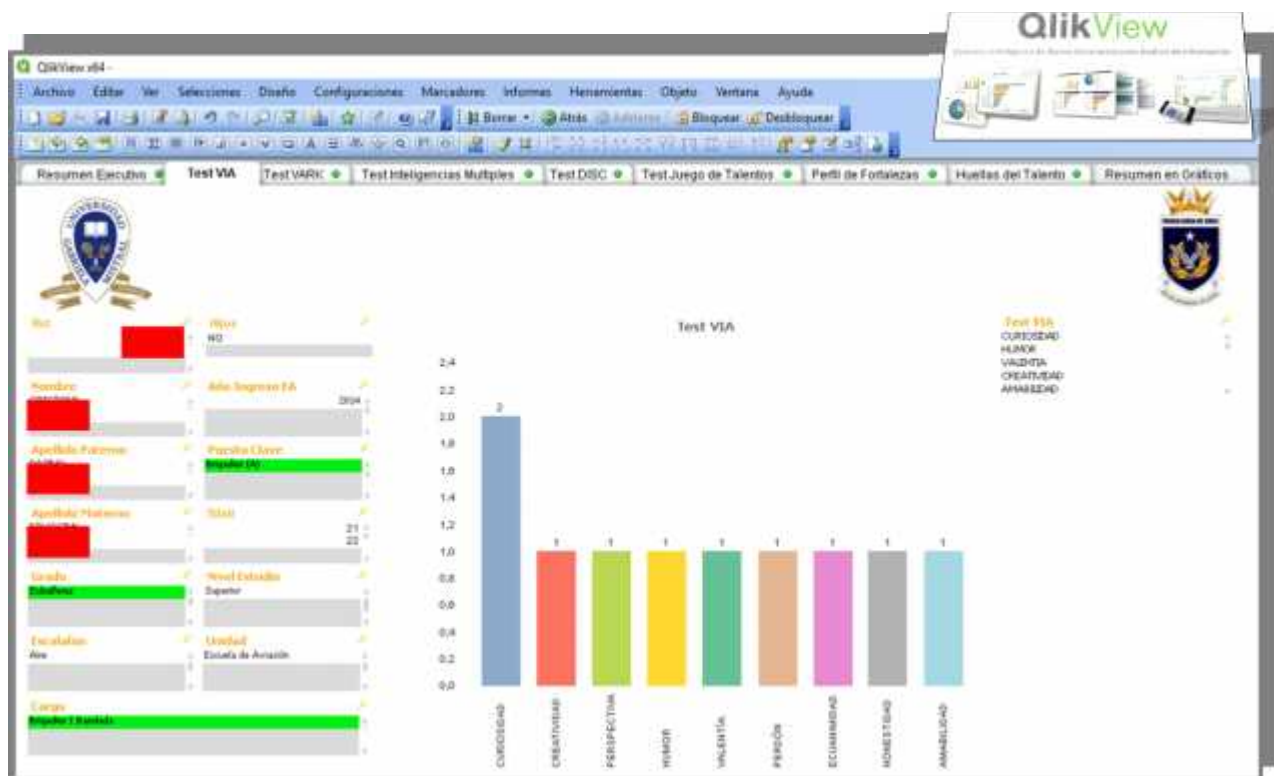
QlikView posee muchos campos de aplicación. El usuario es quien decide cómo utilizar el programa, le ayuda a lograr una visión global unificada y coherente de la información contenida en distintas bases de datos, que pueden ser las suyas propias o de otra persona, remotas o locales. Se puede utilizar con prácticamente cualquier base de datos.

Con QlikView se puede obtener los siguientes resultados tales como:

- Obtener rápidamente un retrato real de las relaciones entre los datos
- Elaborar presentaciones basadas en los datos
- Crear gráficos y tablas dinámicos e ilustrativos
- Realizar análisis estadísticos
- Crear nuevas tablas, integrando información de fuentes muy diversas

Bajo este sistema informático, se caracteriza por ser dinámico al obtener resultados con una presentación más lúdica respecto a los datos duros que se manejan, logrando así aislar y trabajar con ciertos temas, como también tener un todo en un mismo gráfico, por ejemplo; entregando así una visualización más accesible a la información y hacer de la toma de decisiones, una forma menos compleja y a su vez amigable conforme a los datos que se logra recopilar. Ver Figura N° 11.

Figura N° 11: Ejemplo Resultado de Evaluación proporcionado por QlikView



Fuente: QlikView datos reales de la investigación

4. SUGERENCIA DE DISTRIBUCIÓN DE PUESTOS CLAVES AÑO 2018

Una vez obtenido los resultados de las evaluaciones realizadas a las distintas personas, entre Cadetes y Oficiales, quienes están o estuvieron desempeñando en algún puesto clave y una vez analizados los datos e información obtenida, en el presente punto se entregará una sugerencia en la distribución de los puestos claves para el año 2018 hacia cada Bandada de Cadetes.

Para efectuar esta sugerencia, bajo el **modelo de gestión por fortalezas**, se basó en el **Test VIA realizado a los 62 evaluados**. En este test, se identificó el patrón de comportamiento por cada puesto clave, considerando esto al Cuerpo de Brigadieres que actualmente se desempeñan y a los Oficiales que ocuparon estos puestos, para así poder determinar de una forma la aproximación de una pauta de una conducta futura del Brigadier Mayor y Brigadier (puestos claves).

Como resultado, se descubrieron siete fortalezas que marcaron una tendencia entre los Brigadieres Mayores siendo las siguientes: *Honestidad, Inteligencia Social y Perseverancia*, en estas tres fortalezas fueron las de mayor dominancia, llamadas en esta investigación como *fortalezas principales*. Posteriormente, se destacaron las fortalezas de *Amabilidad, Valentía, Juicio y Ecuanimidad*, donde estas cuatro últimas fueron de una menor dominancia, llamadas en esta investigación como *fortalezas secundarias*.

Estas siete fortalezas tanto principales y secundarias forman las *fortalezas base* que de una forma representarán a las fortalezas que son de carácter permanente a este puesto clave de Brigadier Mayor. Luego, se integraron a cada Bandada las fortalezas que restan del total, es decir, se distribuyeron 17 fortalezas llamadas *fortalezas complementarias*, donde según las características de cada bandada y de acuerdo con la gradualidad de responsabilidades y actividades que debe enfrentar cada Brigadier Mayor, se designaron fortalezas que conforme a su definición son las que mejor representan a cada curso. Es decir, se establecieron ciertas fortalezas que debiese poseer cada Brigadier Mayor, según la Bandada que sea nombrado. Esto está especificado en el Anexo "V" Perfil de Puesto Brigadier Mayor, número 7, letra a.

Mismo comedimiento, se efectuó para el puesto clave de Brigadier el cual, se establecieron siete fortalezas principales que marcaron una tendencia entre los Brigadieres (actuales de la IVª Bandada) y Oficiales que se desempeñaron en este puesto, siendo estas las fortalezas primarias de: *Honestidad, Amor y Juicio* las de mayor dominancia, luego se encuentran las fortalezas secundarias siendo la *Perseverancia, Humor, Prudencia y Amabilidad*. Posteriormente, se integraron las fortalezas complementarias. Esto está especificado en el Anexo “V” Perfil de Puesto Brigadier, número 7, letra a.

Para continuar con la elaboración de la sugerencia de la distribución de los puestos claves hacia las distintas Bandadas, se consideraron las contestaciones del Test VIA, otorgada por cada Cadete de la IIIª Bandada, es decir, de los 26 Cadetes evaluados, donde se consideraron estas respuestas de acuerdo con la tendencia de fortalezas que resultó por cada puesto clave, como asimismo las fortalezas que debiera poseer hacia una determinada Bandada, que en el párrafo anterior se explicó.

Cabe indicar, que al momento de identificar a cada Cadete hacia alguna Bandada que se podría desempeñar, se descubrió que 24 Cadetes del total poseen a lo menos una fortaleza principal y/o una fortaleza secundaria de un puesto clave, tanto de Brigadier Mayor como de Brigadier. Con esto se indica que indistintamente del puesto clave que pueden ser nombrados e independiente de la antigüedad que resulten, estos 26 Cadetes poseen de cierto modo, con parte de las fortalezas bases para ser Brigadieres Mayores o Brigadieres.

Finalmente, como resultado del análisis mencionado anteriormente, se indicará la sugerencia de distribución a los 26 Cadetes de la IIIª Bandada, quienes se encuentran en un listado según la antigüedad que poseen actualmente.

Sugerencia de distribución de Puestos Claves año 2018 hacia las distintas Bandadas

Cadete III^a Bandada	Puesto Clave	Bandada Propuesta
1º. Pablo Nappe Hempel	*BM / *BG	I ^a - II ^a / I ^a
2º. Pablo Jofre Arellano	*BM / *BG	II ^a - IV ^a / IV ^a
3º. Daniel Salazar León	*BM / *BG	II ^a - IV ^a / I ^a a la IV ^a
4º. Cristóbal Mendoza Muñoz	*BM / *BG	II ^a - IV ^a / IV ^a
5º. Francisco Conejera Jorquera	BM / BG	I ^a a la IV ^a / II ^a a la IV ^a
6º. Renata Guerrero Fernández	*BM / *BG	II ^a / II ^a - IV ^a
7º. Víctor Caro Jaramillo	*BM / *BG	I ^a - II ^a / I ^a a la IV ^a
8º. Nicole Carmona Orellana	BM / *BG	II ^a - IV ^a / III ^a - IV ^a
9º. Camila Vergara Villalobos	*BM / *BG	I ^a - IV ^a / II ^a - IV ^a
10º. Matías Arancibia Venegas	*BM / *BG	II ^a - III ^a / II ^a - IV ^a
11º. Francisca Caces Arias	*BM / *BG	I ^a - II ^a / I ^a a la III ^a
12º. Deborah Barrera Bravo	*BM / *BG	II ^a - IV ^a / II ^a - IV ^a
13º. Joaquín López Gálvez	*BM / *BG	I ^a - II ^a - IV ^a / II ^a
14º. Alberto Pizarro Mela	BM / *BG	I ^a - II ^a - III ^a / II ^a - IV ^a
15º. Matías Guerrero Tobar	*BM / *BG	I ^a - II ^a - IV ^a / I ^a - II ^a
16º. Marcos Báez Gallegos	*BM / *BG	IV ^a / IV ^a
17º. Tomás Mujica Cordero	*BM / *BG	I ^a a la IV ^a / I ^a - II ^a
18º. María Cristina Agurto S.	*BM / *BG	II ^a - IV ^a / I ^a

Cadete IIIª Bandada	Puesto Clave	Bandada Propuesta
19º. Nicolás Almendra Morales	*BM / *BG	Iª a la IIIª / Iª - IIIª - IVª
20º. Gonzalo Fuentes Gesell	X / BG	Iª a la IVª / IIª - IVª
21º. Erwin Palma Fuentes	BM / *BG	IIª / IIª - IVª
22º. Patricio Núñez Acevedo	BM / *BG	Iª - IIIª - IVª / IIª a la IVª
23º. Matías Figueroa Gallardo	X / *BG	Iª - IIª - IVª / IIª - IVª
24º. José Pablo Padilla Chaucon	*BM / *BG	IIª - IVª / IIª a la IVª
25º. Valeria Muñoz Varas	*BM / *BG	IIIª - IVª / Iª
26º. Cristóbal Delaunoy López	*BM / *BG	Iª - IIª / Iª a la IIIª

Donde:	
*BM y *BG	: Poseen a lo menos una fortaleza principal y una fortaleza secundaria.
BM y BG	: Poseen a lo menos una fortaleza secundaria.
X	: No poseen fortaleza base de Brigadier Mayor.

Conjuntamente, se propone un *Perfil de Talentos* de los puestos claves, porque de acuerdo con la información que se obtuvo de las personas que fueron evaluadas con el Perfil de Fortalezas (StrengthsFinder), efectuados a tres Subalféreces y a siete Oficiales (10 personas en total) quienes cumplieron ciertas características para la elaboración de un Perfil de Talentos, se obtuvo una referencia de los talentos que poseen por cada puesto clave. Por ello, los evaluados fueron los siguientes:

Puesto Clave: Brigadier Mayor

Se evaluó a un Brigadier Mayor de la IV^a Bandada y dos Oficiales (grado Alférez y Teniente) quienes fueron Brigadieres Mayores cuando estuvieron en la Escuela como Subalféreces los cuales los tres evaluados obtuvieron los siguientes talentos productivos principales: *Emprendedor, Estudioso y Empatía*.

Puesto Clave: Brigadier

Se evaluaron a dos Brigadieres de la IV^a Bandada y cinco Oficiales (grado Alférez, Capitán de Bandada y Comandante de Escuadrilla) quienes fueron Brigadieres cuando estuvieron en la Escuela como Subalféreces los cuales, los siete evaluados obtuvieron los cuales, obtuvieron los siguientes talentos productivos principales: *Estudioso, Responsabilidad, Emprendedor y Estratégico*.

No obstante, este perfil se considerará como modo de orientación respecto a los talentos que podrían poseer cada puesto clave, independiente que actualmente estos puestos sean nombrados por antigüedad, pero se genera de algún modo un cierto patrón de conducta de los puestos claves en comento.

De lograr obtener un Perfil de Talento hacia las distintas Bandadas, se debería contemplar a una mayor cantidad de Brigadieres Mayores y Brigadieres de distintos escalafones y Bandadas (que se desempeñen o se hayan desempeñado en estos puestos y cursos) cuyo desempeño se considere superior, para así contar con una cantidad representativa importante.

Bajo este contexto, se necesita contar con un mayor sustento económico para efectuar el Perfil de Fortalezas hacia Subalféreces y Oficiales que están y estuvieron en cada una de las distintas Bandadas, con la finalidad de obtener un Perfil de Talentos para cada año. Como también, se podría contemplar a los 26 Cadetes de la tercera Bandada o más, para así obtener sus Talentos Dominantes, como consecuencia de ello, se podrán descubrir sus fortalezas de carácter, mejorando así su desempeño y lograr que este desempeño sea de excelencia. Por ello, es que se precisa ayudar a las personas a crear valor, a partir de su potencial, que se activará

toda vez que descubran sus talentos y fortalezas, desarrollarlas en todos sus aspectos y encontrar o redireccionar su misión de vida.

Sin embargo, considerando el Test VIA, donde se descubrieron las distintas fortalezas que poseen los Cadetes de la tercera Bandada, que están clasificadas según ciertas virtudes; considerando las distintas orientaciones que poseen las demás evaluaciones que se efectuaron y conforme a la recopilación de datos personales, profesionales y de la Huella de Talentos, se pueden establecer un perfil de cada Cadete el cual, independiente del puesto clave que sea asignado y/o a la Bandada que se desempeñe, se pueden elaborar planes de desarrollo o mapas de talentos para así ayudar a madurar, trabajar y desarrollar aún más en sus fortalezas las cuales, siempre serán su punto de inicio y de partida, porque al ser potenciadas con sus conocimientos y destrezas, la seguridad y confianza de cada Cadete serán la sustentabilidad para poder ejercer mando sobre los Cadetes menos antiguos, más aún si la organización se basa en la Gestión por Fortalezas.

4.1. Costos Asociados

En este punto, existen dos costos económicos. El primero es asociado al Perfil de Fortalezas y el segundo al sistema informático QlikView.

Respecto al Perfil de Fortalezas (Test StrengthsFinder) a todos los evaluados se les dio la posibilidad de efectuar este Test de forma voluntaria, porque tiene un costo asociado de US\$ 19.99 dólares (aprox. \$ 12.600 pesos) para así obtener un código mediante la plataforma de Internet <https://www.strengthsfinder.com> el cual, da acceso al test para descubrir Las 5 Fortalezas Principales. Por lo anterior, solamente una persona lo efectuó voluntariamente adquiriendo este costo.

Bajo esta situación, y por decisión de la investigadora, se asumió el costo económico para entregar a 10 personas un código de acceso, distribuidos entre Subalféreces y Oficiales.

El segundo costo es, para la organización que requiera implementar el sistema QlikView respecto a la compra de la licencia correspondiente. Actualmente la Fuerza Aérea posee 42 licencias desde un contrato que se generó para la adquisición de este sistema los cuales, estas licencias están siendo administradas por el *Centro de Informática y Computación (CIC)* organismo que depende de la División de Telecomunicaciones Guerra Electrónica e Informática, cuyo misión es desarrollar y mantener los sistemas informáticos institucionales, con la debida seguridad, con el propósito de contribuir a la gestión operacional, logística y administrativa de la Fuerza Aérea, como además es el organismo técnico encargado de evaluar nuevas tecnologías informáticas y computacionales y proponer las herramientas, programas y aplicaciones de software y equipamiento computacional a emplear en la Fuerza Aérea.

La licencia tiene un costo aproximado de US\$ 600 dólares (\$380.000 pesos) precio establecido según lo analizado por la organización indicada anteriormente.

Bajo esta situación y en apoyo al desarrollo del proyecto de tesis, a la investigadora le fue habilitado este sistema informático otorgado por el Centro de Informática y Computación (CIC) de la Fuerza Aérea, a modo de prueba, con la finalidad de poder manifestar que, bajo esta herramienta informática, puede demostrar en distintas formas, los resultados e información que recopiló y utilizó para contribuir al objetivo de la presente investigación. A su vez, recibió asesoramiento para el desarrollo de este.

Cabe mencionar que este sistema, puede reemplazar o contener todas las bases de datos e información que una organización maneje, es decir, mediante este sistema se puede centralizar y operar transversalmente cada dato que el usuario precise.

5. CONCLUSIONES

En el presente capítulo se describió la importancia de contar con una organización en base a sus fortalezas, es decir en las fortalezas que posee cada persona que integra una organización el cual, se indican dos caminos de poder descubrirlas, la primera es respecto a ciertas fortalezas que fueron investigadas sobre distintas culturas e historia, donde finalmente las encasillaron en 6 virtudes que fueron como resultados 24 fortalezas universales. Bajo este contexto se pueden descubrir mediante el Test VIA que se encuentra en la plataforma de internet y de forma gratuita para poder desarrollarlas por quien lo necesite.

Considerando que lo destacable en ello es poder redireccionar apropiadamente la visión que cada persona tiene del mundo y no intentar cambiar a los demás.

Además, gracias a este descubrimiento se logró elaborar un Manual de Virtudes y Fortalezas, donde de estas se clasifican y definen para así poder reconocerlas e identificarse en algunas de estas para aportar aún más, al autoconocimiento. Cabe mencionar que al descubrir las fortalezas de carácter que posee cada persona significa ser una representación de manera más abstracta las cualidades positivas que hacen a los seres humanos moral y éticamente buenos. Para alcanzar esas virtudes se pueden utilizar como conductores a las 24 fortalezas de carácter. Estas fortalezas de carácter son un escalón más concreto de esas virtudes. Son los procesos que las definen, por ello también se les llama *Valores en Acción (VIA)*.

Como segunda instancia, está el encuentro de las fortalezas a través del descubrimiento de los talentos dominantes, el poder reconocer cuáles son esos talentos que son naturales en las personas como aquellos que fueron fortalecidos mediante el conocimiento y destreza.

Respecto a lo anterior, que se puedo lograr al desarrollar el Perfil de Fortalezas del StrengthsFinder, donde mediante casi 2.000 entrevista realizadas por la organización Gallup, donde según los testimonios de las personas evaluadas se generaron 34 temas de talentos prevalentes. Este test se puede obtener mediante internet el cual, se debe cancelar por un código donde se utiliza para tener acceso a este test el cual,

finalmente arroja cinco Talentos Dominantes, es decir aquéllos que lo distinguen y son el fuerte más grande de fortalezas.

Bajo esta estructura del descubrimiento de las fortalezas es que se enfocará el desarrollo de la propuesta de implementación para así proponer un mejoramiento en la distribución de los puestos claves hacia las distintas Bandadas de Cadetes.

Indicando que no basta sólo con reconocer cuáles son los talentos, siendo parte fundamental, sino que siendo conjugada con el conocimiento y destrezas se pueden definir estos talentos como fortalezas; o bien mediante las fortalezas de carácter referente a las virtudes es que se demuestra las capacidades para pensar, sentir, obrar y comportarse, reflejando lo mejor de las personas logrando ver, parte de la identidad positiva.

Luego, en este capítulo se indican ciertos elementos que pueden complementar a la toma de decisiones de la distribución de los puestos claves hacia las distintas Bandadas. Se aportó con un Perfil de Puesto para el Brigadier Mayor y Brigadier, como parte destacable es sobre el análisis efectuado en cada test aplicado, donde se identifican tendencias de los resultados a cada puesto clave, que fueron origen de las respuestas de los Subalféreces y Oficiales que se encuentran o estuvieron en estos puestos y de cierto modo, marcan y proyectan un estilo de comportamiento bajo cada test que se evaluaron, además complementándose con resultados deseables hacia cada Bandada que se deben desempeñar.

Otro elemento es el Resumen Ejecutivo, donde se demuestra el compendio de los resultados de cada evaluado como también sus datos personales y profesionales, para así contar en sólo una hoja una importante cantidad de información, que al ser utilizada correctamente es una potente representación de la persona donde al conocer este resultado completo por parte de la jefatura y de la persona misma, se puede conocer fortalecer, trabajar y desarrollar aún más sus fortalezas, conocimientos y destrezas.

Mediante a lo indicado anteriormente, es que se logre desarrollar planes de desarrollo y mapas de talentos, bajo la información recopilada, siendo otros elementos de complementación y de seguimiento hacia las persona que se encuentran en algún puesto que se considere de importancia a la organización, siendo para este estudio el puesto de Brigadier Mayor y Brigadier donde son jóvenes que tienen en sus manos a personas totalmente motivadas a aprender y formar parte de una vida militar, es por ello la relevancia de poder designarlos hacia aquellas Bandadas donde mejor puedan desarrollar sus talentos, conocimientos y destrezas.

Como forma de poder contener la información reunida como a su vez de poder representarla y proyectarla es la incorporación de un sistema informático, un software llamado QlikView, una herramienta Business Intelligence capaz de generar nuevas vistas de la información al instante y de forma global o en detalle según las necesidades del o los usuarios que lo pueden utilizar de forma simultánea. Logrando así aportar de un elemento lúdico y dinámico de demostrar resultados, proveniente de una o más bases de datos, canalizadas mediante el QlikView. Bajo este sistema se originó el Resumen Ejecutivo como también se pueden extraer otros resultados de distintas áreas para así poder contar con una información clara, precisa y óptima al momento de tomar decisiones. Cabe mencionar que, para la adquisición de este software, si se requiriera concretar mediante la Fuerza Aérea, se debe solicitar a través del Centro de Informática y Computación (CIC) el cual, esta organización maneja cierta cantidad de licencias, cancelando un monto establecido para que la organización que lo necesite lo pueda operar.

Finalmente, se sugiere en base al modelo de gestión por fortalezas a través del Test VIA, la distribución de los puestos claves hacia las distintas Bandadas para el año 2018. Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

- Tendencias de resultados efectuado a las personas que actualmente se desempeñan en algún puesto clave, es decir a los 24 Subalféreces evaluados, como también aquellos que se hayan desempeñado en estos, siendo 10 Oficiales evaluados.

- De estas 34 personas en total, se obtuvieron sus fortalezas principales (las de mayor dominancia), sus fortalezas secundarias (de menor dominancia) las cuales, forman sus fortalezas bases para cada puesto clave, consideradas permanentes al perfil de Brigadier Mayor y Brigadier.
- Posteriormente, se complementaron con las fortalezas restantes de las 24 en total que contiene el Test VIA y se designaron a cada una de las bandadas que, de acuerdo con sus definiciones, fueron identificadas según las características de cada Bandadas y le fueron adjuntas a las fortalezas bases, llamadas estas fortalezas complementarias, construyendo así las fortalezas deseables a cada puesto clave por cada Bandada que se deben desempeñar.
- Se analizaron las fortalezas que obtuvieron los Cadetes de la IIIª Bandada, siendo las primeras 26 antigüedades y posibles candidatos para ser nombrados como Brigadieres Mayores y Brigadieres, para así definir en base a las fortalezas bases y complementarias, identificar hacia qué Bandada es la ideal que se puedan desempeñar.
- Y una propuesta de Perfil de Talentos (Test StrengthsFinder), que fueron efectuados a tres Subalféreces pertenecientes a los siguientes escalafones: Aire, Ingeniería Aeronáutica y Defensa Antiaérea y, a siete Oficiales pertenecientes a los mismos escalafones, quienes cumplieron ser o haber estado en un puesto clave y cuyo desempeño se considere superior, obteniendo así un patrón de comportamiento futuro esperado de los Cadetes de la IIIª Bandada, quienes se encontrarán próximos a ser nombrados en algún puesto clave a fines del presente año.

No obstante, este perfil será un referente y guía para poder efectuar la distribución hacia las distintas Bandadas. En el entendido, que se necesitó contar con un mayor sustento económico para efectuar el Perfil de Fortalezas a una mayor cantidad de Subalféreces y Oficiales que están y estuvieron en algún puesto clave y en cada una de las distintas Bandadas, con la finalidad de obtener un Perfil de Talentos para cada año. Considerando que para efectuar el Perfil de Fortalezas se debe comprar un código de acceso para efectuar el test en comento.

Es importante considerar que, aun así, a lo indicado en el párrafo anterior, se sugirió una distribución de los puestos claves de los Cadetes de tercer año, respecto a la Bandada que idealmente podrían ser designados, toda vez que sean nombrados en algún puesto clave, basado en el Test VIA, considerado dentro del modelo de fortalezas.

XI. CONCLUSIÓN

El propósito de la investigación tiene como objeto que, mediante una aplicación de un modelo científico de Gestión por Fortalezas, se complemente la toma de decisiones y proponer un mejoramiento en la distribución de los puestos claves, hoy basados en la antigüedad, de los Cadetes de la Escuela de Aviación **de la Fuerza Aérea de Chile**.

Dentro de este marco el desarrollo de la tesis, abordó el tema de la psicología positiva, acotándolo al área del descubrimiento de los talentos y fortalezas de carácter, por una parte hacia los actuales Brigadieres Mayores y Brigadieres como también aquellos Oficiales que están o estuvieron destinados en la Escuela de Aviación y que en su etapa de formación como futuros Oficiales, se desempeñaron en alguno de los puestos claves; y por otra parte a los Cadetes de la tercera Bandada, quienes el próximo año se podrían desempeñar como Brigadieres Mayores y Brigadieres por encontrarse dentro de las primeras 26 antigüedades.

Para realizar este estudio, fue necesario contar con la autorización del Alto Mando, dado los resguardos de acceso a la información, establecidos por la institución. Y además es necesario precisar, que demandó el uso de redes sociales y de tecnología de información, por encontrarse físicamente fuera del País (Brasil) la Investigadora.

Las herramientas de obtención de datos se basaron en fuentes primarias y secundarias, en este sentido, la primera se desarrolló bajo la modalidad de llamadas telefónicas y mensajes instantáneos por celular realizadas simultáneamente con los Oficiales y Cadetes que fueron evaluados y entrevistados.

Al establecer la **hipótesis** que “La aplicación del modelo científico de Gestión por Fortalezas, permitirá optimizar la toma de decisiones, para la distribución de Puestos Claves de las distintas Bandadas de Cadetes, en los futuros Oficiales que egresarán de esta Escuela Matriz”, **se plantea una pregunta directriz** para guiar la investigación: ¿Qué elementos o herramientas son posibles de aplicar en el proceso de distribución de los puestos claves, a fin de complementar la toma de decisiones y

mejorar este proceso para que la distribución hacia las Bandadas sea la ideal o la más óptima?

En consecuencia, por lo expuesto en el párrafo anterior y a partir de los objetivos propuestos, se permitió dar respuestas tanto a la hipótesis como a la pregunta directriz, confirmado que:

- Objetivo Específico N° 1

“Describir la función organizacional, valórica y administrativa de la Escuela de Aviación”

La Escuela de Aviación dentro de su orgánica, en lo que respecta a su organización en Bandadas de Cadetes, se encuentran insertos los puestos claves los cuales, cumplen con los valores fundamentales del Instituto, siendo estos puestos parte de las funciones que deben cumplir los Cadetes según la jerarquía que los propios Cadetes posean, es decir, los puestos claves (Brigadier Mayor y Brigadier) posicionándose en las Bandadas de Cadetes según lo normado.

- Objetivo Específico N° 2

“Describir el proceso formativo de los Cadetes durante su permanencia en la Escuela de Aviación”

Los Cadetes de la Escuela de Aviación, durante su permanencia de cuatro años reciben una formación integral y sistemática según las responsabilidades, actividades y obligaciones que en cada una de las Bandadas posee. Considerando que esta formación en todo momento será evaluada en las áreas Académica, Físico-Militar, Actitudinal y de Vuelo. Asimismo, cumplen ciertos puestos que son de carácter transitorios y anuales los cuales, los ayuda y orienta para ejercer mando sobre todo el Cuerpo de Cadetes en algunos casos, en contribución a la preparación como futuros Oficiales. Como a su vez, todos los Cadetes independiente de la Bandada que pertenezcan, son evaluados semestralmente en su desempeño, donde sus autoridades directas y superiores efectúan esta calificación, llamada Antigüedad.

- Objetivo Específico N° 3

“Describir la situación actual para la distribución de los puestos claves hacia las distintas bandadas de Cadetes”

Dentro del proceso de la **asignación de los puestos claves**, los Cadetes deben cumplir ciertos requisitos para que **una vez calculada la antigüedad**, sean nombrados como Brigadieres Mayores y Brigadieres. Una vez efectuado este proceso, se efectúa la distribución hacia qué Bandadas se van a desempeñar para efectuar Mando. Esta decisión es propuesta del Comandante de la IIIª Bandada, luego lo autoriza el Comandante de la Escuadrilla de Cadetes y lo ratifica el Comandante del Grupo Escuela. Cabe indicar que **la distribución de los puestos se basa según las opiniones de los Oficiales de tercer año y una orientación de la psicóloga** del Grupo Escuela conforme a un perfil de competencias, el test 16 PF y coaching los cuales, no se encuentran normados o estandarizados, estos resultados son entregados a los Oficiales de la tercera Bandada según los requerimientos, para que sea aporte a esta decisión.

- Objetivo Específico N° 4

“Describir la situación actual de la distribución de los puestos claves en las distintas Escuela Matrices de las FF. AA”

Desde una mirada Holística, se detectó que, en las tres ramas de las Fuerzas Armadas, en sus Escuelas Matrices de Oficiales, no realizan la distribución de los puestos claves de acuerdo con un perfil o un modelo orientado a los talentos productivos y/o fortalezas de carácter, sino que se basa en *la apreciación de los Oficiales de acuerdo con la antigüedad del Cadete, conforme al conocimiento que se posea de éste, y así se concreta la distribución*, siendo autorizados por las jefaturas correspondientes. Como también, para la asignación y nombramiento de los puestos claves, se efectúa sólo por la antigüedad que se obtenga el año anterior al que deba ejercer este puesto. Esto evidencia que el designar usando el modelo de Antigüedad, se convierte en un estándar de las escuelas matrices.

- Objetivo Específico N° 5

“Aplicar Test Psicométricos y otras evaluaciones para identificar las Fortalezas de Carácter, en la muestra de Oficiales destacados y Cadetes elegidos de la Escuela de Aviación”

Se identificaron etapas de aplicación para todas las evaluaciones, con el objeto de desarrollar los test de una forma centralizada, *elaborando una página web para los evaluados.*

Se emplearon herramientas y elementos nuevos que la organización no posee, por consiguiente, no los aplica. Por cada test realizado a los 62 evaluados, se obtuvieron sus tendencias las cuales, se mantuvieron como base al puesto clave y se complementaron con respuestas deseables por cada Bandada.

Se entregará a cada uno de los evaluados y a sus jefaturas el resultado de estas evaluaciones (Resumen Ejecutivo), con el objeto de que sus superiores conozcan y produzcan las capacidades de sus subordinados, porque independientemente al puesto que se encuentren trabajando, estos poseen un alto compromiso, honor y lealtad hacia su organización, siendo que la tarea se hace en equipo y como tal, se debe conocer en profundidad al personal que se tiene al mando, siendo un factor crítico de éxito.

- Objetivo Específico N° 6

“Proponer el uso de un Modelo de Gestión por Fortalezas, incorporándolas en la toma de decisiones para la distribución de puestos claves, generando así una propuesta de sistema de información y distribución para el año 2018”

Para respaldar y analizar la información, se utilizó una planilla en Excel, como base de datos y un sistema de información y tener acceso rápido, oportuno, más dinámico y fluido como es el QlikView. Ambas herramientas son de importancia, no obstante, la última es la que aporta con la posibilidad de hacer automáticamente gráficos, tablas o figuras que sean necesaria para el usuario, para demostrar la información de una forma más rápida y clara.

Se aplicó el modelo de Gestión por Fortalezas, basado en las fortalezas del carácter, desarrollado en Estados Unidos de Norteamérica llamado Test VIA, generando con ello una orientación mayor y una selección más óptima al designar a un Brigadier Mayor o Brigadier en una cierta Bandada.

Se propuso una distribución de los puestos claves para el año 2018, sobre a los 26 Cadetes de la tercera Bandada, quienes son potenciales personas que se pueden ser nombrados en algún puesto clave.

Asimismo, se entregó un perfil de cada Puesto Clave (Brigadier Mayor y Brigadier), donde se indica la tendencia obtenida por cada evaluación efectuada, contribuyendo a la proyección del estilo de comportamiento que caracteriza a cada puesto, con la finalidad de asignar a cierto Brigadier Mayor o Brigadier a una determinada Bandada.

Se hace presente de que la visión general de la investigadora y de acuerdo con lo estudiado en el Magister en Recursos Humanos, de la Universidad Gabriela Mistral, está centrada en la importancia de las personas en las organizaciones. Es por este motivo que todas las propuestas de solución del problema están orientadas a entregar información con fundamentos científicos, que permitan facilitar a la toma de decisiones de las jefaturas respecto al personal bajo su mando, para otorgarles satisfacción personal y cumplimiento de metas organizacionales.

LAS LIMITACIONES AL ALCANCE DE ESTE ESTUDIO

La capacidad de obtener y recopilar la información de forma rápida y expedita, siendo que esta se efectuó por correo mail y mensajes instantáneos por celular a los evaluadores, entrevistados, fuentes primarias y secundarias.

Obtener literatura de forma física y en español. Esto se generó porque la investigadora se encuentra fuera de Chile durante todo el año 2017.

Como también, el no contar con algún respaldo económico para desarrollar una mayor cantidad de evaluaciones, porque el costo en US\$ lo asumió personalmente la investigadora en lo referido al Perfil de Fortalezas (StrengthsFinder).

SUGERENCIAS EN FUTUROS ESTUDIOS

Se propone efectuar un *Perfil de Talentos por cada Bandada* de Cadetes, para identificar los talentos productivos y fortalezas que debe poseer la persona que se pueda desempeñar en una determinada Bandada.

Este Perfil de Talentos se obtiene por el *Perfil de Fortalezas* (StrengthsFinder), sobre quienes están *actualmente en los puestos como Brigadier Mayor y Brigadier* los cuales, se les consideren con un desempeño superior. Y efectuar el *Perfil de Fortalezas sobre una cantidad mayor de Oficiales* que estuvieron ejerciendo algún puesto clave en las respectivas Bandadas considerándose **los que obtuvieron un desempeño superior** según la apreciación de sus jefaturas correspondientes, con el objeto de contar con una información más específica y cercana de las fortalezas que se identifique a cada Bandada. Con la finalidad que la distribución de los puestos claves sea mediante sus talentos naturales.

Por lo anterior, va directamente relacionado que *se sugiere que se efectúe el mismo Perfil de Fortalezas* a cada Subalférez que sea nombrado en algún puesto clave, (aprox. 26 Subalférezes) para así identificarlo hacia qué Bandada se debe desempeñar.

La investigación de esta tesis permitió ampliar el conocimiento sobre el estudio del carácter, como también profundizar una mirada de la Psicología Positiva a la Escuela de Aviación de la Fuerza Aérea de Chile, donde la jerarquía y antigüedad prevalece para la promoción y precedencia entre los Cadetes. La importancia que posee el nombramiento de los puestos claves como también llegar al cuarto año de Escuela, demuestra que los Subalférezes han logrado adaptarse a las exigencias de la vida militar al conseguir atravesar la última etapa de su formación, considerada la más próxima en sus características personales – mayormente rasgos de carácter – al líder militar que la Institución educativa y la doctrina militar pretenden.

Se concluye finalmente que la aplicación del modelo de Gestión por Fortalezas, propuesto en la hipótesis, provee nueva información basada en estudios científicos, que permite a las Jefaturas, diagnosticar los Talentos Productivos, las Fortalezas de Carácter y el estilo de Liderazgo, para optimizar la toma de decisiones, y generar una propuesta, para la distribución de puestos claves en los futuros Oficiales de las distintas Bandadas de Cadetes, que egresarán de esta Escuela Matriz.

BIBLIOGRAFÍA

I. LITERATURA

1. BUCKINGHAM, Marcus y CLIFTON, Donald. “Ahora Descubre sus Fortalezas”, Colombia, Grupo Editorial Norma, Año 2001. 359p.
2. BUCKINGHAM, Marcus. “Stand Out”, Estados Unidos de América, Grupo Nelson. Año 2012. 298p.
3. CHIAVENATO, Idalberto. “Gestión del Talento Humano”, 3ª edición, México, Editorial Mc Graw – Hill. Año 2009. 586p.
4. JERICÓ, Pilar. “La nueva gestión del talento”, España, Editorial Pearson. Año 2012. 215p.

II. LEYES, REGLAMENTOS Y MANUALES

1. Reglamento Público Serie “DFA” N°1-01: “Doctrina Educativa de la Fuerza Aérea de Chile”. Dirección de Planificación y Doctrina. Santiago, marzo del año 1997.
2. Manual Público Serie “C” N° 33: De la Carrera del Oficial de la Fuerza Aérea de Chile. Dirección de Planificación y Doctrina. Santiago, diciembre año 2014.
3. Reglamento Orgánico Funcional (ROF) de la Escuela de Aviación. Orden de Día de la Escuela de Aviación. Santiago, octubre año 2013.
4. Reglamento Régimen Interno (RRI) del Grupo de Escuela de Cadetes. Orden del día de la Escuela de Aviación. Santiago, agosto año 2017.
5. Manual del Cadete de la Escuela de Aviación. Orden de Día de la Escuela de Aviación. Santiago, diciembre año 2014.
6. Manual de Procedimientos para la Evaluación y Calificación de Cadetes (M.A.P.E.C.) de La Escuela De Aviación “Capitán Manuel Ávalos Prado. Orden de Día de la Escuela de Aviación. Santiago, octubre año 2010.

III. DOCUMENTOS

1. SAEZ G. Miguel Ángel, Apuntes de Clases, "Gestión Estratégica del Talento. 1er Semestre MAGRHUM. Año 2015.

IV. PÁGINAS EN INTERNET

1. Desempeño Organizacional:
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/617/1569>
2. Test Fortalezas del Carácter VIA
<http://www.viacharacter.org/www/Character-Strengths>
3. Test VARK
<http://vark-learn.com/introduction-to-vark/>
4. Test Inteligencias Múltiples
<http://bachilleres3.blogspot.cl/2011/05/antecedentes-de-las-inteligencias.html>
5. Test DISC
<http://www.perfiledisc.com/acerca-de-disc/que-es-dis>
6. Test StrengthsFinder, de Gallup
 - <https://www.gallupstrengthscenter.com/Purchase/es-AR/Product>
 - <http://www.lavanguardia.com/vida/20140214/54400255396/metodo-eeuu-identifica-talento-cada-persona.html>

V. ENTREVISTAS Y ENCUESTADOS

1. Entrevistas
 - Capitán de Bandada (DA) Darío Bustamante Carrasco, Escuela de Especialidades
 - Capitán Ricardo Moreno Vergara, Escuela Militar
 - Capitán de Corbeta Federico Cavada Cabach, Escuela Naval.
 - Mayor Aviador Lourival, Escuela de Aviación Brasileña (AFA)

2. Encuestados

A. Oficiales

- Comandante de Escuadrilla (DA) Carlos Belmar Fischer
- Capitán de Bandada (I) Jean Paul Rouliez Roberts
- Capitán de Bandada (A) Rodrigo Valenzuela Ramírez
- Teniente (A) Francisco Villalonga Vega
- Subteniente (DA) Camilo Allende Castro
- Alférez (A) Vannia Aburto Navarro
- Alférez (A) Martin Loyola Torres
- Alférez (A) Nicole Gálvez Digenova
- Alférez (I) Rafael Beltrán Palacios
- Alférez (DA) Sebastián Leyton Arancibia
- Alférez (TI) Osvaldo Muñoz Medina
- Alférez (AD) Fernando Rojas Ortega

B. Subalférez (IVª Bandada)

- Catalina Jaque Zúñiga
- Bastián Rey-Aguirre Vargas
- Gustavo Atala Neumann
- Jorge Rodríguez Ulloa
- Benjamín Merino Benavente

- Pedro González Flores
- José Miguel Calcagni Ortega
- Matías Villanueva Galli
- Pablo Barraza Cornejo
- Cristóbal Patiño Bruggink
- Patricio Zelada Ortega
- Cristóbal León Quijada
- Karl Fahrenkrog Müller
- Nicole Varela Oñate
- Yanina Sánchez Canales
- Diego Urrea Almonacid
- Sebastián Orellana Prado
- Ximena Guital Quezada
- Christopher Gahona Nova
- César Arróspide Vásquez
- Andrés Orellana Amigo
- Juan Ignacio Medina Guerrero
- Daniel Guajardo Baeza
- Alfredo Retamal Saud

C. Cadetes (IIIª Bandada)

- Pablo Nappe Hempel
- Pablo Jofre Arellano
- Daniel Salazar León
- Cristóbal Mendoza Muñoz
- Francisco Conejera Jorquera
- Renata Guerrero Fernández
- Víctor Caro Jaramillo
- Nicole Carmona Orellana
- Camila Vergara Villalobos
- Matías Arancibia Venegas
- Francisca Caces Arias
- Deborah Barrera Bravo
- Joaquín López Gálvez
- Alberto Pizarro Mela
- Matías Guerrero Tobar
- Marcos Báez Gallegos
- Tomás Mujica Cordero
- María Cristina Agurto Sepúlveda
- Nicolás Almendra Morales

- Gonzalo Fuentes Gesell
- Erwin Palma Fuentes
- Patricio Núñez Acevedo
- Matías Figueroa Gallardo
- José Pablo Padilla Chaucon
- Valeria Muñoz Varas
- Cristóbal Delaunoy López

GLOSARIO

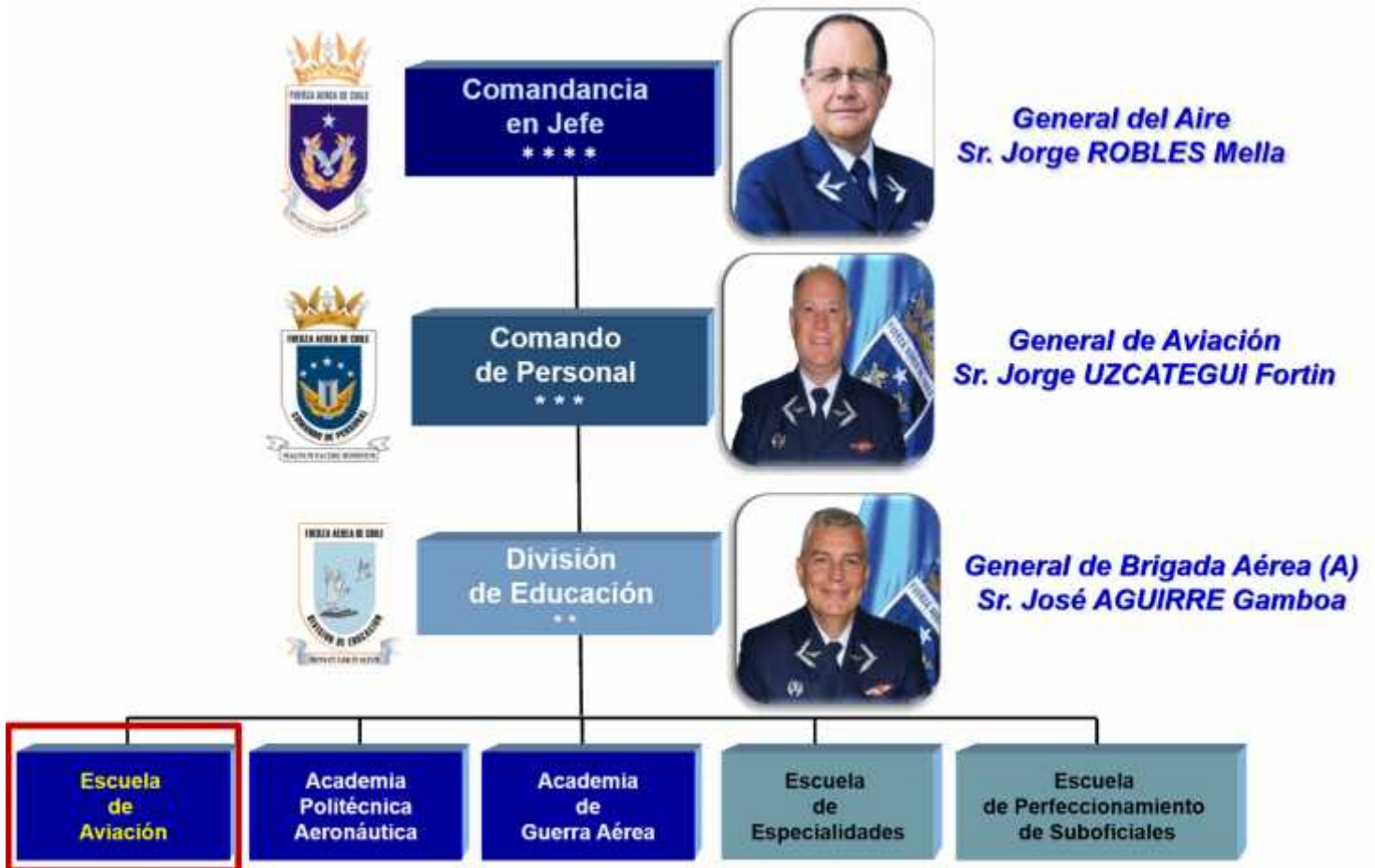
1. Consejo de Instrucción y Disciplina (CID): Reunión que se efectúa para determinar ciertas resoluciones referente a las distintas áreas que el Cadete se desempeña, siendo presidida por el Director de la Escuela de Aviación junto a Oficiales y Personal Civil profesional que se estime pertinente. Este consejo es convocado por el Director, estando establecido fechas importantes para su llamado, como también en cuanto sea necesario.
2. Demérito: Es toda aquella notación negativa que el Cadete puede tener durante su permanencia en la Escuela de Aviación, quedando reflejada en su hoja de vida. A su vez, si el Cadete tuviese 300 deméritos en cualquier área de formación, queda inmediatamente condicional, como también si sobrepasa los 500 deméritos, amerita la expulsión del Instituto.
3. Junta de Selección: Reunión donde se analizan las calificaciones de los Oficiales, Personal del Cuadro Permanente (Suboficiales) y Personal a Contrata (Personal Civil), según las fechas que les corresponde, para establecer su permanencia en la Institución. Esta Junta de Selección se realiza en todas las Unidades de la Institución.
4. Mérito: Anotación positiva que puede tener el Cadete, durante su permanencia en la Escuela de Aviación, quedando reflejada en su Hoja de Vida. Estos méritos están escritos en la normativa correspondiente.
5. Orden del Día: Documento de carácter público, donde cada unidad nombra los distintos servicios que deben cumplir el personal que se encuentra en esa Unidad, como también las altas, bajas, nombramientos, información de carácter normativo, de seguridad o que se estime necesario para que el personal esté en conocimiento.
6. Parte de Fuerza: Documento oficial donde se detalla las asistencias, ausencias y motivos donde se encuentra el personal en su respectiva unidad.
7. Régimen Interno: Toda actividad interna que sucede en una organización, siendo de carácter cotidiano y rutinario.

8. Servicio Liviano: Es la condición que, por algún tratamiento médico, impide realizar actividades las cuales puedan perjudicar la recuperación, por ejemplo, prácticas de formación militar y deportes.
9. Sin Servicio: Es la condición que, por algún tratamiento médico, impide realizar actividades las cuales puedan perjudicar la recuperación, por ejemplo, prácticas de formación militar, deportes y además permanecer en pie en las formaciones y cumplir alguna comisión de servicio.

Anexo "A"

Organigrama Institucional

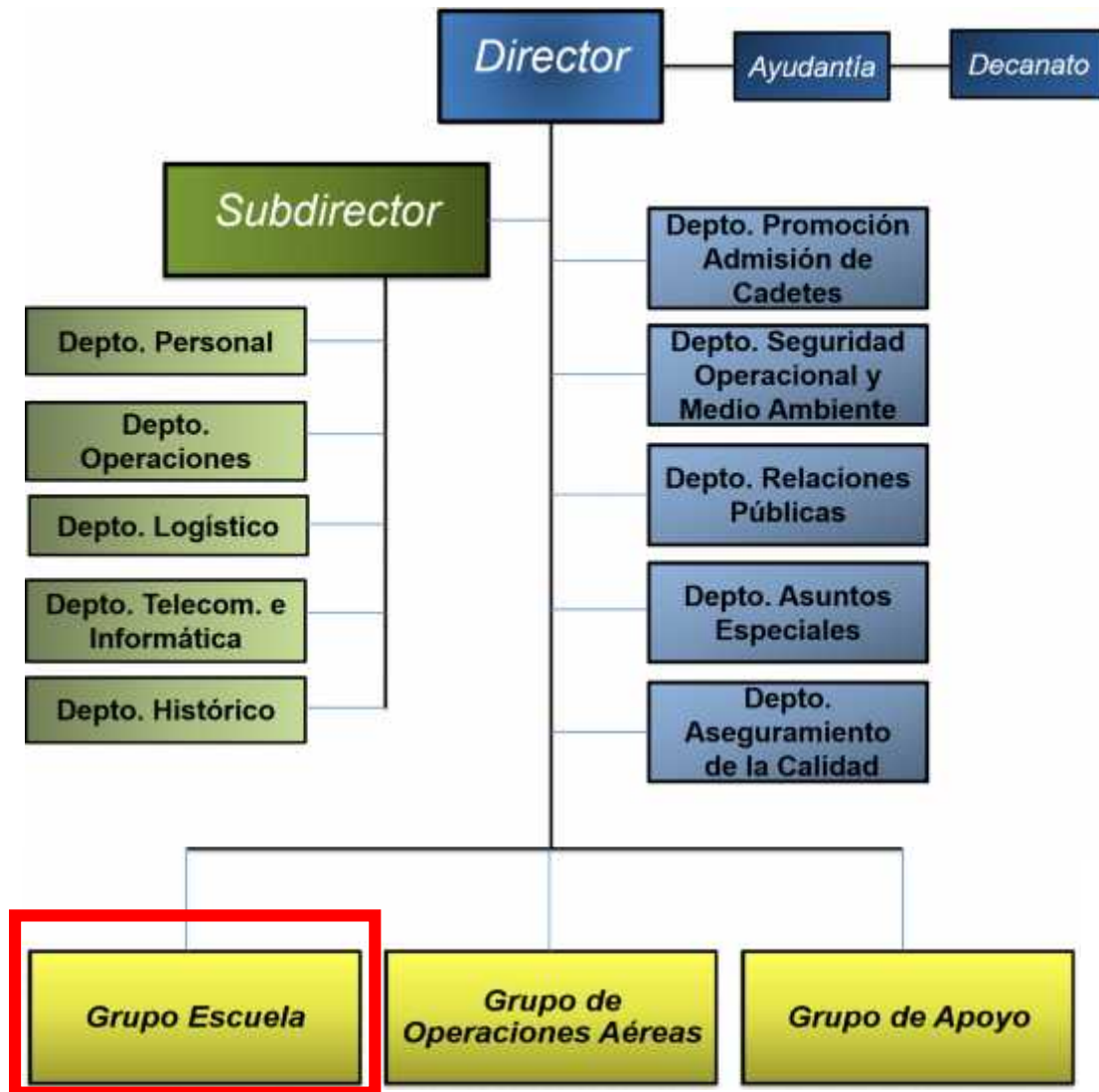
A continuación, se demuestra la orgánica Institucional donde se establece la jerarquización de la Escuela de Aviación.



Anexo "B"

Organigrama de la Escuela de Aviación

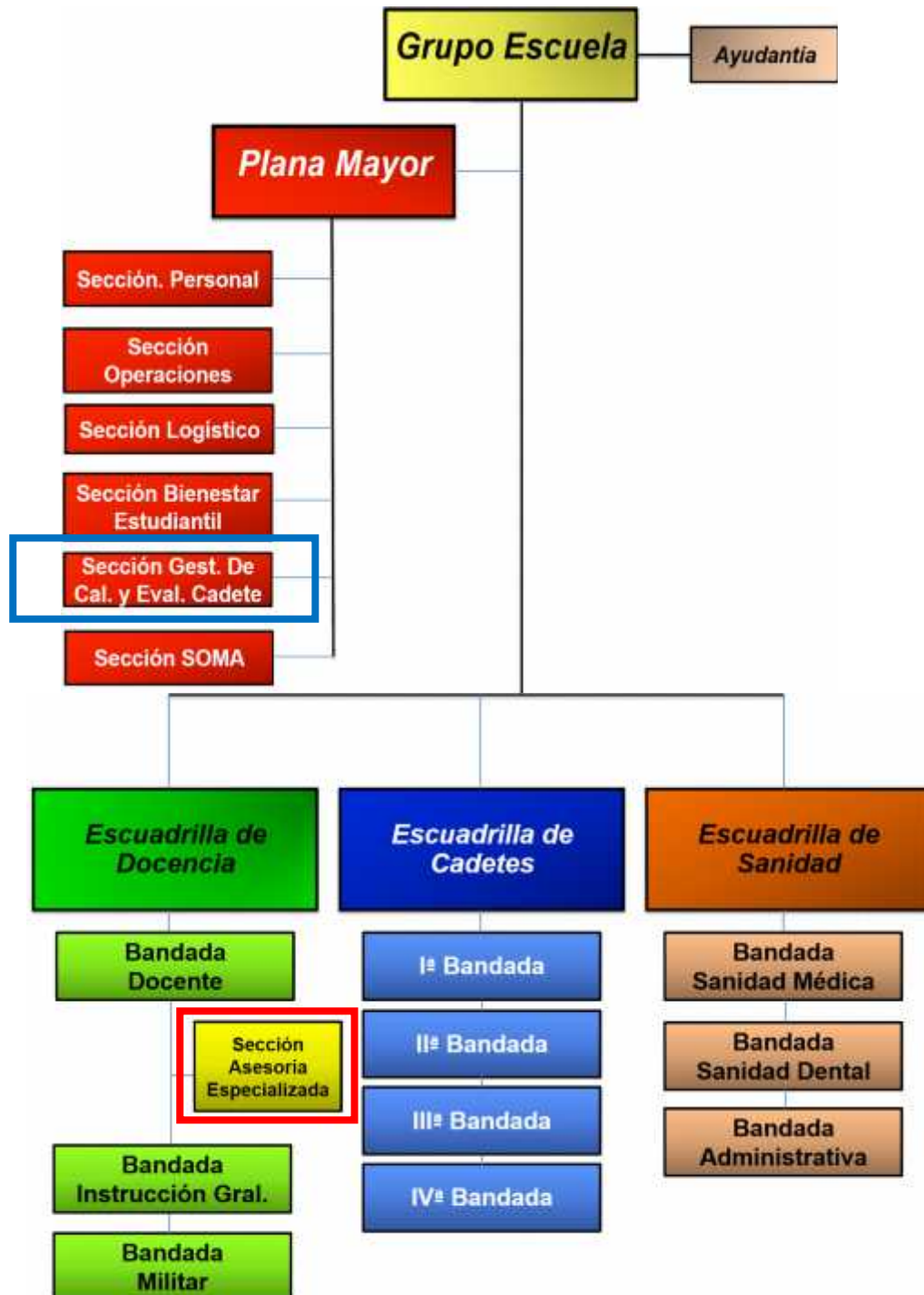
A continuación, se da a conocer la orgánica de la Escuela de Aviación, donde se indican las unidades dependientes de la Dirección.



Anexo "C"

Organigrama Grupo Escuela

A continuación, se expone la orgánica del Grupo Escuela, donde se identifican las distintas unidades dependientes de esta organización.



Anexo "D"

Gradualidad para las Bandadas

	I BANDADA	II BANDADA	III BANDADA	IV BANDADA
A.- EN LA ESCUELA DE AVIACIÓN				
MANDO	No ejerce mando jerárquico sobre los Cadetes de Aviación hasta el II semestre. El encargado de curso pasa a ser, en el ejercicio de su mando, el más antiguo de su sección. El II semestre ejerce mando jerárquico por razón de grado por sobre un Cadete de primero menos antiguo.	Ejerce autoridad jerárquica por razón de grado sobre los Cadetes de II Año (Camaradas menos antiguos) y sobre los cadetes de la I Bandada como subalternos. Ejercerán mando jerárquico sobre los Cadetes de la I Bandada a partir de la investidura, facultándolos para aplicar lo dispuesto en el Reglamento Serie "E" N° 44 y lo dispuesto por la E.A.	Ejerce autoridad jerárquica por razón de grado sobre los Cadetes de III Año (Camaradas menos antiguos) y sobre los cadetes de la II y I Bandada como subalternos. Ejercerán mando jerárquico sobre los Cadetes de la I Bandada a partir de la investidura, facultándolos para aplicar lo dispuesto en el Reglamento Serie "E" N° 44 y lo dispuesto por la E.A.	Ejerce autoridad jerárquica por razón de grado sobre los Cadetes de IV Año (Camaradas menos antiguos) y sobre los cadetes de la III, II y I Bandada como subalternos. Ejercerán mando jerárquico sobre los Cadetes de la I Bandada a partir de la investidura, facultándolos para aplicar lo dispuesto en el Reglamento Serie "E" N° 44 y lo dispuesto por la E.A. Al integrar el cuerpo de Brigadieres, tendrán mando directo en sus respectivos niveles con sus subordinados.
OBEDIENCIA	Como subordinado a los SS.OO., Subalférez Mayor y Cuerpo de Brigadieres, quienes son superiores por	Como subordinado a los SS.OO., Subalférez Mayor y Cuerpo de Brigadieres, quienes son superiores por	Como subordinado a los SS.OO., Subalférez Mayor y Cuerpo de Brigadieres, quienes son superiores por	Como subordinado a los SS.OO., Subalférez Mayor y Cuerpo de Brigadieres, quienes son superiores por
	razón de mando. Debe respeto como subalterno a los Cadetes de las otras Bandadas.	razón de mando. Debe respeto como subalterno a los Cadetes de las otras Bandadas.	razón de mando. Debe respeto como subalterno a los Cadetes de las otras Bandadas.	razón de mando. Debe respeto como subalterno a los Cadetes de las otras Bandadas.
1.- Nombramientos				
	Jefes de Sección	Tutores Académicos	Sub-Brigadieres	a.- Sub-Alférez Mayor b.- Brigadier Mayor c.- Brigadier d.- Instructor Militar e.- Escolta de Estandarte
2.- Servicios y Designaciones				
	a.- Encargado de curso b.- Encargado de sala c.- Escuadra fusileros para izamiento Pabellón Nacional	a.- Cometa de servicio b.- Encargado de pabellón c.- Encargado de sala d.- Centinelas de capilla ardiente. e.- Tutores	a.- Cadete de servicio b.- Encargado de sala c.- Lectura de efemérides a nivel G.E. d.- Sub-Brigadier y Sub-Brigadier de servicio e.- Centinela capilla ardiente f.- Ayudant/a académica g.- Instructor Banda de Guerra	a.- Sub-Alférez de servicio b.- Encargado de dependencias c.- Encargado de sala d.- Encargado de comisión o delegación e.- Lectura de efemérides a nivel E.A. f.- Encargado de I.P. g.- Instructor Banda de Guerra h.- Tutores

	I BANDADA	II BANDADA	III BANDADA	IV BANDADA
3.- Comisiones y Cursos				
	En territorio Nacional de acuerdo a Programa de Estudio y a lo estipulado por el Grupo Escuela.	a.- En territorio Nacional de acuerdo a Programa de Estudio y a lo estipulado por el Grupo Escuela. b.- En el extranjero, de acuerdo a Programa de Estudio y a lo estipulado por el Grupo Escuela.	a.- En territorio Nacional de acuerdo a Programa de Estudio y a lo estipulado por el Grupo Escuela. b.- En el extranjero, de acuerdo a Programa de Estudio y a lo estipulado por el Grupo Escuela. c.- Curso de Instructor Banda de Guerra. d.- Curso de Instructor Militar.	a.- En territorio Nacional de acuerdo a Programa de Estudio y a lo estipulado por el Grupo Escuela. b.- En el extranjero, de acuerdo a Programa de Estudio y a lo estipulado por el Grupo Escuela.
4.- Distinciones				
	Según lo establecido en el M.A.P.E.C.	Según lo establecido en el M.A.P.E.C.	Según lo establecido en el M.A.P.E.C.	Según lo establecido en el M.A.P.E.C.
5.- Distintivos				
	Según lo establecido en el M.A.P.E.C. y en el Reglamento Serie "D" N° 7.	Según lo establecido en el M.A.P.E.C. y en el Reglamento Serie "D" N° 7.	Según lo establecido en el M.A.P.E.C. y en el Reglamento Serie "D" N° 7.	Según lo establecido en el M.A.P.E.C. y en el Reglamento Serie "D" N° 7.
6.- Puestos de Desfile				
	a.- Banda de Guerra: Caja y Corneta. b.- Fusileros	a.- Banda de Guerra: Caja y Corneta. b.- Fusileros	a.- Banda de Guerra: Caja y Corneta. b.- Banda de Guerra: Tambor Mayor y Corneta Mayor. c.- Fusileros. d.- Corneta de Ordenes, designado por el Comandante del G.E.	a.- Sub-Alférez Mayor. b.- Escolta de Estandarte. c.- Comandante de Sección. d.- Banda de Guerra: Caja y Corneta. e.- Banda de Guerra: Tambor Mayor y Corneta Mayor. f.- Fusileros. g.- Izadores (Pabellón Nacional, Galiardete de Mando y Bandejeros.
7.- Uso de Armamento				
	Fusil, según corresponda	Fusil, según corresponda	Fusil, según corresponda	Fusil, según corresponda
8.- Seguridad Militar				
	a.- Tarjeta de Identificación de Cadete de Aviación (TICA) Color Verde. b.- Áreas de acceso: Dispuestas por el Manual del Cadete. c.- Desplazamiento por la E.A. es formado, al paso o al trote, con cántico militar por la calle principal que bordea el patio de honor de la E.A.	a.- Tarjeta de Identificación de Cadete de Aviación (TICA) Color Amarillo. b.- Áreas de acceso: Dispuestas por el Manual del Cadete. c.- Desplazamiento por la E.A. es formado, al paso o al trote, con cántico militar por la calle principal que bordea el patio de honor de la E.A.	a.- Tarjeta de Identificación de Cadete de Aviación (TICA) Color Celeste. b.- Áreas de acceso: Dispuestas por el Manual del Cadete. c.- Desplazamiento por la E.A. es formado, al paso o al trote, con cántico militar por la calle principal que bordea el patio de honor de la E.A.	a.- Tarjeta de Identificación de Cadete de Aviación (TICA) Color Rojo. b.- Áreas de acceso: Dispuestas por el Manual del Cadete. c.- Desplazamiento por la E.A. es formado, al paso o al trote (Dispuesto por el Oficial de Servicio), por la Vereda lateral este del patio de honor de la E.A.

	I BANDADA	II BANDADA	III BANDADA	IV BANDADA
A.- EN LA ESCUELA DE AVIACIÓN				
9.- Tenida				
	a.- N° 4 "De Combate" Distintivo Grado Jerárquico: Palas con un galón (Con revista recluta aprobada). b.- No 3 "De Servicio" Distintivo Grado Jerárquico: Palas con un galón. c.- N° 2 "De Salida" Distintivo Grado Jerárquico: Bocamangas (01 galón). Manga Corta (Pala bordada E.A. sin galón).	a.- N° 4 "De Combate" Distintivo Grado Jerárquico: Palas con dos galones. b.- N° 3 "De Servicio" Distintivo Grado Jerárquico: Palas con dos galones. c.- N° 2 "De Salida" Distintivo Grado Jerárquico: Bocamangas (02 galones). Manga Corta (Pala bordada E.A. con un galón).	a.- N° 4 "De Combate" Distintivo Grado Jerárquico: Palas con tres galones. b.- N° 3 "De Servicio" Distintivo Grado Jerárquico: Palas con tres galones. c.- N° 2 "De Salida" Distintivo Grado Jerárquico: Bocamangas (03 galones). Manga Corta (Pala bordada E.A. con tres galones).	a.- N° 4 "De Combate" Distintivo Grado Jerárquico: Palas con dos galones. b.- N° 3 "De Servicio" Distintivo Grado Jerárquico: Palas con cuatro galones. c.- N° 2 "De Salida" Distintivo Grado Jerárquico: Bocamangas (04 galones). Manga Corta (Pala bordada E.A. con cuatro galones).
10.- Actividades				
	De acuerdo a lo dispuesto por el horario de actividades del G.E.	De acuerdo a lo dispuesto por el horario de actividades del G.E.	De acuerdo a lo dispuesto por el horario de actividades del G.E.	De acuerdo a lo dispuesto por el horario de actividades del G.E.
11.- Campañas Militares y Supervivencias				
	a.- Campaña de Recluta. b.- Campaña de Combate Individual (Instrucción Militar Avanzada).	a.- Supervivencia en el Mar. b.- Supervivencia en la Montaña.	Campaña de Paracaidismo Militar Básico.	Campaña de Supervivencia en el Desierto.
12.- Medios Tecnológicos de uso personal				
	a.- En Actividades Académicas y estudio: Celular: Prohibido. PC personal: Permitido b.- En Recreo: Celular: Prohibido. PC personal: Permitido c.- En Casino: Celular: Permitido. PC personal: Permitido d.- Régimen Interno: Celular: Prohibido. PC personal: Permitido e.- Campañas y Supervivencias: Celular: Prohibido. PC personal: Prohibido.	a.- En Actividades Académicas y estudio: Celular: Prohibido. PC personal: Permitido b.- En Recreo: Celular: Prohibido. PC personal: Permitido c.- En Casino: Celular: Permitido. PC personal: Permitido d.- Régimen Interno: Celular: Prohibido. PC personal: Permitido e.- Campañas y Supervivencias: Celular: Prohibido. PC personal: Prohibido.	a.- En Actividades Académicas y estudio: Celular: Prohibido. PC personal: Permitido b.- En Recreo: Celular: Prohibido. PC personal: Permitido c.- En Casino: Celular: Permitido. PC personal: Permitido d.- Régimen Interno: Celular: Prohibido. PC personal: Permitido e.- Campañas y Supervivencias: Celular: Prohibido. PC personal: Prohibido.	a.- En Actividades Académicas y estudio: Celular: Prohibido. PC personal: Permitido b.- En Recreo: Celular: Prohibido sólo llamadas del servicio. PC personal: Permitido c.- En Casino: Celular: Permitido. PC personal: Permitido d.- Régimen Interno: Celular: Prohibido. PC personal: Permitido e.- Campañas y Supervivencias: Celular: Prohibido. PC personal: Prohibido.

	I BANDADA	II BANDADA	III BANDADA	IV BANDADA
A.- EN LA ESCUELA DE AVIACIÓN				
	estudio: Celular: Prohibido. PC personal: Permitido b.- En Recreo: Celular: Prohibido. PC personal: Permitido c.- En Casino: Celular: Permitido. PC personal: Permitido d.- Régimen Interno: Celular: Prohibido. PC personal: Permitido e.- Campañas y Supervivencias: Celular: Prohibido. PC personal: Prohibido.	estudio: Celular: Prohibido. PC personal: Permitido b.- En Recreo: Celular: Prohibido. PC personal: Permitido c.- En Casino: Celular: Permitido. PC personal: Permitido d.- Régimen Interno: Celular: Prohibido. PC personal: Permitido e.- Campañas y Supervivencias: Celular: Prohibido. PC personal: Prohibido.	estudio: Celular: Prohibido. PC personal: Permitido b.- En Recreo: Celular: Prohibido. PC personal: Permitido c.- En Casino: Celular: Permitido. PC personal: Permitido d.- Régimen Interno: Celular: Prohibido. PC personal: Permitido e.- Campañas y Supervivencias: Celular: Prohibido. PC personal: Prohibido.	estudio: Celular: Prohibido. PC personal: Permitido b.- En Recreo: Celular: Prohibido sólo llamadas del servicio. PC personal: Permitido c.- En Casino: Celular: Permitido. PC personal: Permitido d.- Régimen Interno: Celular: Prohibido. PC personal: Permitido e.- Campañas y Supervivencias: Celular: Prohibido. PC personal: Prohibido.
B.- FUERA DE LA ESCUELA DE AVIACIÓN				
1.- Tenida				
	a.- N° 2 "De Salida" b.- Civil, en los horarios establecidos en el Manual del Cadete. c.- Unidades, Clubes y Casinos Militares y actividades del servicio: Uniforme, salvo se indique lo contrario.	a.- N° 2 "De Salida" b.- Civil, en los horarios establecidos en el Manual del Cadete. c.- Unidades, Clubes y Casinos Militares y actividades del servicio: Uniforme, salvo se indique lo contrario.	a.- N° 2 "De Salida" b.- Civil, en los horarios establecidos en el Manual del Cadete. c.- Unidades, Clubes y Casinos Militares y actividades del servicio: Uniforme, salvo se indique lo contrario.	a.- N° 2 "De Salida" b.- Civil, en los horarios establecidos en el Manual del Cadete. c.- Unidades, Clubes y Casinos Militares y actividades del servicio: Uniforme, salvo se indique lo contrario.
2.- Conducción de Vehículos Particulares				
	Autorización por O/D de la Bandada con licencia de conducir al día y permiso notarial dispuesto.	Autorización por O/D de la Bandada con licencia de conducir al día y permiso notarial dispuesto.	Autorización por O/D de la Bandada con licencia de conducir al día y permiso notarial dispuesto.	Autorización por O/D de la Bandada con licencia de conducir al día y permiso notarial dispuesto.
3.- Retreta				
	03:00 A.M. (Debe estar en el domicilio).	03:00 A.M. (Debe estar en el domicilio).	03:00 A.M. (Debe estar en el domicilio).	03:00 A.M. (Debe estar en el domicilio).
4.- Horario de Uso Tenida de Salida				
	Sábado, Domingo y festivos hasta las 20:00 Horas.	Sábado, Domingo y festivos hasta las 16:00 Horas.	Sábado, Domingo y festivos hasta las 14:00 Horas.	Sin Restricción

Anexo "E"

Mallas Curriculares por escalafón

TÍTULO PROFESIONAL "OFICIAL FUERZA AÉREA" ESCALAFÓN DEL AIRE

1º Semestre	2º semestre	3º semestre	4º semestre	5º semestre	6º semestre	7º semestre	8º semestre
TECNICAS DE EXPRESION ESCRITA	TECNICAS DE EXPRESION ORAL	INTRODUCCION AL DERECHO	RESUMEN Y ABSTRACTO INSTITUCIONAL	DOCTRINA AEREA	FUNCIONES DEL MANDO	DEPORTE SELECCION	DEPORTE SELECCION
OFA	COMPUTAZ Y SEGURIDAD INFORMATICA	ADMINISTRACION GENERAL	FUND. ADMINIST. FINANCIERA INSTITUCIONAL	FUND. ADMINIST. PERSONAL INSTITUCIONAL	FUND. DE LA INSTRUCCION	PREPARACION FISICO-MILITAR	PREPARACION FISICO-MILITAR
HISTORIA MILITAR	HISTORIA AERONAUTICA	ETICA MILITAR	PSICOLOGIA MILITAR	SOBRE	MANDO Y LIDERAZO	PREPARACION FISICO-MILITAR	PREPARACION FISICO-MILITAR
INGLES I	INGLES II	INGLES III	INGLES IV	INGLES V	INGLES VI	INGLES VI	INGLES VII
INSTRUCCION MILITAR I	INSTRUCCION MILITAR I	INSTRUCCION MILITAR II	INSTRUCCION MILITAR II	INSTRUCCION MILITAR II	INSTRUCCION MILITAR II	INSTRUCCION MILITAR II	INSTRUCCION MILITAR II
CAMP INTRUCC. TEORICA MILITAR BASICA	CAMP. COMBATENTE BASICO	CAMP. SUPERVIV. EN EL MAR	CAMP. SUPERVIV. EN TERRENO NEUVO	CAMP. SUBALAGUADO BASICO			CAMP. COMBATE EN EL VUELO
PREPARACION FISICO-MILITAR	PREPARACION FISICO-MILITAR	PREPARACION FISICO-MILITAR	PREPARACION FISICO-MILITAR	PREPARACION FISICO-MILITAR	PREPARACION FISICO-MILITAR	PREPARACION FISICO-MILITAR	PREPARACION FISICO-MILITAR
DEPORTE SELECCION	DEPORTE SELECCION	DEPORTE SELECCION	DEPORTE SELECCION	DEPORTE SELECCION	DEPORTE SELECCION	DEPORTE SELECCION	DEPORTE SELECCION
ARMAMENTO BASICO	AERODINAMICA I	AERODINAMICA I	SISTEMAS DE ARMAS	AERODINAMICA II	TECNOLOGIAS AERONAUTICAS Y GUERRA ELECTRONICA	TEORIA DEL RADAR Y FUND. TELECOMUNIC.	OFERTONICA
FISICA GENERAL	FISICA I	FISICA I	FISICA II	FISICA II	ESTADISTICA	METEOROLOGIA	ARMAMENTO AEREO
ALGEBRA	MAT. Y FUND. ANALITICOS	CALCULO I	ALGEBRA LINEAL I	CALCULO I	CALCULO I	PSICOLOGIA DEL VUELO	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION
TALLER I: COMPREENSION LECTORA	TALLER II: COMUNIC CORPORAL	TALLER III: DEBATE	OCULO DE CHARLAS	OCULO DE CHARLAS	OCULO DE CHARLAS	FUJES TEORICOS DEL T.O.B.	OCU
CLUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	CLUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	CLUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	CLUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	CLUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	CLUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	FUJES PRACTICOS DEL T.O.B.	FUJES PRACTICOS DEL T.O.B.
ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO

TÍTULO PROFESIONAL "OFICIAL FUERZA AÉREA" ESCALAFÓN DE INGENIEROS

1º Semestre	2º semestre	3º semestre	4º semestre	5º semestre	6º semestre	7º semestre	8º semestre
TÉCNICAS DE EXPRESIÓN ESCRITA	TÉCNICAS DE EXPRESIÓN ORAL	INTRODUCCIÓN AL SERVIDOR INSTITUCIONAL	REGULAMENTACIÓN INSTITUCIONAL	DOCTRINA AÉREA	FUNCIÓNES DEL MARCO	DEPORTE SELECCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN
OFA	COMPUTAC Y SEGURIDAD INFORMÁTICA	ADMINISTRACIÓN GENERAL	FUNCIÓN COMARSET, FINANCIER Y INSTITUCIONAL	FUNCIÓN COMARSET, PERSONAL INSTITUCIONAL	FUNCIÓN DE LA INSTRUCCIÓN	PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR	PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR
HISTORIA MILITAR	HISTORIA AERONÁUTICA	ÉTICA MILITAR	PSICOLOGÍA MILITAR	SEGURIDAD AEROSPAZIAL	MANDO Y DESARROLLO	INGLÉS VII	INGLÉS VII
INGLÉS I	INGLÉS II	INGLÉS III	INGLÉS IV	INGLÉS V	INGLÉS VI	INGLÉS VIII	INGLÉS VIII
INSTRUCCIÓN MILITAR I	INSTRUCCIÓN MILITAR I	INSTRUCCIÓN MILITAR II	INSTRUCCIÓN MILITAR II	INSTRUCCIÓN MILITAR III	INSTRUCCIÓN MILITAR III	INSTRUCCIÓN MILITAR III	INSTRUCCIÓN MILITAR III
CAMP. INSTRUCC. TÉCNICA Y MILITAR BÁSICA	CAMP. COMBATENTE BÁSICO	CAMP. SUPERVIVENC. EN EL MAR	CAMP. SUPERVIVENC. EN TERRENO NEUTRO	CAMP. PARACADISMO BÁSICO	CAMP. COMBATENTE EN EL DESIERTO		
PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR	PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR	PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR	PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR	PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR	PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR	INTRODUCCIÓN A LA INGENIERÍA	Óptica y Física
DEPORTE SELECCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN	ELECTROMAGNETISMO	Ecuaciones Diferenciales
ARMAMENTO BÁSICO	AERODINÁMICA I	AERODINÁMICA II	SISTEMAS DE ARMAS	AERODINÁMICA III	TECNOLOGÍAS RENOVABLES Y GUERRA ELECTRÓNICA	CÁLCULO II	CÁLCULO NUMÉRICO
FÍSICA GENERAL	FÍSICA I	FÍSICA I	FÍSICA II	FÍSICA II	ESTADÍSTICA	ÁLGEBRA LINEAL I	INTRODUCC. A LA QUÍMICA DE MATERIALES
ÁLGEBRA	MAT. Y FUNC. ANALÍTICOS	CÁLCULO I	ÁLGEBRA LINEAL I	ÁLGEBRA LINEAL I	CÁLCULO II	QUÍMICA GENERAL	MRU
TALLER I: COMPRESIONLECTORA	TALLER II: COMUNICACIONAL	TALLER III: DEBATE	OCIO DE OBRAS	OCIO DE OBRAS	OCIO DE OBRAS		
CLUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	CLUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	CLUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	CLUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	CLUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	CLUBES CULTURALES Y RECREATIVOS		
ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO

ESPECIALIDAD DEL ESCALAFÓN

TÍTULO PROFESIONAL "OFICIAL FUERZA AÉREA" ESCALAFÓN DEFENSA ANTIAÉREA (MENCION ARTILLERÍA ANTIAÉREA)

1º Semestre	2º semestre	3º semestre	4º semestre	5º semestre	6º semestre	7º semestre	8º semestre
TÉCNICAS DE EXPRESIÓN ESCRITA	TÉCNICAS DE EXPRESIÓN ORAL	INTRODUCCIÓN AL DERECHO	REGULAMENTACIÓN INSTITUCIONAL	DOCTRINA AÉREA	FUNCIÓNES DEL MANDO	DEPORTE SELECCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN
OFA	COMPUTACY SEGURIDAD INFORMÁTICA	ADMINISTRACIÓN GENERAL	FUND. ADMIBET. FINANCIERA INSTITUCIONAL	FUND. ADMIBET. PERSONAL INSTITUCIONAL	FUND. DE LA INSTRUCCIÓN	PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR	PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR
HISTORIA MILITAR	HISTORIA AERONÁUTICA	ÉTICA MILITAR	PSICOLOGÍA MILITAR	SOMA	MANDO Y LIBERADO	INGLÉS VI	INGLÉS VII
INGLÉS I	INGLÉS II	INGLÉS III	INGLÉS IV	INGLÉS V	INGLÉS VI	INGLÉS VII	INGLÉS VIII
INSTRUCCIÓN MILITAR I	INSTRUCCIÓN MILITAR I	INSTRUCCIÓN MILITAR II	INSTRUCCIÓN MILITAR III	INSTRUCCIÓN MILITAR III	INSTRUCCIÓN MILITAR III	INSTRUCCIÓN MILITAR III	INSTRUCCIÓN MILITAR III
CAMP. INSTRUC. TÉCNICA Y MILITAR BÁSICA	CAMP. COMBATENTE BÁSICO	CAMP. SUPERVENC. EN EL MAR	CAMP. SUPERVENC. EN TERRENO NEVADO	CAMP. PARACAJEBIDO BÁSICO	CAMP. PARACAJEBIDO	CAMP. COMBATE EN EL DESERTO	CAMP. COMBATE EN EL DESERTO
PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR	PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR	PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR	PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR	PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR	PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR	TÉCNICAS DE COMBATE CUERPO A CUERPO	TÉCNICAS DE COMBATE CUERPO A CUERPO
DEPORTE SELECCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN	NOCIONES BÁSICAS QUÍMICA APLICADA	NOCIONES BÁSICAS QUÍMICA APLICADA
ARMAMENTO BÁSICO	AERODINÁMICA I	AERODINÁMICA II	SISTEMAS DE ARMAS	AERODINÁMICA III	TECNOLOGÍAS AERONÁUTICAS Y GUERRA ELECTRÓNICA	CARTOGRAFÍA Y ORIENTACIÓN TERRESTRE	ELECTROGRAFÍA TERRESTRE
FÍSICA GENERAL	FÍSICA I	FÍSICA I	FÍSICA II	FÍSICA III	ESTADÍSTICA	DEFENSA AÉREA	DEFENSA AÉREA
ÁLGEBRA	MAT. Y FUND. ANALÍTICOS	CÁLCULO I	CÁLCULO I	ÁLGEBRA LINEAL I	CÁLCULO II	FUNC. INSTRUCCIÓN MILITAR	FUNC. INSTRUCCIÓN MILITAR
TALLER I: COMPRENSIONERA	TALLER II: COMUNICACIONAL	TALLER III: DEBATE	CÍCLO DE CHARLAS	CÍCLO DE CHARLAS	CÍCLO DE CHARLAS	PROPULSIÓN Y PROPELENTES	PROPULSIÓN Y PROPELENTES
CLUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	CLUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	CLUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	CLUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	CLUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	CLUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	PRÁCTICA INSTRUCCIÓN MILITAR	PRÁCTICA INSTRUCCIÓN MILITAR
ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO

ESCALAFÓN DEL ESCALAFÓN

TÍTULO PROFESIONAL "OFICIAL FUERZA AÉREA" ESCALAFÓN DEFENSA ANTIAÉREA (MENCION INFANTERÍA DE AVIACIÓN)

1º Semestre	2º semestre	3º semestre	4º semestre	5º semestre	6º semestre	7º semestre	8º semestre
TÉCNICAS DE EXPRESIÓN ESCRITA	TÉCNICAS DE EXPRESIÓN ORAL	INTRODUCCIÓN AL DERECHO	REGlamentación INSTITUCIONAL	DOCTRINA AÉREA	FUNCIONES DEL MANDO		
OFA	COMPUTAC Y SEGURIDAD INFORMÁTICA	ADMINISTRACIÓN GENERAL	FUND. ADMINIST. FINANCIERA INSTITUCIONAL	FUND. ADMINIST. PERSONAL INSTITUCIONAL	FUNDO DE LA INSTRUCCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN
HISTORIA MILITAR	HISTORIA AERONÁUTICA	ÉTICA MILITAR	PSICOLOGÍA MILITAR	EDUCACIÓN	MANDO Y LIDERAZGO	INGLÉS VIII	INGLÉS VIII
INGLÉS I	INGLÉS II	INGLÉS III	INGLÉS IV	INGLÉS V	INGLÉS VI	INSTRUCCIÓN MILITAR III	INSTRUCCIÓN MILITAR III
INSTRUCCIÓN MILITAR I	INSTRUCCIÓN MILITAR I	INSTRUCCIÓN MILITAR II	INSTRUCCIÓN MILITAR II	INSTRUCCIÓN MILITAR III	INSTRUCCIÓN MILITAR III		CAMP. COMBATE EN EL DESIERTO
CAMP. INSTRUCC. TEÓRICA Y MILITAR BÁSICA	CAMP. COMBATENTE BÁSICO	CAMP. SUPERMENC. EN EL MAR	CAMP. SUPERMENC. EN TERRENO NEVADO	CAMP. PARACAJISMO BÁSICO		PREPARACIÓN FÍSICO MILITAR	PREPARACIÓN FÍSICO MILITAR
PREPARACIÓN FÍSICO MILITAR	PREPARACIÓN FÍSICO MILITAR	PREPARACIÓN FÍSICO MILITAR	PREPARACIÓN FÍSICO MILITAR	PREPARACIÓN FÍSICO MILITAR	PREPARACIÓN FÍSICO MILITAR	TÁCTICAS DE INFANTERÍA	ARMAMENTO Y EXPLOSIVOS
DEPORTE SELECCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN	TÉCNICAS DE COMBATE CUERPO A CUERPO I	TÉCNICAS DE COMBATE CUERPO A CUERPO II
ARMAMENTO BÁSICO	AERODINÁMICA I	AERODINÁMICA II	SISTEMAS DE ARMAS	AERODINÁMICA III	TECNOLOGÍAS AERONÁUTICAS Y GUERRA ELECTRÓNICA	MODIENES BÁSICAS DE GUERRA APUCADA	ELECTROINSTRUMENTO
FÍSICA GENERAL	FÍSICA I	FÍSICA II	FÍSICA II	FÍSICA III	ESTADÍSTICA	DOCTRINA PROTECCIÓN DE LAS FUERZAS	INTELIGENCIA DE COMBATE
ALGEBRA	MAT. Y FUND. ANALÍTICOS	CÁLCULO I	CÁLCULO I	ALGEBRA LINEAL I	CÁLCULO II	CARTOGRAFÍA Y ORIENTACIÓN TERRESTRE	PATRULLAS
TALLER I: COMPRESIONLECTORA	TALLER I: COMUNIC. CORPORAL	TALLER II: DEBATE	CICLO DE OVARLAS	CICLO DE OVARLAS	CICLO DE OVARLAS	FUNDAMENTOS INSTRUCCIÓN MILITAR	EJERCICIO PRÁCTICO EN TERRENO
CLUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	CLUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	CLUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	CLUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	CLUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	CLUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	PRÁCTICA INSTRUCTOR MILITAR	TRM
ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO

EVALUACIÓN DEL ESCALAFÓN

TÍTULO PROFESIONAL "OFICIAL FUERZA AÉREA" ESCALAFÓN TELECOMUNICACIONES E INFORMÁTICA

1º Semestre	2º semestre	3º semestre	4º semestre	5º semestre	6º semestre	7º semestre	8º semestre
TÉCNICAS DE EXPRESIÓN ESCRITA	TÉCNICAS DE EXPRESIÓN ORAL	INTRODUCCIÓN AL DISEÑO	REGlamentación INSTITUCIONAL	DOCTRINA AEREA	FUNCIONES DEL MANDO	DEPORTE SELECCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN
OFA	COMPUTAC. Y SEGURIDAD INFORMATICA	ADMINISTRACIÓN GENERAL	FUND. ADMIST. FINANCIER. INSTITUCIONAL	FUNDACIONIST. PERSONAL INSTITUCIONAL	FUNDO DE LA INSTRUCCIÓN	PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR	PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR
HISTORIA MILITAR	HISTORIA AERONAUTICA	ÉTICA MILITAR	PSICOLOGÍA MILITAR	SEGURIDAD AFIPROFESIONAL	MANDO Y LIDERAZGO	INGLES VI	INGLES VIII
INGLES I	INGLES II	INGLES III	INGLES IV	INGLES V	INGLES VI	INGLES VII	INGLES VIII
INSTRUCCIÓN MILITAR I	INSTRUCCIÓN MILITAR I	INSTRUCCIÓN MILITAR II	INSTRUCCIÓN MILITAR II	INSTRUCCIÓN MILITAR III	INSTRUCCIÓN MILITAR III	INSTRUCCIÓN MILITAR III	INSTRUCCIÓN MILITAR III
CAMP. INSTRUCC. TEÓRICA Y MILITAR BÁSICA	CAMP. COMBATENTE BÁSICO	CAMP. SUPERVENC. EN EL MVM	CAMP. SUPERVENC. EN TERRENO REDUCIDO	CAMP. PARACAJERADO BÁSICO			CAMP. COMBATE EN EL DEBERTO
PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR	PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR	PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR	PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR	PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR	PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR	INTRODUCCIÓN A LA INGENIERÍA	ONDAS Y ÓPTICA FÍSICA
DEPORTE SELECCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN	ELECTROMAGNETISMO	EQUACIONES DIFERENCIALES
ARMAMENTO BÁSICO	AERODINÁMICA I	AERODINÁMICA II	SISTEMAS DE ARMAS	AERODINÁMICA III	TECNOLOGÍAS AERONÁUTICAS Y GUERRA ELECTRÓNICA	CÁLCULO II	CÁLCULO NUMÉRICO
FÍSICA GENERAL	FÍSICA I	FÍSICA I	FÍSICA II	FÍSICA III	ESTADÍSTICA	ÁLGEBRA LINEAL I	ÁLGEBRA LINEAL II
ÁLGEBRA	MAT. Y FÍSICO-MATEMÁTICAS	CÁLCULO I	CÁLCULO I	ÁLGEBRA LINEAL I	CÁLCULO II	ANÁLISIS DE CIRCUITOS I	ANÁLISIS DE CIRCUITOS II
TALLER E COMPRENSIONATORIA	TALLER E COMUNIC. CORPORAL	TALLER DE DEBATE	CICLO DE CHARLAS	CICLO DE CHARLAS	CICLO DE CHARLAS	ESTUDIO	ESTUDIO
CUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	CUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	CUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	CUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	CUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	CUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	ESTUDIO	ESTUDIO
ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO

ESPERANDO EL ESCALAFÓN

TÍTULO PROFESIONAL "OFICIAL FUERZA AÉREA" ESCALAFÓN DE ADMINISTRACIÓN

1º Semestre	2º semestre	3º semestre	4º semestre	5º semestre	6º semestre	7º semestre	8º semestre
TECNICAS DE EXPRESIÓN ESCRITA	TECNICAS DE EXPRESIÓN ORAL	INTRODUCCIÓN AL DERECHO	REGlamentación INSTITUCIONAL	DOCTRINA AÉREA	FUNCIONES DEL MANDO	DEPORTE SELECCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN
OFA	COMPUTACI Y SEGURIDAD INFORMATICA	ADMINISTRACIÓN GENERAL	FUND. ADMINIST. FINANCIERA INSTITUCIONAL	FUNDO ADMINIST. PERSONAL INSTITUCIONAL	FUNDO DE LA INSTRUCCIÓN	PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR	PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR
HISTORIA MILITAR	HISTORIA AERONAUTICA	ÉTICA MILITAR	PSICOLOGÍA MILITAR	SEGURIDAD AEROSPOITAL	MANDO Y DELEGADO	INGLÉS VIII	INGLÉS VIII
INGLÉS I	INGLÉS II	INGLÉS III	INGLÉS IV	INGLÉS V	INGLÉS VI	INGLÉS VIII	INGLÉS VIII
INSTRUCCIÓN MILITAR I	INSTRUCCIÓN MILITAR I	INSTRUCCIÓN MILITAR II	INSTRUCCIÓN MILITAR III	INSTRUCCIÓN MILITAR III	INSTRUCCIÓN MILITAR III	INSTRUCCIÓN MILITAR III	INSTRUCCIÓN MILITAR III
CAMP. INSTRUC. TEÓRICA Y MILITAR BÁSICA	CAMP. COMBATIENTE BÁSICO	CAMP. SUPERFENIC. EN EL MAR	CAMP. SUPERFENIC. EN TERRENO NEVADO	CAMP. PARACHUTISMO BÁSICO	CAMP. COMBATE EN EL DESIERTO	CAMP. COMBATE EN EL DESIERTO	CAMP. COMBATE EN EL DESIERTO
PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR	PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR	PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR	PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR	PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR	PREPARACIÓN FÍSICO-MILITAR	INTRODUCCIÓN A LA FISIENIA	INTRODUCCIÓN A LA FISIENIA
DEPORTE SELECCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN	DEPORTE SELECCIÓN	INTRODUCCIÓN A LA ECONOMÍA	CONTABILIDAD I
ARMAMENTO BÁSICO	AERODINÁMICA I	AERODINÁMICA II	SISTEMAS DE ARMAS	AERODINÁMICA III	TECNOLOGÍAS AERONÁUTICAS Y GUERRA ELECTRÓNICA	CONTABILIDAD I	LEGISLACIÓN LABORAL
FÍSICA GENERAL	FÍSICA I	FÍSICA I	FÍSICA II	FÍSICA III	ESTADÍSTICA	INFERENCIA ESTADÍSTICA	ADMINISTRACIÓN RECURSOS HUMANOS I
ÁLGEBRA	ÁLGEBRA	MAT. Y FUND. ANALÍTICOS	CÁLCULO I	ÁLGEBRA LINEAL I	CÁLCULO II	TEC Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	DERECHO CONSUMIDOR
TALLER I: COMPRESIONLECTORA	TALLER II: COMUNIC CORPORAL	TALLER III: DEBATE	OCULO DE CHARLAS	OCULO DE CHARLAS	OCULO DE CHARLAS	MATEMÁTICAS FINANCIERAS	
CLUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	CLUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	CLUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	CLUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	CLUBES CULTURALES Y RECREATIVOS	CLUBES CULTURALES Y RECREATIVOS		
ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO	ESTUDIO

Anexo "F"

Proceso de Asignación de escalafones



Anexo "G"

Proceso Formativo de Oficiales de Línea de Armas y Administración

PROCESO FORMATIVO	GRADO	PROPÓSITO	TÍTULO	UNIDAD EJECUTORA	NIVEL
Formación Oficial de la Fuerza Aérea	Cadete (aún no poseen grado de Oficial)	1.- Formar al Cadete como militar, líder y administrador de recursos Institucionales. 2.- Contar con los conocimientos, hábitos de estudio y habilidades cognitivas necesarios para enfrentar con éxito su formación en la especialidad primaria. 3.- Adquirir las competencias Institucionales, de acuerdo con el perfil de salida nivel aprendiz.	Oficial de la Fuerza Aérea de Chile	Escuela de Aviación	Aprendiz Oficial

Anexo “H”

Perfil Aprendiz Oficial escalafón de Línea de Armas y Administración

CODIGO	NOMBRE DEL PERFIL	GRADO QUE DEBE TENER DICHO PERFIL
OF-LAA	APRENDIZ OFICIAL	ALFÉREZ

I.- DESCRIPCIÓN GENERAL

Este perfil de salida está orientado a describir las competencias militares, instrumentales e institucionales que debe poseer el Cadete al egresar de la Escuela de Aviación y recibir el nombramiento de Oficial de la Fuerza Aérea de Chile en el grado de Alférez.

El Cadete, durante su proceso formativo debe desarrollar una visión general de la Institución, en aspectos fundamentales tales como la misión, visión, estructura, funciones, operaciones, así como también debe lograr un dominio de las formas militares y de combatiente individual, entre otros aspectos específicos de su rol como Oficial.

Este perfil debe ser complementado con las Competencias de Especialidad (iniciales) que adquiere en la Escuela de Aviación, de acuerdo a lo establecido en los Planes de Estudio respectivos a cada Escalafón.

II.- COMPETENCIAS MILITARES

- A.- Describir los principales elementos y estructura orgánica de la Defensa y Seguridad Nacional, de acuerdo al marco legal que las regula.
- B.- Describir la misión, visión, valores, estructura y funciones primordiales de la Fuerza Aérea de Chile, de acuerdo al marco doctrinario institucional.
- C.- Describir los orígenes y desarrollo de la Fuerza Aérea de Chile, a través de la identificación de los principales hitos y acontecimientos según la documentación pertinente.
- D.- Describir los aspectos básicos de las distintas operaciones que realiza la Fuerza Aérea de Chile, así como de los sistemas de armas existentes en la Institución, de acuerdo a la normativa pertinente.
- E.- Describir los principios y normas que regulan la conducta y funciones propias de un Oficial de la Fuerza Aérea de Chile en materia tales como disciplina, seguridad aeroespacial y militar, seguridad informática, carrera profesional, entre otros, teniendo como base la reglamentación institucional.
- F.- Explicar la organización, finalidad, estructura, funcionamiento y otras características relevantes del marco reglamentario institucional de acuerdo a la normativa vigente.
- G.- Explicar los principios generales de las ciencias y tecnologías aeronáuticas, que permitan comprender el fenómeno del vuelo de aeronaves.
- H.- Explicar los principios y conceptos que regulan las Funciones del Mando, de acuerdo a lo establecido en la doctrina de mando y otros documentos institucionales.

- I.- Aplicar herramientas básicas de gestión y administración, útiles para la resolución de problemas propios de su ámbito desempeño.
- J.- Explicar los comportamientos de un Oficial en diferentes situaciones y contextos en que debe ejercer mando, de acuerdo a los principios y conceptos establecidos en la doctrina de mando y otros documentos institucionales.
- K.- Explicar las formas militares y tareas guarnicionales del nivel táctico
- L.- Elaborar documentación institucional de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente.
- M.- Demostrar un desempeño efectivo en las distintas actividades y funciones asociadas a su rol como Oficial en el Servicio de Guardia, y en actividades militares y protocolares propias de su grado, en base a lo dispuesto en la normativa y reglamentación institucional.
- N.- Demostrar dominio de las técnicas y exigencias propias de un Combatiente Individual, que le permitan desenvolverse en distintos espacios geográficos y frente a diversas amenazas, de acuerdo a los estándares establecidos.
- Ñ.- Desempeñar funciones de Comandante de una Sección en terreno de campaña, de acuerdo a los estándares institucionales establecidos.
- O.- Demostrar un estado físico acorde a las exigencias propias de la carrera militar, según lo dispuesto en la normativa establecida.
- P.- Determinar la relevancia del Poder Aéreo en las actividades del Estado, en tiempos de paz y de guerra, en base a la normativa establecida y a hitos históricos relevantes.
- Q.- Identificar los elementos básicos del ordenamiento y funcionamiento jurídico nacional, de acuerdo a las leyes y normas que lo regulan.
- R.- Demostrar una actitud de respeto a los valores militares y emblemas patrios.
- S.- Reconocer la vida militar como una forma de desarrollo profesional y personal.
- T.- Compromiso con la carrera militar.

III.- COMPETENCIAS INSTRUMENTALES

- A.- Demostrar un dominio del idioma inglés, de acuerdo a lo definido en la reglamentación institucional.
- B.- Demostrar capacidad para expresar ideas en forma clara y precisa, en lo oral y en lo escrito, tanto a sus superiores como a sus subordinados.
- C.- Demostrar capacidad para resolver problemas de orden abstracto aplicando conceptos y procedimientos de las ciencias básicas.
- D.- Utilizar las tecnologías de la información y los sistemas informáticos existentes en la Institución para administrar los recursos humanos, materiales y financieros asignados.
- E.- Demostrar manejo de herramientas informáticas, principalmente en la utilización de Microsoft Office a nivel usuario, así como en la búsqueda de información válida en la web.
- F.- Identificar los principales acontecimientos relacionados con materias tales como política, cultura, tecnología, arte, entre otras, de acuerdo a la actualidad nacional e internacional.

IV.- COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Nº	Nombre	Definición	NIVELES			
			BASICO	MEDIO	ALTO	EXPERTO
			1	2	3	4
1	Autonomía y toma de decisiones	Capacidad para trabajar en forma independiente, con confianza en las propias habilidades, asumiendo decisiones y responsabilidades, dentro de su marco de acción.		X		
2	Liderazgo	Capacidad para influir, orientar y motivar a las personas, inspirando valores para alcanzar metas y objetivos institucionales.		X		
3	Proactividad	Capacidad para anticiparse a futuros escenarios y potenciales problemas, desarrollando acciones, antes de aceptar pasivamente los acontecimientos y/o dificultades.			X	
4	Tolerancia a la Presión	Capacidad para llevar a cabo una tarea, objetivo o misión, frente a las dificultades y exigencias del medio, manteniendo control de las emociones		X		
5	Dirección y Desarrollo de Equipo	Capacidad para desarrollar y conducir un equipo de trabajo hacia el logro de un desempeño superior, propiciando adhesión y compromiso.		X		
6	Comunicación Efectiva	Habilidad para escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos e ideas, en forma oral y escrita, de manera clara, precisa y oportuna, asegurando la correcta recepción de la información entregada		X		

Anexo "I"

Proyección Profesional escalafón Línea de Armas escalafón Aire

ESCALAFON	ESPECIALIDAD PRIMARIA	MENCIÓN
AIRE	OFICIAL PILOTO DE GUERRA	COMBATE
		HELICOPTERO
		TRANSPORTE
	OFICIAL PILOTO DE AERONAVE NO TRIPULADA	-

A.- NIVEL APRENDIZ OFICIAL

1.- Grado

No poseen grado militar por encontrarse en el proceso de formación como Oficial.

2.- Unidades y Reparticiones

Escuela de Aviación

3.- Funciones

- a.- Funciones de Especialidad: No tiene.
- b.- Funciones Guarnicionales: No tiene.
- c.- Funciones de Gestión: No tiene.

4.- Formación

Curso de Formación de Oficial de la Fuerza Aérea de Chile: Los Cadetes reciben una formación integral que contempla el desarrollo de ejes curriculares orientados al efectivo ejercicio del mando para el desempeño en los distintos cargos y roles dentro de la Institución; la adquisición de una base sólida en conocimientos, habilidades, valores, conocimiento sobre doctrina y reglamentación institucional, asuntos guarnicionales; y también un ámbito de desarrollo personal que le permita mantener un comportamiento acorde a su condición de Oficial durante todo su accionar profesional.

La elaboración del plan de estudio es responsabilidad de la División de Educación y su finalidad es proveer los conocimientos y actividades necesarias para que el cadete desarrolle el perfil de competencias definido, como también, sea capaz de enfrentar los desafíos como alumno del Curso OHVI y posteriormente de la Escuela Táctica.

Los Cadetes que han cumplido con todos los requisitos del Plan de Estudio de la Escuela de Aviación, reciben el nombramiento y título profesional de Oficial de la Fuerza Aérea de Chile.

Al finalizar este proceso los oficiales deberán alcanzar las competencias establecidas en Perfil de Salida señaladas en el Anexo "C", punto I, letra A.

B.- NIVEL APRENDIZ ESPECIALIDAD

1.- Grado

Alférez a Subteniente (con Curso Táctico aprobado).

2.- Unidades y Reparticiones

Escuela Táctica, como alumno del Curso Táctico de acuerdo a la mención o especialidad correspondiente, en su caso.

3.- Funciones

a.- **Funciones de Especialidad:**
Alumno Escuela Táctica.

b.- **Funciones Guarnicionales:**

- i.- Conformar el rol de Oficial de Servicio / COA.
- ii.- Participar en ceremonias militares y protocolares.

c.- **Funciones de Gestión:**

Tareas de baja complejidad administrativa, como integrante de una Sección, Escuadrilla o Ayudantía, de acuerdo al nivel de competencias que posea.

4.- Formación

a.- **Curso OHVI**

- i.- Egresado de la Escuela de Aviación y habiendo obtenido los conocimientos básicos de vuelo (Piloto Militar) de la Especialidad Primaria del Escalafón Aire, es destinado al Centro de Instrucción de Vuelo por Instrumentos, para ejecutar el Curso de Obtención de la Habilitación de Vuelo por Instrumentos (OHVI).
- ii.- Una vez aprobado el curso de OHVI, se seleccionan los oficiales pilotos que se desempeñarán en cada una de las menciones (áreas), de acuerdo a las necesidades institucionales, interés personal, aptitudes físicas, destrezas individuales y antigüedad dentro de sus pares, en conformidad a lo establecido en los reglamentos vigentes relativos al control de actividades de vuelo.
- iii.- Aquellos oficiales pilotos que aprueben la parte teórica del curso, pero no así la parte práctica, podrán optar sólo a la Especialidad de Oficial Piloto de Aeronave No Tripulada.
- iv.- La situación de los alumnos que reprueben el curso OHVI será resuelta de acuerdo a las disposiciones establecidas en la normativa vigente (Reglamentos de evaluación de aprendizajes correspondientes), y su progresión profesional quedará sujeta a un cambio de Escalafón.

b.- **Curso Táctico Especialidad Oficial Piloto de Guerra**

i.- **Mención Piloto de Combate**

Aquellos oficiales del Escalafón del Aire seleccionados en el área de combate, son destinados a la Escuela Táctica de Combate, para realizar el curso que los habilitará para volar aviones de combate en las diferentes Unidades de la Institución.

ii.- **Mención Piloto de Helicóptero**

Aquellos oficiales del Escalafón del Aire seleccionados en el área de helicópteros, son destinados a la Escuela Táctica de Helicópteros, para realizar el curso que los capacitará para volar dicho material en las unidades tácticas respectivas.

iii.- **Mención Piloto de Transporte**

Aquellos oficiales Pilotos seleccionados en el área de transporte, se mantienen en la Escuela Táctica de Transporte para realizar el curso que los habilitará para volar, en forma inicial, aviones de transporte liviano y posteriormente aviones de transporte pesado.

Aquellos oficiales que deban ser cambiados de mención, tendrán que efectuar el Curso Táctico correspondiente a dicho material de vuelo.

c.- **Curso Táctico Especialidad Oficial Piloto de Aeronave No Tripulada**

Los oficiales del Escalafón del Aire seleccionados para esta especialidad, serán destinados al Grupo de Aviación N° 2, donde deben realizar el Curso Táctico que los capacita con las habilidades y conocimientos necesarios para volar dicho material.

Podrán optar a esta Especialidad, todos aquellos oficiales del Escalafón Aire que cumplan alguna de las siguientes condiciones:

- Haber aprobado el curso OHVI.
- Haber aprobado la parte teórica del curso OHVI.
- No haber finalizado el Curso Táctico de combate, transporte o helicóptero.

La situación de los alumnos que reprobren el Curso Táctico para Piloto de Aeronaves No Tripuladas será resuelta de acuerdo a las disposiciones establecidas en la normativa vigente (Reglamentos evaluación de aprendizajes correspondientes), y su progresión profesional quedará sujeta a un cambio de Escalafón.

Aprobados los cursos antes mencionados, los oficiales reciben su título de especialidad primaria de acuerdo como se muestra en el cuadro siguiente:

COOIIIO	ESPECIALIDAD PRIMARIA	MENCIÓN
A-COM	OFICIAL PILOTO DE GUERRA	COM COMBATE
A-HEL		HELICOPTERO
A-TRA		TRANSPORTE
A-ANT	OFICIAL PILOTO DE AERONAVE NO TRIPULADA	_____

Junto con el título de especialidad, los oficiales que han cumplido con todos los requisitos del Plan de Estudio respectivo, recibirán el título profesional correspondiente a su Escalafón.

Al finalizar este proceso los oficiales deberán alcanzar las competencias establecidas en Perfil de Salida señaladas en el Anexo "C", punto II.

C.- NIVEL TÁCTICO

1.- Grado

Subteniente (con Curso Táctico aprobado) a Capitán de Bandada (o Comandante de Escuadrilla antes de integrar el Curso de Estado Mayor).

2.- Unidades y Reparticiones

Las principales unidades a las cuales los oficiales pueden ser destinados durante este nivel de desempeño son las siguientes:

- a.- Grupos de Aviación de acuerdo al material de vuelo respectivo.
- b.- Escuela Táctica (Instructor) de acuerdo al material de vuelo respectivo.
- c.- Servicio Aerofotogramétrico.
- d.- Escuela de Aviación (Oficial de Escuela).
- e.- Escuadrilla de Alta Acrobacia.
- f.- Escuela de Perfeccionamiento de Suboficiales

No obstante lo anterior, los oficiales podrán ser destinados a otras unidades y los puestos o cargos a ocupar serán aquellos que correspondan al grado y requisitos definidos en los Reglamentos Orgánicos y de Funcionamiento institucionales y normativa vigente.

3.- Funciones

a.- Funciones de Especialidad:

- i.- El Oficial del Escalafón del Aire se entrena y capacita en el área de vuelo seleccionada, a través de la ejecución del programa MEO respectivo, de acuerdo a lo especificado en el Manual Serie "C" N° 20.

- ii.- La progresión se realiza ejecutando el programa de vuelo respectivo desde un material de baja performance a uno de mayor complejidad. El traspaso de un material a otro se realiza de acuerdo a lo establecido en los programas de entrenamiento.
- iii.- En el transcurso de este nivel, el Oficial alcanza el nivel operacional que le permite ejecutar misiones de combate, desempeñarse como instructor de vuelo y Oficial de Operaciones del Grupo donde realiza sus actividades de vuelo.
- iv.- Aquellos oficiales voluntarios provenientes de las áreas de combate, transporte o helicópteros, que sean seleccionados para integrar la Escuadrilla de Alta Acrobacia, podrán permanecer en esta función hasta por un período de cinco años.
- v.- De acuerdo a sus capacidades para traspasar experiencias de vuelo, podría ser habilitado como "Instructor de Vuelo". Para ello deberá dar cumplimiento a los requisitos establecidos en el Manual Serie "C" N° 20 "De Control de Actividades de Vuelo".
- vi.- La progresión debe ser complementada con la normativa y procedimientos detallados en el Manual Serie "C" N° 20 "De Control de Actividades de Vuelo", que regula la administración de las actividades de vuelo en la Fuerza Aérea.

b.- Funciones Guarnicionales:

- i.- **En el grado de Subteniente a Teniente**
 - Desarrolla actividades como Oficial de Servicio u Oficial de COA.
 - Participa en formaciones militares y actividades protocolares.
 - Realiza servicio en Puesto de Mando.
- ii.- **En el grado de Capitán de Bandada**
 - Desarrolla actividades en la guardia como Oficial de Ronda u Oficial de COA.
 - Participa en formaciones militares y actividades protocolares.
 - Realiza servicio en Puesto de Mando.
 - Conformar el rol de Jefe de Servicio Guarnición. (G.A.L.C.E)

c.- Funciones de Gestión:

El Oficial Piloto desarrolla actividades de gestión en las áreas de personal y administrativas, como miembro de una Sección, Escuadrilla o Departamento o como Jefe de ellas.

4.- Formación

a.- Curso de Informaciones

- i.- Este curso se debe realizar en el grado de Teniente. La unidad responsable de su ejecución es la Academia de Guerra Aérea.
- ii.- Su aprobación constituye requisito de ascenso según lo establezca la reglamentación vigente, y para integrar el Curso de Estado Mayor.

b.- Curso para obtención de Especialidad Adicional

- i.- Se obtiene a través de la aprobación de cursos que son impartidos en la Institución u organismos de educación extrainstitucionales.
- ii.- La postulación y posterior designación del Oficial Piloto a una especialidad adicional, se efectuarán de acuerdo a la necesidad institucional, interés personal y principalmente de acuerdo a la mención en ejercicio y proyección profesional, según lo señalado en el Reglamento Serie "E" N° 47 "De Especialidades para el Personal de la Fuerza Aérea de Chile".
- iii.- Cada Oficial del Escalafón del Aire deberá tener a lo menos una especialidad adicional antes de integrar el Curso de Estado Mayor.
- iv.- La obtención de a lo menos una especialidad adicional, constituye requisito de ascenso según lo establezca la reglamentación vigente.

- c.- **Cursos de perfeccionamiento, capacitación o postgrados**
 - i.- La postulación y posterior designación del Oficial del Escalafón del Aire a cursos de perfeccionamiento, capacitación o postgrados, se darán de acuerdo a la necesidad institucional, intereses personales y delimitados en razón de requerimientos institucionales para desempeñar tareas específicas o puestos de trabajo.
 - ii.- La aprobación de estos cursos no constituye requisito de ascenso ni tampoco es condición para integrar el Curso de Estado Mayor.

D.- NIVEL FORMACIÓN DE ESTADO MAYOR

- 1.- **Grado**
Comandante de Escuadrilla.
- 2.- **Unidades y Reparticiones**
Academia de Guerra Aérea.
- 3.- **Funciones**
 - a.- **Funciones de Especialidad:**
Cumplimiento de requisitos de horas de vuelo.
 - b.- **Funciones Guarnicionales:**
 - Conformar el rol de Jefe de Servicio Guarnición. (G.A.L.C.E)
 - Servicio de Puesto de Mando.
 - c.- **Funciones de Gestión:**
No tiene
- 4.- **Formación**
Curso de Oficial de Estado Mayor
 - a.- El Plan de Estudio del Curso de Oficial de Estado Mayor es elaborado por la División de Educación, considerando alcanzar el perfil de competencias que se requiere al momento del egreso.
 - b.- De acuerdo a sus capacidades personales, aptitudes docentes, puesto obtenido en el Curso de Estado Mayor y requisitos exigidos, el Oficial podrá ser designado como Profesor de Academia, de acuerdo a la normativa vigente institucional. No obstante para desarrollar esta función debe tener un post grado en la asignatura a impartir.
 - c.- Por otra parte, aprobado el Curso de Estado Mayor y conforme al análisis y evaluación efectuado por el "Comité de Selección para Mando de Unidades" respecto a las capacidades y cualidades que posee el Oficial, éste podrá ser designado para desempeñarse inicialmente como Comandante de la Escuadrilla de Operaciones de una Unidad Táctica y posteriormente como Comandante de ella. Dicho mando estará directamente relacionado con la mención o especialidad, en su caso, desarrollada en el Nivel Táctico.
 - d.- En el caso que el Oficial no sea designado para ejercer Mando, éste cumplirá funciones como Asesor en las Unidades de acuerdo a su área de desempeño y magister aprobado.
 - e.- El Oficial que logre obtener el primer puesto, podrá ser designado para integrar curso en el extranjero que le permita incrementar su conocimiento. El curso a realizar será definido por la División de Educación, de acuerdo a la necesidad institucional, intereses personales y delimitados en razón de requerimientos institucionales para desempeñar tareas específicas o puestos de trabajo.
 - f.- Al finalizar este proceso los oficiales deberán alcanzar las competencias establecidas en Perfil de Salida señaladas en el Anexo "C", punto III, letra A.

E.- NIVEL GESTIÓN ESTRATÉGICA

1.- Grado

Desde la obtención del Título de Estado Mayor hasta el grado de Coronel de Aviación.

2.- Unidades y Reparticiones

Las principales unidades a las cuales los oficiales pueden ser destinados durante este nivel y cargo a desempeñar son los siguientes:

a.- Comandante de Escuadrilla

- i.- Comandante de Escuadrilla de Operaciones de Unidad Táctica.
- ii.- Comandante de Escuadrilla de Operaciones del Servicio Aerofotogramétrico.
- iii.- Jefe de Plana Mayor.
- iv.- Jefe de Departamento.
- v.- Jefatura en Organizaciones extrainstitucionales.

b.- Comandante de Grupo

- i.- Comandante de Grupo de Aviación.
- ii.- Jefe de Departamento de Estado Mayor.
- iii.- Ayudante del Comandante en Jefe.
- iv.- Subdirector de Escuela o Academia.
- v.- Comandante de Grupo Escuela.
- vi.- Jefatura en Organizaciones extrainstitucionales.
- vii.- Comandante de Grupo de Instrucción de Alumnos de la Escuela de Especialidades.
- viii.- Cargo en Servicio Aerofotogramétrico.
- ix.- Cargo en Grupo de Exploración Antártica N° 19.
- x.- Jefe de Departamento de Inspección de Vuelo de la D.G.A.C.

c.- Coronel de Aviación

- i.- Director de Escuela o Academia.
- ii.- Jefe de Estado Mayor de Brigadas Aéreas y Comandos.
- iii.- Comandante de Ala Base.
- iv.- Comandante del Servicio Aerofotogramétrico.
- v.- Jefe de División de un Comando.
- vi.- Agregado Aéreo en embajada de Chile en el extranjero.
- vii.- Subdirector de una Dirección del Estado Mayor General Fuerza Aérea.
- viii.- Cargo Directivo en Organizaciones extrainstitucionales.
- ix.- Jefe de Misión Aérea en el extranjero.
- x.- Comandante de una Brigada Aérea.
- xi.- Director de Área de la DGAC.

No obstante lo anterior, los oficiales podrán ser destinados a otras unidades, y los puestos o cargos a ocupar serán aquellos que correspondan al grado y requisitos definidos en los Reglamentos Orgánicos y de Funcionamiento institucionales y normativa vigente.

3.- Funciones

a.- Funciones de Especialidad:

Cumplimiento de requisitos de horas de vuelo.

b.- Funciones Guarnicionales:

- i.- **Comandante de Escuadrilla**
 - Desarrollará actividades como Oficial Jefe Servicio de Guarnición.
 - Participa en formaciones militares y actividades protocolares.

- ii.- **Comandante de Grupo**
 - Desarrollará actividades en la guardia como Oficial de Protocolo.
 - Participa en formaciones militares y actividades protocolares.
- iii.- **Coronel de Aviación**
 - Desarrollará actividades como Coronel de Ronda en Región Metropolitana.
 - Participa en formaciones militares y actividades protocolares.

c.- **Funciones de Gestión:**

- i.- Este nivel tiene la característica que a medida que el Oficial asciende en grado va dejando funciones de especialidad y asumiendo principalmente funciones de gestión en diferentes unidades mayores.
- ii.- En este sentido, finalizado el periodo de mando en el grado de Comandante de Grupo, aumentan sus funciones como gestor estratégico disminuyendo las propias de la especialidad.
- iii.- A su vez, finalizado el periodo de mando en el grado de Comandante de Grupo, deberá ser destinado a alguna repartición dentro de las Guarniciones pertenecientes a la Región Metropolitana, con el fin de brindar las facilidades para cursar su Magister que le permitirá orientar su carrera en una determinada área de desempeño dentro del Nivel de Gestión Estratégica (Ver Anexo "B").
- iv.- Como Coronel de Aviación, podrá ejercer funciones de gestión en el extranjero al ser designado como Agregado Aéreo.
- v.- De acuerdo a los análisis efectuados por el "Comité de Selección para Mando de Unidades" respecto a las capacidades y cualidades que posee, como Comandante de Grupo y Coronel de Aviación podrá ser designado para cumplir funciones de mando, de acuerdo al área de competencia dada por el magister obtenido.
- vi.- Si cumple con los requisitos establecidos en la normativa y reglamentación vigente, podrá formar parte del Alto Mando Institucional en el puesto que designe el Comandante en Jefe, de acuerdo a las competencias adquiridas producto de la experiencia y cursos desarrollados a lo largo de su carrera en el área específica.

4.- **Formación Magister**

Antes de llegar al último año de Comandante de Grupo deberá haber obtenido el grado académico de Magister en alguna de las áreas que se indican en el Anexo "B", la cual orientará su desempeño en alguna de las áreas de gestión de la Institución.

F.- **NIVEL CONDUCCIÓN ESTRATÉGICA**

1.- **Grado**

General de Brigada Aérea, General de Aviación y General del Aire.

2.- **Unidades y Reparticiones**

Unidades establecidas para los cargos ocupados por Oficiales Generales en el Alto Mando Institucional, de acuerdo a los requisitos establecidos en la normativa y reglamentación vigente.

3.- **Funciones**

a.- **Funciones de Especialidad:**
No tiene

b.- **Funciones Guarnicionales:**

Como Oficial General, mayoritariamente sus actividades están orientadas a funciones protocolares. Se exceptúan aquellos Oficiales Generales que son designados como Comandantes de una Guarnición General Aérea.

c.- **Funciones de Gestión:**

Todos los puestos ocupados por los Oficiales Generales en el Alto Mando, corresponden a funciones de gestión institucional de alto nivel, ya que impactan en el desarrollo de actividades en el entorno estratégico.

4.- **Formación**

Curso de Habilitación para la Conducción Estratégica

Será realizado por todos aquellos oficiales que serán investidos como General de Brigada Aérea, antes de asumir las funciones y responsabilidades de sus respectivos cargos.

Al finalizar este proceso los oficiales deberán alcanzar las competencias establecidas en Perfil de Salida señaladas en el Anexo "C", punto IV.

Anexo "J"

Evaluación de desempeño en el ejercicio del Mando

SUBALFÉREZ / CADETE DE SERVICIO

Grado y Nombre

--	--	--

E: Excelente 7,0-6,0 B: Buena 5,9-5,0 D: Deficiente 4,9-4,0 M: Mala 3,9-1,0

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS		APRECIACIÓN			
Área del "Saber":	CONOCIMIENTOS	E	B	D	M*
	* Funciones, atribuciones y responsabilidades. <small>Grado de conocimiento respecto de sus funciones, responsabilidades y atribuciones reglamentarias.</small>				
	* Procedimientos Escuela. <small>Grado de conocimiento de la normativa que regula las actividades de los Cadetes: Reglos, y Procedimientos.</small>				
	* Parte de Fuerza (Actividades y ubicación Cadetes). <small>Grado de conocimiento de las actividades de los Cadetes y exactitud de la información de su situación.</small>				
	Cultura Aeronáutica y Autoridades FACH (Educativas y Alto Mando). <small>Grado de conocimiento de la aeronáutica militar nacional y de las autoridades institucionales.</small>				
	Actualidad Institucional, Nacional e Internacional. <small>Grado de conocimiento de acontecimientos de interés a nivel institucional, nacional e internacional.</small>				

Área del "Saber Hacer":	HABILIDADES Y DESTREZAS	E	B	D	M*
	* Mando-Orden-Obediencia. <small>Capacidad para dirigir en forma consciente, e inspirar respeto y obediencia a sus subordinados, derivado de su preparación, conducta y ejemplo / Ordenes bien definidas / Capacidad para cumplir órdenes y tareas encomendadas (eficacia y puntualidad)</small>				
	* Gestión y Coordinación. <small>Capacidad para hacer que las cosas ocurran, con esmero y puntualidad, resolviendo con acierto lo que se le encomienda. Capacidad para reunir o relacionar medios o entidades.</small>				
	Administración de Recursos. <small>Capacidad para realizar tareas con el uso eficiente de recursos (humano, material, tiempo, información, \$).</small>				
	* Administración de Justicia. <small>Por sus atribuciones disciplinarias, capacidad de escuchar la defensa o justificación del infractor. Proceder recto y moderado en las sanciones. Imparcial y equitativo en premios y castigos; y asignaciones de puestos y tareas.</small>				
	Comunicación (Expresión oral, escrita). <small>Capacidad de transmitir un mensaje claro, preciso y conciso a sus subordinados. Conversación fluida de acontecimientos, ideas y conceptos, con sinceridad y claridad.</small>				
	Habilidad Educativa. <small>Capacidad personal para enseñar "aprendizajes". Capacidad para impartir "enseñanzas" a sus subordinados.</small>				
	* Habilidad de Liderazgo. <small>Capacidad para guiar, influir a sus subordinados en el logro de objetivos y tareas.</small>				

Área del "Ser": VALORES Y ACTITUDES	E	B	D	M*
* Formas Militares y Presentación Personal. Cumplimiento y ejecución correcta de saludos y movimientos militares. Presentación personal.				
* Juicio, Carácter, Voluntad. Reconocimiento de lo correcto y lo incorrecto. Firmeza y energía en sus resoluciones. Motivación personal para alcanzar sus objetivos.				
* Tacto, Tino, Criterio. Delicadeza para tratar asuntos conflictivos o personas sensibles. Prudencia, sentido común para actuar. Facultad para comprender algo o formar una opinión; y capacidad de analizar problemas o situaciones, sopesando todos los factores para llegar a tomar una decisión acertada y sensata.				
* Cumplimiento de deberes y tareas. Exactitud, esmero y minuciosidad con que efectúa las cosas o cumple los deberes que tiene.				
* Cooperación / Iniciativa. Colaboración, predisposición y flexibilidad con otros u otros para una actividad determinada / Acción de adelanto en el deber en casos no establecidos, pero que obedezcan a razones de necesidad, dignidad y honor.				
* Responsabilidad (Asunción de faltas o errores). Adhesión al cumplimiento de los compromisos. Grado de reconocimiento de sus errores y consecuencias de sus actos, sin eludir su responsabilidad.				
* Respeto, Sociabilidad (trato, cortesía, cordialidad). Consideración y manifestación de acatamiento hacia los demás; cortesía en el trato. Comprender y aceptar las diferencias individuales. Capacidad de interactuar correcta y deferentemente con superiores y subordinados.				
* Cuidado de bienes fiscales. Compromiso y responsabilidad en la conservación, resguardo o protección de los bienes a cargo o bajo su custodia.				

Acciones u Omisiones	X5	X4	X3	X2
	Puntaje máximo: 100			
	X 4,7			
Otras Observaciones				

SUBALFÉREZ / CADETE DE SVC.

OFICIAL DE SERVICIO

Distribución:

1.- Bóda. del SA o CA3 (Hoja de Vida)

Anexo "K"

Resumen de ponderaciones por área de formación

1. Para la I^a, II^a y III^a Bandada (Plan común)

Nombre :

Bandada :

Promedio Anual.:

XXXXXXXXX BANDADA AÑO XXXX				
ÁREA FORMACION FISICO MILITAR		ÁREA FORMACIÓN ACTITUDINAL		ÁREA ACADÉMICA
Formación Física		Aptitud Para el Servicio		Asignatura
Deporte 50%	I* Sem.	Calificación		Nota
Deporte 50%	II* Sem.			Asignatura
Promedio		Sub-Área Conducta		Promedio
Examen		Mérito		Asignatura
Promedio 50%		Nota		Asignatura
Test Físico 50%		Demérito		Asignatura
I* Sem.		Nota		Asignatura
Test Físico 50%	II* Sem.	Promedio		Asignatura
Promedio		Sub-Área Aptitud Física		Asignatura
Examen		Días T/Ser. (330)		Asignatura
Promedio 50%		Nota		Asignatura
Promedio		Promedio Área 30%		Asignatura
Promedio Área Físico Militar 35%		Form. Actitudinal		Asignatura
Observación		Observación		Asignatura
				Prom. Nota Final Pond.
				Total de Horas
				Promedio Área Académica 35%
				Observación

TOMA CONOCIMIENTO

2. Para la IV^a Bandada rama tierra

Nombre :

Bandada :

Promedio Anual:

XXXXXXXXX BANDADA AÑO XXXX					
AREA FORMACION FISICO MILITAR		AREA FORMACION ACTITUDINAL		AREA ACADÉMICA	
Formación Física		Aptitud Para el Servicio		Asignatura	Nota
Deporte 50%	I* Sem.	Calificación		Asignatura	
Deporte 50%	II* Sem.			Asignatura	
Promedio		Sub Área Conducta		Promedio	
Examen		Mérito		Asignatura	
Promedio 50%		Nota		Asignatura	
		Demérito		Asignatura	
		Nota		Asignatura	
Test Físico 50%	I* Sem.	Promedio		Asignatura	
Test Físico 50%	II* Sem.			Asignatura	
Promedio		Sub Área Aptitud Física		Asignatura	
Examen		Días T/Ser. (330)		Asignatura	
Promedio 50%		Nota		Asignatura	
				Asignatura	
Promedio		Promedio Área 30%		Asignatura	
		Form. Actitudinal		Asignatura	
Promedio Área Físico Militar 35%				Asignatura	
		Observación		Prom. Nota Final Pond.	
Observación				Total de Horas	
				Promedio Área Académica 35%	
				Observación	

TOMA CONOCIMIENTO

Anexo "L"

Calificación de desempeño Actitudinal semestral

NOMBRE: _____
 BANDADA: _____ AÑO _____

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS							
E: Excelente 7,0-6,0 B: Buena 5,9- 5,0 D: Deficiente 4,9- 4,0 M: Mala 3,9-1,0							
		B	BM	CS	CB		
1	Gestión y Coordinación. Capacidad para hacer que las cosas ocurran, con esmero y puntualidad, resolviendo con acierto lo que se le encomienda. Capacidad para reunir o relacionar medios a entidades.						
2	Cumplimiento de deberes y tareas. Exactitud, esmero y minuciosidad con que efectúa las cosas o cumple los deberes que tiene.						
3	Funciones, atribuciones y responsabilidades. Grado de conocimiento respecto de sus funciones, responsabilidades y atribuciones reglamentarias.						
4	Julcio, Carácter, Voluntad. Reconocimiento de lo correcto y lo incorrecto. Firmeza y energía en sus resoluciones. Motivación personal para alcanzar sus objetivos.						
5	Tacto, Tino, Criterio. Delicadeza para tratar asuntos conflictivos o personas sensibles. Prudencia, sentido común para actuar. Facultad para comprender algo o tomar una decisión, y capacidad de analizar problemas o situaciones, sopesando todos los factores para llegar a tomar una decisión acertada y sensata.						
6	Cooperación / Iniciativa. Colaboración, predisposición y flexibilidad con otros u otras para una actividad determinada / Acción de iniciativa en el obrar en casos no establecidos, pero que obedezcan a razones de necesidad, dignidad y honor.						
7	Mando-Orden-Obediencia. Capacidad para dirigir en forma consciente; e infundir respeto y obediencia a sus subordinados, derivado de su preparación, conducta y ejemplo / Ordenes bien definidas / Capacidad para cumplir órdenes y tareas encomendadas (eficacia y prontitud)						
8	Habilidad de Liderazgo. Capacidad para guiar, influir a sus subordinados en el logro de objetivos y tareas.						
9	Administración de Justicia. Por sus atribuciones disciplinarias, capacidad de escuchar la defensa o justificación del infractor. Proceder recto y moderado en las sanciones. Imparcial y equitativo en premios y castigos, y asignaciones de puestos y tareas.						
10	Responsabilidad (Assunción de faltes o errores). Adhesión al cumplimiento de los compromisos. Grado de reconocimiento de sus errores y consecuencias de sus actos, sin eludir su responsabilidad.						
11	Comunicación (Expresión oral, escrita). Capacidad de transmitir un mensaje claro, preciso y conciso a sus subordinados. Conversación fluida de acontecimientos, ideas y conceptos, con sencillez y claridad.						
12	Respeto, Sociabilidad (trato, cortesía, cordialidad). Consideración y manifestación de acatamiento hacia los demás; cortesía en el trato. Comprender y aceptar las diferencias individuales. Capacidad de interactuar cordial y deferentemente con superiores y subordinados.						
13	Habilidad Educacional. Capacidad personal para adquirir "aprendizajes". Capacidad para impartir "enseñanzas" a sus subordinados.						
14	Formas Militares y Presentación Personal. Cumplimiento y ejecución correcta de saludos y movimientos militares. Presentación personal.						
15	Administración de Recursos. Capacidad para realizar tareas con el uso eficiente de recursos (humano, material, tiempo, información, \$).						
16	Cuidado de bienes fiscales. Compromiso y responsabilidad en la conservación, resguardo o protección de los bienes a cargo bajo su custodia.						
PROMEDIO							
NOTA FINAL							

PROMEDIO ANUAL

- B : Brigadier
- BM : Brigadier Mayor
- CS : Cde. Sección
- CB : Cde. Bandada

Anexo "LL"

Calificación de desempeño Actitudinal semestral para el Subalférez Mayor y Cuerpo de Brigadieres

NOMBRE: _____

BANDADA: _____

AÑO _____

	E: Excelente 7,0-6,0 B: Buena 5,9- 5,0 D: Deficiente 4,9- 4,0 M: Mala 3,9-1,0	CS	CB
1	Gestión y Coordinación. Capacidad para hacer que las cosas ocurran, con empeño y puntualidad, resolviendo con acierto lo que se le encomienda. Capacidad para reunir o relacionar medios o entidades.		
2	Cumplimiento de deberes y tareas. Exactitud, empeño y minuciosidad con que efectúa las cosas o cumple los deberes que tiene.		
3	Funciones, atribuciones y responsabilidades. Grado de conocimiento respecto de sus funciones, responsabilidades y atribuciones reglamentarias.		
4	Juicio, Carácter, Voluntad. Reconocimiento de lo correcto y lo incorrecto. Firmeza y energía en sus resoluciones. Motivación personal para alcanzar sus objetivos.		
5	Tacto, Tino, Criterio. Delicadeza para tratar asuntos conflictivos o personas sensibles. Prudencia, sentido común para actuar. Facultad para comprender algo o formar una opinión; y capacidad de analizar problemas o situaciones, sopesando todos los factores para llegar a tomar una decisión acertada y sensata.		
6	Cooperación / Iniciativa. Disposición, predisposición y flexibilidad con otro u otros para una actividad determinada / Acción de adelanto en el obrar en casos no establecidos, pero que obedezcan a razones de necesidad, dignidad y honor.		
7	Mando-Orden-Obediencia. Capacidad para dirigir en forma consistente, e infundir respeto y obediencia a sus subordinados, derivado de su preparación, conducta y ejemplo / Ordenes bien definidas / Capacidad para cumplir órdenes y tareas encomendadas (eficacia y prontitud)		
8	Habilidad de Liderazgo. Capacidad para guiar, influir a sus subordinados en el logro de objetivos y tareas.		
9	Administración de Justicia. Por sus atribuciones disciplinarias, capacidad de escuchar la defensa o justificación del infractor. Proceder recto y moderado en las sanciones. Imparcial y equitativo en premios y castigos, y asignaciones de puestos y tareas.		
10	Responsabilidad (Asunción de faltas o errores). Adhesión al cumplimiento de los compromisos. Grado de reconocimiento de sus errores y consecuencias de sus actos, sin eludir su responsabilidad.		
11	Comunicación (Expresión oral, escrita). Capacidad de transmitir un mensaje claro, preciso y cordato a sus subordinados. Conversación fluida de acomodamientos, ideas y conceptos, con sinceridad y claridad.		
12	Respeto, Sociabilidad (trato, cortesía, cordialidad). Consideración y manifestación de acatamiento hacia los demás; cortesía en el trato. Comprender y aceptar las diferencias individuales. Capacidad de interactuar cordata y deferentemente con superiores y subordinados.		
13	Habilidad Educativa. Capacidad personal para enseñar "aprendizajes". Capacidad para impartir "enseñanzas" a sus subordinados.		
14	Formas Militares y Presentación Personal. Cumplimiento y ejecución correcta de saludos y movimientos militares. Presentación personal.		
15	Administración de Recursos. Capacidad para realizar tareas con el uso eficiente de recursos (humano, material, tiempo, información, \$).		
16	Cuidado de bienes fiscales. Compromiso y responsabilidad en la conservación, resguardo o protección de los bienes a cargo o bajo su custodia.		
PROMEDIO			
NOTA FINAL			

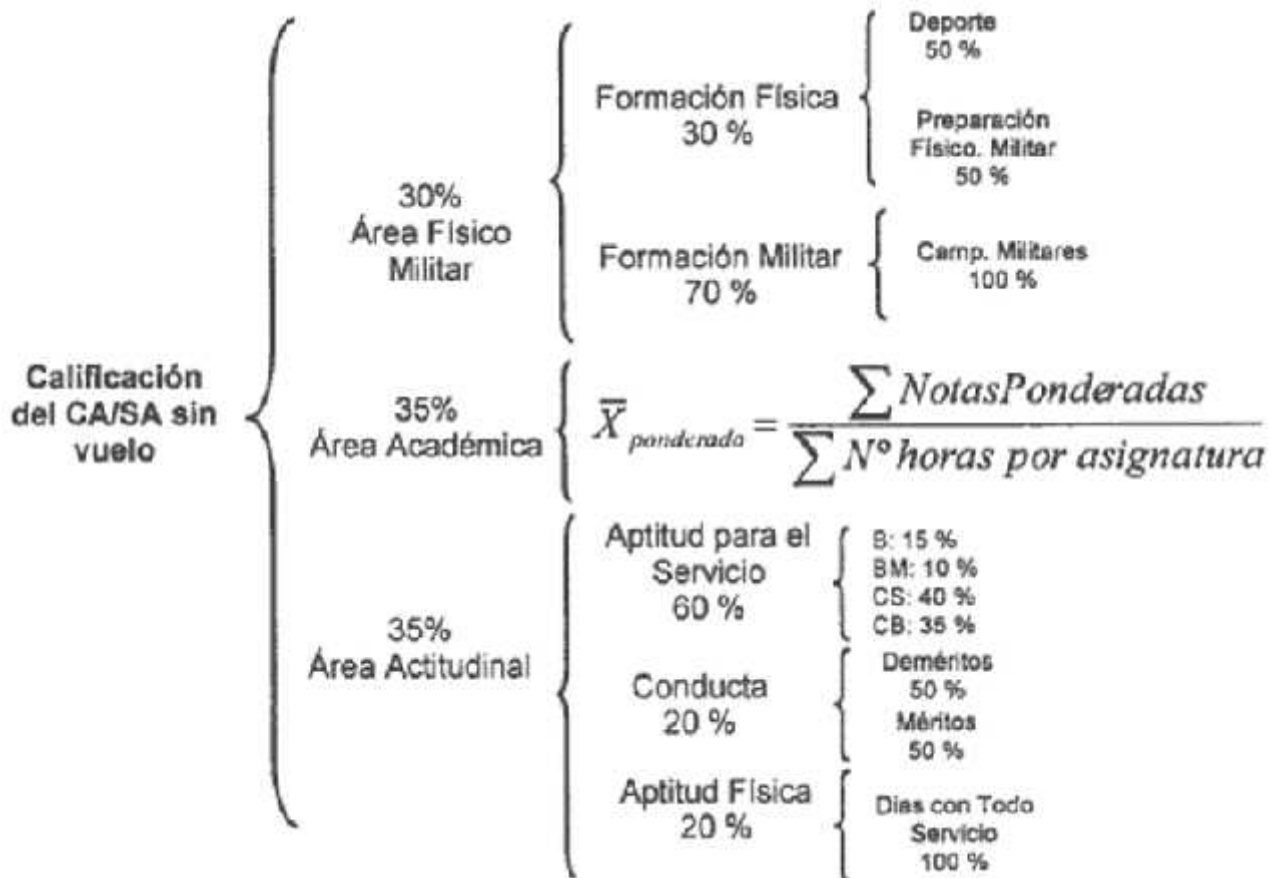
PROMEDIO ANUAL _____

CS : Cde. Sección
CB : Cde. Bandada

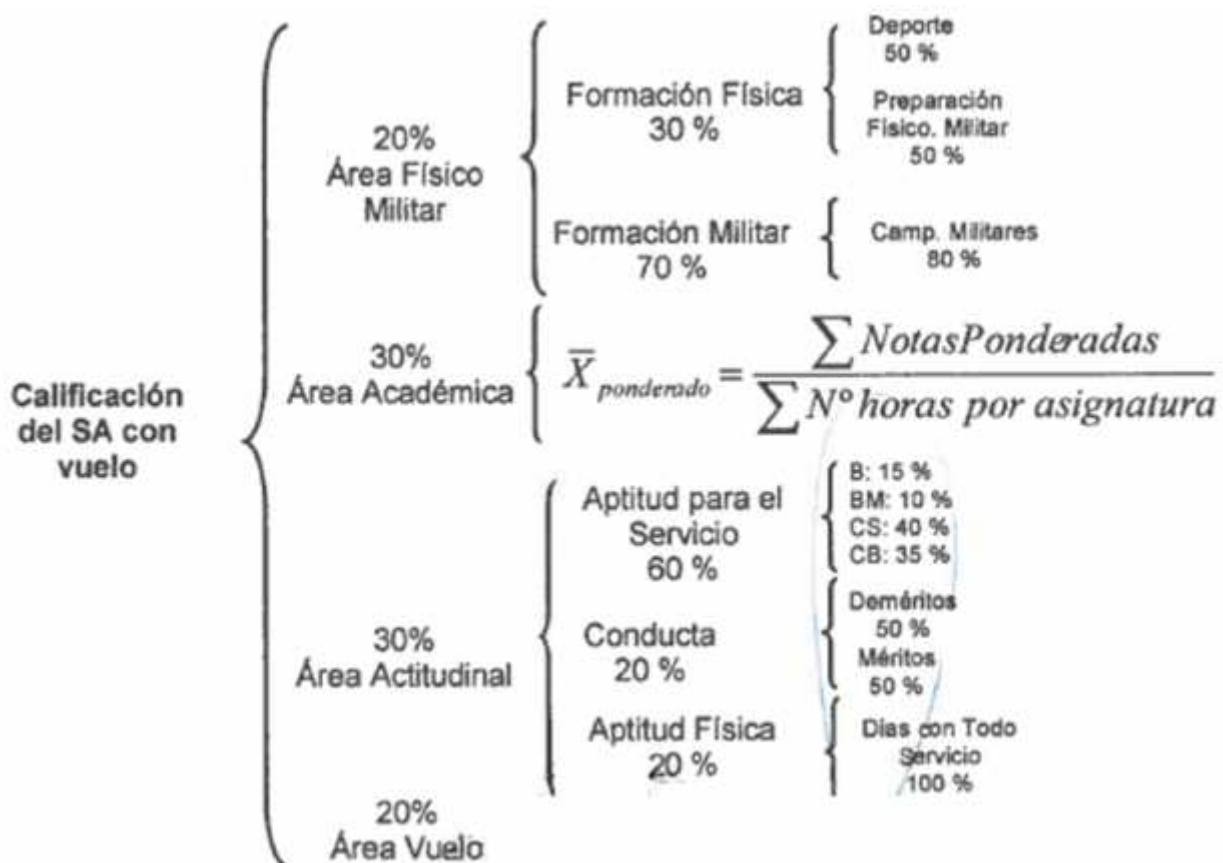
Anexo "M"

Cálculo de las ponderaciones de las áreas de formación

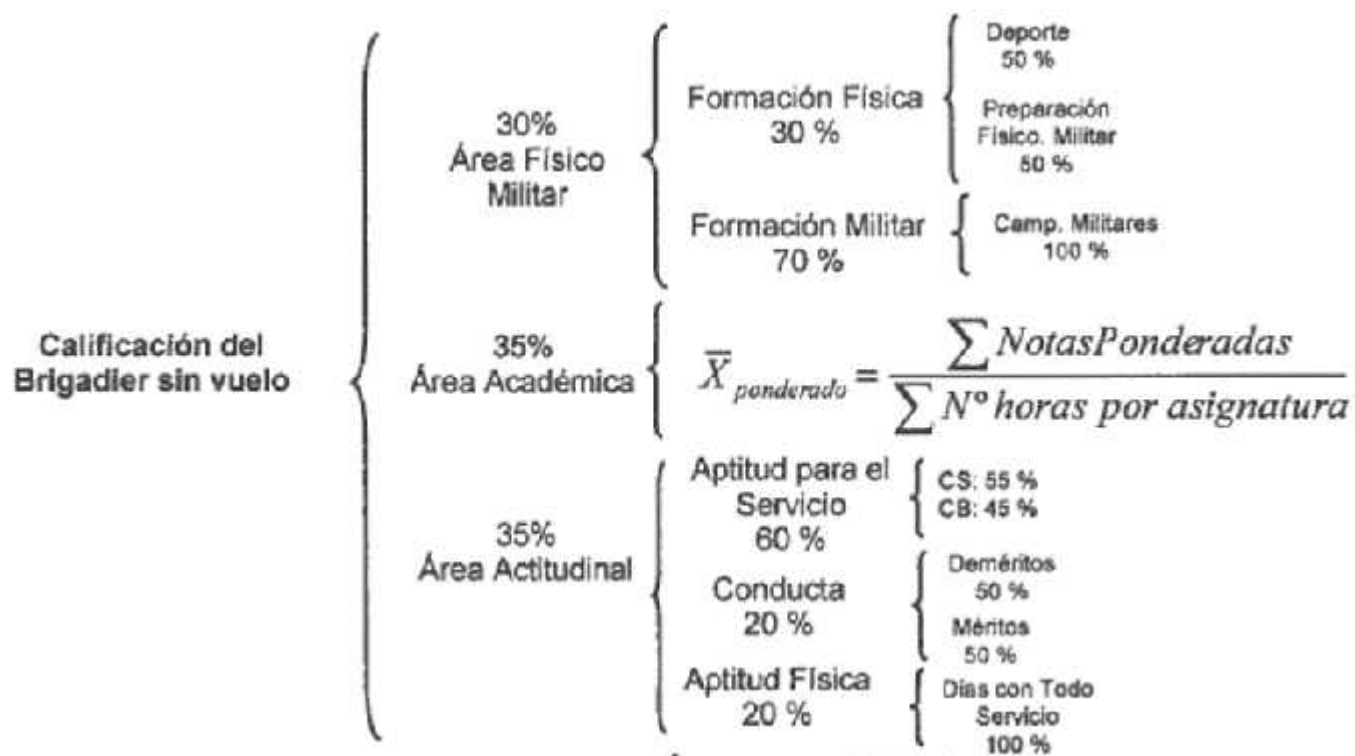
1. Para Cadetes / Subalférecos rama tierra



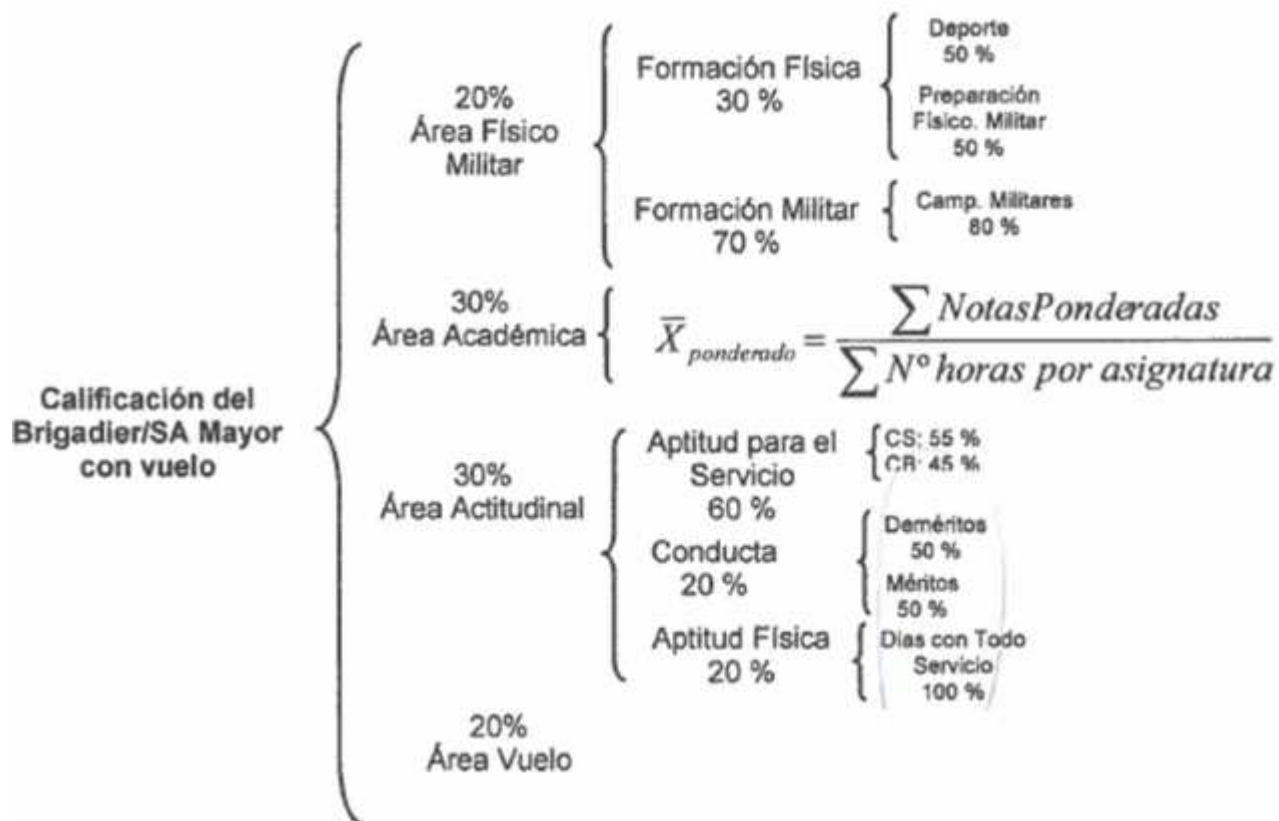
2. Para Subalférecos rama aire



3. Para Brigadieres rama tierra

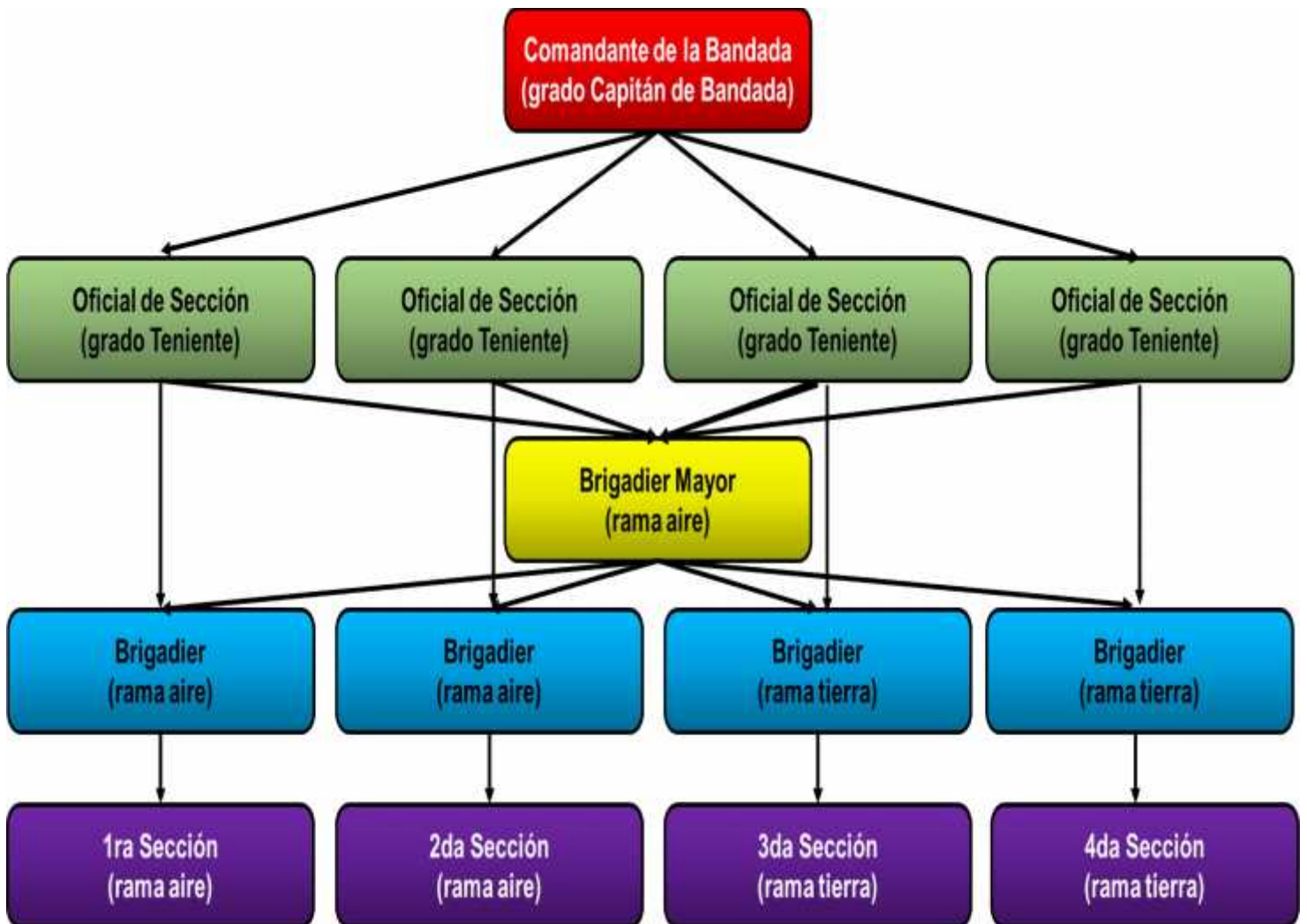


4. Para Subalférez Mayor y Brigadieres rama aire



Anexo "N"

Organigrama de la Bandada de Cadetes



Anexo “O”

Descripción de Bandadas y responsabilidad de puestos claves

BRIGADIER MAYOR

Cadete con mayor antigüedad de su curso e cual, se hará cargo de una Bandada, este será capaz de liderar con responsabilidad, actitud de confianza y sentido común a un grupo de cadetes menos antiguos con el fin de lograr las tareas encomendadas.

Iª Bandada

Se caracteriza por jóvenes que se incorporan a un régimen militar y de internado en el cual, deben aprender a obedecer y a tolerar la presión, lograr independizarse y ser autónomos de su familia. Frente a este escenario de mayor exigencia, es esperable que muchos jóvenes tengan problemas de adaptación.

IIª Bandada

Luego de un año, los cadetes ya se han adaptado a la Escuela, o en general ya no es un tema tan presente. Deben seguir obedeciendo y ajustándose a la jerarquía. Se espera una disminución en falta a la disciplina o desconocimiento de aspectos militares. Aparecen los primeros esbozos de mando hacia primer año, bajo contextos muy resguardados y/o controlados. Deben constituirse un ejemplo para primer año.

IIIª Bandada

Ya deben liderar y controlar a primer y a segundo año, con distintos niveles de atribuciones, se relacionan con la responsabilidad de tener personas a cargo. En su rol de cadete de servicio deben ser ayudantes del cuarto año en materias administrativas, militares y disciplinarias.

IVª Bandada

Los Subalféreces están a cargo de la Escuela, por lo cual deben lidiar con las propias responsabilidades de su especialidad en conjunto con las exigencias que les entrega su antigüedad y su rol como brigadieres según el caso. Por lo cual, es un año donde deben tolerar presión y estrés, potenciar área de dirección y desarrollo de equipos, liderazgo y comunicación.

Brigadieres Iª Bandada

Debe ser modelo a seguir, enseñar a obedecer, dando instrucciones claras y precisas, ser facilitadores y formadores. Presentar una adecuada comprensión interpersonal para identificar en los cadetes de primer año dificultades en la adaptación. Se debe ejercitar un liderazgo paternalista, que oriente y guíe, con rigurosidad y comprensión, que a su vez, permita corregir enseñando.

Brigadieres IIª Bandada

Deben aplicar liderazgo paternalista pero directivo, ya que deben exigir cumplimiento de régimen interno. Su principal función debe ser enseñar y corregir.

Brigadieres IIIª Bandada

Su liderazgo debe ser directivo, controlando tarea y relaciones. Verificar constantemente que cumplan con el régimen interno.

Brigadieres IVª Bandada

Deben liderar, dirigir y controlar a su propio curso. Por lo cual su principal trabajo es proyectar seguridad, convicción de sus decisiones, estar al día con la información atingente, detectar reales necesidades de su curso imponiendo puntos de vista y entregando a su vez, comprensión interpersonal.

Anexo “P”

Clasificación Test VIA Fortalezas, según sus virtudes

—SABIDURÍA—



CREATIVIDAD
Pensando en nuevas maneras de hacer las cosas es una parte crucial de lo que eres.



CURIOSIDAD
Te gusta la exploración y el descubrimiento.



JUICIO
Usted piensa las cosas y las examina desde todos los lados.



LOVE-DE-LEARNING
Usted tiene una pasión por aprender nuevas habilidades, los temas y los campos de conocimiento.



PERSPECTIVA
La gente que sabe que se tiene en cuenta sabe.

—VALOR—



VALENTÍA
No retrocede ante la amenaza, desafío, dificultad o dolor.



HONESTIDAD
Vives tu vida de una manera genuina y auténtica.



PERSEVERANCIA
Usted trabaja duro para terminar lo que empieza.



Entusiasmo
Que se entusiasme todo lo que haces con el entusiasmo y la energía.

—HUMANIDAD—



AMABILIDAD
Eres amable y generoso con los demás.



AMOR
Vivimos relaciones saludables con los demás.



INTELIGENCIA SOCIAL
Usted sabe cómo manejar e enfrentar situaciones sociales.

—JUSTICIA—



Equanimidad
Uno de sus principios permanentes es tratar a todos las personas de manera justa.



LIDERAZGO
A inspirar e animar a un grupo para hacer las cosas.



TRABAJO EN EQUIPO
A colaborar como un miembro de un grupo.

—TEMPERANZA—



PERDÓN
Perdonas a los demás fácilmente.



HUMILDAD
Usted reconoce el hecho de que usted tiene debilidades y vulnerabilidades.



EXUDENCIA
Usted se trata a sí mismo con dulzura.



AUTOREGULACIÓN
Tienes un nivel personal de disciplina.

—RASO NUTRICIA—



APPRECIACIÓN DE LA BELLEZA
Te deleitas y aprecias la belleza y la creatividad en todas las formas de la vida.



CRAVITUD
Usted es un creativo que busca nuevas ideas, soluciones y maneras por pensar.



ESPERANZA
Esperanza es el optimismo de que el futuro será mejor que el presente.



ESPERANZA
Tiene una confianza y personas que impulsan por el futuro.



ESPIRITUALIDAD
Se inspira y se inspira a sus valores y valores de la vida para el futuro.

Anexo “Q”

Clasificación Test VARK

VISUAL

Los alumnos de tipo visual prefieren el uso de imágenes, cuadros, diagramas, círculos, flechas y láminas al momento de estudiar o de aprender conceptos nuevos. Prefieren tener un ambiente ordenado dentro del salón de clases. Si son niños pequeños, les gusta ver fotografías y dibujos en los cuentos. Cuando crecen prefieren las ilustraciones, los diagramas y las gráficas que les ayuden a recordar información.

Los profesores visuales, usan ilustraciones en sus explicaciones emplean páginas de Internet con gráficas y dibujos llamativos usan transparencias o acetatos con diagramas, cuadros sinópticos, flechas, mapas conceptuales y caricaturas emplean fragmentos de videos para ejemplificar situaciones o en el pizarrón hacen exámenes escritos con diagramas dibujos, cuadros sinópticos o mapas conceptuales.

AUDITIVO

Los alumnos auditivos prefieren las exposiciones orales, las conferencias, discusiones y todo lo que involucre el escuchar. Utilizan sus voces y sus oídos como la modalidad principal para aprender. Recuerdan con facilidad lo que escuchan y lo que expresan verbalmente. Si algo se les hace difícil de comprender prefieren que se les explique verbalmente. Si están emocionados por algo lo expresan con una respuesta verbal.

Si se les asigna una tarea y se les explicó ésta verbalmente, no requieren anotarlo ya que lo recordarán. Les gusta mucho hacer debates en clase, hablar con miembros del grupo y que el maestro les brinde explicaciones. Se distraen fácilmente con los sonidos, ya que atienden a todos por igual sin discriminar los importantes. Tienen habilidad para aprender música, lenguas extranjeras y otras áreas que dependen de la discriminación auditiva.

Los profesores auditivos, usan su voz en las explicaciones, usan grabaciones de audio, llamadas telefónicas o conversaciones directas promueven la discusión en el salón de clases les gusta organizar seminarios, exposiciones grupales, además efectúan exámenes utilizando los verbos: explica, describe, discute, etc.

LECTURA / ESCRITURA

Los alumnos de este estilo prefieren todo lo que se relacione con leer y escribir. Cuando leen vocalizan las palabras, algunas veces sólo moviendo los labios y otras diciendo las palabras con voz audible. Repiten las cosas en voz alta cuando quieren recordarlas, ya que la repetición oral se queda grabada muy bien en su memoria. Tiene dificultad cuando el maestro les pide que trabajen en silencio en su escritorio por un período largo de tiempo. Les parece útil seguir lo que el maestro dice si tienen notas de apoyo. Revisan material y estudian principalmente con notas o reorganizando la información en forma de resumen.

Los profesores lectores/escritores, usan textos escritos para sus explicaciones dan resúmenes y apuntes, promueven la lectura de libros, periódicos y revistas, cargan tareas en las que el alumno argumente en forma escrita, hacen exámenes de ensayo utilizando los verbos: define, justifica, analiza, entre otros.

QUINESICO O KINESTÉSICO

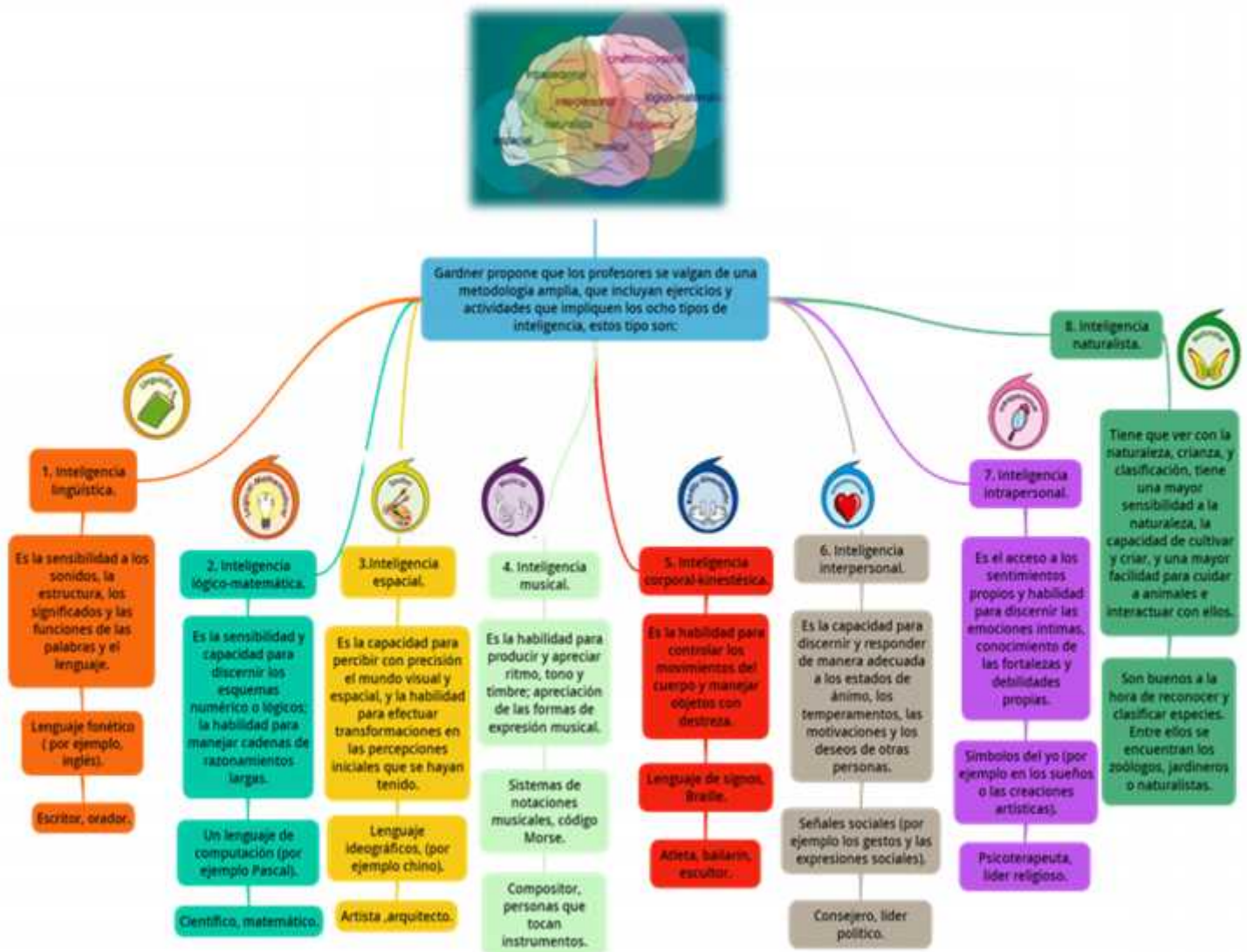
Los alumnos quinésicos prefieren todo lo que involucre la experiencia y la práctica, ya sea simulada o real. Les gusta actuar o hacer con sus manos un proyecto y estar físicamente ocupados en el aprendizaje. Cuando son niños les gusta manipular materiales constantemente. Incluso al crecer saben que, si manipulan físicamente algo y se mantienen con las manos ocupadas en algún proyecto, les será más fácil recordarlo. Cuando crecen, algunos de ellos toman notas sólo para tener sus manos ocupadas, pero nunca vuelven a leerlas. Aprenden a utilizar las cosas y los aparatos experimentando. Aprenden conceptos de ciencias sociales simulando experiencias en el salón de clases. Les gusta representar físicamente lo que expresan con palabras. La mayoría de estos alumnos quieren estar lo más activos posible durante la experiencia de aprendizaje.

Aprender utilizando el sistema kinestésico es lento, mucho más lento que cualquiera de los otros sistemas. Por lo tanto, estos alumnos necesitan más tiempo que los demás. Se dice que son lentos. Esta lentitud no tiene nada que ver con la falta de inteligencia, sino con su distinta manera de aprender. Es un aprendizaje profundo. Una vez que se aprende algo con el cuerpo se ha aprendido con la memoria muscular y es muy difícil que se olvide.

Los profesores kinésicos, usan ejemplos de la vida real en sus explicaciones, presentan casos de estudio, tareas prácticas, laboratorios, visitas fuera del salón de clase. Además, llevan objetos al salón de clases, promueven el juego de roles, demostraciones, pruebas prácticas y hacen exámenes de libro abierto utilizando los verbos: aplica, demuestra.

Anexo "R"

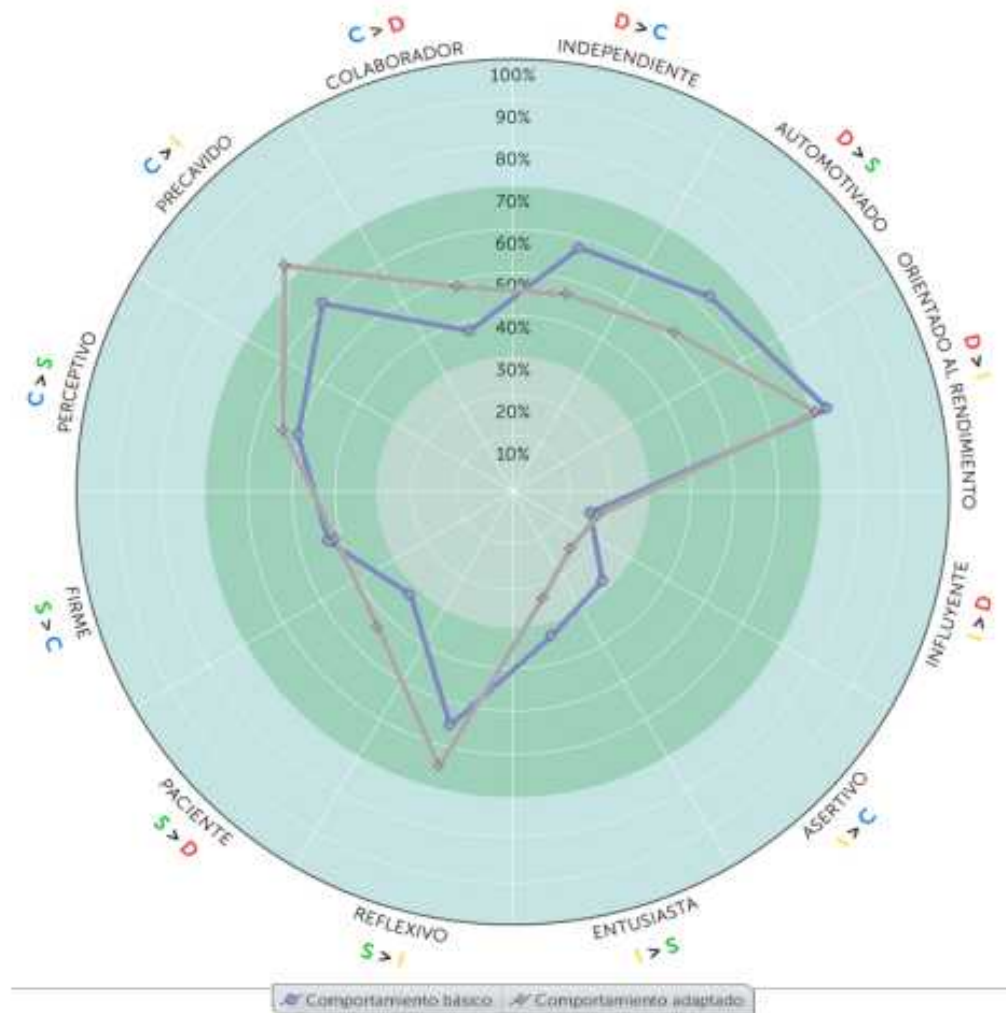
Las ocho Inteligencias de Gardner



Anexo "S"

Ejemplo de resultados Test DISC

1. Tendencias conductuales de **estilo de comportamiento**, se indica con color azul dentro del círculo y se identifica con el punto donde señala el estilo de comportamiento el cual, se anotan las tres más altas. Para este caso son: orientado al rendimiento, reflexivo y precavido.



2. Clasificación de los estilos de comportamientos.

A. Orientado al rendimiento (D>I)

Describe la intensidad en la capacidad de obtener los resultados mediante una actitud dinámica y directa. Un valor elevado dentro de esta característica indica que la persona da más prioridad a la tarea a desempeñar que a las relaciones. Estos individuos están dispuestos a tomar decisiones difíciles y a asegurarse también que se ponen en práctica posteriormente. Un valor inferior implica una atenuación de esa actitud directa, colocando en primer plano la interacción social.

B. Influyente (I>D)

Refleja la relación entre un comportamiento abierto y extrovertido y un grado reducido de franqueza. Describe a las personas que aspiran a implicarse e influir a otros sin adoptar por ello una actitud obstinada. Un valor alto en esta característica refleja a una persona claramente más proclive a la interacción social que a las tareas cotidianas de tipo rutinario. Un valor bajo refleja a personas dispuestas a adoptar decisiones difíciles, defender estas y concentrarse en el logro de resultados.

C. Firme (S>C)

Describe la intensidad a la hora de mantener patrones definidos y predecibles y de apoyar de una manera fiel a las rutinas y los procesos ya existentes frente a la necesidad de actuar de manera correcta y de contar con información adecuada y tiempo para una preparación exhaustiva. Las personas con un valor alto manifiestan una mayor necesidad de respaldo por parte de su equipo de trabajo o entorno inmediato, reflejando un estilo que da importancia a la planificación minuciosa. Un valor bajo refleja la necesidad de cumplir y desarrollar directrices y normas.

D. Perceptivo (C>S)

Describe la disposición a operar en el marco de los procedimientos, sistemas y normas establecidos frente a poder enfrentar problemas y retos inmediatos. Mide el grado de consciencia de la persona respecto a lo que ocurre en su entorno. Un valor elevado refleja el deseo de operar en un entorno donde no se comete ningún error, las tareas se realizan de forma correcta y hay tiempo disponible para una preparación minuciosa. Un valor bajo sugiere un énfasis mayor en la estabilidad y el respaldo a los procedimientos y procesos aplicables.

E. Automotivado (D>S)

Combina la capacidad de ser proactivo e independiente con una acusada necesidad de afrontar de inmediato los problemas, retos y oportunidades. Un valor alto sugiere a una persona que persiste en la consecución de sus objetivos por sí misma, sin la necesidad de instrucciones o indicaciones. Un valor más bajo describe a una persona que raras veces se deja atosigar y que prefiere contar con instrucciones y tiempo para sopesar sus planes y medidas antes de actuar.

F. Paciente (S>D)

Mide la capacidad de trabajar de forma metódica y a un ritmo pausado en relación a la voluntad de enfrentar desafíos y nuevas situaciones. Un nivel alto describe la capacidad de sopesar y apoyar soluciones alternativas en colaboración con otras personas, así como de completar los proyectos/tareas ya emprendidos. Un valor bajo denota un estilo mucho menos adaptable reforzado por una sensación de urgencia y de exigencia de resultados inmediatos.

G. Asertivo (I>C)

Combina la capacidad de irradiar seguridad en numerosas situaciones independientemente de los límites sociales, las normas y las directrices. Un valor alto en esta característica puede conducir en ocasiones a un exceso de confianza en las capacidades propias y a una voluntad de improvisar y de actuar de forma espontánea en lugar de planificar y prepararse con antelación. Un valor bajo refleja un actitud más

cautelosa y meticulosa y una voluntad de actuar basándose en los hechos vinculados a la situación.

H. Precavido (C>I)

Mide la necesidad de operar dentro de estructuras, métodos de trabajo, sistemas y normas establecidas frente al contacto con la gente mediante el desarrollo y mantenimiento de las relaciones personales. Un valor alto sugiere una persona que confía en la lógica, los datos objetivos y los procedimientos establecidos. Un valor bajo sugiere una persona que se preocupa menos por las normas y procedimientos establecidos, prefiriendo una interacción más emocional y verbal con su entorno.

I. Entusiasta (I>S)

Refleja la intensidad entre un estilo extrovertido y expresivo y la energía requerida para hacer que las cosas ocurran. Un valor alto describe a una persona segura y comprometida que probablemente sienta interés por conceptos e ideas novedosas. El carácter vital que las personas manifiestan también puede contribuir a involucrar a otros. Un valor bajo refleja a personas más reflexivas que tienden a elegir con mucho más cuidado sus palabras y acciones y que se esfuerzan sin cesar por llegar a la meta.

J. Reflexivo (S>I)

Mide el grado de cuidado del individuo a la hora de escoger sus palabras y acciones frente a la necesidad de involucrarse e interactuar con los demás de una manera expresiva. Este comportamiento mide la voluntad de dedicar tiempo a la consideración minuciosa de los planes y actuaciones antes de llevarlos a la práctica. Un alto valor denota un gran cuidado y reflexión en la selección de palabras y acciones. Un valor bajo refleja seguridad y convencimiento que la mayoría de las interacciones sociales, si no todas, pueden realizarse sobre la marcha.

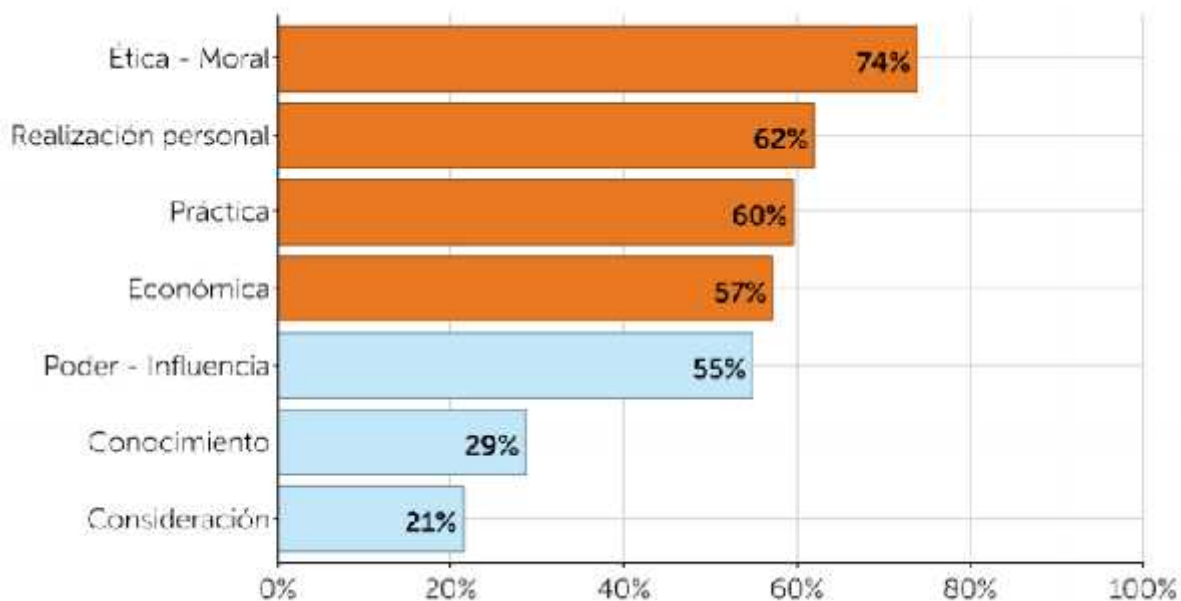
K. Independiente (D>C)

Indica el grado de intensidad en la capacidad de ser independiente y proactivo al momento de atajar problemas, desafíos y oportunidades sin perder el control ni el margen de maniobra. Un valor alto dentro de esta característica sugiere a una persona que no se deja obstaculizar por las posibles limitaciones o las normas y procedimientos establecidos. Un valor bajo sugiere a una persona que prefiere atenerse escrupulosamente a las políticas definidas, y a los métodos convencionales.

L. Colaborador (C>D)

Describe la capacidad de recurrir a estructuras y a procedimientos/normas establecidas como guías de trabajo frente a la necesidad de hacer cosas rápidamente, lograr resultados y avanzar. Las personas con esta característica prefieren evitar los enfrentamientos y se esfuerzan por encontrar soluciones apoyadas por otros y dentro de los límites fijados por las directrices facilitadas. Las personas con valor alto muestran una importante necesidad de seguir y cumplir normas, políticas y métodos de trabajo convencionales a fin de distribuir responsabilidades y evitar asumir riesgos personales. Un valor bajo indica que la persona necesita un amplio margen de maniobra, sin tener que atenerse o interactuar estrictamente con normas y directrices.

3. **Fuerzas impulsoras**, son las que están destacadas con rojo el cual, se indican sus porcentajes.



4. Clasificación de las Fuerzas Impulsoras

A. Ética-Moral

Estas personas se destacan por tener sentido de la justicia muy marcada, lo que puede manifestarse en un deseo de implicarse en organizaciones con una estructura, reglas y normas o valores compartidos y bien definidos. El principal interés de esta fuerza impulsora puede describirse como el deseo de apoyar “las fuerza del bien” dentro de una entidad o de la sociedad en general. Los que se destaquen con esta fuerza, se guían por un sistema general de valores sobre lo que está “bien o mal”

B. Realización Personal

Manifiesta un gran interés por el desarrollo y el bienestar personal. Valora los entornos que propician la creatividad y la innovación. El desarrollo personal puede expresarse al buscar un espacio donde experimentar con ideas propias y ajenas. La reflexión y el feedback son métodos de trabajo naturales, lo que hace que la persona aprecie los entornos que proporcionan tiempo y espacio para ello.

C. Práctica

Valoran las creaciones útiles y el uso racional de los recursos. La fabricación y la creación son conceptos claves. Practica saber identificar las cosas que pueden resultar de utilidad y tener un uso funcional. Suelen mostrar gran destreza y capacidad para iniciar, gestionar y completar proyectos. Les gusta enseñar a los demás lo que han fabricado y creado.

D. Económica

Sienten gran interés por el dinero. Se centran en lo que les resulta rentable y quieren obtener beneficios económicos de las inversiones que realizan, entendidas tanto en forma de tiempo como en dinero. Buscan la seguridad que proporcionan los recursos económicos. Pueden manifestar la necesidad de superar a otros en términos materiales y económicos.

E. Poder-Influencia

Destacan en buscar el control y el poder. La necesidad de control puede ser de diferente naturaleza: autocontrol y también sobre los demás. Destacan buscar principalmente poder personal, influencia y reconocimiento. Comprender las reglas del juego y mantener buenas relaciones con personas influyentes suele ser fundamental. Puede manifestarse al querer controlar decisiones importantes y cuándo y cómo usar los recursos.

F. Conocimiento

Les interesa sobre todo el descubrimiento y la búsqueda de datos e información. Tienden a adoptar una actitud reflexiva, obviando con frecuencia la belleza, el uso práctico o el valor económico de los objetos. Quieren observar y comprender el contexto. Tiene una visión crítica y racional de la realidad.

G. Consideración

Muestran interés por otras personas, su interacción y bienestar. Suelen ser percibidas como amables, simpáticas y desinteresadas. En ocasiones están dispuestas a renunciar a su propio beneficio (dinero) si se demuestran que una decisión puede ocasionar un perjuicio a otra persona. Pueden percibir que las personas cuya fuerza impulsora es: poder-influencia, conocimiento y práctica, son indiferentes e insensibles.

Anexo “T”

Los 42 Talentos de Fischman

1. Con Iniciativa: Se adelanta a las cosas y toma acción.
2. Emprendedor: Le gusta empezar proyectos nuevos y poner todo su empeño para lograrlos.
3. Orientado al Logro: Busca sobresalir y destacar, se propone metas y lucha por alcanzarlas.
4. Persistente: Persevera y sale adelante sin detenerse, hasta lograr su cometido.
5. Práctico: Ve la utilidad y la aplicación de los conocimientos en la realidad.
6. Realizador: Lleva a la práctica lo planificado y le hace seguimiento.
7. Simultáneo: Le gusta manejar y ejecutar varios proyectos a la vez.
8. Analítico: Busca las causas y sus efectos. Saca conclusiones en base a hechos y datos.
9. Aprendiz: Busca activamente las oportunidades para aprender y desarrollarse.
10. Crítico: Cuestiona y se anticipa a los problemas.
11. Investigador: Busca información en diversas fuentes, para comprender algo que desconoce.
12. Numérico: Tiene facilidad con los números y las matemáticas.
13. Reflexivo: Piensa exhaustivamente antes de tomar una decisión.
14. Verbal: Tiene facilidad para la lectura, comprensión y expresión escrita.
15. Abierto de Mente: Es receptivo a las ideas que pueden ir en contra de sus propias creencias.

16. Con Sentido del Humor: Se ríe de sí mismo y encuentra lo divertido de las situaciones.
17. Creativo: Rompe lo establecido y propone nuevas ideas.
18. Curioso: Se interesa por conocer y explorar el mundo que le rodea.
19. Flexible: Se adapta a los cambios con facilidad.
20. Intuitivo: Comprende las cosas instantáneamente, sin necesidad de razonamiento.
21. Positivo: Ve lo mejor de cada situación y vive la vida con optimismo.
22. Apasionado: Le pone entusiasmo y energía a todos los proyectos que realiza.
23. Comunicador: Expresa lo que piensa y siente, con fluidez en forma oral.
24. Con don de Mando: Busca dirigir a las personas y tener autoridad.
25. Con Coraje: Tiene el valor para enfrentarse a situaciones desconocidas o difíciles
26. Estratégico: Se anticipa, ve las oportunidades y detecta lo importante, para ganar ventajas.
27. Seguro: Tiene una alta confianza en sí mismo, que le permite mostrarse como es.
28. Visionario: Imagina el futuro e inspira a otros con su visión.
29. Abierto a los demás: Esta dispuesto a establecer relaciones con personas distintas a sí mismo.
30. Armonizador: Promueve las buenas relaciones entre los demás.
31. Asertivo: Expresa lo que piensa y siente, respetando a los demás y a sí mismo.

32. Colaborador: Trabaja en equipo con otras personas para lograr resultados.
33. Empático: Se pone en el lugar del otro y comprende sus sentimientos.
34. Servicial: Se preocupa por el bienestar de las personas y la sociedad, ofreciendo con generosidad su colaboración y ayuda.
35. Sociable: Le gusta conocer a las personas y caerles bien.
36. Detallista: Es minucioso a la hora de ejecutar una tarea.
37. Disciplinado: Trabaja con rigor, en todo aquello que se propone.
38. Enfocado: Se concentra y prioriza su energía, para lograr lo que considera importante.
39. Ordenado: Sigue un método para colocar las cosas en el lugar que le corresponde.
40. Organizado: Estructura los recursos en forma óptima para lograr un fin.
41. Paciente: Sabe que las cosas importantes de la vida toman su tiempo y sabe esperar.
42. Responsable: Cumple con todo lo que se compromete y le corresponde.

Anexo “U”

Las 34 Fortalezas StrengthsFinder

En este test se logra identificar los cinco talentos más dominantes de cada persona de un total de 34 talentos clasificados. A continuación, se detallará su significado como también lo positivo e importante en tener este talento.

1. Analítico: Lo lleva desafiar constantemente a los demás. Es preciso el reto. No desea necesariamente destruir las ideas de otras personas, sino que exige que sus teorías sean sólidas. Se ve a sí mismo como una persona objetiva y parcial.
2. Armonía: El objetivo es llegar a un común acuerdo, porque poco se obtiene del conflicto y del enfrentamiento. Cuando sabe que la gente que lo rodea tiene opiniones diferentes, usted trata de encontrar un terreno común.
3. Autoconfianza: En lo más profundo de su ser, tiene fe en sus aptitudes, sabe que es capaz de asumir riesgos, de enfrentar nuevos desafíos y, sobre todo, capaz de producir resultados.
4. Carisma: Le encanta conocer gente nueva y lograr caerles bien. Rara vez los desconocidos lo intimidan, por el contrario, lo estimulan y atraen.
5. Competitivo: Al observar el mundo, de manera natural está pendiente del desempeño de los demás. Mide sus resultados a través del puntaje final, y si no supera a sus pares el logro le resultará vacío, lo importante es ganar.
6. Comunicación: Le gusta explicar, describir, ser anfitrión, escribir y hablar en público. Las ideas son insípidas y los eventos son estáticos; por lo tanto, usted tiene la necesidad de darles vida.
7. Conexión: Cree que todas las cosas ocurren por una razón. Está seguro de eso, porque en su alma sabe que todos estamos conectados.

8. Contexto: Mira al pasado para comprender el presente y para predecir el futuro. Necesita saber el origen de todo. Para ello, lee libros de historias, biografías y formula preguntas entre sus amistades para conocer su pasado.
9. Creencia: Posee ciertos valores intrínsecos que son inalterables y éstos varían dependiendo de la persona. Le hace desear lo mejor para su familia, ser altruista y quizás le oriente hacia lo espiritual.
10. Desarrollador: Ve el potencial en los demás; de hecho, con frecuencia esto es todo lo que percibe. A su juicio, ningún individuo ha alcanzado su pleno desarrollo, nadie ha alcanzado un estado de perfección y por esta razón busca a los demás.
11. Disciplina: Necesita que el mundo sea predecible, ordenado y planeado. Por esta razón, instintivamente, estructura su mundo, establece rutinas e identifica plazos y fechas en los cuales las cosas tienen que estar listas.
12. Empatía: Siente las emociones de quienes lo rodean como si se tratara de sus propios sentimientos. De forma natural ve al mundo a través de los ojos de los demás, comparten sus vivencias y perspectivas, aunque no pueda estar de acuerdo con éstas.
13. Emprendedor: Siente la necesidad constante de lograr algo. Al final del día debe haber logrado algo tangible para poder sentirse bien consigo mismo y, de hecho, siente como si todos los días comenzara de cero.
14. Enfoque: Necesita un destino claro, ya que, si no lo tiene, rápidamente su vida y su trabajo pueden resultarle frustrantes. Lo obliga ser eficiente y, como consecuencia, se impacienta ante las demoras.
15. Equidad: Es plenamente consciente de la necesidad de tratar a todos por igual, cualquiera que sea su situación en la vida. Porque bajo su opinión, eso lleva al egoísmo y al individualismo.


16. Estratégico: Le permite ordenar la confusión y descubrir el mejor camino para seguir adelante. Es un proceso de pensamiento singular, que le permite contar con una perspectiva especial del mundo.
17. Estudioso: Le encanta aprender. La materia objeto de su interés estará determinada por sus otros talentos y experiencias, pero cualquiera que sea el tema, siempre se sentirá atraído por el proceso de aprendizaje.
18. Excelencia: Es la norma que rige su vida. En su opinión, no vale la pena cambiar algo que tenga un “desempeño por debajo del promedio” a un “desempeño promedio”, ya que esto requiere grandes esfuerzos y ofrece pocos resultados. Por el contrario, convertir algo bueno en algo excelente requiere casi el mismo esfuerzo y resulta mucho más emocionante.
19. Flexibilidad: Vive el momento, no ve el futuro como un destino fijo, sino que lo ve como un lugar que puede ir forjando a partir de las opciones que toma en cada instante.
20. Futurista: Le encanta mirar hacia el horizonte. El futuro le fascina, tal como se viera una proyección en la pared, observa en detalle lo que el futuro podría depararle.
21. Idear: Le fascinan las ideas, es la mejor manera de explicar la mayoría de los sucesos. Le encanta descubrir dentro de lo complejo un concepto de elegante sencillez para explicar por qué las cosas son lo que son.
22. Inclusión: Orienta su vida en la de incluir a todas las personas y hacer que se sientan parte del grupo. Desea ampliar el grupo de tal manera que se beneficie el mayor número de personas.
23. Individualizar: Le fascina encontrar las cualidades de únicas de cada persona. Se impacta con la generalización, los agrupamientos o la tipificación de las personas.
24. Iniciador: Siempre está impaciente por actuar. Sólo la acción puede ser hacer que las cosas sucedan y sólo la acción conduce a los resultados.

25. Inquisitivo: Le gusta coleccionar una diversidad de cosas. Es posible que colectione información tal como palabras, hechos, libros y citas. Por la mentalidad muchas cosas le resultan interesantes.
26. Intelectual: Le gusta pensar, disfruta de la actividad y el ejercicio mental. Es posible que su necesidad de actividad mental esté enfocada hacia algo específico.
27. Mando: Se hacer cargo de las cosas. No le mortifica imponer sus opiniones sobre los otros; por el contrario, una vez que tiene una opinión, le es indispensable comunicarla.
28. Organizador: Cuando se enfrenta a una situación compleja en la que hay en juego numerosos factores, le encanta mantener todos esos factores en el aire, alineándolos y realineándolos hasta que este seguro de que los organizó en el orden más productivo posible.
29. Positivo: Es muy generoso para dar elogios, siempre está sonriente y siempre trata de ver el lado bueno de una situación. Algunos piensan que no tiene preocupaciones y otros desearían ser así de optimistas
30. Prudente: Siempre esta alerta. Es muy reservado. En lugar de ignorar los riesgos, los saca a la luz uno a uno, para poder identificarlos, evaluarlos y así, minimizarlos.
31. Relación: Describe su actitud hacia las relaciones, es decir, le atrae hacia la gente que ya conoce. Obtiene el placer y se fortalece al estar con los amigos más cercanos.
32. Responsabilidad: Le obliga a asumir un compromiso sobre lo que promete, sin importar que sea grande o pequeño, se siente moralmente obligado y no cesa hasta cumplir la tarea.

33. Restaurador: Le encanta resolver problemas. Mientras que algunas personas se desalientan cuando enfrentan un contratiempo, esta situación le estimula. El desafío de analizar los síntomas, identificar lo que está mal y encontrar la solución, le entusiasma demasiado.
34. Significación: Desea que los demás lo vean como una persona significativa. Desea ser reconocido, ser escuchado, sobresalir y, particularmente, ser conocido por sus cualidades singulares.

Anexo "V"

Perfil de puesto Brigadier Mayor y Brigadier

	PERFIL DE PUESTO	Código de Identificación:
	Nombre del Cargo:	SA-BM
BRIGADIER MAYOR		

1. Descripción General del puesto:

Subalférez que cuenta con una de las precedencias mayores del Cuerpo de Cadetes, encontrándose entre la segunda y quinta antigüedad de los Subalférezes, cursando su cuarto y último año de Escuela.

Para este puesto se encontrarán disponibles 04 vacantes y/o dependiendo de la cantidad de Bandadas que deba ejercer mando.

Son nombrados de acuerdo con las capacidades y méritos personales, virtudes que se reflejan en la antigüedad que ocupan dentro de su propia Bandada.

Este puesto es de categoría de alto honor y compromiso, donde debe ser capaz de hacerse cargo de una Bandada completa, liderando con seguridad, con una alta actitud de confianza en sí mismo, fomentando el trabajo en equipo, utilizando en todo momento su criterio y tino por las situaciones que debe enfrentar las cuales, no deberá demostrar falta de carácter al momento de tomar decisiones o de informar en forma oportuna y veraz respecto a los distintos escenarios que va a enfrentar; siendo un referente a seguir, un buen comunicador y responsables de sus actos, debiendo actuar con prestancia hacia sus menos antiguos, conforme a las tareas que le son asignadas por sus mandos.

Su mando se efectúa sobre la I^a - II^a - III^a o IV^a Bandada, durante una permanencia de un año o según las condiciones que están establecidas que permiten la destitución del puesto.

Esta descripción se complementará con las funciones y obligaciones que debe cumplir como también las distintas áreas de competencias considerando, además las evaluaciones realizadas para decidir hacia la Bandada que deberá desempeñarse según las características que posee cada curso, con el objeto de designar al Brigadier Mayor que cumpla o se asemeje lo mejor posible, a las particularidades de cada Bandada.

Son calificados, según una Evaluación de Desempeño Actitudinal, semestralmente.

2. Funciones y Obligaciones del puesto:

- Su función principal será asesorar al Comandante de la Bandada respectiva, en los problemas que afecten el normal desarrollo de las actividades académicas y de régimen internos de los Cadetes.
- Será responsable, ante el Comandante de la Bandada respectiva, del cumplimiento de las órdenes y disposiciones emanadas por los Oficiales de las Secciones.
- Tendrá bajo su responsabilidad a los Brigadieres de cada Sección de la Bandada y los Cadetes integrantes de las respectivas Bandadas.
- Su puesto es ejercido todos los días, con la finalidad de estar presente durante todo el proceso formativo de los Cadetes de la Bandada designada.
- Participará en las actividades que se encuentren los Cadetes de su Bandada respectiva, según las ordene el Comandante de la Bandada.
- Hará cumplir a su curso, el horario de actividades dispuesto por el Grupo Escuela.
- Controlará el desarrollo normal de su Bandada, tanto en actividades de régimen interno, como administrativas.
- Visará al Comandante de la Bandada la lista de salida.
- Verificará que, al término de la hora de esparcimiento en el almuerzo y cena, no se encuentren Cadetes en los recintos definidos para ello.

- Será menos antiguo que el Subalférez de Servicio.

3. Estructura Organizacional:

- Puesto al que reporta: Oficial de Secciones y Comandante de la Bandada.
- Puestos que le reportan: Brigadieres de Secciones.
- Número de personas a su cargo: Entre 130 a 70 personas, entre Brigadieres y Cadetes, según la dotación por cada Bandada.
- Comunicación interna: Con los Oficiales, Brigadieres y Cadetes de la Bandada designada.
- Comunicación externa: Con los Oficiales, Brigadieres y Cadetes de las otras Bandadas. Como también, con Personal de Planta o a Contrata que trabaja en las distintas Unidades de la Escuela de Aviación.

4. Escalafón:

- Rama Aire

5. Competencias Personales:

	Bajo	Medio	Alto
<p>Comunicación. Capacidad para intercambiar puntos de vista, opiniones o cualquier otro tipo de información de manera clara y efectiva. Habilidad para escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos e ideas, en forma oral y escrita de manera clara, precisa y oportuna, asegurando la correcta recepción de la información entregada.</p>			X
<p>Tolerancia a la frustración: Capacidad para mantener una conducta efectiva al enfrentar situaciones cambiantes, dificultades o inconvenientes, pese a que las medidas adoptadas por otros sean contrarias a su sentir.</p>		X	
<p>Autocontrol: Capacidad para dominar y orientar de manera pertinente y en favor de las necesidades de la Institución, sentimientos y emociones.</p>		X	
<p>Motivación: Disposición general para participar en las tareas que le son encomendadas.</p>			X
<p>Adaptabilidad: Capacidad para comportarse efectivamente en nuevos contextos de desempeño.</p>		X	
<p>Seguridad: Confianza en sí mismo para realizar actividades y resolver problemas con la certeza de ser capaz de enfrentar posibles dificultades.</p>			X
<p>Creatividad: Capacidad para proponer y emprender alternativas pertinentes para hacer más eficiente el propio trabajo y el de otros.</p>			X
<p>Cooperación: Disponibilidad para trabajar en equipo y comprometerse con las responsabilidades y en las tareas que se deriven de ello.</p>			X
<p>Apego a normas: Capacidad para entender y cumplir sus obligaciones como militar en concordancia con la normatividad y reglamentos aplicables.</p>			X

Visión Organizacional: Disposición para tomar decisiones pertinentes con base en el análisis de creencias, prácticas y necesidades de la organización.			X
Proactividad: Capacidad para anticiparse a futuros escenarios y potenciales problemas, desarrollando acciones, antes de aceptar pasivamente los acontecimientos y/o dificultades.			X

6. Competencias del Cargo:	Bajo	Medio	Alto
Planeación: Capacidad para definir rutas apropiadas de acción en correspondencia con las rutinas y retos enfrentados.			X
Seguimiento de instrucciones: Capacidad de dar cumplimiento a las disposiciones operativas definidas por los superiores jerárquicos, con el fin de contribuir al cumplimiento de objetivos institucionales.			X
Liderazgo: Habilidad para integrar y orientar acciones y puntos de vista de los demás, favoreciendo la apropiación y cumplimiento grupal de objetivos institucionales.			X
Responsabilidad: Capacidad para hacerse cargo de actividades y asumir las consecuencias positivas o negativas derivadas de las acciones ejecutadas.			X
Ejecución simultánea: Capacidad para desempeñarse efectivamente en diversas tareas y proyectos cumpliendo con los objetivos de todas ellas.			X
Confiabilidad: Grado de confianza que una persona muestra por su conducta y actuar en tareas desempeñadas.			X

<p>Manejo de conflictos: Capacidad para entender y resolver apropiadamente problemas vinculados con su ejercicio laboral o, en su caso, minimizar su impacto a efecto de dar cumplimiento a los objetivos institucionales a pesar de las exigencias del medio.</p>			X
<p>Rendimiento bajo presión: Capacidad para cumplir con los objetivos institucionales pese a realizar sus tareas en condiciones potencialmente estresantes, manteniendo el control de las emociones.</p>			X
<p>Trabajo en equipo: Capacidad para integrarse cordial y efectivamente en tareas conjuntas con sus compañeros de trabajo, a efecto de cumplir con objetivos institucionales.</p>			X
<p>Asertividad: Capacidad para expresar sus convicciones, necesidades y puntos de vista, sin agredir ni someterse, en virtud de las características del contexto en que se desempeña.</p>			X
<p>Autonomía y Toma de Decisiones: Capacidad para trabajar en forma independiente, con confianza en las propias habilidades, asumiendo decisiones y responsabilidades, dentro de su marco de acción.</p>			X
<p>Interpersonal: Capacidad para discernir y responder de manera adecuada a los estados de ánimo, los temperamentos, las motivaciones y los deseos de otras personas.</p>			X

7. A continuación se indicarán distintas evaluaciones donde se destacarán con **rojo** aquellas respuestas que marcaron tendencia de quienes estuvieron en el puesto de Brigadier Mayor las cuales, se encontrarán como base en todas las bandadas. Asimismo, se indicarán las respuestas deseables que debería poseer un Brigadier Mayor para desempeñarse en cada una de las Bandadas, según las características que tiene cada curso.

A. Test VIA:

Bandada	Categorías	Resultados Deseables			
Iª Bandada	Sabiduría	Juicio	Creatividad	Amor por el Aprendizaje	
	Valor	Valentía	Honestidad	Perseverancia	
	Humanidad	Amabilidad	Inteligencia Social		
	Justicia	Ecuanimidad	Liderazgo		
	Templanza	Perdón			
	Transcendencia	Espiritualidad			
IIª Bandada	Sabiduría	Juicio	Curiosidad	Perseverancia	
	Valor	Valentía	Honestidad		
	Humanidad	Amabilidad	Inteligencia Social		
	Justicia	Ecuanimidad			
	Templanza	Prudencia	Autorregulación		
	Transcendencia	Esperanza			
IIIª Bandada	Sabiduría	Juicio	Perspectiva	Entusiasmo	
	Valor	Valentía	Honestidad		
	Humanidad	Amabilidad	Inteligencia Social		
	Justicia	Ecuanimidad			
	Templanza				
	Transcendencia	Gratitud	Humor		
IVª Bandada	Sabiduría	Juicio			
	Valor	Valentía			
	Humanidad	Amabilidad			Amor
	Justicia	Ecuanimidad			Trabajo en Equipo
	Templanza	Humildad			
	Transcendencia	Apreciación de Belleza			

B. Test VARK:

Bandada	Resultados Deseables
Iª Bandada	Auditivo
	Reading
	Kinestésico
IIª Bandada	Auditivo
	Visual
	Kinestésico
IIIª Bandada	Auditivo
	Visual
	Kinestésico
IVª Bandada	Auditivo
	Visual
	Kinestésico

C. Test Inteligencias Múltiples:

Bandada	Resultados Deseables	
Iª Bandada	Lingüística	Matemática
	Musical	Interpersonal
	Intrapersonal	
IIª Bandada	Naturalista	Matemática
	Musical	Interpersonal
	Intrapersonal	
IIIª Bandada	Espacial	Matemática
	Musical	Interpersonal
	Intrapersonal	
IVª Bandada	Kinestésica	Matemática
	Musical	Interpersonal
	Intrapersonal	

D. Test Disc:

Bandada	Resultados Deseables			
	Estilo de Comportamientos			Fuerzas Impulsoras
Iª Bandada	Independiente	Influyente	Perceptivo	Realización Personal
	Asertivo	Entusiasta		Práctica
	Firme	Colaborador		Ético-Moral
IIª Bandada	Independiente	Influyente	Automotivado	Realización Personal
	Asertivo	Precavido		Práctica
	Firme	Colaborador		Consideración
IIIª Bandada	Independiente	Influyente		Realización Personal
	Asertivo	Reflexivo		Práctica
	Firme	Colaborador		Conocimiento
IVª Bandada	Independiente	Influyente	Orientado al Rendimiento	Realización Personal
	Asertivo	Paciente		Práctica
	Firme	Colaborador		Poder-Influencia
				Económica

E. Test Juegos de Talentos:

Bandada	Resultados Deseables			
Iª Bandada	Flexible	Reflexivo	Responsable	Práctico
	Positivo	Orientado al Logro	Persistente	Verbal
	Con Iniciativa	Curioso	Apasionado	Investigador
	Comunicador	Empático	Abierto a los Demás	Disciplinado
IIª Bandada	Flexible	Reflexivo	Responsable	Práctico
	Positivo	Orientado al Logro	Persistente	Servicial
	Simultáneo	Intuitivo	Asertivo	Aprendiz
	Creativo	Detallista	Con Don de Mando	Colaborador
IIIª Bandada	Flexible	Reflexivo	Responsable	Práctico
	Positivo	Orientado al Logro	Persistente	Estratégico
	Ordenado	Abierto de Mente	Paciente	Enfocado
	Organizado	Analítico	Númérico	
IVª Bandada	Flexible	Reflexivo	Responsable	Práctico
	Positivo	Orientado al Logro	Persistente	Realizador
	Crítico	Amonizador	Emprendedor	Seguro
	Visionario	Con Coraje	Con Sentido del Humor	Sociable

8. Organigrama:



9. Observaciones:

Elaboró	Revisó	Autoriza
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
		Vigencia de perfil



PERFIL DE PUESTO

Código de Identificación:

SA-BG

Nombre del Cargo:

BRIGADIER

1. Descripción General del puesto:

Subalférez que cuenta con una de las precedencias mayores del Cuerpo de Cadetes, encontrándose entre la sexta y vigésimo sexta antigüedad de los Subalféreces, cursando su cuarto y último año de Escuela.

Para este puesto se encontrarán disponibles 21 vacantes y/o dependiendo de la cantidad de Secciones que deba ejercer mando en las distintas Bandadas, durante una permanencia de un año o según las condiciones que están establecidas que permiten la destitución del puesto.

Son nombrados de acuerdo con las capacidades y méritos personales, virtudes que se reflejan en la antigüedad que ocupan dentro de su propia Bandada.

Este puesto es de categoría de alto honor y compromiso, donde debe ser capaz de hacerse cargo de una o varias Secciones por Bandadas, liderando con un estilo tanto paternalista y directivo, demostrando una excelente predisposición y actitud sobre las distintas situaciones que los Cadetes le van a presentar.

El Brigadier debe fomentar el trabajo en equipo en conjunto con los demás Brigadieres de la Bandada.

Su rol principal es apoyar, coordinar e informar al Brigadier Mayor de la Bandada.

Debe demostrar su capacidad proactiva respecto a las tareas que le son asignadas, informando oportunamente respecto de las distintas materias que no estén dentro del margen de decisión; siendo un referente por seguir, un buen comunicador y responsable de sus actos, debiendo actuar con prestancia hacia sus menos antiguos, conforme a las labores que le son asignadas por sus mandos.

Esta descripción se complementará con las funciones y obligaciones que debe cumplir como también las distintas áreas de competencias considerando, además, la evaluación realizada para decidir cuál Bandada deberá desempeñarse según las características que posee cada curso, con el objeto de designar al Brigadier que cumpla o se asemeje lo mejor posible, a las particularidades de cada Bandada.

Son calificados, según una Evaluación de Desempeño Actitudinal, semestralmente.

2. Funciones y Obligaciones del puesto:

- Asesor directo de los Oficiales de las Bandadas y del Brigadier Mayor respectivo.
- Velar por la presentación personal de los Cadetes de su Sección.
- Presentar diariamente al Comandante de la Sección las novedades de esta.
- Su puesto es ejercido durante las H24, inclusive los fines de semana y cuando los Cadetes se encuentren con Salida, estando en todo momento informado sobre cualquier ámbito concerniente a los Cadetes de su Sección(es).
- Durante las horas de estudios dispuestas por horario de actividades, permanecer en la sala de clases controlando la disciplina de los Cadetes de su Sección.
- Controlar la diana, retreta y formaciones de la Sección.
- Entregar y recoger las libretas de salida y comunicaciones informando de las novedades.
- Elaborar y archivar la lista de salida de los Cadetes de su Bandada.
- Ser un ejemplo para el resto de los Cadetes en todas las actividades del instituto.
- Reiterar a los Cadetes 2 veces por semestre las Normas de Seguridad Informática y el comportamiento y formas militares durante el uso de equipos celulares.

- Será menos antiguo que el Subalférez de Servicio y que los Brigadieres Mayores.
- El Brigadier de Servicio será el encargado de visitar en forma diaria a los Cadetes de su Bandada que se encuentren internados en la enfermería de Cadetes, con el fin de dar solución a las novedades, problemas o requerimientos que pudiesen tener los internos.
- El Brigadier de Servicio debe informar al Comandante de la Bandada respectiva cuando un Cadete sea dado de alta de enfermería o quede sin servicio.

3. Estructura Organizacional:

- Puesto al que reporta: Brigadier Mayor, Oficiales de Secciones y Comandante de la Bandada.
- Puestos que le reportan: Subbrigadieres y/o el Cadete más antiguo de su Sección.
- Número de personas a su cargo: Entre 20 a 50 Cadetes, según la dotación por cada Sección o Secciones que pueda tener bajo su mando.
- Comunicación interna: Con los Oficiales, Cuerpo de Brigadieres y Cadetes de la Bandada designada.
- Comunicación externa: Con los Oficiales, Cuerpo de Brigadieres y Cadetes de las otras Bandadas. Como también, con Personal de Planta o a Contrata que trabaja en las distintas Unidades de la Escuela de Aviación.

4. Escalafón:

- Rama Aire y Rama Tierra (según los escalafones que se designen, dependiendo de las Secciones que se encuentren disponibles).

5. Competencias Personales:

	Bajo	Medio	Alto
<p>Comunicación. Capacidad para intercambiar puntos de vista, opiniones o cualquier otro tipo de información de manera clara y efectiva. Habilidad para escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos e ideas, en forma oral y escrita de manera clara, precisa y oportuna, asegurando la correcta recepción de la información entregada.</p>			X
<p>Tolerancia a la frustración: Capacidad para mantener una conducta efectiva al enfrentar situaciones cambiantes, dificultades o inconvenientes, pese a que las medidas adoptadas por otros sean contrarias a su sentir.</p>			X
<p>Autocontrol: Capacidad para dominar y orientar de manera pertinente y en favor de las necesidades de la Institución, sentimientos y emociones.</p>			X
<p>Motivación: Disposición general para participar en las tareas que le son encomendadas.</p>			X
<p>Adaptabilidad: Capacidad para comportarse efectivamente en nuevos contextos de desempeño.</p>			X
<p>Seguridad: Confianza en sí mismo para realizar actividades y resolver problemas con la certeza de ser capaz de enfrentar posibles dificultades.</p>			X
<p>Creatividad: Capacidad para proponer y emprender alternativas pertinentes para hacer más eficiente el propio trabajo y el de otros.</p>			X
<p>Cooperación: Disponibilidad para trabajar en equipo y comprometerse con las responsabilidades y en las tareas que se deriven de ello.</p>			X

Apego a normas: Capacidad para entender y cumplir sus obligaciones como militar en concordancia con la normatividad y reglamentos aplicables.			X
Visión Organizacional: Disposición para tomar decisiones pertinentes con base en el análisis de creencias, prácticas y necesidades de la organización.		X	
Proactividad: Capacidad para anticiparse a futuros escenarios y potenciales problemas, desarrollando acciones, antes de aceptar pasivamente los acontecimientos y/o dificultades.			X

6. Competencias del Cargo:	Bajo	Medio	Alto
Planeación: Capacidad para definir rutas apropiadas de acción en correspondencia con las rutinas y retos enfrentados.		X	
Seguimiento de instrucciones: Capacidad de dar cumplimiento a las disposiciones operativas definidas por los superiores jerárquicos, con el fin de contribuir al cumplimiento de objetivos institucionales.			X
Liderazgo: Habilidad para integrar y orientar acciones y puntos de vista de los demás, favoreciendo la apropiación y cumplimiento grupal de objetivos institucionales.			X
Responsabilidad: Capacidad para hacerse cargo de actividades y asumir las consecuencias positivas o negativas derivadas de las acciones ejecutadas.			X
Ejecución simultánea: Capacidad para desempeñarse efectivamente en diversas tareas y proyectos cumpliendo con los objetivos de todas ellas.		X	

<p>Confiabilidad: Grado de confianza que una persona muestra por su conducta y actuar en tareas desempeñadas.</p>			X
<p>Manejo de conflictos: Capacidad para entender y resolver apropiadamente problemas vinculados con su ejercicio laboral o, en su caso, minimizar su impacto a efecto de dar cumplimiento a los objetivos institucionales a pesar de las exigencias del medio.</p>			X
<p>Rendimiento bajo presión: Capacidad para cumplir con los objetivos institucionales pese a realizar sus tareas en condiciones potencialmente estresantes, manteniendo el control de las emociones.</p>			X
<p>Trabajo en equipo: Capacidad para integrarse cordial y efectivamente en tareas conjuntas con sus compañeros de trabajo, a efecto de cumplir con objetivos institucionales.</p>			X
<p>Asertividad: Capacidad para expresar sus convicciones, necesidades y puntos de vista, sin agredir ni someterse, en virtud de las características del contexto en que se desempeña.</p>			X
<p>Autonomía y Toma de Decisiones: Capacidad para trabajar en forma independiente, con confianza en las propias habilidades, asumiendo decisiones y responsabilidades, dentro de su marco de acción.</p>		X	
<p>Interpersonal: Capacidad para discernir y responder de manera adecuada a los estados de ánimo, los temperamentos, las motivaciones y los deseos de otras personas.</p>			X

7. A continuación se indicarán distintas evaluaciones donde se destacarán con **rojo** aquellas respuestas que marcaron tendencia de quienes estuvieron en el puesto de Brigadier Mayor las cuales, se encontrarán como base en todas las bandadas. Asimismo, se indicarán las respuestas deseables que debería poseer un Brigadier Mayor para desempeñarse en cada una de las Bandadas, según las características que tiene cada curso.

A. Test VIA:

Bandada	Categorías	Resultados Deseables		
Iª Bandada	Sabiduría	Juicio	Creatividad	Amor por el Aprendizaje
	Valor	Honestidad	Perseverancia	
	Humanidad	Amabilidad	Amor	
	Justicia	Liderazgo		
	Templanza	Prudencia		
	Transcendencia	Apreciación de Belleza	Humor	Espiritualidad
IIª Bandada	Sabiduría	Juicio		
	Valor	Honestidad	Perseverancia	Entusiasmo
	Humanidad	Amabilidad	Amor	Inteligencia Social
	Justicia			
	Templanza	Prudencia	Perdón	
	Transcendencia	Esperanza	Humor	
IIIª Bandada	Sabiduría	Juicio	Curiosidad	
	Valor	Honestidad	Perseverancia	
	Humanidad	Amabilidad	Amor	
	Justicia	Ecuanimidad		
	Templanza	Prudencia	Autoregulación	
	Transcendencia	Humor	Gratitud	
IVª Bandada	Sabiduría	Juicio	Perspectiva	
	Valor	Honestidad	Perseverancia	Valentía
	Humanidad	Amabilidad	Amor	
	Justicia	Trabajo en Equipo		
	Templanza	Prudencia	Humildad	
	Transcendencia	Humor		

B. Test VARK:

Bandada	Resultados Deseables
Iª Bandada	Auditivo
	Visual
	Kinestésico
IIª Bandada	Auditivo
	Visual
	Kinestésico
IIIª Bandada	Auditivo
	Reading
	Kinestésico
IVª Bandada	Auditivo
	Visual
	Kinestésico

C. Test Inteligencias Múltiples (Gardner):

Bandada	Resultados Deseables	
Iª Bandada	Kinestésica	Matemática
	Musical	Interpersonal
	Intrapersonal	
IIª Bandada	Espacial	Matemática
	Musical	Interpersonal
	Intrapersonal	
IIIª Bandada	Lingüística	Matemática
	Musical	Interpersonal
	Intrapersonal	
IVª Bandada	Lingüística	Matemática
	Musical	Interpersonal
	Espacial	

D. Test DISC:

Bandada	Resultados Deseables			
	Estilo de Comportamientos		Fuerzas Impulsoras	
Iª Bandada	Paciente	Firme	Automotivado	Consideración
	Asertivo	Independiente		Realización Personal
	Colaborador	Influyente		Conocimiento Poder-Influencia
IIª Bandada	Paciente	Firme	Entusiasta	Consideración
	Asertivo	Independiente		Realización Personal
	Colaborador	Perceptivo		Ética-Moral
IIIª Bandada	Paciente	Firme		Consideración
	Asertivo	Independiente		Realización Personal
	Colaborador	Precavido		Práctica
IVª Bandada	Paciente	Firme	Orientado al Rendimiento	Consideración
	Asertivo	Independiente		Realización Personal
	Colaborador	Reflexivo		Económica

E. Test Juegos de Talentos (Fischman):

Bandada	Resultados Deseables			
Iª Bandada	Persistente	Orientado al Logro	Seguro	Responsable
	Positivo	Disciplinado	Con Iniciativa	Práctico
	Sociable	Empático	Aprendiz	Verbal
	Curioso	Abierto de Mente	Comunicador	Detallista
	Investigador		Con Coraje	
IIª Bandada	Persistente	Orientado al Logro	Seguro	Responsable
	Positivo	Disciplinado	Con Iniciativa	Práctico
	Sociable	Empático	Apasionado	Servicial
	Realizador	Flexible	Simultáneo	Abierto a los Demás
	Ordenado		Numérico	
IIIª Bandada	Persistente	Orientado al Logro	Seguro	Responsable
	Positivo	Disciplinado	Con Iniciativa	Práctico
	Sociable	Empático	Enfocado	Asertivo
	Paciente	Reflexivo	Organizado	Creativo
	Colaborador		Intuitivo	
IVª Bandada	Persistente	Orientado al Logro	Seguro	Responsable
	Positivo	Disciplinado	Con Iniciativa	Práctico
	Sociable	Empático	Estratégico	Armonizador
	Emprendedor	Crítico	Analítico	Visionario
	Con Don de Mando		Con Sentido del Humor	

8. Organigrama:



9. Observaciones:

Elaboró	Revisó	Autoriza
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
		Vigencia de perfil

Anexo "W"

Ejemplo de Resumen Ejecutivo



RESUMEN EJECUTIVO

INFORMACIÓN PERSONAL

RUT	:	[REDACTED]	AÑO INGRESO EA	:	2004
NOMBRE	:	[REDACTED]	PUESTO CLAVE	:	BRIGADIER (A)
EDAD	:	31	ESCALAFON	:	[REDACTED]
HIJOS	:	SI	GRADO	:	[REDACTED]
			UNIDAD	:	[REDACTED]
			NIVEL DE ESTUDIO	:	TITULO FACH

MI BIG DATA



RESULTADOS

Test VIA VALENTIA AMOR PERSEVERANCIA	Test VARK KINESTESICO AUDITIVO VISUAL
Test Inteligencias Múltiples KINESTÉSICA INTRAPERSONAL MATEMÁTICA	Test Fischman SEGURO CON CORAJE POSITIVO
Test DISC (FI) REALIZACIÓN PERSO... ETICA-MORAL PRACTICA	Test DISC (EC) INDEPENDIENTE AUTOMOTIVADO ORIENTADO AL RENDIME...
Test Gallup Relación Responsabilidad Restaurador Autoconfianza	