

**COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO  
ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL  
FRANCISCO BOLOGNESI”**



**“EL LIDERAZGO Y EL METODO DE INSTRUCCIÓN MILITAR EN  
LAS PRACTICAS PRE- PROFESIONALES REALIZADAS POR LOS  
CADETES DE TERCER AÑO DEL ARMA DE INFANTERIA EN EL  
BATALLÓN DE POLICIA MILITAR N° 513 DEL COMANDO DE  
EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO (COEDE). LIMA.2014.”**

**TESIS PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIADO EN CIENCIAS  
MILITARES CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADA POR:**

**AVEDAÑO TELLEZ VICTOR  
CASTILLO RIOS FRAN  
CORAZON FLORES FRANK  
LEÓN LOPEZ PABLO**

**LIMA – PERÚ**

**2016**

## **DEDICATORIA**

A nuestras madres que ven en nosotros el esfuerzo de su vida, por darnos los valores que hacen nuestro camino.

A mis seres queridos que anhelan se cumplan nuestras metas.

## **AGRADECIMIENTO**

Al Glorioso Ejército Peruano por permitirnos obtener la licenciatura en Ciencias Militares y a nuestros docentes, por orientarnos en esta investigación.

## PRESENTACIÓN

Señor Presidente

Señores Miembros del Jurado.

En cumplimiento de las normas del Reglamento de elaboración y sustentación de tesis de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” (EMCH “CFB”) se presenta a su consideración la investigación titulada “El liderazgo y el método de instrucción militar en las prácticas pre-profesionales realizadas por los cadetes del tercer año del arma de infantería en el batallón de policía militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014”, Con el propósito de optar el título de Licenciado en Ciencias Militares.

El objetivo de la presente investigación fue establecida la relación basada entre la variable “liderazgo” con la variable “método de instrucción militar”, con el propósito de obtener información objetiva, metódica y sistemática sobre el comportamiento de dichas variables, y en las evidencias validadas, plantear recomendaciones para su mejoramiento.

En tal sentido, esperamos que esta investigación efectuada a la luz de los requerimientos presente por la EMCH “CFB”, merezca su aprobación.

Los autores

## ÍNDICE

	Pág.	
<b>Dedicatoria</b>	.....	ii
<b>Agradecimiento</b>	.....	iii
<b>Presentación</b>	.....	iv
<b>Índice</b>	.....	v
<b>Índice de tablas</b>	.....	vii
<b>Índice de figuras</b>	.....	vii
<b>Resumen</b>	.....	viii
<b>Abstract</b>	.....	ix
<b>Introducción</b>	.....	xi
<b>I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>		
1.1 Planteamiento del problema	.....	12
1.2 Formulación del problema	.....	13
1.2.1 Problema general	.....	13
1.2.2 Problemas específicos	.....	13
1.3 Justificación	.....	14
1.4 Limitaciones	.....	15
1.5 Antecedentes	.....	15
1.6 Objetivos	.....	18
1.6.1 Objetivo general	.....	18
1.6.2 Objetivos específicos	.....	18
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>		
2.1 Marco legal	.....	20
2.2. Bases Teóricas	.....	21
2.2.1. Concepto liderazgo	.....	21
2.2.2. Liderazgo militar	.....	27
2.2.3. Liderazgo administración militar	.....	36
2.3. Método de instrucción militar	.....	40
2.4 Definición de Términos Básicos	.....	50

### III. MARCO METODOLOGICO

3.1 Hipótesis	54
3.1.1 Hipótesis general	54
3.1.2 Hipótesis específicas	54
3.2 Variables	54
3.2.1 Definición conceptual	54
3.2.2 Definición operacional	55
3.3 Metodología	55
3.3.1 Tipo de Estudio	55
3.3.2 Diseño	55
3.4 Población y Muestra	56
3.5 Método de Investigación	58
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	59
3.7 Métodos de análisis de datos	60
<b>IV. RESULTADOS</b>	
4.1 Descripción	66
4.2. Analisis e interpretación	85
4.3. Prueba de hipótesis	87
4.4 Discusión	98
<b>CONCLUSIONES</b>	100
<b>SUGERENCIAS</b>	102
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	103
<b>ANEXOS</b>	105
Anexo 1 Matriz de consistencia	
Anexo 2 Cuestionario	
Anexo 3 Base de datos	

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Operacionalización de las variables</i>	55
Tabla 2 <i>Alfa de Cronbach si el elemento suprimido del instrumento v1</i>	62
Tabla 3 <i>Alfa de Cronbach si el elemento suprimido del instrumento v2</i>	63
Tabla 4 <i>Prueba de normalidad variables</i>	64
Tabla 5 Estadística descriptiva variables	66
Tablas 6 Tablas de 18 ítems instrumento	67
Tabla 7 Análisis roles interpersonales y métodos de inst. militar	87
Tabla 8 Análisis roles informativos y métodos de inst. militar	88
Tabla 9 Análisis roles de decisión y métodos de inst. militar	89
Tablas 10 <i>Coeficiente de Liderazgo</i> y métodos de inst. militar	92
Tablas 11 <i>Coeficiente de</i> interpersonales y métodos de inst. militar	94
Tablas 12 <i>Coeficiente de</i> informativo y métodos de inst. militar	96
Tablas 13 <i>Coeficiente de decisión</i> y métodos de inst. militar	98

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Fig. 1 Roles administrativos</i>	40
<i>Fig. 2 Habilidades administrativos</i>	42
<i>Figura 3. Procedimiento de análisis</i>	60
<i>Figura 4. Figuras distribución de frecuencias</i>	67

## RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo general determinar si el liderazgo se relaciona con el método de instrucción militar en las prácticas pre-profesionales realizadas por los cadetes de III año de Infantería en el Batallón de Policía Militar N°513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército COEDE. Lima. 2014, se desarrolló una investigación de tipo correlacional, porque tuvo por finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre el liderazgo y el método de instrucción militar, de nivel descriptivo porque se describió la realidad problemática tal y como se presenta en los diversos estamentos, con un diseño no experimental transversal correlacional, el estudio se permitió investigar 114 personas cuyo muestreo fue aleatorio simple y la muestra óptima fue de ochenta y ocho personas. Para dicho estudio se utilizó las técnicas de la observación, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo a la temática investigada y la encuesta fue aplicada a los Oficiales, Cadetes, Sub Oficiales y Personal de Tropa pertenecientes al Batallón de Policía Militar N° 513 y a la Escuela Militar de Chorrillos." Coronel Francisco Bolognesi" EMCH "CFB"

La principal conclusión tenemos, de acuerdo a los resultados estadísticos descriptivos e inferenciales obtenidos, se puede determinar que existe una correlación de 0,930 entre las variables, el liderazgo y el método de instrucción militar, verificando este valor en el Coeficiente de Correlación de Pearson se puede determinar que existe una correlación positiva muy fuerte.

Respecto a la prueba de la Hipótesis General a través del coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) realizada para la contrastación de hipótesis; se obtuvo un P valor 0.000 a nivel de significancia 0.05, lo que determina que el liderazgo se relaciona positivamente con el método de instrucción militar en las prácticas pre-profesionales realizadas por los cadetes de III año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014.

Palabras Claves: Liderazgo y Método de Instrucción Militar.

## ABSTRACT

It is generally investigation was aimed at determining whether the leadership is related to the method of military training in the pre-professional practices conducted by third year cadets of Infantry Battalion No. 513 Military Police Command of Education and Doctrine Command COEDE. Lime. 2014 research correlational developed because I was aimed to know the relationship or degree of association between the leadership and the method of military training, descriptive level because the problem actually described as presented in the various estates, with no cross-correlation experimental design allowed the study to investigate 114 people which was simple random sampling and the optimal sample was eighty-eight. The observation techniques used for the study, classifying and the pertinent events according to the researched subject and the survey was applied to officers, cadets, officers Sub and enlisted personnel belonging to the Military Police Battalion No. 513 and Chorrillos Military School. "Colonel Francisco Bolognesi" EMCH "CFB"

The main conclusion we have, according to the descriptive statistical results and inferential obtained, one can determine a correlation of 0.930 between variables, leadership and method of military training, checking this value in the Pearson product-moment correlation coefficient you can determine that there is a strong positive correlation.

For testing the general hypothesis through the Pearson correlation coefficient ( $r$ ) performed for hypothesis testing; P value of 0.000 at 0.05 level of significance was obtained, which determines that leadership is positively related to the method of military training in the pre-professional practices by cadets of III year of the weapon Infantry Battalion Military Police No. 513 Command of Education and Doctrine Command (COEDE). Lime. 2014.

Keywords: Leadership and Military Training Method

## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se desarrolló aspectos significativos sobre el liderazgo y el método de instrucción militar, tuvo como objetivo general determinar si el liderazgo se relaciona con el método de instrucción militar en las prácticas pre-profesionales realizadas por los cadetes de tercer año de Infantería en el Batallón de Policía Militar N°513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército COEDE. Lima. 2014. La razón por la se realizó la presente investigación fue el deseo de investigar los factores del liderazgo que influyen en el método de instrucción militar, determinando el buen control del personal bajo sumando durante las horas de prácticas con los subalternos.

Se desarrolló una investigación de tipo correlacional, debido a que tuvo por finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre el liderazgo y el método de instrucción militar, de nivel descriptivo porque se describe la realidad problemática tal y como se presenta en los diversos estamentos, con un diseño no experimental transaccional correlacional causal, el método fue descriptivo, porque describe las causas, consecuencias, de cada una de las variables de manera teórica, tal y como se presenta el fenómeno en estudio.

La hipótesis de trabajo fue: El liderazgo se relaciona significativamente con el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los cadetes de tercer año de Infantería en el Batallón de Policía Militar N°513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército COEDE. Lima. 2014.

La presente tesis correspondió en su desarrollo la siguiente organización: El capítulo I Planteamiento del estudio. Contiene el planteamiento del problema, formulación del problema, justificación, limitaciones, antecedentes, objetivo general y objetivos específicos. Tiene por finalidad determinar la preocupación del liderazgo que tienen los nuevos oficiales luego de su proceso de formación.

El capítulo II Marco Teórico. Desarrolla los antecedentes de la investigación; las bases teóricas de las dos variables en estudio y la definición de términos básicos. Se trabaja una serie de conceptos en torno a las variables dependientes (métodos

de instrucción militar) y la independiente (liderazgo), y cómo doctrina se sujeta a los respectivos reglamentos, que le permiten justificar el estudio de la investigación.

El capítulo III Marco Metodológico. Desarrolla la hipótesis, variables (definición conceptual), variables (definición operacional), tipos de estudio, diseño de estudio, población y muestra, método de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos y el método de análisis de datos.

El capítulo IV Resultados. Contiene la descripción y discusión, encontrando los estadísticos de la correlación "r" de Karl Pearson, como un valor que existe de 0,975 entre las variables en estudio, siendo por ello la primera conclusión, que existe una correlación muy fuerte entre las variables liderazgo y métodos de instrucción militar.

Por último llegamos a las conclusiones y sugerencias que se determinan después de un análisis de datos determinados por las contrataciones de las hipótesis planteadas.

**CAPITULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACION**

## **1.1 Planteamiento del problema.**

Cuando el comando de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" (EMCH"CFB"), dispuso que se realizará las prácticas pre - profesionales conjuntamente con algunos compañeros en el Batallón de Policía Militar N 513, se pudo observar que los oficiales del grado de Sub Tenientes recientemente egresados de la EMCH se estaban desempeñando como Comandantes de sección, no estaban realizando convenientemente la metodología de la instrucción militar en el momento que estaban impartiendo instrucción militar al personal de tropa del batallón.

Uno de los factores que se pudo apreciar es que en el momento de la aplicación de la instrucción militar es la inadecuada aplicación de la metodología en la instrucción militar manifestándose por parte del instructor en el desatino de algunos oficiales en la dirección y coordinación de las actividades del personal al no aplicar convenientemente algunas técnicas fundamentales para realizar un adecuado aprendizaje en el personal de tropa como lo son las técnicas eminentemente activas cuya finalidad es aplicar el principio de actividad de tal modo que el instructor conseguiría que los soldados (instruidos) se convertirían en protagonistas centrales de su propio aprendizaje.

Asimismo se pudo apreciar que algunos oficiales designados como jefes de sección no convenientemente las actividades de instrucción y/o actividades administrativas propias de la convivencia en el cuartel, como manifestándose en la falta de comunicación asertiva con su personal subordinado, debido a que el propósito de la comunicación es conocer íntegramente a su personal bajo su mando a fin de poder descubrir algún tipo de abuso de autoridad, dificultad y/o necesidad que tenga su personal condición que es fundamental para poder realizar un adecuado liderazgo.

Otro de los factores que influencia en el la metodología de la instrucción militar era que el instructor (Tte. y/o Stte) tenía cierta dificultad en tomar una decisión

a su nivel con respecto a alguna situación de su personal al mando, debido a que el comportamiento que el Oficial adoptaba al actuar ante tales situaciones imprevistas no era la pertinente respecto al rol de decisión que debe poseer un líder cuya capacidad para reaccionar, contemporizar, regular y para afrontar circunstancias de este tipo debe ser impecable.

Esos factores que afectan la metodología de la instrucción militar tienen relación con el liderazgo de los oficiales del grado de Tenientes y Sub Tenientes que imparten instrucción en los cuerpos de tropa. Lo cual motivo el presente trabajo proponer algunas estrategias de solución para que de alguna manera modernizar el modelo de líder de nuestros Oficiales del Ejército Peruano.

## **1.2 Formulación del problema.**

### **1.2.1 Problema general**

¿En qué medida el liderazgo se relaciona con el método de instrucción militar en las prácticas pre- profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N°513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014?

### **1.2.2 Problema específicos**

**PE<sub>1</sub>:** ¿De qué manera los roles interpersonales se relacionan con el método de instrucción militar en las prácticas pre- profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N°513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014?

**PE<sub>2</sub>:** ¿Cómo los roles informativos se relacionan con el método de instrucción militar en las prácticas pre - profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N°513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE)? Lima. 2014?

**PE<sub>3</sub>:** ¿En qué medida los roles de decisión se relacionan con el método de instrucción militar en las prácticas pre- profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N°513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE)? Lima. 2014?

### **1.3 Justificación de la Investigación**

La razón o motivo por la cual realicé el presente trabajo de investigación fue que desee estudiar y proponer algunas estrategias acordes a la modernización de la FFAA (Ejército) con respecto a la metodología en la instrucción militar que se está impartiendo actualmente en las unidades de tropa de nuestro querido y prestigioso Ejército Peruano y proponer cuáles podrían ser las posibles estrategias, lineamientos y/o acciones que permitan a los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, adoptar y/o mejorar los roles gerenciales del liderazgo requerido por nuestro Ejército Peruano para poder comandar los destinos de esta prestigiosa institución.

Se afirma como una justificación teórica; los planteamientos y las hipótesis que habremos de trabajar en la presente investigación, van a solucionar el limitado método y procedimiento en la observación y conducción de la instrucción militar para que esté en su capacidad operativa, revisando la bibliografía adecuada.

La solución para su justificación práctica será que tenemos que realizar en la presente investigación, es adquirir nuevas técnicas de enseñanza aprendizaje y TICs, y así obtener una mayor capacidad operativa; en las prácticas de instrucción de los cadetes del tercer año de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”.

En la justificación Metodológica se establecen las técnicas que habremos de utilizar en la presente investigación, ayudaran para que las futuras investigaciones puedan hacer uso de las estas mismas o tomarlas como una referencia para que tengan una idea de cómo realizarlo, utilizando los manuales de paradigma socio cognitivo humanista.

## **1.4 Limitaciones de la Investigación**

El limitado acceso a bibliotecas del CAEN, Escuela de Guerra, Instituto Científico y Tecnológico del Ejército, Biblioteca del Ejército, bibliotecas de Universidades particulares y estatales entre otros lugares dedicados a la investigación.

La dificultad del ubicar trabajos de investigación de la temática investigada. La necesidad de autofinanciar estas investigaciones para obtener mayor información de otras unidades del grupo de Campaña como viajes de estudios. La realización de las encuestas previstas nos dificultó la investigación debido a que deberíamos de instruir adecuadamente a los encuestados, y sobre todo tener las autorizaciones de los jefes de Unidad.

## **1.5 Antecedentes de la Investigación**

### **A. Investigaciones Internacionales**

Valerio, L (2012). El Liderazgo transformador como herramienta para que las operaciones de información sean parte de la cultura organizacional de la Armada Boliviana en su accionar táctico. Para optar el grado de Magister en Scientiarum en Táctica Naval. Universidad Militar Bolivariana de Venezuela. Escuela de Estudios Tácticos Navales. Venezuela.

Entre las principales conclusiones tenemos las siguientes:

1. Desde el punto de vista del Liderazgo Transformador se concluye que es necesario definir criterios más amplios y uniformes en relación al tema, así como orientar las estrategias institucionales para alcanzar un cambio organizacional que responda a su realidad y especialmente considerando las potencialidades tanto individuales como colectivas de los operadores de información para que, de una u otra manera, sus acciones contribuyan con las transformaciones necesarias y en particular las relacionadas con la imagen institucional.
2. Conforme a la relación del uso del liderazgo transformador con el cambio en la cultura organizacional en la Armada Bolivariana, se

busca no sólo mantener el contacto con los medios de comunicación, sino que ese proceso sea dado por un líder con calidad personal, que vive, siente y padezca lo que manifiesta; no que se encuentre en la cima de la organización, sino que tenga un compromiso corporativo para actuar como una fuerza influyente y clave en todos los niveles de la organización, desde el empleo táctico hasta el análisis sistemático de los factores que determinan una situación para tomar decisiones acertadas con arreglo a las oportunidades, la evaluación de los hechos y control de las amenazas, teniendo el apoyo del colectivo.

Todo ello sustentado en lo que plantea Mc Shane y Von Glinow (2010), al señalar que los líderes de transformación tienen como principal característica que son agentes de cambio. Crean una visión de empresa, la comunican de forma atractiva y motivadora, la modelan con el ejemplo y se dedican a fomentarla en todos los niveles. Es decir que las personas impulsan las organizaciones como entes vivientes que requieren ser dinamizados para poder transformar su cultura organizacional desde todos los ámbitos y coadyuvar en el alcance de las metas.

En este orden de ideas también es necesario considerar los aportes de González (2003) cuando enfatiza que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso; el líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla. Se considera que estos elementos apuntan a constituir a la Armada Bolivariana en una institución consolidada a nivel de liderazgo.

## **B. Investigaciones Nacionales**

Reyes, N. (2012). Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario en una Institución Educativa de Ventanilla. Callao. Para optar el grado de Maestro en Educación. Mención en Gestión de la Educación. Universidad San Ignacio de Loyola. Facultad de Educación. Lima Perú.

Entre la principal conclusión tenemos la siguiente:

1. Como conclusión general, se expresa que no se confirma la hipótesis general debido a que no hay presencia de relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo según Rensis Likert y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009.
2. No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. Por lo tanto, no se confirma la primera hipótesis específica.
3. No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. Por ende, no se confirma la segunda hipótesis específica.
4. No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo consultivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. En consecuencia, no se verifica la tercera hipótesis específica.

## 1.6 Objetivos

### 1.6.1 Objetivo General

Determinar si el liderazgo se relaciona con el método de instrucción militar en las prácticas pre- profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N°513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014.

### 1.6.2 Objetivo específicos

**OE<sub>1</sub>:** Establecer si los roles interpersonales se relacionan con el método de instrucción militar en las prácticas pre- profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N°513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014

**OE<sub>1</sub>:** Determinar si los roles informativos se relacionan con el método de instrucción militar en las prácticas pre- profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N°513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014.

**OE<sub>1</sub>:** Determinar si los roles de decisión se relacionan con el método de instrucción militar en las prácticas pre- profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N°513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014.

**CAPITULO II**  
**MARCO TEORICO**

## **2.1. Marco Legal**

DECRETO SUPREMO N° 001-2010-DE-SG.- Aprueban el Reglamento Interno de los Centros de Formación de las Fuerzas Armadas

DECRETO SUPREMO N° 001-2010-DE/SG

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

CONSIDERANDO:

Que, la Primera Disposición Complementaria del Reglamento de la Ley N° 29131 – Ley del Régimen Disciplinario de las Fuerzas Armadas, aprobado por Decreto Supremo N° 004-2008-DE, establece que las Instituciones Armadas adecuarán sus normas internas a la citada Ley y a su Reglamento;

Que, la Segunda Disposición Complementaria de la citada Ley N° 29131, señala que “Las especificaciones del régimen disciplinario para los cadetes, alumnos y reclutas de los centros de formación de las Fuerzas Armadas se establecen en la normativa legal establecida para los Centros de Instrucción de las Fuerzas Armadas, la cual debe ser aprobada mediante Decreto Supremo”; Que, la normativa a aprobarse reviste importancia, al constituir una herramienta legal que normará la reglamentación interna en los Centros de Formación de las Fuerzas Armadas del Perú, que coadyuvará a mantener la disciplina, la formación académica y psicofísica militar, tanto de Cadetes y Alumnos; En tal sentido, resulta necesario la aprobación del Reglamento Interno de los Centros de Formación de las Fuerzas Armadas; De acuerdo a lo previsto por el numeral 8) del artículo 118 de la Constitución Política del Estado, concordante con lo previsto en los artículos 8 numeral 2) literal e) y 11 numeral 3) de la Ley N° 29158 - Ley Orgánica del Poder Ejecutivo;

DECRETA:

Artículo 1.- Aprobación

Apruébese el Reglamento Interno de los Centros de Formación de las Fuerzas Armadas, el mismo que está constituido por UN (01) Título Preliminar que consta de VI Artículos, TRES (03) Títulos, CIENTO OCHENTA Y UN (181) Artículos, SIETE (07) Disposiciones Complementarias, UNA (01) Disposición Transitoria, DOS (02) Disposiciones Finales, UN (01) Glosario de Términos y

CUATRO (04) Anexos que forman parte integrante del presente Decreto Supremo.

Artículo 2.- Derogatoria

Deróguese toda disposición reglamentaria que se oponga al cumplimiento del presente

Decreto Supremo.

Artículo 3.- Refrendo

El presente Decreto Supremo será refrendado por el Ministro de Defensa y entrará en vigencia al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial El Peruano.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los diez días del mes de enero del año dos mil diez.

ALAN GARCÍA PÉREZ

Presidente Constitucional de la República

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Conceptos sobre Liderazgo**

El liderazgo es el proceso de influir en las actividades del grupo encaminadas a establecer y alcanzar metas. Stogdill (1948).

El liderazgo es un proceso de interacción entre dos o más personas que normalmente implica estructurar o reestructurar la situación, percepciones y expectativas, siendo el líder un agente de cambio, dándose el liderazgo cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de los otros miembros del grupo. Bass (1990).

El desarrollo personal como la base del verdadero cambio. El desarrollo sostenido de la organización depende de la fuerza transformadora de las personas y de los equipos que transforman la organización. Covey (1994).

El liderazgo es una organización inteligente que difiere del modelo autoritario y carismático. La mayordomía es la voluntad de responsabilizarse por el bienestar de la organización, trabajando al servicio de quienes nos rodean en vez de controlarlos. Block, (1992).

El papel del líder radica en elaborar un marco de referencia más apropiado para comprender la inestabilidad de la dinámica empresarial, propiciar un clima que aliente la diversidad y promueva la sinergia, en el que el desacuerdo no sea sinónimo de deslealtad, en el que se revisen y cuestionen permanentemente los paradigmas, con la certeza de que son los modelos mentales de la gente lo que determina la capacidad de la organización para enfrentarse al futuro. Aldana (1996).

El liderazgo es el proceso de influir en otros para que entiendan y estén de acuerdo acerca de las necesidades que se deben atender y cómo hacerlo de forma efectiva, y el proceso de facilitar esfuerzos individuales y colectivos para alcanzar objetivos compartidos. Yukl (2002).

### **Modelos de Liderazgo**

Después de la Segunda Guerra Mundial se llevaron a cabo, en los Estados Unidos, varios estudios sobre Liderazgo, demostrando que ciertos roles de comportamiento resultaban ser más eficaces que otros. Hoy, es importante tener en cuenta el concepto situación ya que será un común denominador a lo largo del desarrollo de los modelos de dirección y liderazgo.

Gil y Alcocer (2003) sostienen que en el estudio y evolución del concepto del liderazgo pueden observarse diversos enfoques, desde una teoría basada en rasgos, a finales de los cuarenta, hasta el nuevo concepto del liderazgo carismático o transformacional que viene argumentándose desde principios de los ochenta. Bass (1990).

## **Modelos tradicionales de liderazgo**

Muchos autores han descrito diversas clasificaciones de los modelos del liderazgo, pero dos son los modelos básicos y más conocidos. A partir de ambos modelos, surgen a su vez los nuevos modelos, los cuales revisaremos más adelante.

## **El Modelo de los Rasgos**

El Modelo de los Rasgos, como su nombre lo dice, es un modelo donde se evalúan y analizan las características de las personas y, de esta manera, se identifica si la persona tiene cualidades de líder o no. Este modelo nos muestra que el liderazgo es algo innato y que se nace líder. Lo que distingue a los líderes de los que no lo son: la personalidad, los rasgos, las características físicas o intelectuales. Para Stogdill (1948) existen tres rasgos asociados a los líderes: inteligencia, estatura física y personalidad.

Northouse (2000), luego de investigar una serie de rasgos de personalidad que deberían de tener los líderes, concluye que son cuatro rasgos los más constantes:

Inteligencia: los líderes tienden a tener una inteligencia por encima del promedio, a comparación con las personas que no lo son.

Madurez y amplitud de visión: los líderes tienden a ser emocionalmente maduros y son capaces de tener un panorama más amplio al momento de enfrentar diversas situaciones.

Necesidad de logros: los líderes poseen un alto nivel de motivación, están orientados a objetivos y metas. Poseen dinamismo y deseos de superación.

Honestidad: los líderes deben inspirar confianza. De esto dependerá la disposición de los empleados a seguir a su líder.

## **Algunas limitaciones sobre el Modelo de Rasgos de la Personalidad**

Para Bass (1990) este modelo de los rasgos del liderazgo es inadecuado para predecir correctamente el desempeño de un líder.

Existen algunas limitaciones, por ejemplo, no podemos hablar de patrones entre los rasgos y predecir la eficacia del liderazgo. Es muy difícil identificar los rasgos exclusivos de un líder para que este sea eficaz. Luego, otra limitación de este modelo, es que no podemos predecir la eficacia o ineficacia de un líder en base a sus características físicas, tales como peso, talla o apariencia.

Ninguno de estos atributos son requisitos para una posición de liderazgo.

Finalmente, este modelo, intenta plantear que existen personas que según sus características son más proclives al liderazgo que otras.

### **El Modelo Conductual**

Este modelo se basa en lo que hacen los líderes y en cómo lo hacen. Además postulan que las conductas distinguen a los líderes de los que no lo son. A partir de esto, los líderes ayudan a las personas y al equipo a alcanzar sus metas. Estudian el comportamiento de los líderes, preguntándose si hay algo especial en la forma en que se comportan los líderes eficaces, más allá de sus "rasgos".

Para poder explorar mejor este tema, vamos a comentar cada uno de estos modelos.

### **Algunos enfoques teóricos**

La complejidad a la hora de definir el liderazgo para abarcarlo en su totalidad hace que hayan ido surgiendo diferentes enfoques o modos de acercarse al fenómeno.

Cada enfoque pretende responder a la pregunta básica que se hace cada estudioso del tema:

- a. ¿Consiste el liderazgo en las cualidades personales que distinguen al líder de los seguidores?; si así fuese, ¿por qué hay individuos con esas cualidades y otros sin ellas?, ¿los líderes nacen o se hacen?
- b. ¿Cómo actúan los líderes?, ¿qué hace que tengan éxito?
- c. ¿Cómo surgen los líderes?, ¿cómo se mantienen en su papel?

d. ¿Cuáles son los efectos del liderazgo?, ¿qué es el liderazgo efectivo?.

Las distintas teorías e investigaciones las vamos a agrupar en seis apartados (siguiendo con modificaciones la clasificación de Yukl y Van Fleet, 1992):

a. Enfoque de rasgos: enfatizan los atributos personales y las competencias.

b. Enfoque conductual: destaca la conducta y estudia los distintos estilos.

c. Enfoque situacional: estudia las variables de situación que afectan a la eficacia de la conducta del líder

d. Enfoque interactivo: se centran en el proceso de la relación «líder-seguidores» y analizan el proceso de influencia y poder.

e. Enfoque carismático y transformacional: analizan los cambios necesarios en la conducta del líder para revitalizar a sus colaboradores.

### **Enfoque de rasgos**

Esta teoría destaca que algunas personas, por naturaleza o por herencia, poseen ciertas características que otras no poseen. Los rasgos se definen como características físicas o psicológicas del individuo que se infieren de los datos proporcionados por el sujeto por medio de entrevistas, cuestionarios y test psicológicos y por observación de la conducta del individuo. Consideran que los líderes tienden a ser más altos, más atractivos físicamente, más inteligentes y con más confianza en sí mismos, más sanos psicológicamente, dominantes, extrovertidos y más sensitivos que los demás (Gibb, 1969).

Estas características, sin embargo, singularizan a tipos diversos de líderes y sólo en ciertas situaciones y bajo determinadas condiciones. Las investigaciones psicológicas que han revisado esta aproximación al tema están de acuerdo en que las mediciones de los factores de

personalidad no han demostrado ser muy útiles para la elección de líderes (Stogdill, 1974). Hay una evidencia preponderante de una gran variedad de estudios que indican que los modelos de liderazgo difieren con la situación (Bass, 1981).

### **Enfoque conductual**

Este enfoque estudia el liderazgo en términos de lo que los líderes hacen (conductas). Estas conductas ya no son cualidades innatas sino que se pueden aprender. Este enfoque posibilita el entrenamiento en el liderazgo.

Su preocupación básica es distinguir los estilos más eficaces. Se entiende por eficacia la productividad de los miembros del grupo y su satisfacción. Por estilo se entiende «la conducta (habitual) de un individuo cuando dirige las actividades de un grupo hacia objetivos compartidos» (Hemphill y Coons 1957). Este enfoque pone ya en relación a los líderes con los procesos del grupo, pero el proceso de influencia se enfoca unilateralmente sobre el líder. Por otro lado la noción de «estilo» sugiere que los líderes siempre se comportan del mismo modo con todos los miembros del grupo.

La debilidad metodológica de los trabajos realizados en esta área ha sido señalada por diferentes autores (Yull, 1981; Bass, 1981; Korman, 1966). La mayoría de las investigaciones (basadas en cuestionarios) son correlacionales y no explican las relaciones de causalidad.

Sin embargo, comparando los distintos enfoques del estudio de la conducta del líder, se observan dos dimensiones importantes; una tiene que ver con problemas de tarea y otra con problemas de relación entre personas (Morales, 1985).

Stein y Heller (1979 y 1983) han realizado un trabajo riguroso sobre estas dimensiones y concluyen que la emergencia del liderazgo se debe a la realización de roles de tarea. La dimensión de relación parece

mucho menos definitoria de la actividad del líder La relación exacta entre las dos dimensiones no está nada clara.

### **Enfoque situacional**

Vamos a dedicar este apartado a estudiar varias teorías que han enfatizado más los aspectos contingentes de la relación entre el estilo del liderazgo y variables situacionales, con vistas a la eficacia de la conducta de liderazgo.

#### **2.2.2. Liderazgo militar**

Se puede decir que el liderazgo militar representa la capacidad que debe poseer el personal integrante de una fuerza Armada para orientar y conducir a sus hombres y aportar al crecimiento de su organización en las dimensiones material, estructural, funcional, ambiental, haciendo que los objetivos sean logrados de forma voluntaria y conciente tanto en tiempo de paz, como en guerra. Pero esta no es la única definición ya que nos podemos preguntar si existe un estilo de liderazgo típicamente militar.

Existen diferentes teorías que analizan este fenómeno de ayuda y cooperación con otros, para que estos descubran claramente el camino a seguir. La teoría innatista defiende la idea de que los factores vinculados con la herencia, determinan la existencia del líder, minimizando y hasta rechazando la influencia del medio ambiente. Otra teoría, la del campo social, establece que el liderazgo es una relación entre miembros de un grupo, en el cual el líder surge y adquiere prestigio a través de una participación activa y por la demostración de su competencia.

#### **Diferencias entre un jefe y un líder**

<u>Jefe</u>	<u>Líder</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hablan primero</li><li>• Necesitan la influencia de un verdadero líder para que las cosas se hagan.</li><li>• Solo influyen a los otros líderes por posición.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hablan después.</li><li>• Solo necesitan su propia influencia para que las cosas se hagan.</li><li>• Influyen en todas las personas</li></ul>

En la actualidad, con los cambios sociales, es preciso replantearse si basta con las teorías o encuadrarse en estilos.

Es importante destacar que cada militar es capacitado y entrenado para desempeñarse en situaciones de crisis o riesgo, por lo tanto ante determinadas situaciones, es inadmisibles pensar que puede surgir un líder situacional, y en principio, el militar es un "líder institucional", un líder potencial, impuesto (por la jerarquía), con autoridad (atribuciones Legítimas), mando (impone su voluntad sobre otras para lograr lo que esta desea) y con un patrón de conducta común.

Muchas teorías explicativas del liderazgo han sido desarrolladas a través del tiempo, a veces bastante controvertidas, divergentes en relación con sus procesos estructurales, pero coincidentes con lo que básicamente constituye el fenómeno: una relación social entre seres humanos en la cual una o más personas, bajo ciertas circunstancias y en determinados períodos, ejercen un grado de influencia capaz de conducir a los demás a la conquista de un objetivo propuesto.

Al explorar el camino que ha seguido la teoría del liderazgo, nos encontramos con aspectos de la "teoría de las características", la "teoría innatista o del gran hombre", y la "teoría situacional"; los estilos de liderazgo, el liderazgo funcional, y en algunas ocasiones, hasta la "teoría del liderazgo sin líderes" (*laissez-faire*). En este sentido, nos son más familiares el liderazgo burocrático, el carismático, el centrado en el grupo, el liderazgo por objetivos.

Por otro lado, como consecuencia de la globalización, la masificación del Internet y el enfrentamiento permanente al cambio que sufren instituciones y grandes empresas, se proponen exitosos métodos por especialistas en liderazgo y administración empresarial para la motivación de las personas y mejorar así la competencia. Se señala un liderazgo que promueva la cultura del "nosotros" y no la del "yo", en donde la confianza recíproca es básica para delegar<sup>2</sup>, y que promete dejar obsoleto todo lo anterior y constituirse en la herramienta de éxito para ser líder moderno.

Como militares y conductores de hombres tras el cumplimiento de una misión, estos aspectos de por sí nos llaman la atención. Es más, nos atraen expresiones como las que señalan: "Los líderes lideran el cambio", asociándolas a nuestra profesión.

También nos damos cuenta que cuando la vida es ordenada, las tareas son predecibles y la mayoría de las cosas llevan su ritmo normal, la gente no quiere ni necesita mucho liderazgo. La gente que se siente cómoda no está en ningún estado psicológico de necesidad que les lleve a adherirse a un líder para enfrentar el cambio. Como no hay crisis, temor o caos, más bien se contenta con una "gestión de tiempo de paz", y a lo más, enfrentar una suave sacudida de una modificación al sistema existente.

Desde otra perspectiva, para los líderes civiles, una crisis de competencia comercial, o impulsar una multinacional para poseer un producto en el mercado, es un gran conflicto y exige el máximo de los esfuerzos y desafíos, todos los cuales, sin embargo, no son comparables a las exigencias que deberá enfrentar un comandante de tropas en tiempos de guerra.

Como podemos apreciar, existen ciertas dicotomías entre las diferentes teorías del liderazgo, los desafíos del mundo civil y la profesión militar, que nos obliga a hacer ciertas reflexiones:

¿Cuál es el modelo o estilo de liderazgo que mejor se adapta a las actuales y futuras exigencias del oficial actual?

¿Existe un tipo o estilo de liderazgo típicamente militar?

Si un conflicto bélico significa incertidumbre, caos, crisis; y en tiempo de paz, orden, continuidad y certeza: ¿significa que hay un liderazgo-gestión de tiempo de paz y otro liderazgo militar de tiempo de guerra?

El tema del liderazgo ciertamente es un tema de gran interés para los profesionales de las armas y particularmente para los Oficiales. Desde nuestros primeros años de formación militar se nos instruyó en el Reglamento de Disciplina para las FF.AA. y sus primeros capítulos

respecto al ejercicio del mando, que no es otra cosa que liderazgo. Señala en su artículo 7º: "El más grave cargo que se puede hacer a un militar, y muy particularmente a los Oficiales, es el de demostrar falta de carácter, de capacidad y de conocimientos..." En su artículo 14º: "El ejercicio del mando, en cualquier actividad militar, debe llevar en sí el firme propósito de cumplir la misión o tarea recibida..." Conceptos como: ejercer el mando, demostrar carácter, firmeza en el propósito de la misión, ¿determina un tipo de liderazgo militar específico?

Estas interrogantes son las que se pretende responder en este artículo, y si es posible, determinar la existencia o no, de un tipo de liderazgo que sea típicamente militar, adaptable a tiempos de paz y de guerra, apoyándonos en la teoría más aceptada en el mundo de la administración civil, y en la bibliografía de ejércitos extranjeros y la propia doctrina militar. ( **Pedro Olid Martínez** )

### **El Fenómeno Liderazgo: Algunas Teorías.**

Según dice Pinto Ferreira «el liderazgo es un fenómeno indispensable en la vida del grupo, que es un agregado inmaterial, pero destinado a manifestarse y tener efecto en el mundo material. Aunque es inmaterial, por motivo de su naturaleza tiene que volverse perceptible en el mundo material y ser representado para tener capacidad de acción. Esta es una función esencial y general del liderazgo».<sup>3</sup> Continúa el estudioso, «la función del líder varía según el contenido intencional del grupo; el liderazgo no es, por consiguiente, un proceso de exploración, sino de ayuda y cooperación con otros, para que éstos descubran claramente los objetivos que pretenden». Es decir, el análisis sociológico del liderazgo restringe su sentido a un proceso que solamente aparece cuando un grupo sigue a un individuo por libre voluntad, caracterizando un tipo de poder, basado en intereses comunes y en aceptación de orientaciones.

Interesante es la **Teoría Innatista** (innatismo: doctrina filosófica que admite la existencia de ideas o principios, independientes de la experiencia). Esta teoría está bastante difundida e inclusive aceptada por un significativo porcentaje de militares profesionales e historiadores y defiende la tesis de que los factores vinculados con la herencia, determinan la existencia del líder, minimizando, y hasta rechazando la influencia del medio ambiente. La característica del liderazgo es innata.

Por otra parte, la **Teoría Sociológica**, también muy aceptada y difundida en el ámbito militar, afirma que el líder viene siendo una función del ámbito social, emergiendo en determinada situación, cuando logra prestigio y aceptación para representar los ideales de la colectividad. Es el líder emergente.

Ahora, la **Teoría del Campo Social** establece que el liderazgo es una relación entre miembros de un grupo, en el cual el líder adquiere prestigio a través de una participación activa y por la demostración de su competencia. Este es el líder social.

### **El Fenómeno Liderazgo: El Comportamiento y Estilos de Liderazgo.**

Existen varias teorías sobre el comportamiento y los estilos de liderazgo, y para este trabajo nos bastará centrarnos en tres estilos de liderazgo: el estilo de liderazgo basado en la autoridad, el estilo de liderazgo basado en la tarea, y el estilo de liderazgo basado en las personas (enfoque de Likert).

El estilo de liderazgo basado en la autoridad, identifica tres estilos fundamentales:

- El líder autocrático: es aquel que ordena y espera el cumplimiento exacto de lo dispuesto, que es dogmático y firme, y que dirige mediante la habilidad de dar recompensas y castigos.
- El líder democrático o participativo: consulta con los subordinados en torno a acciones o decisiones propuestas y alienta su participación. Este

tipo de líder puede tomar las decisiones en conjunto con sus subordinados, o bien, consultar y posteriormente tomar la decisión y resolver en privado.

- El líder "laissez-faire" (dejar hacer), el cual utiliza muy poco su poder, si es que lo usa, y concede a los subordinados un alto grado de independencia. Estos líderes dependen, en gran medida, de los subalternos para fijar sus propias metas y los medios para alcanzarlas, y piensan que su papel es apoyar a los subalternos proporcionando información y dejarlos actuar.

Estilo de liderazgo orientado a la tarea o centrado en el trabajo: el líder ejercita una supervisión cercana de manera que el desempeño pueda ser monitoreado y controlado en forma estricta. Los líderes que utilizan este estilo tienden a asignar las labores al grupo; explican los procedimientos de trabajo a seguir; recalcan la necesidad de cumplir con los plazos; hacen hincapié en la competencia o en el desempeño anterior, y se aseguran que todos sepan exactamente lo que se espera de ellos. La esencia de este estilo de liderazgo es una preocupación excesiva por el trabajo y su ejecución.

Estilo de liderazgo orientado a las personas o centrado en los subalternos: en este caso el líder trata de formar grupos de trabajo efectivos, poniendo mucha atención a los problemas humanos de sus subordinados, para así conseguir los objetivos de desempeño que se han establecido para ello. La esencia de este estilo de liderazgo es su sensibilidad ante los subalternos como personas. A estos líderes se les describe como personas que se distinguen por su consideración a los demás; muestran interés por ellos y se centran en la relación con los empleados o la gente en general.

No existe duda alguna que estas teorías ayudan a entender el fenómeno liderazgo y a encontrar explicaciones para el surgimiento de líderes de la industria, religiosos, políticos, etc. Sin embargo, ninguna de estas

analiza la influencia en el liderazgo que infunden los valores y singularidades de la vida militar y/o el contenido e influencias de la tradición en el hombre de armas. Por lo anterior, y a través del análisis de materias propias de liderazgo en los ejércitos, buscaremos aproximarnos a las respuestas de las interrogantes inicialmente planteadas.

### **El Fenómeno Liderazgo: El Liderazgo Militar.**

En diciembre de 1990, H. Norman Schwarzkopf era general de cuatro estrellas del Ejército de Estados Unidos, y siendo muy competente pero desconocido. Entonces se presentó la Guerra del Golfo Pérsico (Operación Tormenta del Desierto) y Schwarzkopf en cerca de 100 horas condujo a todo el conglomerado de tropas aliadas a una victoria arrasadora sobre las fuerzas de Irak lideradas por Sadam Hussein. El victorioso General fue aclamado y admirado por civiles y militares. Llamó la atención su estilo atrevido y carismático que transmitía confianza en sus tropas, que lo respetaban y querían, y al mismo tiempo tenía la capacidad de hipnotizar a los periodistas; de los medios de comunicación del mundo, con su sentido del humor y su inclinación a dar respuestas directas.

Sin embargo, ¿tenía la apariencia y la postura que tradicionalmente se le atribuye al líder militar? Al decir de la opinión pública, no.

¿Quiere decir entonces que sus atributos de liderazgo no se diferenciaban en nada al liderazgo que hubiese podido ejercer el Gerente General de la Compañía de Tabacos de Chile, o de la Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones de haber sido designado para gerenciar dicha guerra?

Creemos que sí se diferencian; es más, no nos imaginamos que un gerente de empresa hubiese aceptado asumir el desafío. Sin embargo, sí nos imaginamos al general Schwarzkopf como gerente general de una gran empresa norteamericana. No olvidemos que el general Eisenhower

pasó del Ejército a rector de la Universidad de Columbia y posteriormente a la Casa Blanca.

¿Bastará entonces con profundizar en los rasgos de liderazgo del general Schwarzkopf o Eisenhower para definir el "estilo de liderazgo militar tradicional?" Se estima que no, y nada mejor que analizar escuetamente lo que nos señala la doctrina de liderazgo del Ejército de los Estados Unidos de Norteamérica para comprender las bases del liderazgo que ejercen.

Como corolario a los conceptos antes reseñados, y para reafirmar de algún modo lo expuesto sobre el liderazgo militar estadounidense y sus peculiaridades, el Teniente Coronel Cecil B. Calloway, cuando se desempeñó como integrante del Centro de Liderazgo Militar del Ejército de los EE.UU., durante los cursos de preparación de comandante de unidades y de Brigada, organizó diez grupos de tareas básicas o imperativas de liderazgo, que los comandantes de los escalones más elevados debían poner en práctica para preparar el tipo de comandante capaz de combatir las batallas del futuro, llegándose al siguiente acuerdo, que como se apreciará, tiene consonancia con todo lo analizado hasta ahora.

- - dar el ejemplo.
- - comunicarse claramente en ambas direcciones.
- - exigir y premiar la iniciativa.
- - administrar los medios.
- - establecer e imponer padrones.
- - entrenar y enseñar.
- - aceptar los mismos riesgos.
- - delegar autoridad a los subordinados.
- - conducir un entrenamiento riguroso, repetitivo y preciso.
- - desarrollar un ambiente de fe y de confianza.

Aplicados a lo que el líder debe «hacer», estos principios son manifiestamente válidos.

Por otra parte, y como fundamento del liderazgo militar, el manual del Ejército Norteamericano define los "factores del liderazgo" que están siempre presentes cuando se debe actuar y cuando se debe mandar hombres: El **líder**, el **subordinado** que obedece, la **situación** que se vive y el proceso de **comunicaciones**.

- El Líder. Es la poderosa fuerza motriz que estimula las dimensiones material, estructural, funcional, ambiental y humana de su organización o grupo militar, haciendo que los objetivos sean voluntarios y conscientemente logrados tanto en tiempo de paz, como en guerra.

- Los Subordinados. Son los Subordinados del Comandante, así denominados en el momento en que reciben la motivación y orientación segura para el desempeño funcional y el cumplimiento de las misiones recibidas.

- La Situación. La simple existencia de la persona del Comandante y sus subordinados, no caracteriza a un grupo con su líder y seguidores. Hay necesidad de una situación que los involucre, como por ejemplo: una misión a cumplir o un objetivo a conquistar. En ese momento comienza a prevalecer en el jefe su papel de líder, y los subordinados —motivados y orientados— asumen su rol de seguidores.

- La Comunicación. Es un proceso esencial al ejercicio del liderazgo que consiste en el intercambio de informaciones e ideas y en la transmisión de órdenes, lo cual ocurre cuando el mensaje es recibido y entendido.

Tal vez lo anterior sea uno de los aspectos más importantes y menos entendidos del liderazgo militar a nivel consciente. Cuando transmite órdenes, normalmente, el jefe militar no está usando otra cosa que su autoridad legal de comandante y cumpliendo su papel de administrador; pero se olvida de que todo y cualquier orden es y siempre será dirigida a personas, pues solamente éstas pueden ejecutarlas. Así, las órdenes expresan manifestaciones de liderazgo, sean transmitidas por escrito, oralmente, por gestos, o aun por una mirada. En la literatura militar se puede encontrar ejemplos magistrales tanto de comunicación entre superior y subalterno como también de mensajes recibidos y no entendidos los cuales resultaron en fracasos catastróficos.

El mismo manual norteamericano sobre liderazgo militar, define el liderazgo "como el proceso de influenciar a otros para cumplir la misión dando un propósito una dirección y una motivación"; en donde el propósito le da a los subordinados la razón por la cual ellos deberán cumplir peligrosas misiones bajo situaciones de estrés; dirección que señala lo que debe hacerse o alcanzarse; y a través de la motivación, con la cual el líder despierta la voluntad y el deseo de cumplir la misión

### **2.2.3. Liderazgo y administración militar**

El éxito total de una empresa o institución depende cada vez más de la unión entre el suceso de la compañía y la inteligencia emocional de sus líderes; además de la colaboración y trabajo en equipo de todo el personal para así lograr los objetivos globales organizacionales. Es fundamental el trabajo de los líderes ya que son quienes motivan al personal de la organización con sus estrategias, beneficios y todo lo relacionado a mejoras dentro del grupo de trabajo. En administración de empresas existe un área que ha despertado gran interés, el estudio de las personas que tienen un impacto excepcional en sus organizaciones. Estas personas reciben el nombre de líderes carismáticos o transformadores. Muchas de las grandes compañías, entre ellas gigantes como AT&T, IBM y General Motors, han emprendido programas para la "transformación" de sus organizaciones, realizando enormes cambios que se deben concretar en plazos muy breves. Se sostiene que estas transformaciones requieren líderes transformadores. (Daniel Goleman, 1999).

Existen muchas empresas que utilizan este tipo de liderazgo ya que siempre ven reflejados buenos resultados en los diferentes niveles organizacionales, esto destaca un buen ambiente y trabajo en equipo para el logro de los objetivos globales, donde se benefician cada uno de los involucrados en la gestión. Hay muchos estudiosos que piensan que la teoría del liderazgo ha perdido de vista al líder, por concentrarse en las atribuciones, conductas y situaciones. Actualmente para describir qué hace a un líder, se recurre sólo a las condiciones de personas: muy inteligentes y hábiles, con sólidas y extraordinarias habilidades

intelectuales y habilidades técnicas. Se ha constatado que es importante, que para diferentes situaciones se deba seleccionar a personas con diferentes tipos de liderazgo. Además, la mayoría de las fusiones necesitan un "negociador sensitivo" en la dirección, en tanto que muchos grandes cambios empresariales requieren una "enérgica autoridad". (Daniel Goleman, 1999).

Es increíble ver que en las organizaciones se maneje un prototipo de líder no solo por su conocimiento y experiencia, sino también por sus competencias, habilidades, conductas y demás aspectos que son esenciales en la calidad de las personas como seres humanos y profesionales; esto se debe a la importancia de escoger a los mejores líderes para guiar y motivar al grupo de trabajo, para así estar todos encaminados hacia una meta en común y lograr los objetivos organizacionales.

Hoy se agrupan las competencias globales necesarias para describir un líder de nivel superior en tres categorías, las cuales son las habilidades técnicas puras como contabilidad y planeamiento de negocios; las habilidades cognoscitivas como razonamiento analítico; y competencias demostrativas de inteligencia emocional como la habilidad de trabajar con otros y la efectividad en el liderazgo del cambio. (Daniel Goleman, 1999).

Las competencias globales anteriormente mencionadas son vitales para un buen desempeño de cualquier líder ya que agrupa las habilidades más relativas dentro de un prototipo de líder ejemplo para cualquier organización que quiere tener el "nivel de mando" muy bien alineado con los mejores estándares de generar buenos resultados. La idea de costo-efectividad de la Inteligencia Emocional es relativamente nueva para las empresas, algo que a algunos gerentes puede resultarles difícil de aceptar. Sin embargo, algunos de los motivos son muy evidentes: imaginemos las consecuencias que tiene para un grupo de trabajo el que alguien sea incapaz de evitar un estado de ira o no tenga la menor sensibilidad con respecto a lo que siente la gente que lo rodea. Cuando las personas están emocionalmente perturbadas, no pueden recordar

bien, ni atender o aprender con eficacia, ni tomar decisiones con claridad. (Daniel Goleman, 1999).

Por eso es de suma importancia crear espacios de “negociación” entre los altos directivos y empleados en cuanto a cualquier tipo de inconveniente o conflicto que se genere durante la ejecución de sus funciones, para así no truncar y retrasar el trabajo en equipo que se debe realizar en un determinado tiempo. Por otro lado, es esencial crear un ambiente de buen trato y respeto en todos los niveles organizacionales para así tener un ambiente en armonía y trabajar a gusto en el espacio de trabajo. De este modo hablaremos entonces de las características de la Inteligencia Emocional que se relacionan con el campo laboral, estas son, una de las grandes características que es la autoconciencia donde implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones. Además, dentro de esta, se genera la conciencia emocional que identifica las propias emociones y los efectos que se puedan tener; la correcta autovaloración para conocer las propias fortalezas y sus limitaciones, finalmente la autoconfianza que es un fuerte sentido del propio valor y capacidad. (Daniel Goleman, 1999).

La autoconciencia es una de las características primordiales ya que trata el ser interior de la persona; todo lo relacionado con emociones, efectos, fortalezas, limitaciones, etc. Ya cuando la persona tiene claro esto, tiene el criterio base para autoevaluarse y generar confianza en sí mismo en el manejo de un grupo de trabajo. Otra de las grandes características es la autorregulación que maneja los propios estados de ánimo, impulsos y recursos. También se maneja el autocontrol que mantiene vigiladas las emociones perturbadoras y los impulsos; la confiabilidad para mantener estándares adecuados de honestidad e integridad; la conciencia para asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral; la adaptabilidad que es la flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio, y por último la innovación que es sentirse cómodo con la nueva información, las nuevas ideas y las nuevas situaciones. (Daniel Goleman, 1999).

## Las funciones, roles y habilidades administrativas

Ante el umbral de un nuevo milenio, en donde la guerra del siglo XXI, nos dice Lester Thurow será la guerra económica, el gran juego del capitalismo en el que las potencias competirán será quien marque las reglas tanto para el consumidor como para el productor. Ante este reto, los administradores del siguiente milenio deberán realizar una serie de funciones, y roles, así como desarrollar habilidades que les permitan trabajar eficientemente, ser innovadores y ampliar sus miras en un entorno inmediato que trasciende fronteras y los integra a una comunidad económica mucho más vasta.

El siguiente esquema integra los aspectos clave que forman parte de la vida diaria de un administrador: algunas de las habilidades que requerirá para el éxito de sus actividades, los roles que deberá desempeñar y algunas de las labores administrativas que lo llevarán a participar de manera activa dentro de su grupo de trabajo.



Fuente: Hellriegel Don, John W. Slocum (1998). "Administración séptima edición". México. International Thomson editor

Fig. 1 Roles administrativos

## **Roles interpersonales**

Son aquellos que suponen relaciones entre personas. En sus roles emblemáticos, de líder y de enlace los administradores se relacionan directamente con otras personas.

**-Rol Emblemático.** El administrador representa a la organización en celebraciones de tipo ceremonial y simbólico. Aunque aparentemente los deberes emblemáticos podrían carecer de importancia, se espera de los administradores que los asuman, por que simbolizan el interés de la dirección en los empleados, los clientes y la comunidad.

**-Rol de Líder.** Implica la responsabilidad de dirigir y coordinar las actividades de los subordinados a fin de que se cumplan las metas organizacionales. Algunos aspectos del papel del liderazgo tienen que ver con la integración del personal: contratación, ascenso y despido. Otros suponen incentivar a los subordinados para que satisfagan las necesidades de la organización. Otros más se relacionan con la proyección de una visión con la que los empleados puedan identificarse.

**-Rol de Enlace.** Se refiere al trato de los administradores con personas fuera de la organización. El administrador busca apoyo de personas que pueden influir en el éxito de la organización.

## **Roles de toma de decisiones**

Los administradores usan la información que reciben para decidir cuándo y cómo comprometer a su organización en nuevas metas y acciones. Los roles de toma de decisiones son quizá los más importantes entre las tres clases de roles.

**-Rol Emprendedor.** Implica diseñar y poner en marcha un nuevo proyecto empresa o negocio. El rol del emprendedor también puede desempeñarse en una organización ya existente cuando ésta lo promueve. Este caso se conoce como actividad de intraemprendedores.

**-Rol de Manejo de dificultades.** Los administradores desempeñan este rol cuando enfrentan problemas y cambios más allá de su inmediato control. A

veces surgen dificultades a causa de que un administrador ineficaz ignora una situación hasta que ésta se convierte en crisis.

**-Rol de asignación de recursos.** Supone elegir entre demandas rivales de dinero, equipo, personal, tiempo del administrador y otros recursos organizacionales.

**-Rol de negociador.** Se relaciona estrechamente con el de asignación de recursos. Los administradores se reúnen con individuos o grupos para discutir sus diferencias llegar a un acuerdo. Las negociaciones forman parte integral de la labor de un administrador.

### **Roles informativos**

Los administradores eficaces forman redes de contactos, los muchos contactos que realizan al desempeñar sus papeles emblemáticos y de enlace ofrecen acceso a los administradores a información importante. En razón de estos contactos, los administradores son los centros nerviosos de sus organizaciones. Tres papeles - de vigilancia, de propagador y de vocero - comprenden los aspectos de información de la labor administrativa.

**-Rol de Vigilancia.** Implica buscar, recibir y seleccionar información. Dado que gran parte de la información recibida es oral (producto de chismes y rumores, así como de reuniones formales), los administradores deben verificarla y decidir si la emplean o no.

**-Rol del Propagador.** El administrador comparte información con sus subordinados y otros miembros de la organización. Algunos administradores, transmiten información especial, o "privilegiada", a ciertos subordinados que de ordinario no tendrían acceso a ella y en cuya discreción pueden confiar.

**-Rol de Vocero.** Dan a conocer información a otros, especialmente a personas ajenas a la organización, sobre la postura oficial de la compañía. Este papel es cada vez más importante, debido, al menos en parte, a la demanda de mayor información de la prensa y el público.

## HABILIDADES ADMINISTRATIVA

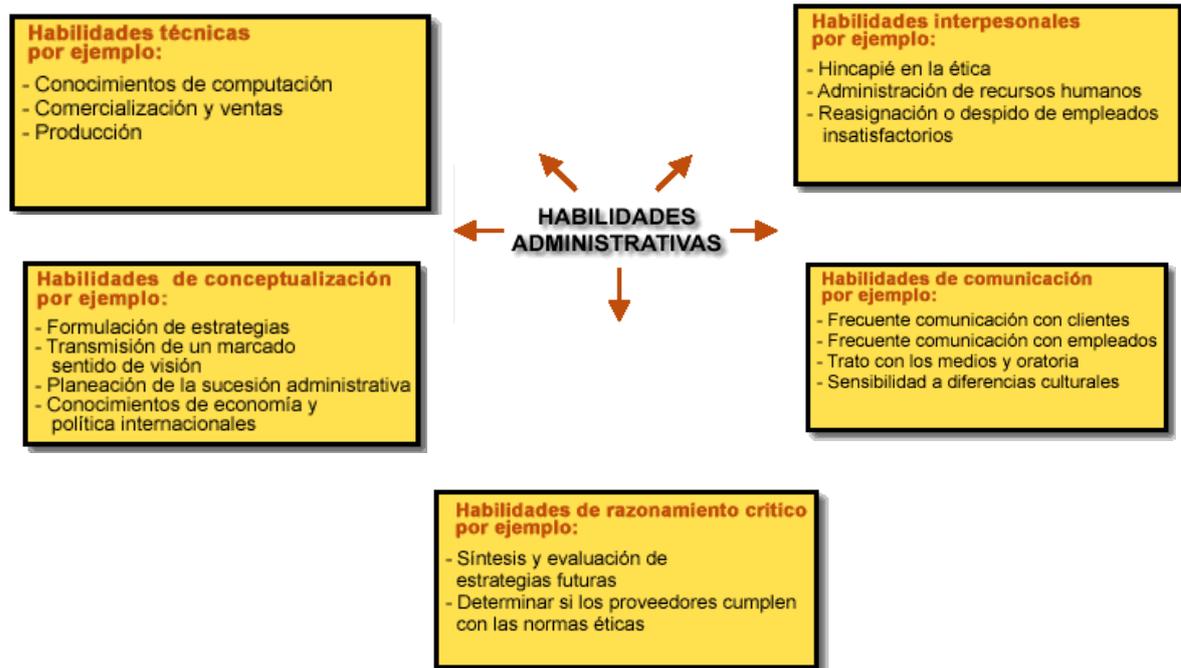


Fig 2. Habilidades administrativas

### Roles de los líderes

Henry Mintzberg, concluyó que lo que hacen puede describirse mejor si observamos los roles que desempeñan en el trabajo." el término roles gerenciales se refiere a las acciones o comportamientos específicos que se esperan de un gerente.

**Los roles interpersonales:** son aquellos que involucran personas (subordinados y personas ajenas a la organización) y otros deberes que son de naturaleza ceremonial y simbólica, los tres roles interpersonales son representante, líder y enlace.

**Los roles informativos:** involucran reunir, recibir y transmitir información los tres roles informativos son monitor, difusor y portavoz.

**Los roles decisivos:** conllevan la toma de decisiones o elecciones los cuatro roles decisivos son emprendedor, manejador de problemas, asignado de recursos y negociador.

## **Roles de nuestros gerentes en Mapfre**

Los gerentes manejan los siguientes roles, son líderes, difusores, emperadores, y manejadores de problemas, asignan recursos y son negociadores, esto lo vemos a diario ya que es el día a día de ellos.(Henry Mintzberg)

### **2.3. Método de Instrucción Militar**

**El instructor:** De acuerdo con Mintzberg, el rol de líder abarca el desempeño de las funciones administrativas para operar en forma eficaz la unidad organizacional de los gerentes. Por tanto, el rol del líder domina todo el comportamiento gerencial.

**El Alumno:** En la institución intervienen tres elementos básicos; el instructor, el alumno y el método. Sin embargo, también podrían considerarse como elementos de instrucción los "medios disponibles" y el "tiempo necesario", pero únicamente como complementarios a la instrucción, ya que no siempre juegan un papel determinante en ella, debido a que pueden ser suplidos por procedimientos adecuados.

#### **El Método:**

La instrucción comprende dos actividades. El aprendizaje que concierne al alumno; y la enseñanza que es responsabilidad del instructor. Ambas actividades se corresponden directamente, pese a que algunos consideran que el estudio individual, no dirigido y voluntario, constituye una actividad primordial del aprendizaje; tal como es el caso de las autodidactas, en el que el mismo alumno hace las veces de maestro realizando las dos actividades simultáneamente.

#### **2.3.1. Consideraciones Básicas en la Instrucción Militar**

- a.** La necesidad de integrar en la formación del personal militar el desarrollo de la iniciativa individual y la creación de un estado de conciencia colectiva.
- b.** La coexistencia de disciplinas de contenido diverso, humanístico, técnico, social, científico, con las exigencias de la carrera militar.
- c.** La necesidad de proporcionar una preparación física adecuada al desempeño profesional.

- d. La posibilidad de que las condiciones en que ha de desenvolverse la actividad profesional pueden ser en ocasiones de carácter extraordinario, tanto en el aspecto colectivo como en el individual.
- e. La dificultad de llevar a la práctica las enseñanzas teóricas de las disciplinas comprendidas en el área militar, ya que difícilmente se podrá actuar dentro de una completa realidad bélica.
- f. El permanente concepto de disciplina que preside toda actividad militar.
- g. La relevante importancia que se concede a la formación y preparación para el ejercicio de la función de mando.

### **Fundamentos del Método de Institución Militar**

Los fundamentos del método de instrucción militar son:

- a. Identidad. Principio por el cual se precisa el objetivo de instrucción por sus características y por las circunstancias que lo distinguen de los demás.
- b. Observación. Principio por el cual se descubren los aspectos principales tal como se presentan espontáneamente y que servirán de base a la reflexión y discusión, indispensables para llegar a una conclusión, que evidencia la identidad.
- c. Aplicación. Principio que impone la práctica como base para cimentar el conocimiento. La práctica puede ponerse en ejecución mediante diferentes formas o procedimientos que permitirán adquirir los conocimientos, afianzarlos, obtener destrezas y retenerlos.

#### **2.3.2. Elementos Básicos de la Instrucción.**

En la institución intervienen tres elementos básicos; el instructor, el alumno y el método. Sin embargo también podrían considerarse como elementos de instrucción los "medios disponibles" y el "tiempo necesario", pero únicamente como complementarios a la instrucción, ya que no siempre juegan un papel determinante en ella, debido a que pueden ser suplidos por; procedimientos adecuados. Ejemplo; Empleo de un dibujo o fotografía por un modelo, una instrucción escrita para

suplir una charla que no pudo ser impartida en su oportunidad.

**a.** El Instructor. Es una de las figuras básicas de la instrucción, en tanto que en gran parte los resultados dependen de su participación, aptitudes y sentido de responsabilidad; la responsabilidad del instructor es grande porque es quien mantiene un contacto permanente con el alumno, ya que éste conduce la instrucción militar en las Unidades o en los Centros de Formación y Perfeccionamiento. Su misión es instruir eficientemente y para ello debe aplicar las siguientes normas.

**(1)** Demostrar dominio en sus conocimientos sobre el tema que enseña y habilidad para transmitirlos.

**(2)** Ser honesto en la transmisión de los conocimientos demostrando sencillez y veracidad en su exposición,

**(3)** Actuar con ecuanimidad. sin alterarse.

**(4)** No herir al alumno, ni hacerlo objeto de su atención o acción, sea positiva o negativa.

**(5)** No olvidar la influencia que su personalidad pueda, dejar en los alumnos.

**b.** El alumno. El alumno es aquel que obtiene conocimientos, su misión es simple y está comprendida en un solo concepto: Aprender.

**c.** El Método

**(1)** Es el procedimiento ordenado, sistemático y razonado que conduce al conocimiento de la verdad sobre un asunto o materia. La necesidad de integrar al alumno en forma reflexiva, dentro de una disciplina hace que la instrucción sea cada día más objetiva y práctica, dando lugar a múltiples sistemas.

**(2)** Descartes en su "Discurso del Método" presentó reglas básicas que no sólo tienen aplicación en la investigación filosófica, sino en todo el proceso mental, particularmente el de instrucción. Las reglas son las siguientes:

**(a)** "No admitir ninguna cosa como verdadera, que no sea evidentemente conocida como tal".

**(b)** "Dividir cada una de las dificultades que estemos examinando

en tantas partes como sean requeridas para resolverlas mejor".

(c) "Conducir ordenadamente nuestros pensamientos, comenzando por las cosas más simples, para ascender poco a poco, como por grados, al conocimiento de las más complejas".

## **El instructor**

### Labor del Instructor

- a. Una de las responsabilidades básicas del Oficial, en cualquier escalón del mando, es instruir. La mayor parte del tiempo, en el Ejército, se dedica a la instrucción, la cual sólo será eficiente cuando el alumno aprenda y aplique en forma práctica lo que el instructor le enseñe.
- b. La labor del instructor radica en guiar al alumno para conseguir un eficiente aprendizaje. Esto supone una cuidadosa aplicación de los lineamientos de aprendizaje y de los métodos de instrucción.
- c. El instructor debe ayudar al alumno a registrar, asociar y retener los conocimientos y habilidades desarrolladas durante la instrucción, en el grado apropiado para cada asignatura particular, conforme a las exigencias del objetivo por alcanzar.

### **Cualidades del Instructor**

- a. El instructor militar debe contar con las siguientes cualidades:
  - (1) Capacidad mental. Para el conocimiento de la materia y dominio del método por emplear.
  - (2) Iniciativa. Para adoptar diferentes procedimientos que mejoren la instrucción.
  - (3) Tenacidad. Para contrarrestar la fatiga y actuar con perseverancia.
  - (4) Juicio y tino. Para precisar los puntos esenciales por enseñar y elegir los procedimientos adecuados al desarrollo de las diversas etapas de la instrucción, así como habilidad para conducirse con acierto, sin tratar de ridiculizar a los alumnos.
  - (5) Cortesía. Para conservar buenas relaciones con los instruidos.
  - (6) Porte. Para que sirva como guía de actitud militar y disciplina.
  - (7) Dominio del idioma. Para expresarse con claridad y precisión y

adaptar su expresión con mayor facilidad el nivel del instruido.

**(8) Entusiasmo.** Para imprimir interés en el alumno y dar eficacia a la instrucción.

**(9) Responsabilidad.** Cualidad que en toda circunstancia debe normar la conducta del instructor en los múltiples aspectos que implican al cumplimiento del deber.

**b.** Un instructor militar debe reunir las aptitudes de 4 personas (Fig. 1): Del buen soldado, del buen jefe conductor de hombres, buen especialista y del buen maestro (ME 30-5: Organización, Conducción y Control de la Instrucción. - Cualidades del Instructor: Hoja de Aptitudes del Instructor).

### **Conducta del Instructor**

**a.** El instructor militar debe inculcar condiciones de mando; debe inspirar confianza y comprensión ya que no será posible enseñar en un medio de tensión.

**b.** El instructor como educador no debe desestimar la oportunidad para sentar una enseñanza, con el ejemplo.

**c.** Cualquier acción que tome el instructor debe responder a la mentalidad media del auditorio, a fin de que la instrucción se adapte a los tres factores básicos del alumno:

**(1)** Grado de inteligencia

**(2)** Interés por la materia

**(3)** Voluntad para aprender

**d.** Evitar hacer correcciones individuales en presencia del grupo, para no disminuir el entusiasmo del alumno.

**e.** Apreciar la iniciativa del alumno.

**f.** La conducta del instructor debe merecer la atención de sus alumnos, la que será mantenida a base de relaciones visuales, auditivas y mentales.

### **El Alumno**

#### Características del Alumno

Todo alumno en general presenta características comunes, tales como:

**a.** Capacidad mental, emocional y física.

**b.** Interés por aprender.

- c. Capacidad para valorizar la instrucción de acuerdo con su vocación, necesidades y conveniencias.
- d. Deseo de aplicar y demostrar sus conocimientos.
- e. Aprecio y respeto al instructor.
- f. Resistencia al instructor incompetente.
- g. Problemas de carácter personal

### **Características Particulares**

- a. Todo individuo presenta características peculiares que lo distinguen de los demás, tales como: Estado físico, grado intelectual y emocional, educación, experiencia, etc.
- b. Desde el punto de vista de la realidad nacional, el instructor tendrá en cuenta que los diversos contingentes, por la región geográfica de su procedencia, tendrán las características siguientes:
  - (1) El contingente de la Costa. De constitución bien formada con mayor agilidad física; con vivacidad e iniciativa; maliciosos y generalmente extrovertidos; logran ser buenos soldados y pueden ser aprovechados en unidades de todas las armas y particularmente tienen afición por las UU especiales: Paracaidistas, Comandos y Blindados.
  - (2) El contingente de la Sierra. De regular contextura; sobrios, resistentes a la fatiga, pero por su poca agilidad requieren mayor adaptación; su mentalidad es poco desarrollada debido a la estrechez del medio y a la dificultad en la comprensión exacta del lenguaje; inicialmente presentarán dificultades para la instrucción pero cuando se les habla en su lengua vernácula no sólo comprenden rápidamente, sino toman confianza y aprecio al instructor. Introvertidos por ancestro, aparentan timidez, pero demuestran valor frente al peligro; muy disciplinados y tenaces, con una adecuada instrucción llegan a ser excelente soldados.
  - (3) El contingente de la Selva. De constitución física mediana; ágiles, con gran agudeza visual y auditiva y sentido de orientación. Por lo general son de clara inteligencia, observadores cautelosos, apáticos e indiferentes al peligro; superciosos pero aspirantes; se adaptan con

facilidad a la disciplina militar pero requieren control. Se dejan conducir fácilmente si comprenden que se respetan sus derechos, instruidos adecuadamente logran ser muy buenos soldados, por su elevado espíritu de patriotismo.

### **Peculiaridades Relativas a la Adaptación de los Contingentes a la Instrucción Militar.**

- a. El soldado de la Costa. La explicación y la objetividad de las ayudas serán las que mejor se adaptan a su rapidez mental; la teoría y la práctica deben ser balanceadas.
- b. El soldado de la Sierra. Se adapta a la demostración mejor que a la explicación; la instrucción debe tender a formar reflejos a base de la imitación; la práctica debe tener prioridad sobre la teoría, en base a una mayor participación como ejecutante. El empleo de las ayudas de instrucción será de gran valor, particularmente las proyecciones cinematográficas.
- c. El soldado de la Selva. Se adapta tanto a la explicación como a la demostración; sin embargo, al igual que el soldado de la Sierra la práctica debe tener mayor prioridad, tratando de explotar particularmente su agudeza visual y auditiva.

### **Desarrollo del Método Aprendizaje y Enseñanza**

La instrucción comprende dos actividades. El aprendizaje que concierne al alumno; y la enseñanza que es responsabilidad del instructor. Ambas actividades se corresponden directamente, pese a que algunos consideran que el estudio individual, no dirigido y voluntario, constituye una actividad primordial del aprendizaje; tal como es el caso de las autodidactas, en el que el mismo alumno hace las veces de maestro realizando las dos actividades simultáneamente. Sin embargo la importancia de estos conceptos en la moderna metodología universal permite precisar que:

- a. Aprender. Es adquirir conocimientos de algo, y Aprendizaje es obtener conocimientos previstos y definidos, en un tiempo

determinado.

**b.** Enseñar. Es impartir conocimientos, a base de normas y procedimientos didácticos, y Enseñanza es la acción o el arte de enseñar orientado por un propósito definido.

**c.** Luego el APRENDIZAJE y la ENSEÑANZA sólo difieren en el objeto. Obtener y recibir conocimientos en el primer caso e impartirlos en el segundo, pero ambos tienen una misma finalidad, alcanzar objetivos previstos y definidos.

## **2.4. Definición de términos básicos**

### **Carisma.**

Facultad o cualidad excepcional o sobrenatural de una persona, que la diferencia de las demás. Esta expresada en la forma de tratar a las personas con ascendencia al grupo de trabajo de una empresa, generalmente es la característica de los líderes, con perfiles psicológicos que marcan la diferencia. Lussier (2010).

### **Estilo de liderazgo.**

Comportamiento específico del líder para influir mejor en las personas. Fuentes (2008).

### **Influencia.**

Transacción interpersonal en que una persona actúa para modificar o provocar la modificación del comportamiento de otra persona, de manera intencional. Fuentes (2008).

### **Líder.**

Persona que ejerce liderazgo o influye en las demás. Tiene características innatas para el dominio de un grupo de personas diferenciadas. Chiavenato (2002).

**Líder de apoyo.**

Se preocupa por los asuntos, el bienestar y las necesidades de los subordinados. Son las personas que están esperando la oportunidad para manifestar su liderazgo ante los demás grupos. Fuentes (2008).

**Líder carismático.**

Posee características personales sobresalientes que influyen fuertemente en las personas. Chiavenato (2002).

**Líder directivo.**

Cuenta con exactitud a los subordinados lo que pretende llevar a cabo. Persona que cumple ciertos requisitos para realizar una serie de actividades relacionadas al manejo de grupos. Lussier (2010).

**Liderazgo.**

Influencia interpersonal ejercida en una situación dada. Está dirigido, a través del proceso de comunicación, a la consecución de uno o más objetivos. Lussier (2010).

**Liderazgo autocrático.**

Estilo en que el líder centraliza la autoridad y las decisiones, y se comporta de manera dominante frente a las personas. Chiavenato (2002).

**Liderazgo democrático.**

Estilo en que el líder es comunicativo, estimula la participación de los miembros, orienta el grupo y ayuda en la solución de los problemas. Chiavenato (2002).

**Poder.**

Capacidad de afectar y controlar las acciones y decisiones de las personas, incluso cuando éstas se oponen. Fuentes (2008).

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLOGICO**

### **3.1 Hipótesis de Investigación**

#### **3.1.1 Hipótesis general**

El liderazgo se relaciona positivamente con el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N°513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014.

#### **3.1.2 Hipótesis específicas**

**HE<sub>1</sub>:** Los roles interpersonales se relacionan positivamente con el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N°513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014.

**HE<sub>2</sub>:** Los roles informativos se relacionan positivamente con el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N°513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014.

**HE<sub>3</sub>:** Los roles de decisión se relacionan positivamente con el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N°513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014.

### **3.2 Variables**

#### **3.2.1 Definición conceptual**

##### **Liderazgo**

El liderazgo es el proceso de influir en otros para que entiendan y estén de acuerdo acerca de las necesidades que se deben atender

y cómo hacerlo en forma efectiva, y el proceso de facilitar esfuerzos individuales y colectivos para alcanzar objetivos compartidos. Avolio & Bass. (1991)

### **Métodos de instrucción militar**

Son los fundamentos y normas básicas para la aplicación de la Metodología en la Instrucción Militar, abarca conceptos, normas y procedimientos relativos a metodología en general y su aplicación en la instrucción militar en el Ejército. Ministerio de Guerra (1996).

### **3.2.2 Definición operacional**

Tabla 1

*Operacionalización de las variables*

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Variable1:</b> Liderazgo	- Roles Interpersonales  -Roles informáticos  -Roles de decisión	-Rol del representante -Rol del líder -Rol de enlace -Rol del monitor -Rol del difusor -Portavoz - Rol de emprendedor -Rol de gestor de problemas -Rol de negociador
<b>Variable2:</b> Métodos de Instrucción militar	-Evaluación  -Desempeño  -Actitud	- Conocimiento del tema -Transmisión de conocimientos -Ecuanimidad -Capacidad mental -Interés por aprender -Aplicar y demostrar sus conocimientos -Registro -Asociación -Retención

## **3.3 Metodología**

### **3.3.1 Tipo de Estudio**

Carrasco, S. (2009). Manifiesta que la investigación básica “Es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos pues solo busca ampliar y

profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituye las teorías científicas existentes la misma que las analiza para perfeccionar sus contenidos. (p.43). El tipo de investigación que se realizará en el presente estudio será de tipo básica porque nos llevará a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación y tendrá como propósito recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico.

El alcance de la investigación que se realizará en el presente estudio será del alcance correlacional. Hernández R., Fernández C. Batista P., (2014). “Este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. Para evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, en los estudios correlacionales primero se mide cada una de éstas y después cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba”. (p.81).

### **3.3.2 Diseño de Estudio**

El plan o estrategia que se utilizará para la presente investigación será el diseño no experimental transeccional o transversal, debido a que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Hernández R., (2014). “Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa efecto” (p.157).

### 3.4 Población y Muestra

#### 3.4.1 Población

La población objeto de estudio, estuvo conformada por 114 personas de los cuales fueron dos (02) Capitanes, cuatro (04) Sub Tenientes, cuatro (04) Sub Oficiales, cuatro (04) Cadetes y 100 personal de tropa, todos ellos pertenecientes al Batallón de Policía Militar N° 513 y a la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

#### 3.4.2 Muestra

Para determinar la muestra óptima a investigar se utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple para estimar proporciones, formula que a continuación se detalla:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

Dónde:

Z: Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.

P: Proporción que manifestaron conocer el nivel de liderazgo y el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los cadetes de III año del arma de infantería en el Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima.2014. (P = 0.5)

Q: Proporción que manifestaron no conocer el nivel de liderazgo y el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los cadetes de III año del arma de infantería en el Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima.2014. (P = 0.5). (Q = 0.5)

e: Margen de error 5%

N: Población.

n: Tamaño óptimo de muestra.

Remplazando Valores:

$$n=?$$

$$N= 114$$

$$Z= 95\%=1.96$$

$$P= 50\%=0.50$$

$$Q= 50\%=0.50$$

$$e= 5\%=0.05$$

Calculo de la Muestra:

Entonces, a un nivel de significancia de 95% y 5% como margen de error n fue:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (114)}{(0.05)^2 (114-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{(3.84) (0.5) (0.5) (114)}{(0.0025) (113) + (3.84) (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{109.44}{1.2425} = 88.08$$

$$n = 88$$

Por tanto, la muestra óptima es de 88 personas, entre Oficiales, Cadetes, Sub Oficiales y Personal de Tropa que serán seleccionados aleatoriamente.

### 3.5 Método de Investigación

El método investigación que se aplicará en el presente estudio será el método hipotético deductivo. Debido a que una característica esencial de las hipótesis es que deben ser "falseables" o sea que debe existir una o más circunstancias lógicamente incompatibles con ellas. Las hipótesis son informativas sólo cuando excluyen ciertas situaciones observacionales, actuales o potenciales, pero siempre lógicamente posibles.

Pino, G. (2010). "Si una hipótesis no es falseable no tiene lugar en la ciencia, en vista de que no hace afirmaciones definidas acerca de algún sector de la realidad; el mundo puede ser de cualquier manera y la hipótesis siempre se adaptará a ella. Resulta entonces que las hipótesis muy falseables son también las que se enuncian con mayor peligro de ser rápidamente eliminadas pero en caso de resistir las pruebas más rigurosas e implacables, son también las que tienen mayor generalidad y explican un número mayor de situaciones objetivas" (p.61).

### **3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

#### **3.6.1 Técnica**

##### Observación

Se hará uso de la observación sistemática que ocurre en la situación real investigada, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo al Liderazgo con respecto a los métodos de instrucción militar utilizadas por los cadetes en sus prácticas pre-profesionales en el batallón de la Policía Militar N° 513.

##### Encuesta

Para aplicar al personal de Oficiales para que evalúen el desempeño de los cadetes en su proceso de liderazgo y los cadetes del arma de infantería en los métodos utilizados en la enseñanza de sus prácticas pertenecientes a la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi".

#### **3.6.2 Instrumentos**

Para la investigación se permite recoger la información y medir las variables para hallar las correlaciones y comparaciones mediante un instrumento por variable.

El cuestionario está constituido por 18 ítems, dirigido a los Oficiales, Cadetes Técnicos y Sub Oficiales. Tropa todos ellos pertenecientes al Batallón de Policía Militar N° 513 y a la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi".

En la presente investigación se utilizaron los siguientes instrumentos: cuestionario constituido por 18 ítems, dirigido al personal de cadetes para evaluar el liderazgo y sus métodos de instrucción militar en los cadetes del tercer año de infantería en el batallón de la policía militar N° 513 en el COEDE, año 2014.

### 3.7 Métodos de Análisis de datos

El análisis de datos consiste en la realización de las operaciones a las que el investigador someterá los datos con la finalidad de alcanzar los objetivos del estudio. Aplicando las Técnicas cuantitativas: en las que los datos se presentan en forma numérica

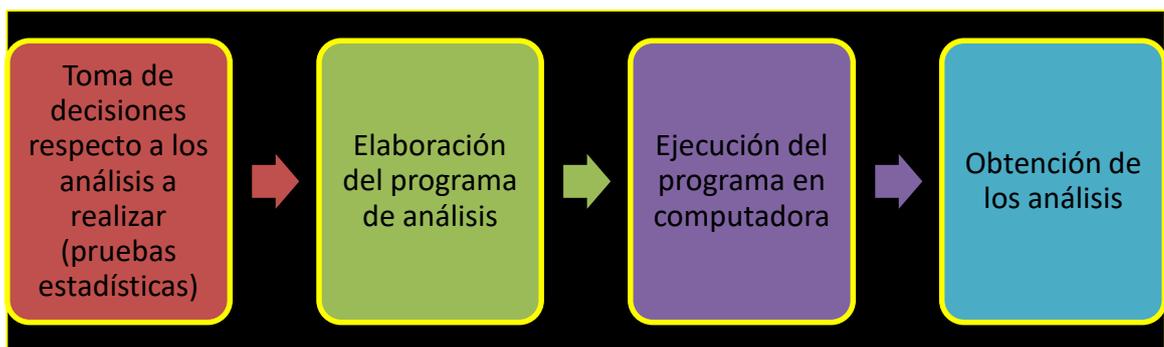


Fig. 3 Procedimiento usual de análisis de los datos

Se utilizó el diseño no experimental transeccional o transversal; en vista que se llevó a cabo la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único en el lugar de estudio de la investigación, para determinar la relación que existe entre el liderazgo y el método de instrucción militar del Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército, Lima 2014. De acuerdo al detalle siguiente:

Se recolectan datos y se describen relación  $(X_1 - Y_1)$

Se recolectan datos y se describen relación  $(X_2 - Y_2)$

El criterio de confiabilidad del instrumento, se determinó en la presente investigación, por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach. Ello requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre cero y uno. Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems para evaluar cuanto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluye un determinado ítem, por esa razón se utilizó para medir la confiabilidad de las variables Liderazgo y Método de Instrucción Militar procesado con la aplicación SPSS ver. 22. Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión.

Criterio de confiabilidad valores:

- No es confiable -1 a 0
- Baja confiabilidad 0.01 a 0.49
- Moderada confiabilidad 0.5 a 0.75
- Fuerte confiabilidad 0.76 a 0.89
- Alta confiabilidad 0.9 a 1

Coeficiente Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

En donde:

**K** = El número de ítems

$\sum S_i^2$  = Sumatoria de Varianzas de los ítems

$S_t^2$  = Varianza de la suma de los ítems

$\alpha$  = Coeficiente de Alfa de Cronbach

Este instrumento se utilizó en la prueba piloto de una muestra de 20 entrevistados (personal militar) por cada variable de estudio del Batallón de

Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército, Lima 2014.

Este proceso compromete el deseo inequívoco de búsqueda de una mejora continua en el proceso de investigación, luego de varios tratamientos, consejos y reformulaciones de las preguntas alcanzamos el siguiente nivel de índices de los ítems.

Con el fin de obtener resultados determinantes de los datos recabados, se utilizó un programa estadístico llamado SPSS Versión 22, mediante el cual se obtuvo frecuencias, tablas y gráficas simplificando el contenido de los datos, dando como resultado información necesaria para el estudio en el ámbito de la estadística descriptiva.

Tabla 2

*Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido para la v1*

<b>Estadísticas de total de elemento</b>				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	18,12	9,789	,357	,756
P2	18,16	8,963	,492	,736
P3	18,16	9,446	,471	,740
P4	18,22	8,884	,470	,740
P5	18,06	9,479	,444	,744
P6	18,12	9,651	,396	,751
P7	18,26	8,977	,559	,726
P8	18,11	9,458	,411	,749
P9	18,06	9,594	,411	,749

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,765	9

Fuente propia

El coeficiente de Alfa de Cronbach de la variable Liderazgo obtenido es 0,765, lo cual permite decir que el Test en su versión de 9 ítems tiene una Alta

confiabilidad, de acuerdo al criterio de valores. Se recomienda el uso de dicho instrumento para recoger información con respecto al Liderazgo.

Tabla 3

*Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido para la v2*

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P10	18,19	8,411	,244	,696
P11	18,19	7,652	,440	,659
P12	18,39	8,286	,266	,693
P13	18,20	8,165	,305	,685
P14	18,20	7,751	,432	,661
P15	18,22	7,688	,436	,659
P16	18,32	7,714	,385	,670
P17	18,28	7,792	,414	,664
P18	18,00	7,793	,422	,663

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,698	9

El coeficiente de Alfa de Cronbach de la variable Liderazgo obtenido es 0,698, lo cual permite decir que el Test en su versión de 9 ítems tiene una Alta confiabilidad, de acuerdo al criterio de valores. Se recomienda el uso de dicho instrumento para recoger información con respecto al Método de Instrucción Militar.

### Prueba de Normalidad

Tabla 4

*Prueba de normalidad para las variables de estudio*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
totalv1	,158	88	,000	,954	88	,003
totalv2	,095	88	,047	,971	88	,045

a. Corrección de significación de Lilliefors

Para probar la hipótesis de la presente investigación en el ámbito de la estadística inferencial se definió mediante la prueba de normalidad, aplicándose el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ), para proceder al análisis de correlación de las variables, previo a la estimación de las estadísticas descriptivas correspondientes considerados en los dos niveles de tratamiento de cada uno. Finalmente la aproximación visual para explorar el grado de correlación entre las variables de las hipótesis es a través de un gráfico de dispersión o nube de puntos.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### 4.1. Descripción

En la presente investigación los resultados obtenidos fueron analizados en el nivel descriptivo y en el nivel inferencial, a través de las características de la población muestral respecto a la relación que existe entre la variable Liderazgo y el Método de Instrucción Militar en las Practicas Pre-Profesionales realizadas por los Cadetes de III año del Arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército. Con el fin de hacer esta descripción de forma ordenada y comprensible se consideró lo siguiente:

- a) Análisis e interpretación de los datos (Análisis exploratorios), fueron analizados en el nivel descriptivo de las variables:

Tabla 5

*Estadístico descriptivo de las variables*

<b>Descriptivos</b>			
		Estadístico	Error estándar
Liderazgo	Media	20,41	,362
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	19,69
		Límite superior	21,13
	Media recortada al 5%		20,51
	Mediana		21,00
	Varianza		11,509
	Desviación estándar		3,392
	Mínimo		11
	Máximo		27
	Rango		16
	Rango intercuartil		5
Método de Instrucción militar	Media	20,50	,331
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	19,84
		Límite superior	21,16
	Media recortada al 5%		20,61
	Mediana		20,50
	Varianza		9,655
	Desviación estándar		3,107
	Mínimo		13
	Máximo		27
	Rango		14
	Rango intercuartil		4

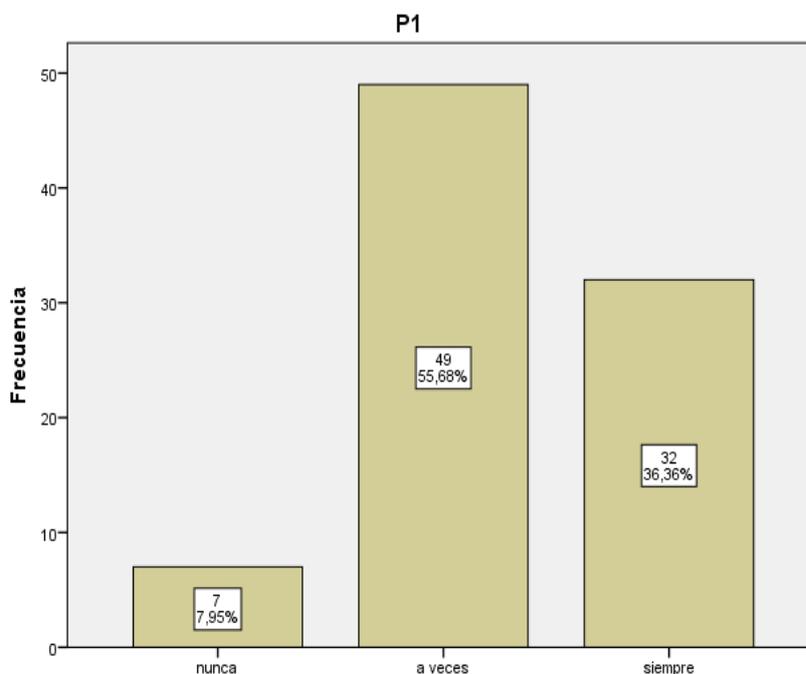
**b) Análisis e interpretación de la Variable Liderazgo y método de instrucción militar por Ítems.**

Tabla 6

*Tablas de distribución de frecuencias de los 18 Ítems del instrumento*

**P1: ¿Ud. Cuando asiste a una ceremonia cívico militar se siente como representante del Ejército Peruano?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	7	8,0	8,0	8,0
	a veces	49	55,7	55,7	63,6
	siempre	32	36,4	36,4	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

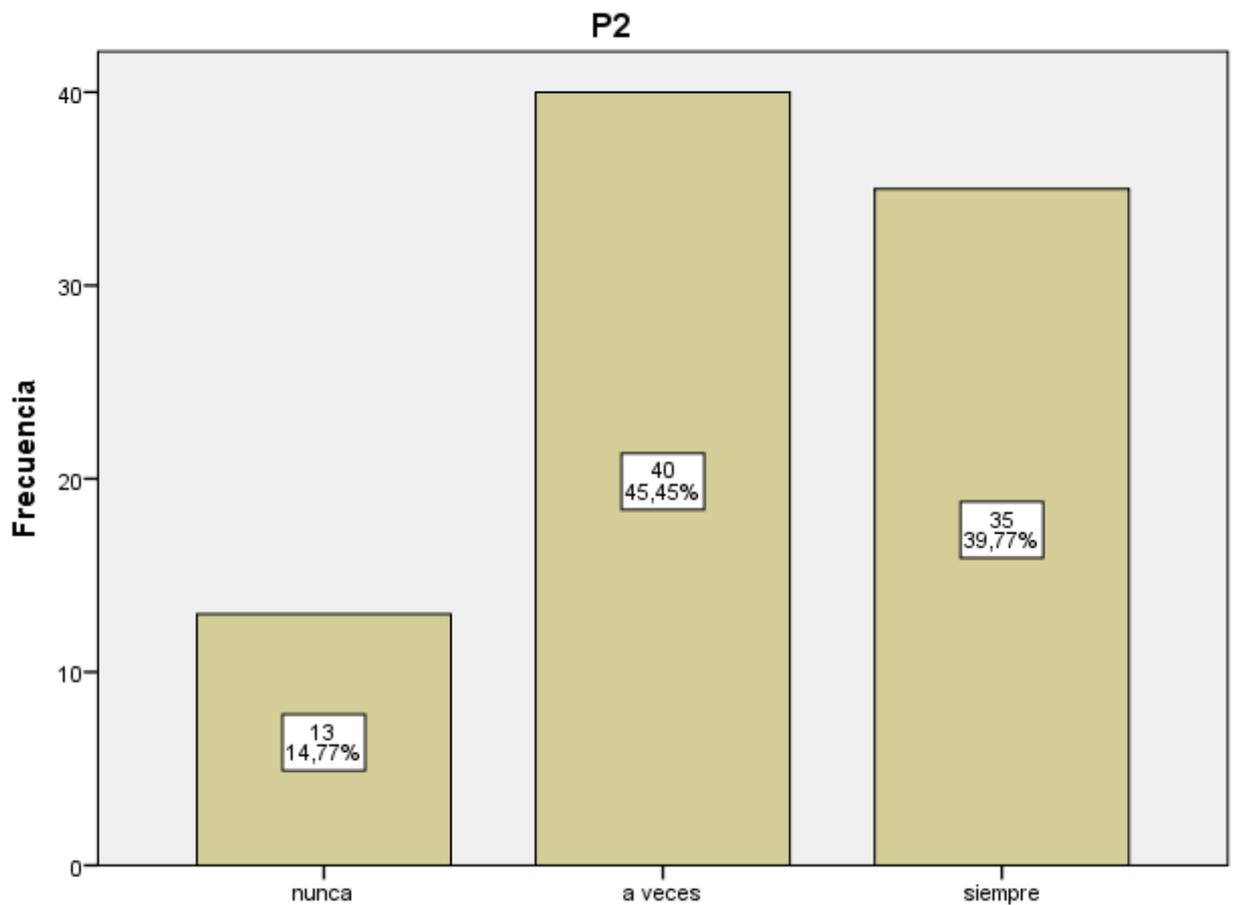


**Interpretación:**

El cuadro y el gráfico, muestra que el 36,36% de los encuestados opinan que cuando asiste a una ceremonia cívico militar se siente como representante del Ejército Peruano y un 55,68% solo lo hace a veces y finalmente el 7,95% opinaron en el nivel de Nunca, totalizando el 100% de la muestra.

**P2: ¿Cuándo participas en una reunión de cualquier índole normalmente te relacionas con personas de otros entornos profesionales?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	13	14,8	14,8	14,8
	a veces	40	45,5	45,5	60,2
	siempre	35	39,8	39,8	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

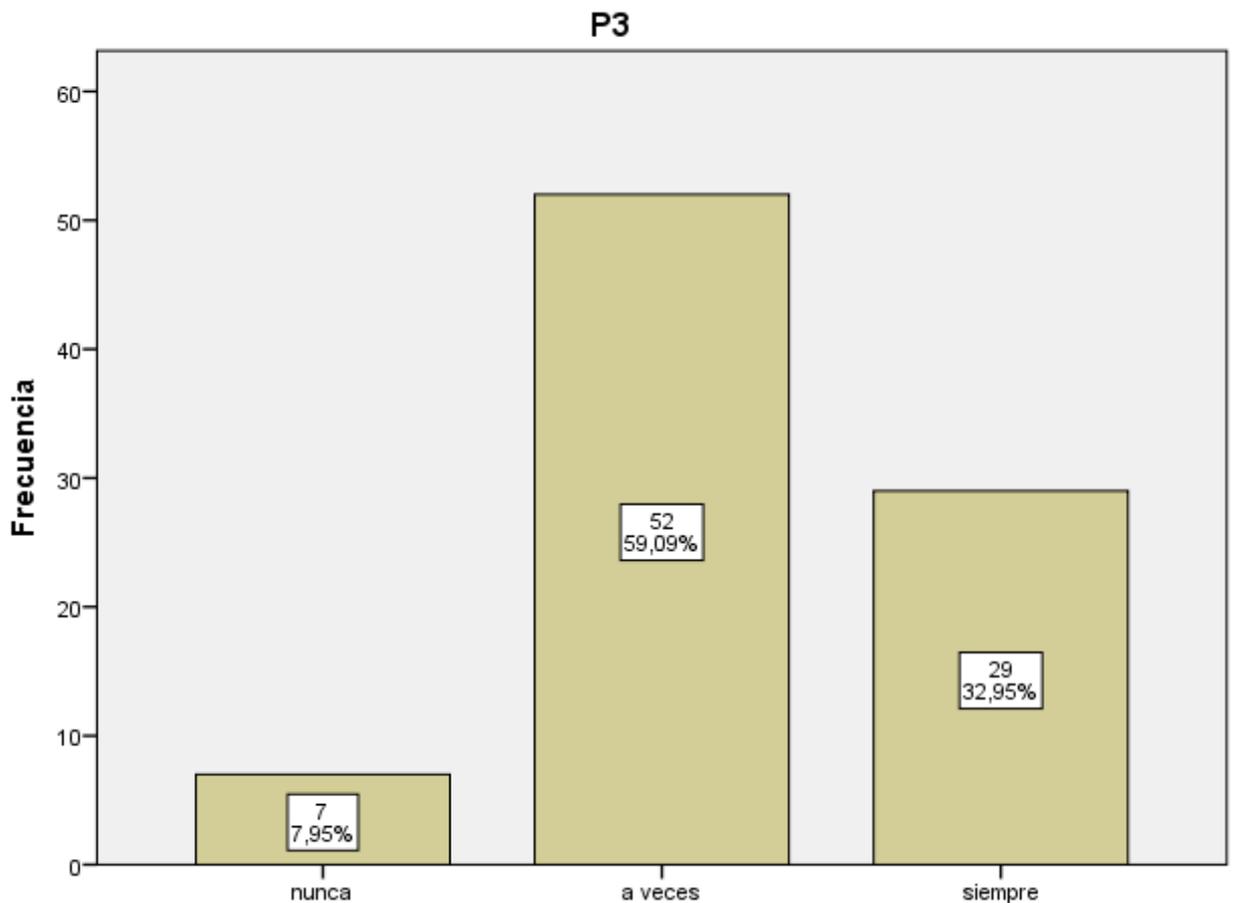


**Interpretación:**

El cuadro y el gráfico, muestra que el 39,77% de los encuestados opinan que Cuándo participa en una reunión de cualquier índole normalmente se relaciona con personas de otros entornos profesionales, el 45,45% solo lo hace a veces y finalmente el 14,77% opinaron en el nivel de Nunca, totalizando el 100% de la muestra.

**P3: ¿Cuándo se presenta algún inconveniente analiza y negocia alguna posible solución?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	7	8,0	8,0	8,0
	a veces	52	59,1	59,1	67,0
	siempre	29	33,0	33,0	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

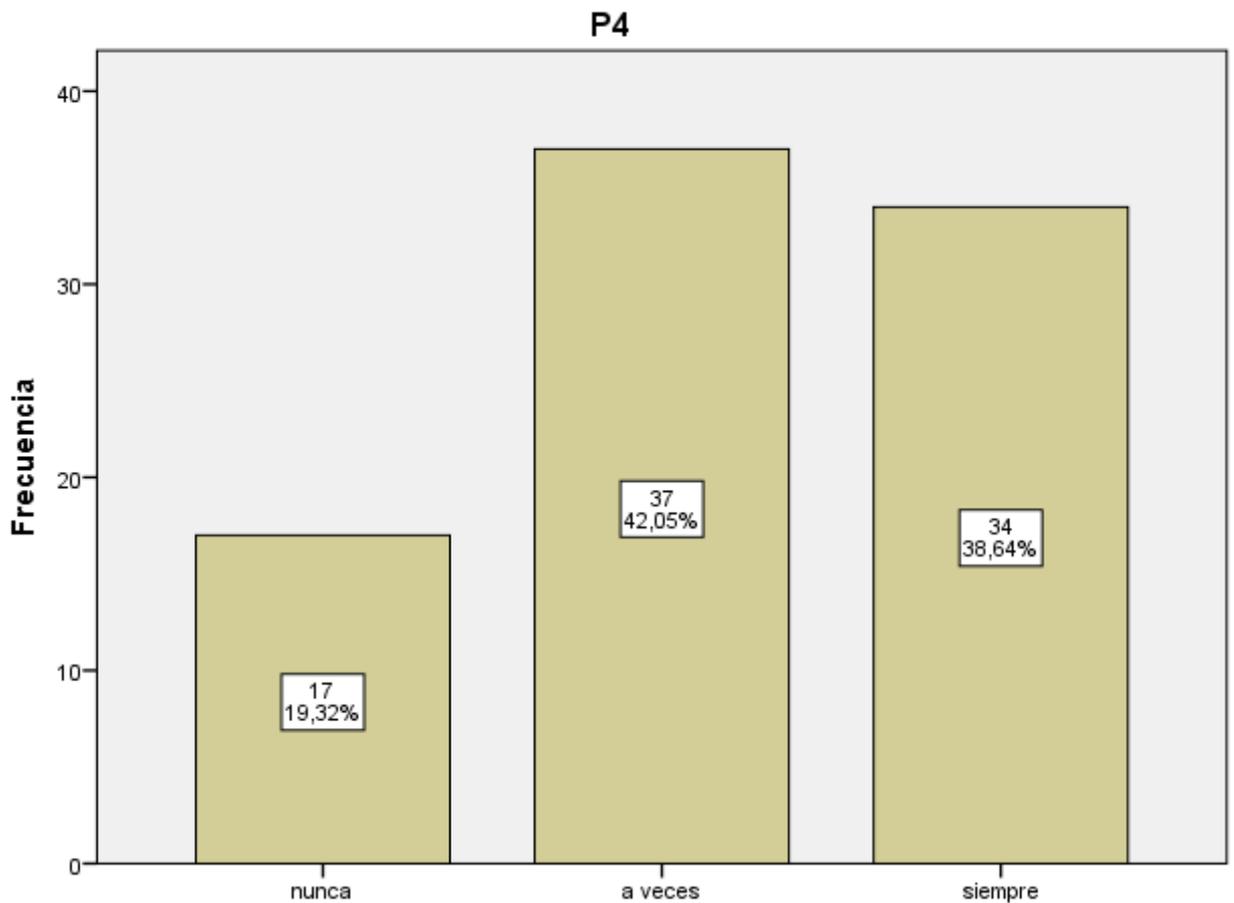


**Interpretación:**

El cuadro y el gráfico, muestra que el 32,95% de los encuestados opinan que Cuándo se presenta algún inconveniente analiza y negocia alguna posible solución, el 59,09% solo lo hace a veces y finalmente el 7,95% opinaron en el nivel de Nunca, totalizando el 100% de la muestra.

**P4: ¿Cuándo Ud. esta con su personal normalmente recaba información para descubrir algún tipo de problemas que está sucediendo con su personal?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	17	19,3	19,3	19,3
	a veces	37	42,0	42,0	61,4
	siempre	34	38,6	38,6	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

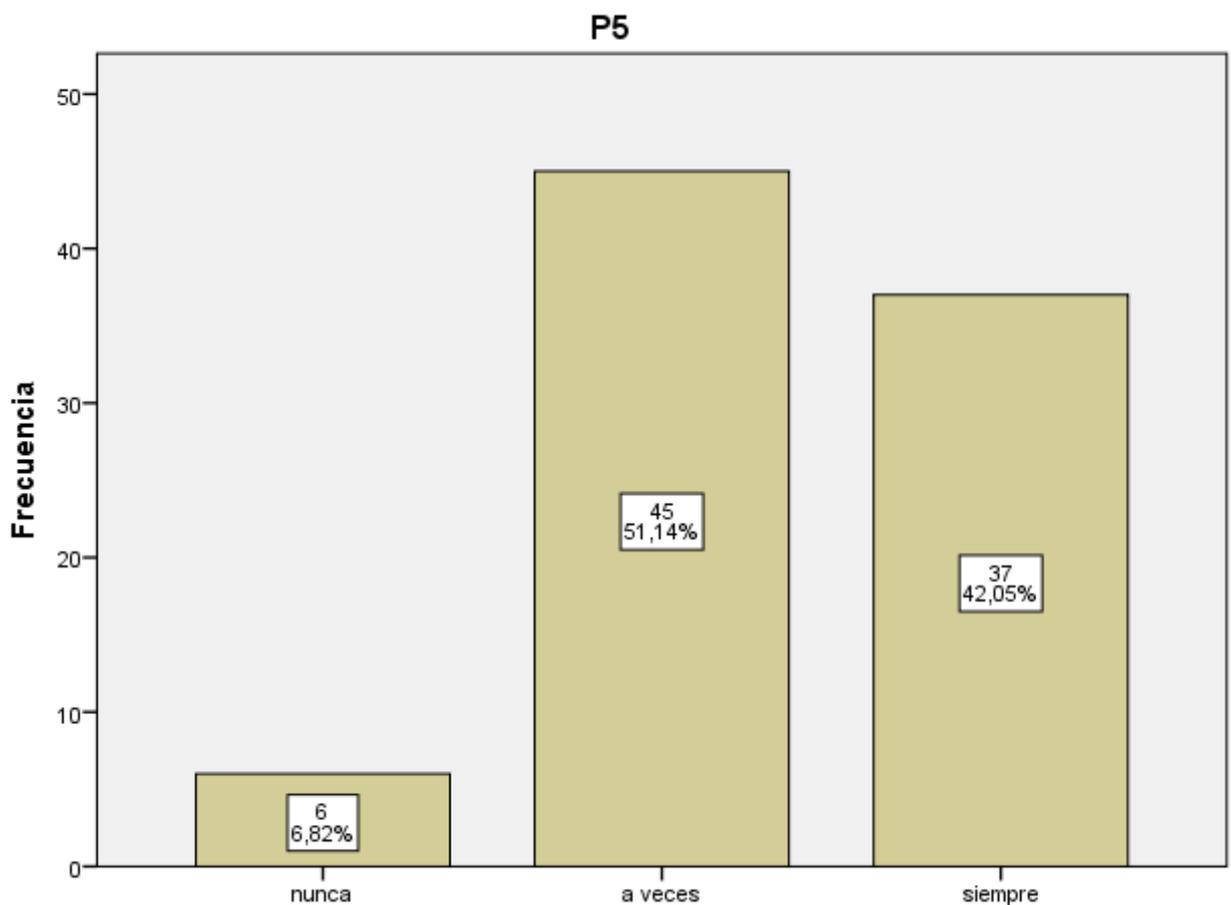


**Interpretación:**

El cuadro y el gráfico, muestra que el 38,64% de los encuestados opinan que Cuando esta con su personal normalmente recaba información para descubrir algún tipo de problemas que está sucediendo, el 42,05% solo lo hace a veces y finalmente el 19,33% opinaron en el nivel de Nunca, totalizando el 100% de la muestra.

**P5: ¿Ud. mantiene informado a su personal de las disposiciones de su inmediato superior a fin de mantener informado permanentemente a su personal de las actividades por realizar?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	6	6,8	6,8	6,8
	a veces	45	51,1	51,1	58,0
	siempre	37	42,0	42,0	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

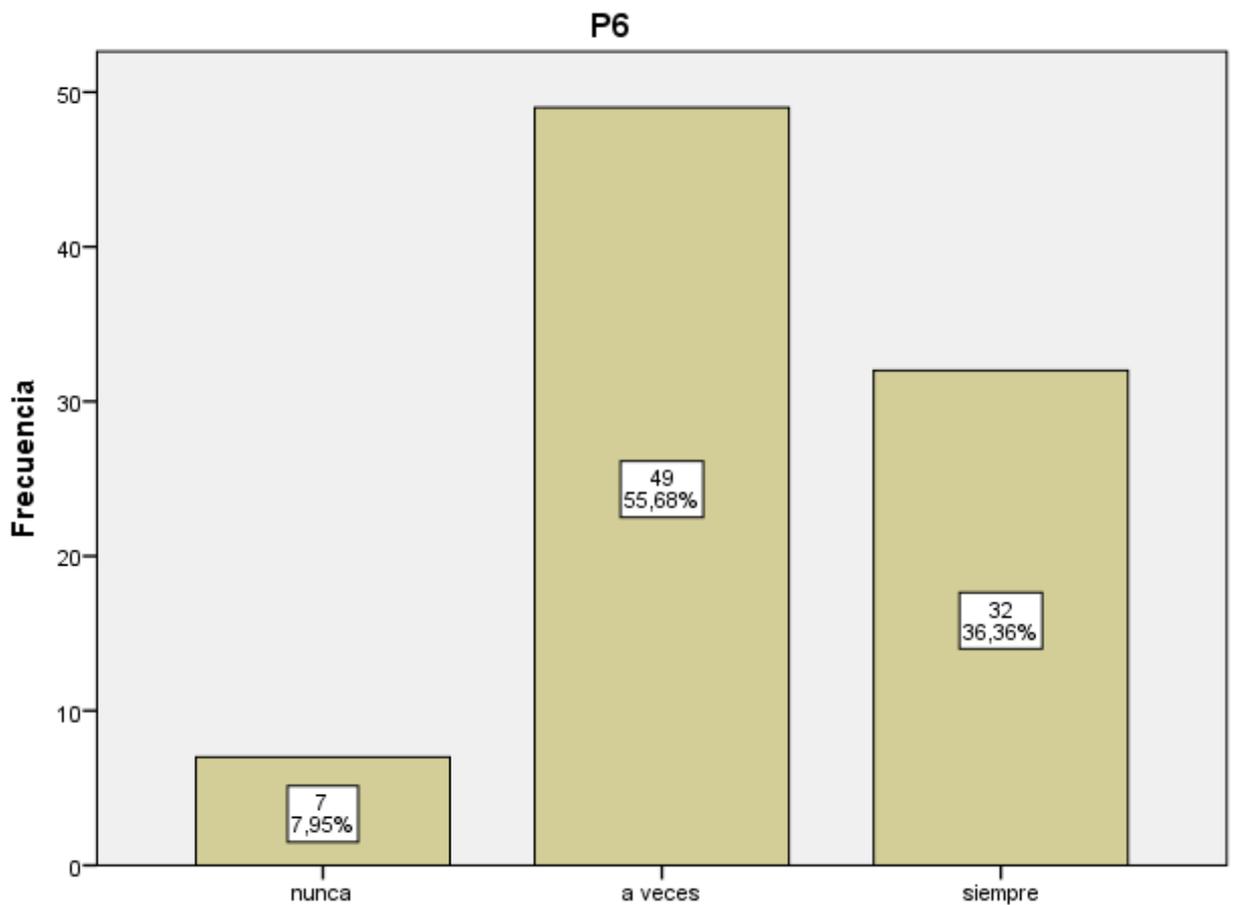


**Interpretación:**

El cuadro y el gráfico, muestra que el 42,05% de los encuestados opinan que mantiene informado a su personal de las disposiciones de su inmediato superior a fin de mantener informado permanentemente a su personal de las actividades por realizar, el 51,14% solo lo hace a veces y finalmente el 6,82% opinaron en el nivel de Nunca, totalizando el 100% de la muestra.

**P6: ¿Cuando Ud. recibe la visita de algún familiar de su personal a su mando, los atiende y les proporciona la información requerida y posteriormente informa a su jefe inmediato superior?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	7	8,0	8,0	8,0
a veces	49	55,7	55,7	63,6
siempre	32	36,4	36,4	100,0
Total	88	100,0	100,0	

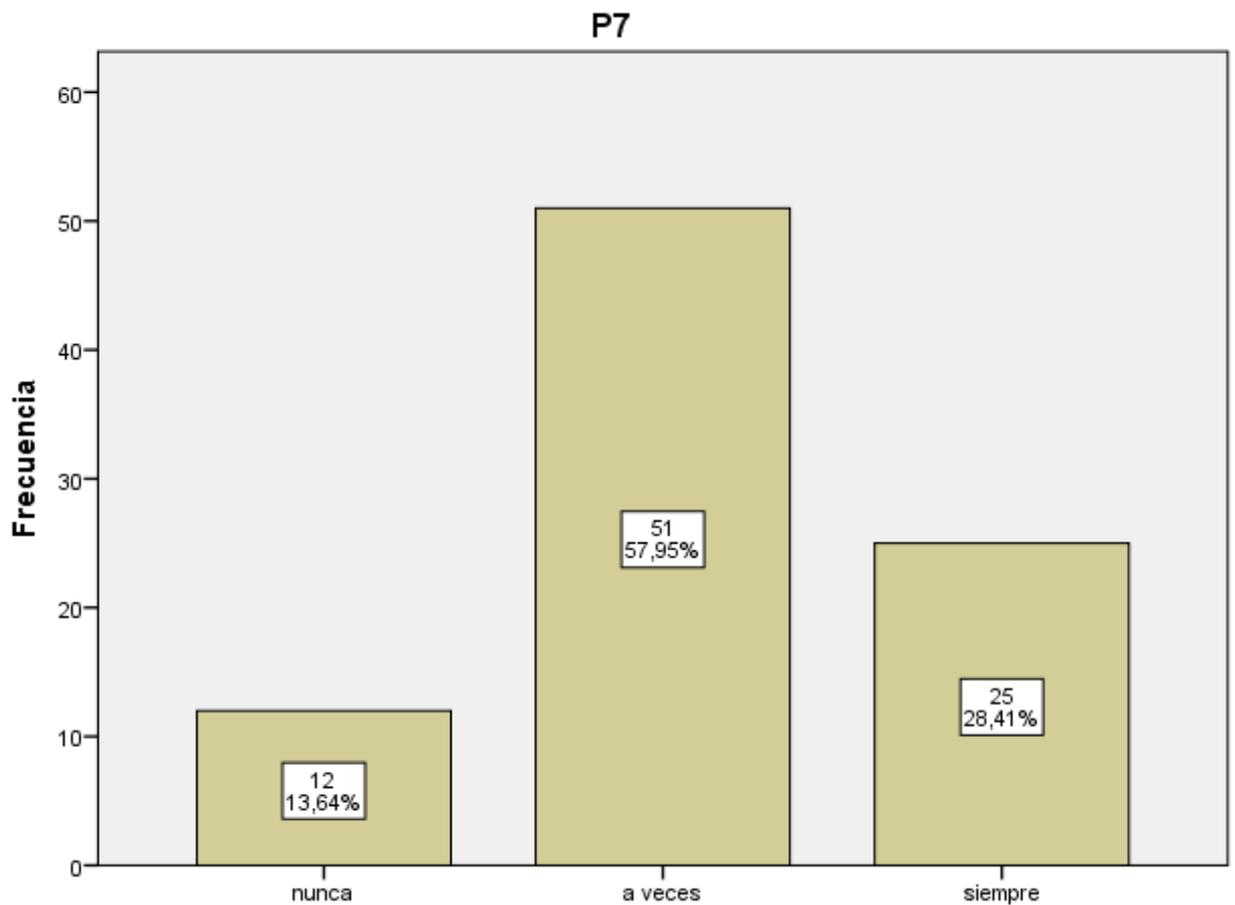


**Interpretación:**

El cuadro y el gráfico, muestra que el 36,36% de los encuestados opinan que Cuando recibe la visita de algún familiar de su personal a su mando, los atiende y les proporciona la información requerida y posteriormente informa a su jefe inmediato superior, el 55,68% solo lo hace a veces y finalmente el 7,95% opinaron en el nivel de Nunca, totalizando el 100% de la muestra.

**P7: ¿Cuando Ud. Determina alguna problemática en su personal a su mando, se considera parte del problema y trata de solucionarlo utilizando su criterio y creatividad?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	12	13,6	13,6	13,6
	a veces	51	58,0	58,0	71,6
	siempre	25	28,4	28,4	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

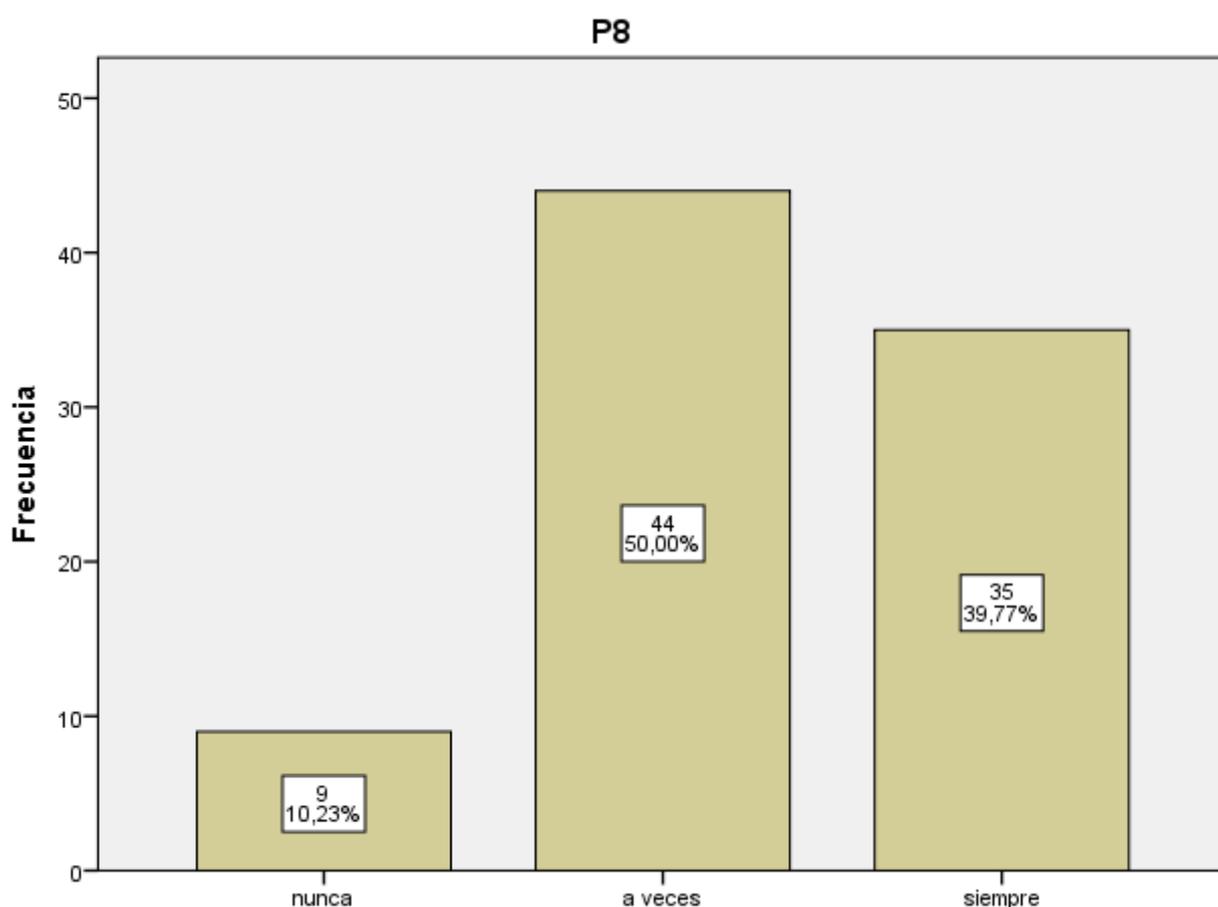


**Interpretación:**

El cuadro y el gráfico, muestra que el 28,41% de los encuestados opinan que Cuando determinan alguna problemática en su personal a su mando, se considera parte del problema y trata de solucionarlo utilizando su criterio y creatividad, el 57,95% solo lo hace a veces y finalmente el 13,64% opinaron en el nivel de Nunca, totalizando el 100% de la muestra.

**P8: ¿Cuándo se presenta alguna dificultad no prevista con anterioridad debe de ser capaz de tomar las acciones pertinentes para proporcionar una solución en las mejores condiciones posibles?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	9	10,2	10,2	10,2
	a veces	44	50,0	50,0	60,2
	siempre	35	39,8	39,8	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

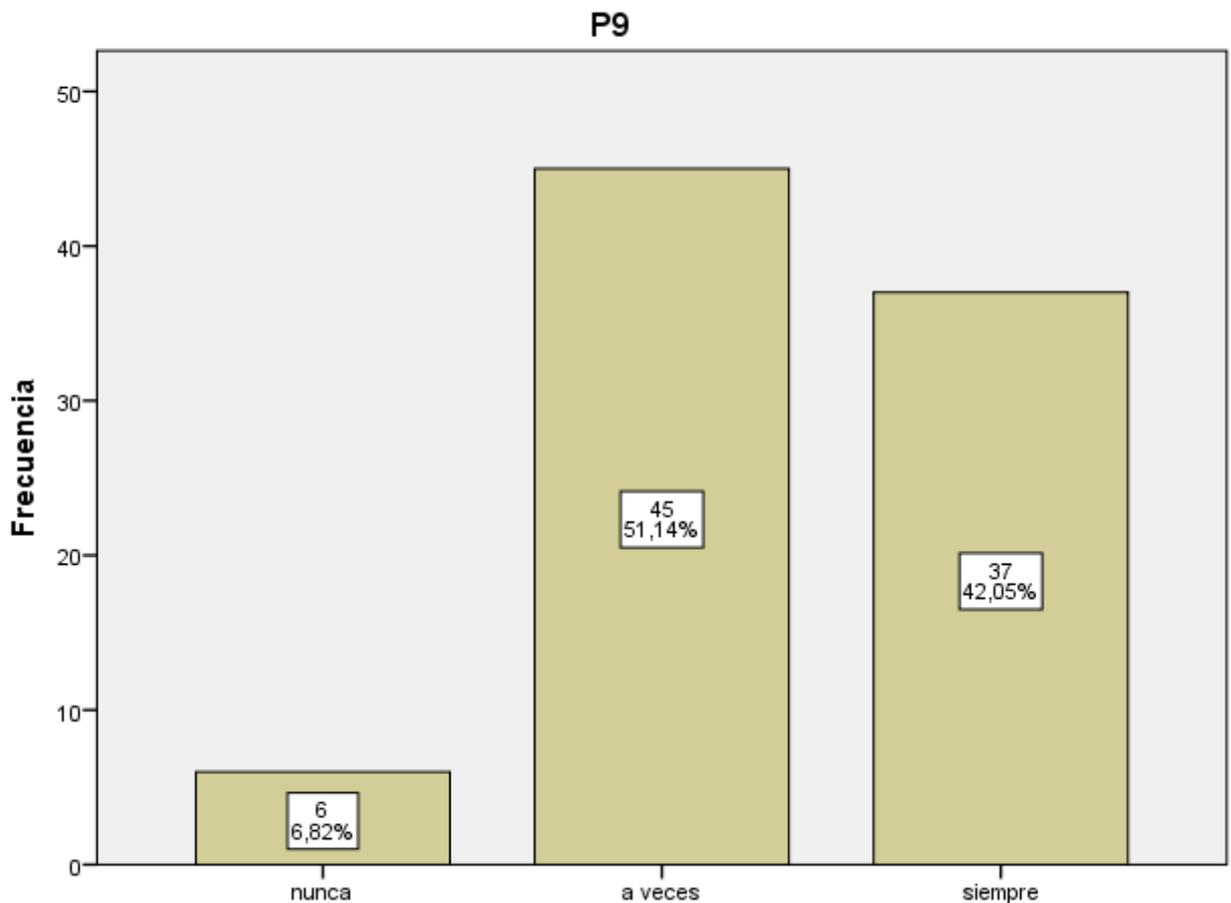


**Interpretación:**

El cuadro y el gráfico, muestra que el 39,77% de los encuestados opinan que Cuando se presenta alguna dificultad no prevista con anterioridad debe de ser capaz de tomar las acciones pertinentes para proporcionar una solución en las mejores condiciones posibles, el 50,00% solo lo hace a veces y finalmente el 10,23% opinaron en el nivel de Nunca, totalizando el 100% de la muestra.

**P9: ¿Cuándo impartes alguna disposición (orden) al personal a tu mando les das instrucciones claras y precisas de como cumplirlas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	6	6,8	6,8	6,8
	a veces	45	51,1	51,1	58,0
	siempre	37	42,0	42,0	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

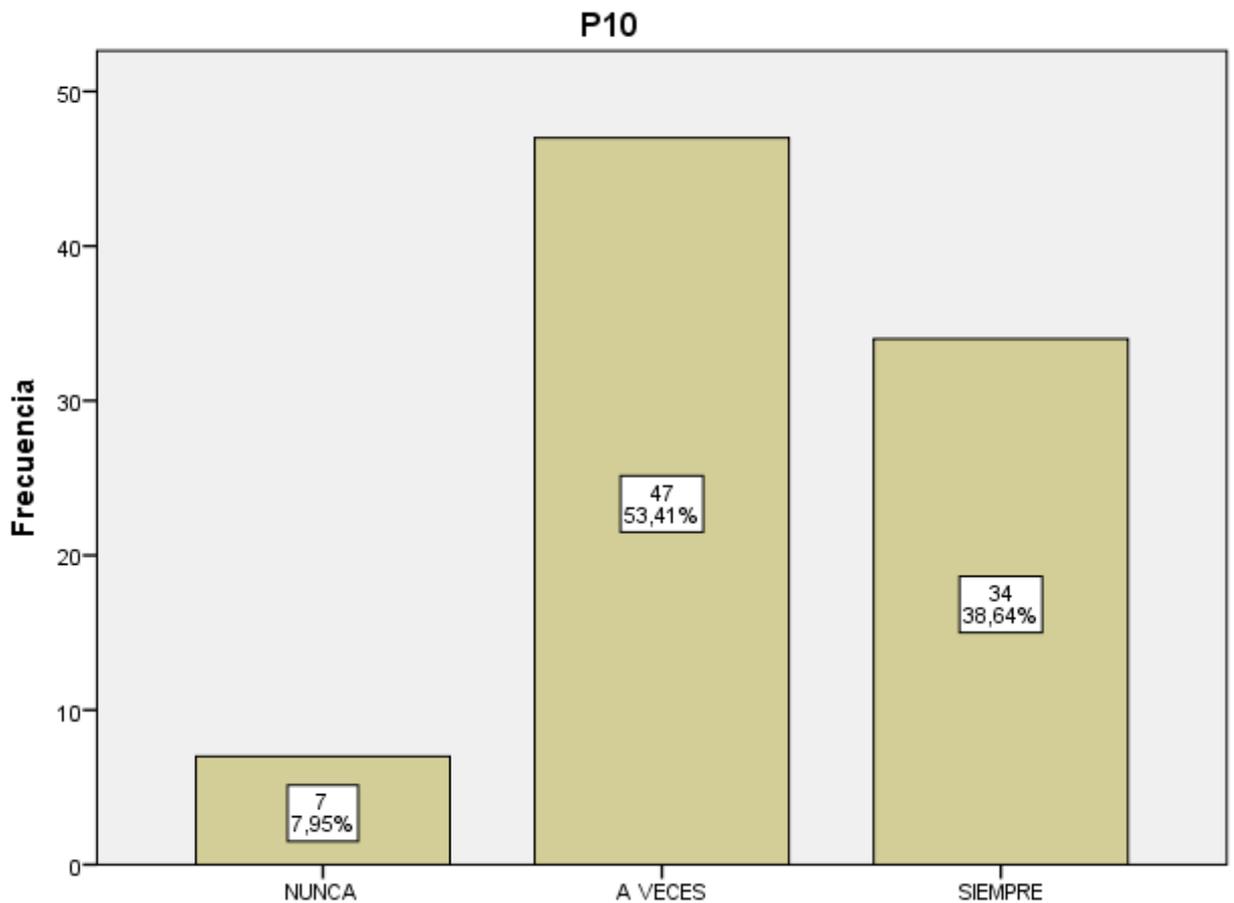


**Interpretación:**

El cuadro y el gráfico, muestra que el 42,05% de los encuestados opinan que Cuándo se impartes alguna disposición (orden) al personal se su mando les da instrucciones claras y precisas de como cumplirlas, el 51,14% solo lo hace a veces y finalmente el 6,82% opinaron en el nivel de Nunca, totalizando el 100% de la muestra.

**P10: ¿Considera Ud. Que el oficial instructor tiene la experiencia y la habilidad necesaria para transmitir los conocimientos a sus alumnos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	7	8,0	8,0	8,0
	A VECES	47	53,4	53,4	61,4
	SIEMPRE	34	38,6	38,6	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

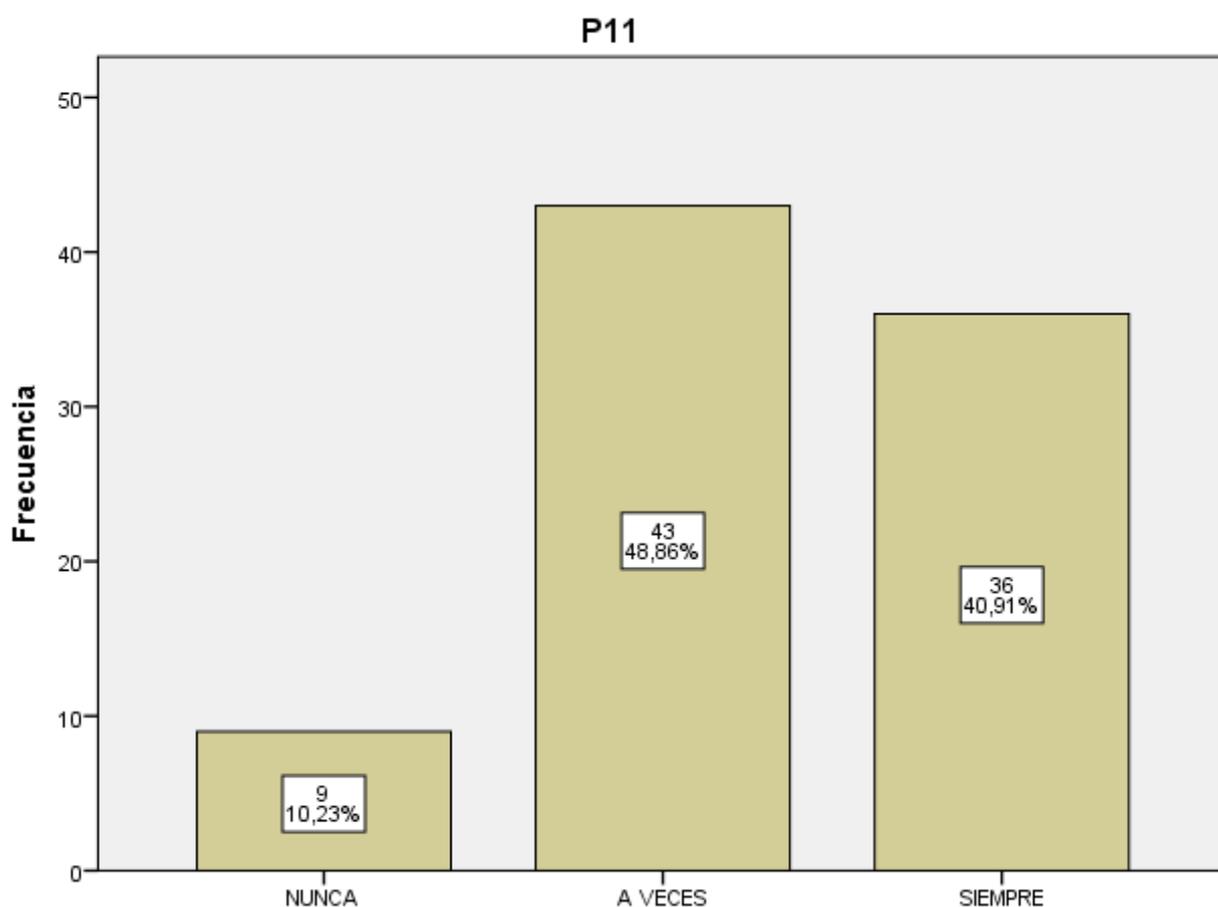


**Interpretación:**

El cuadro y el gráfico, muestra que el 38,64% de los encuestados opinan que Considera que el oficial instructor tiene la experiencia y la habilidad necesaria para transmitir los conocimientos a sus alumnos, el 53,41% solo lo hace a veces y finalmente el 7,95% opinaron en el nivel de Nunca, totalizando el 100% de la muestra.

**P11: ¿Considera Ud. Que el oficial instructor en sus clases que imparte desarrolla y mejora sus conocimientos, sus competencias y sus habilidades?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	9	10,2	10,2	10,2
	A VECES	43	48,9	48,9	59,1
	SIEMPRE	36	40,9	40,9	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

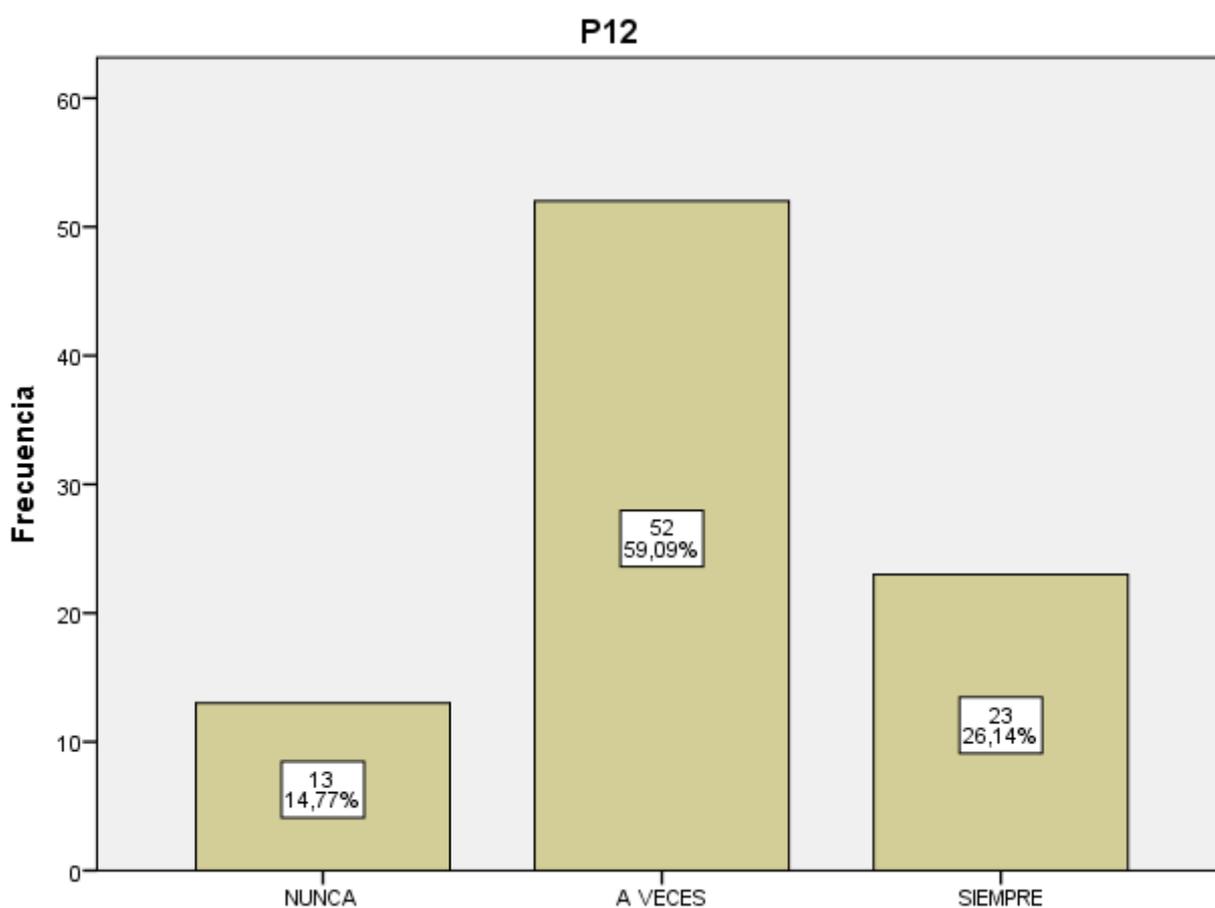


**Interpretación:**

El cuadro y el gráfico, muestra que el 40,91% de los encuestados opinan que Considera que el oficial instructor en sus clases que imparte desarrolla y mejora sus conocimientos, sus competencias y sus habilidades, el 48,86% solo lo hace a veces y finalmente el 10,23% opinaron en el nivel de Nunca, totalizando el 100% de la muestra.

**P12: ¿Considera Ud. Que el oficial instructor se desenvuelve con imparcialidad durante sus clases?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	13	14,8	14,8	14,8
	A VECES	52	59,1	59,1	73,9
	SIEMPRE	23	26,1	26,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

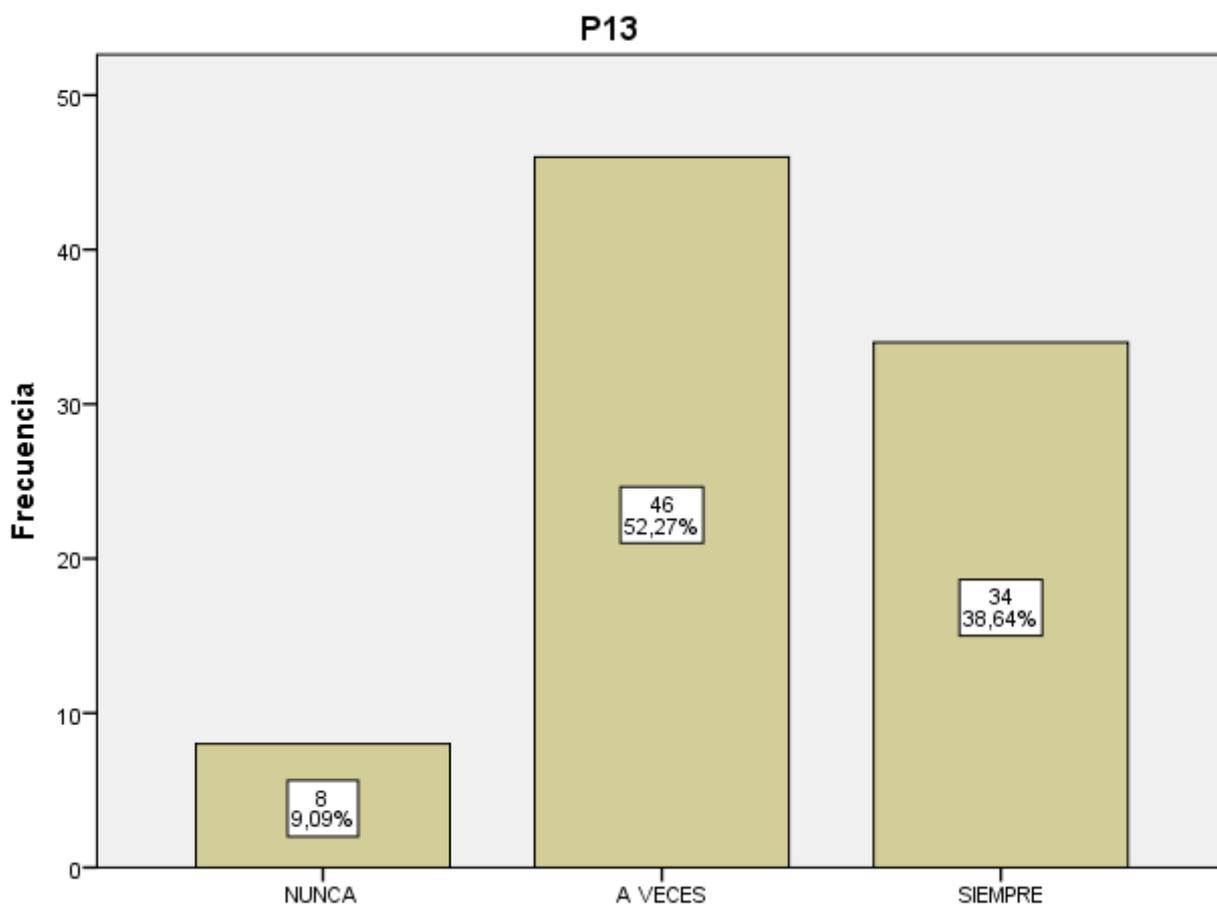


**Interpretación:**

El cuadro y el gráfico, muestra que el 26,14% de los encuestados opinan que Considera que el oficial instructor se desenvuelve con imparcialidad durante sus clases, el 59,09% solo lo hace a veces y finalmente el 14,77% opinaron en el nivel de Nunca, totalizando el 100% de la muestra.

**P13: ¿Consideras Ud. Que cuando recibes la instrucción militar debes de poner el máximo de atención a fin obtener un mejor rendimiento mental?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	8	9,1	9,1	9,1
	A VECES	46	52,3	52,3	61,4
	SIEMPRE	34	38,6	38,6	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

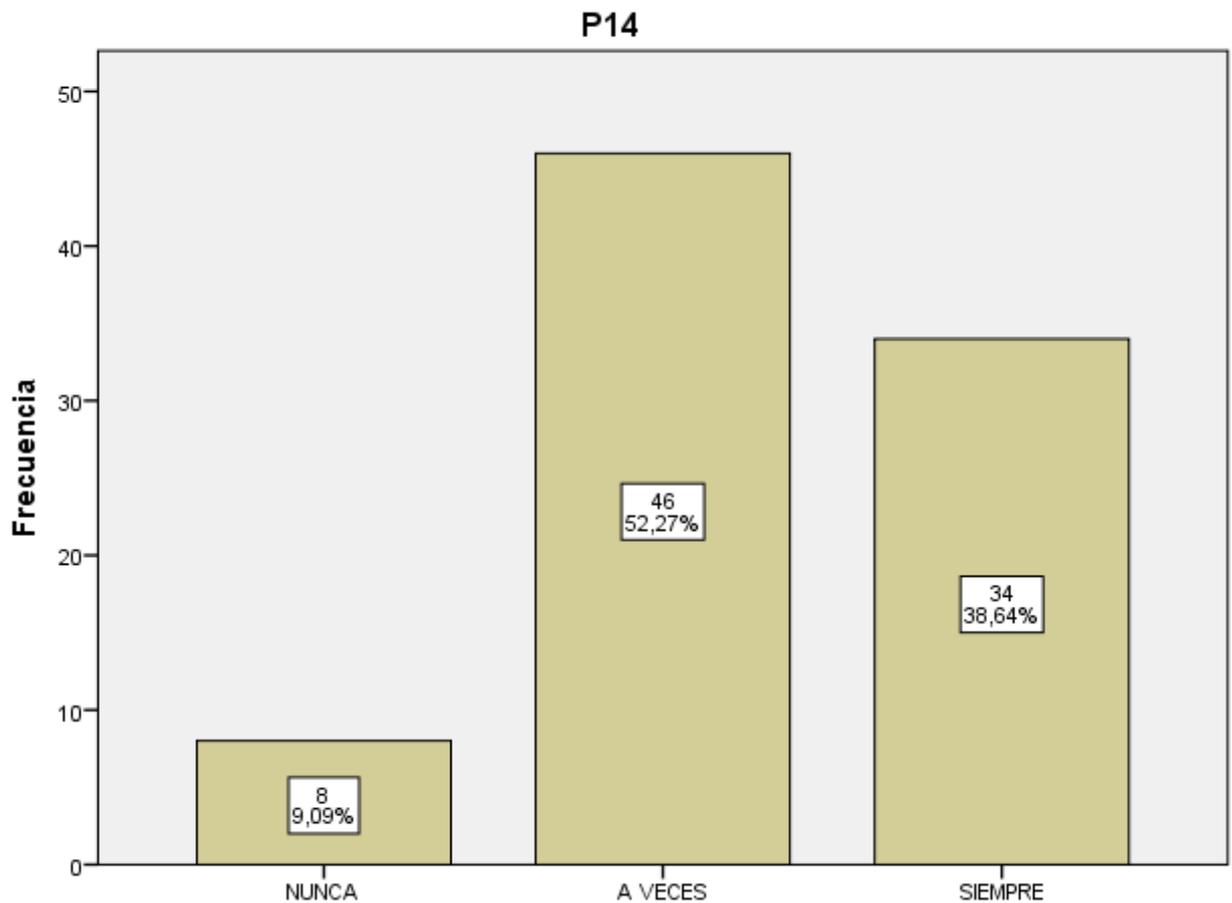


**Interpretación:**

El cuadro y el gráfico, muestra que el 38,64% de los encuestados opinan que Consideras que cuando recibes la instrucción militar debes de poner el máximo de atención a fin obtener un mejor rendimiento mental, el 52,27% solo lo hace a veces y finalmente el 9,09% opinaron en el nivel de Nunca, totalizando el 100% de la muestra.

**P14: ¿Sientes alguna satisfacción personal al recibir determinados contenidos de la instrucción militar que recibes?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	8	9,1	9,1	9,1
	A VECES	46	52,3	52,3	61,4
	SIEMPRE	34	38,6	38,6	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

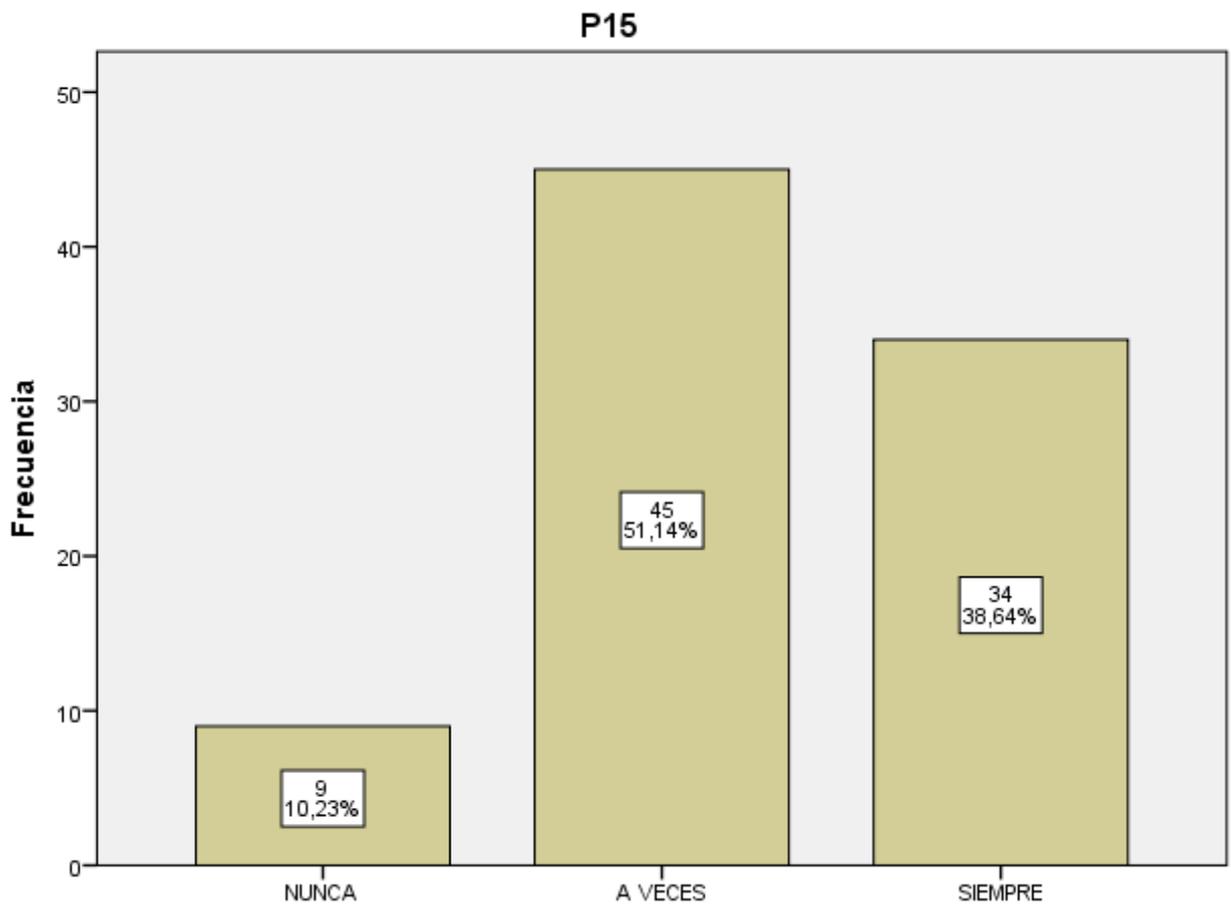


**Interpretación:**

El cuadro y el gráfico, muestra que el 38,64% de los encuestados opinan que Siente alguna satisfacción personal al recibir determinados contenidos de la instrucción militar que recibes, el 52,27% solo lo hace a veces y finalmente el 9,09% opinaron en el nivel de Nunca, totalizando el 100% de la muestra.

**P15: ¿Te consideras con los conocimientos necesarios para practicar lo aprendido en clases?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	9	10,2	10,2	10,2
	A VECES	45	51,1	51,1	61,4
	SIEMPRE	34	38,6	38,6	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

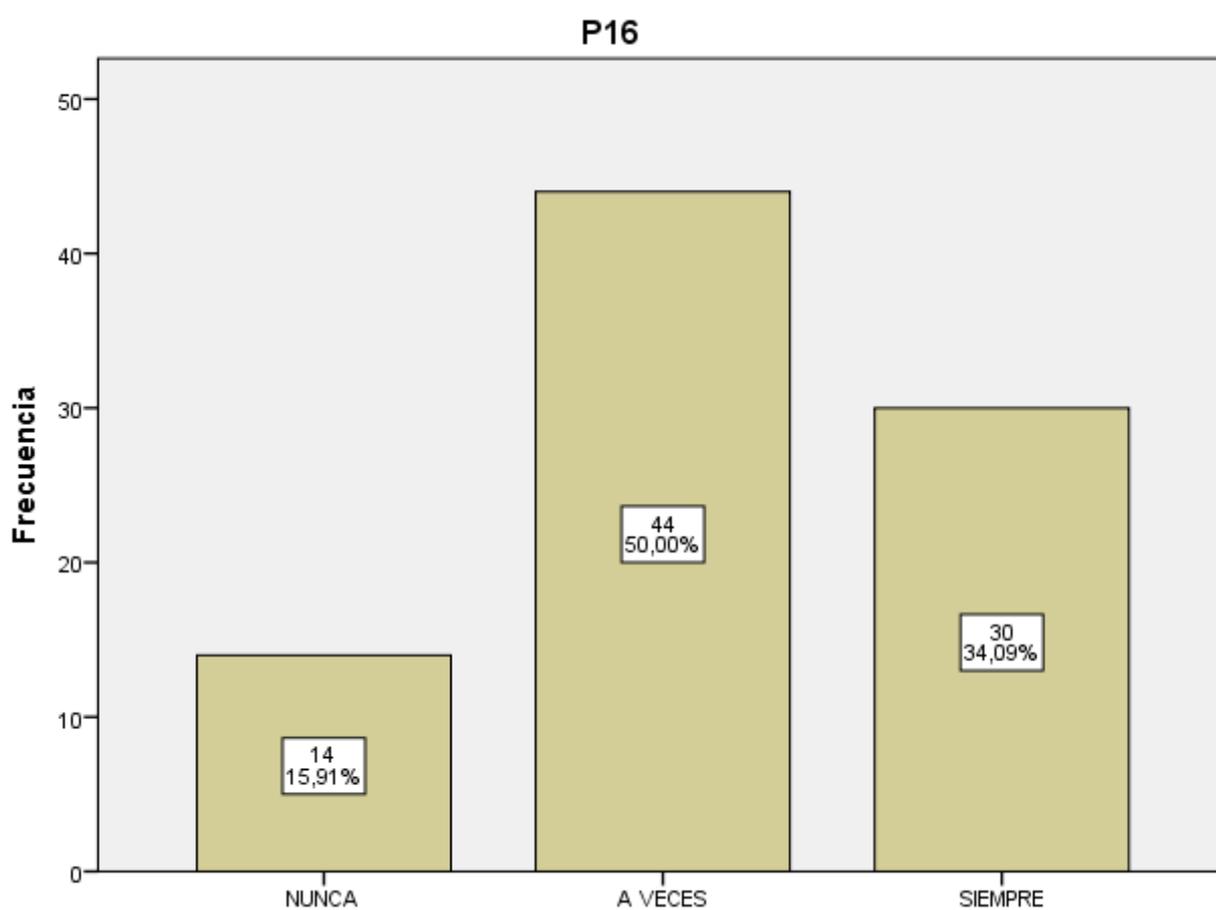


**Interpretación:**

El cuadro y el gráfico, muestra que el 38,64% de los encuestados opinan que Siente alguna satisfacción personal al recibir determinados contenidos de la instrucción militar que recibes, el 52,27% solo lo hace a veces y finalmente el 9,09% opinaron en el nivel de Nunca, totalizando el 100% de la muestra.

**P16: ¿Los conocimientos que imparte el instructor son almacenados en tu memoria?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	14	15,9	15,9	15,9
	A VECES	44	50,0	50,0	65,9
	SIEMPRE	30	34,1	34,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

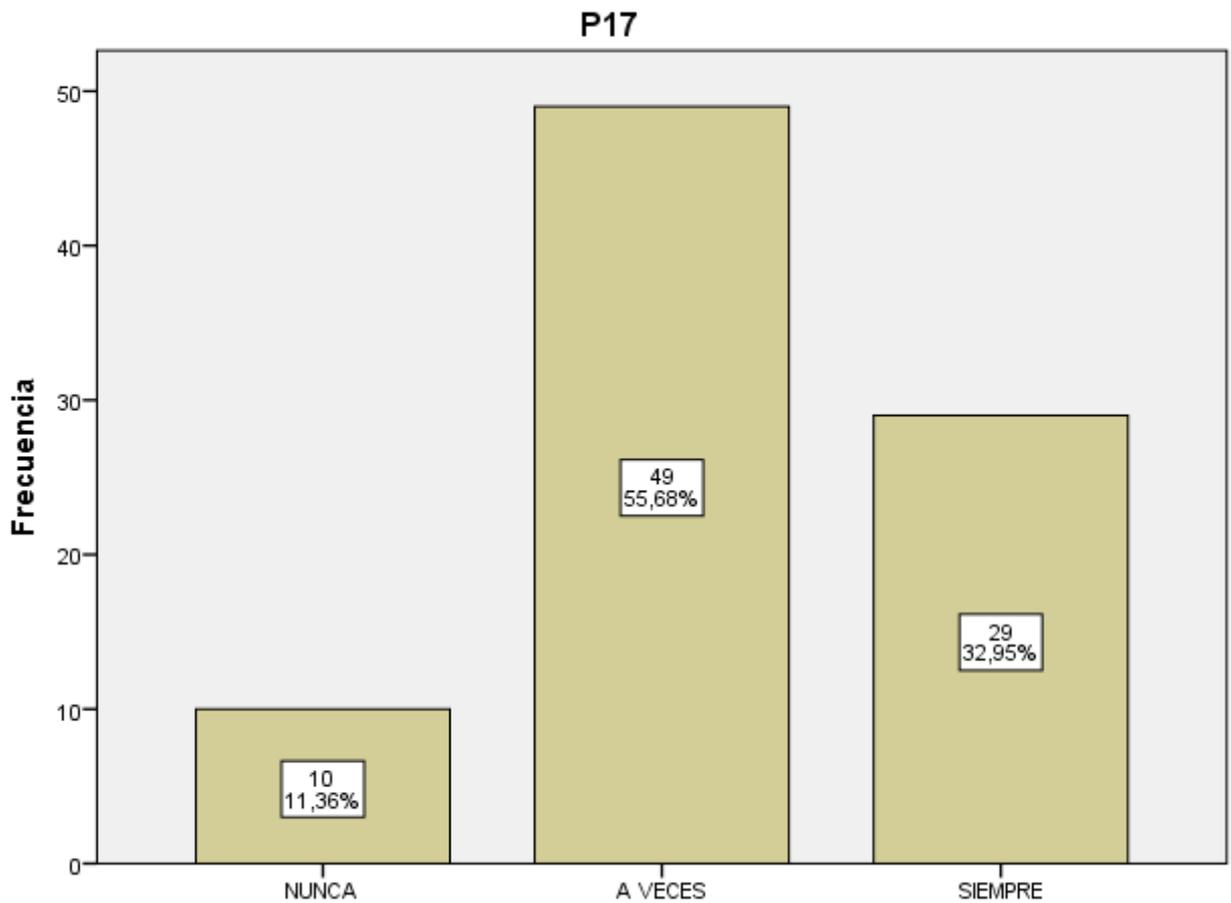


**Interpretación:**

El cuadro y el gráfico, muestra que el 34,09% de los encuestados opinan que Los conocimientos que imparte el instructor son almacenados en tu memoria , el 50,00% solo lo hace a veces y finalmente el 15,91% opinaron en el nivel de Nunca, totalizando el 100% de la muestra.

**P17: ¿Los conocimientos almacenados en tu memoria son contrastados con tus conocimientos previos de tal forma que formulas tu propio conocimiento?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	10	11,4	11,4	11,4
	A VECES	49	55,7	55,7	67,0
	SIEMPRE	29	33,0	33,0	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

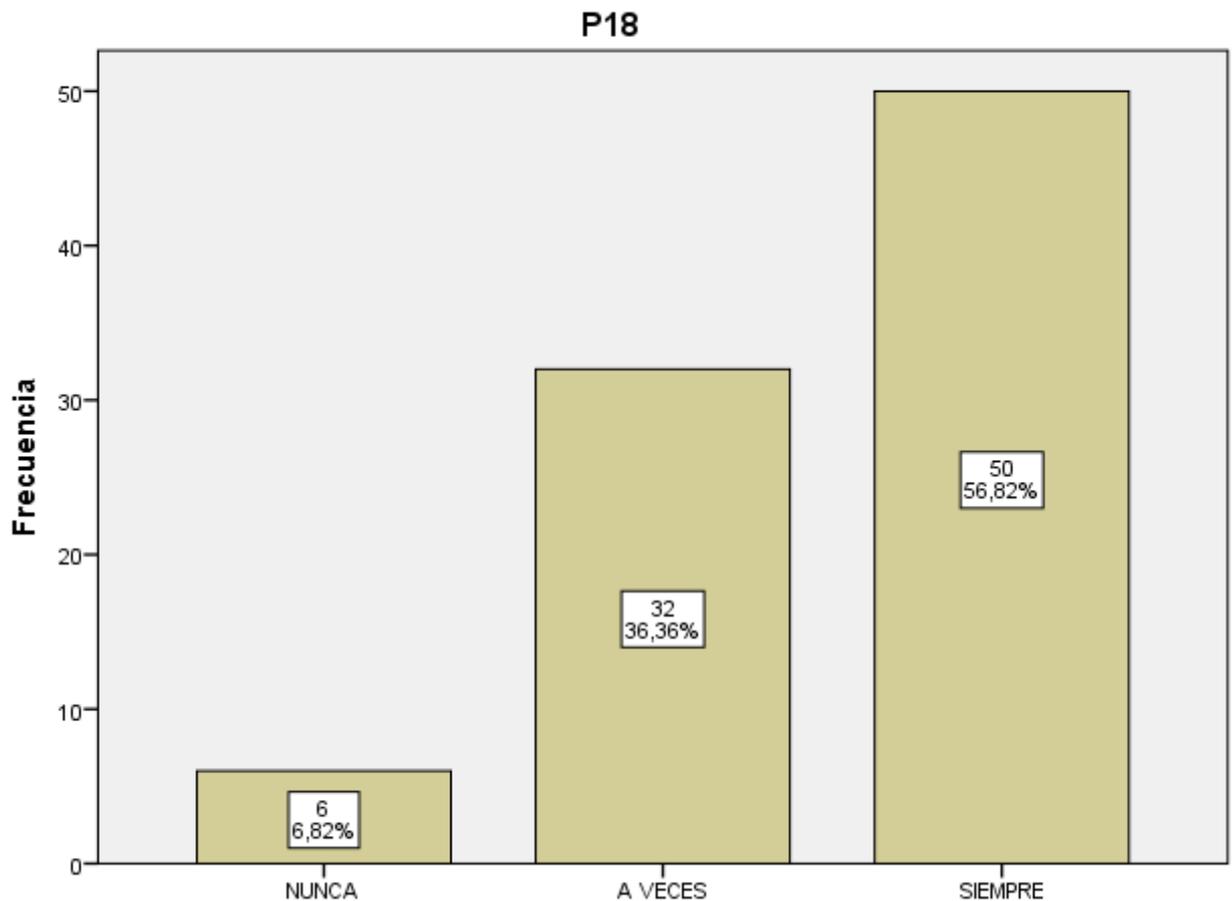


**Interpretación:**

El cuadro y el gráfico, muestra que el 38,95% de los encuestados opinan que Los conocimientos almacenados en su memoria son contrastados con los conocimientos previos de tal forma que formula su propio conocimiento, el 55,68% solo lo hace a veces y finalmente el 11,36% opinaron en el nivel de Nunca, totalizando el 100% de la muestra.

**P18: ¿Consideras adecuado la estrategia que utiliza el instructor para recuperar tus conocimientos registrados y asociados?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	6	6,8	6,8	6,8
	A VECES	32	36,4	36,4	43,2
	SIEMPRE	50	56,8	56,8	100,0
	Total	88	100,0	100,0	



**Interpretación:**

El cuadro y el gráfico, muestra que el 56,82% de los encuestados opinan que Considera adecuado la estrategia que utiliza el instructor para recuperar sus conocimientos registrados y asociados, el 36,36% solo lo hace a veces y finalmente el 6,82% opinaron en el nivel de Nunca, totalizando el 100% de la muestra.

## 4.2. Análisis e interpretación de la Variable Liderazgo y método de instrucción Militar por dimensiones

Para Evaluar la variable Liderazgo y el método de instrucción militar por dimensiones en el Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército, Lima 2014, procedimos elaborar un instrumento de medición conformado por (09) ítems, dividido en tres partes cada dimensión, en este instrumento recogeremos información referente a las dimensiones con sus respectivos indicadores que nos conllevó a elaborar el diagnóstico del Liderazgo como: Roles interpersonales, roles informativos y roles de decisión que son factores que influyen directamente el Liderazgo. Frente a métodos de instrucción militar, el entrevistado respondió las alternativas que le permitió evaluar en la escala de 1 a 3. (1= Nunca, 2= A veces y 3=Siempre).

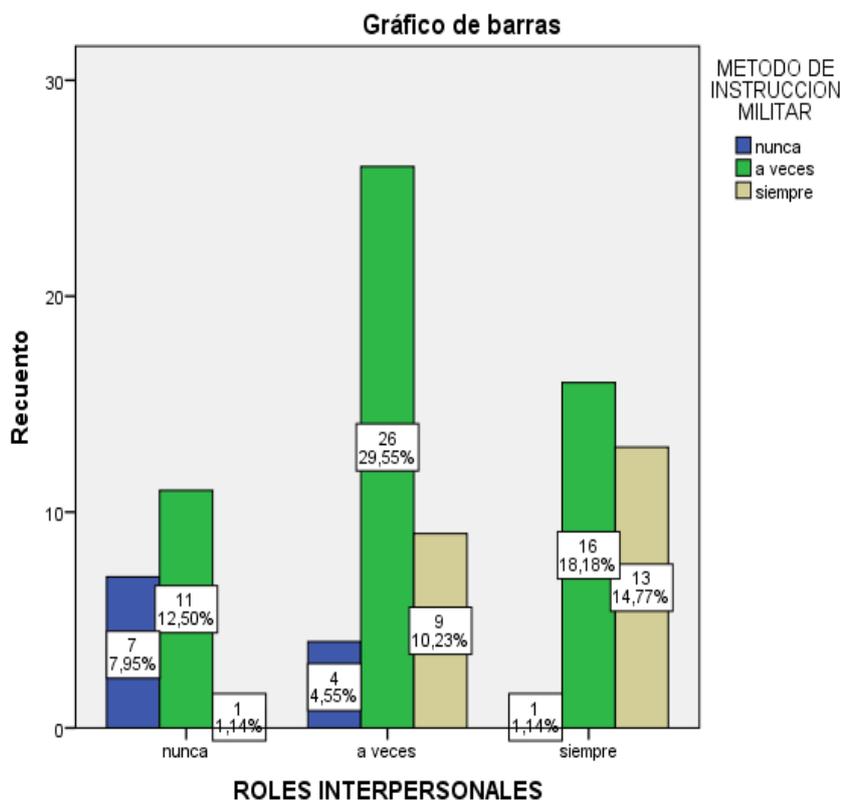
### a) Dimensión: Roles Interpersonales y Métodos de instrucción militar

Tabla 7

*Tabla de doble entrada para el análisis de los roles interpersonales y métodos de instrucción militar*

			Métodos de instrucción militar			Total
			nunca	a veces	siempre	
<b>Roles Interpersonales</b>	nunca	Recuento	7	11	1	19
		% del total	8,0%	12,5%	1,1%	21,6%
	a veces	Recuento	4	26	9	39
		% del total	4,5%	29,5%	10,2%	44,3%
	siempre	Recuento	1	16	13	30
		% del total	1,1%	18,2%	14,8%	34,1%
<b>Total</b>		Recuento	12	53	23	88
		% del total	13,6%	60,2%	26,1%	100,0%

Nivel de Roles Interpersonales en el Batallón de Policía Militar N° 513 del  
Comando de Educación y Doctrina del Ejército, Lima 2014



**Interpretación:**

El cuadro y el gráfico, muestra que el 14,77% de los encuestados opinan que los Roles Interpersonales tiene un nivel de **Siempre**, por lo que se evidencia que en el Batallón de Policía Militar N° 513, existe roles interpersonales permanente, seguido del 18,18% de los datos se ubica en el nivel de **A veces** y finalmente el 1,14% opinaron en el nivel de **Nunca**, en la escala Siempre de la variable Roles interpersonales.

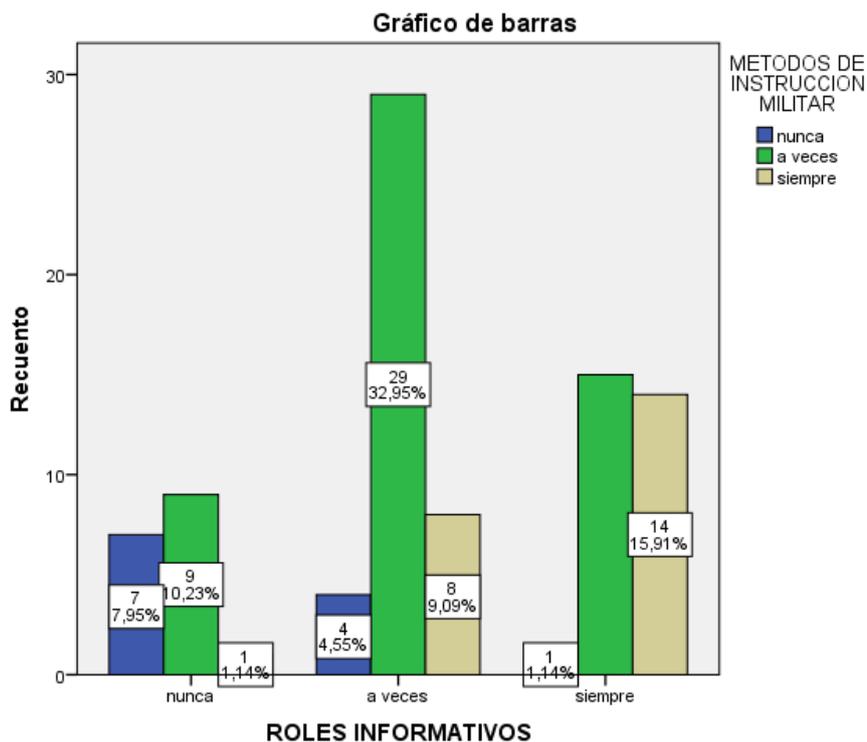
**b) Dimensión: Roles Informativos y Métodos de instrucción militar**

Tabla 8

*Tabla de doble entrada para el análisis de los roles informativos y métodos de instrucción militar*

			Métodos de Instrucción militar			Total
			nunca	a veces	siempre	
<b>Roles informáticos</b>	nunca	Recuento	7	9	1	17
		% del total	8,0%	10,2%	1,1%	19,3%
	a veces	Recuento	4	29	8	41
		% del total	4,5%	33,0%	9,1%	46,6%
	siempre	Recuento	1	15	14	30
		% del total	1,1%	17,0%	15,9%	34,1%
Total	Recuento	12	53	23	88	
	% del total	13,6%	60,2%	26,1%	100,0%	

Nivel de Roles Informativos en el Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército, Lima 2014



**Interpretación:**

El cuadro y el gráfico, muestra que el 17,0% de los encuestados opinan que los Roles Informativos tiene un nivel de **A veces**, por lo que se evidencia que

en el Batallón de Policía Militar N° 513, existe roles informativos limitados, seguido del 15,91% de los datos se ubica en el nivel de **Siempre** y finalmente el 1,14% opinaron en el nivel de **Nunca**, en la escala de los Roles informativos.

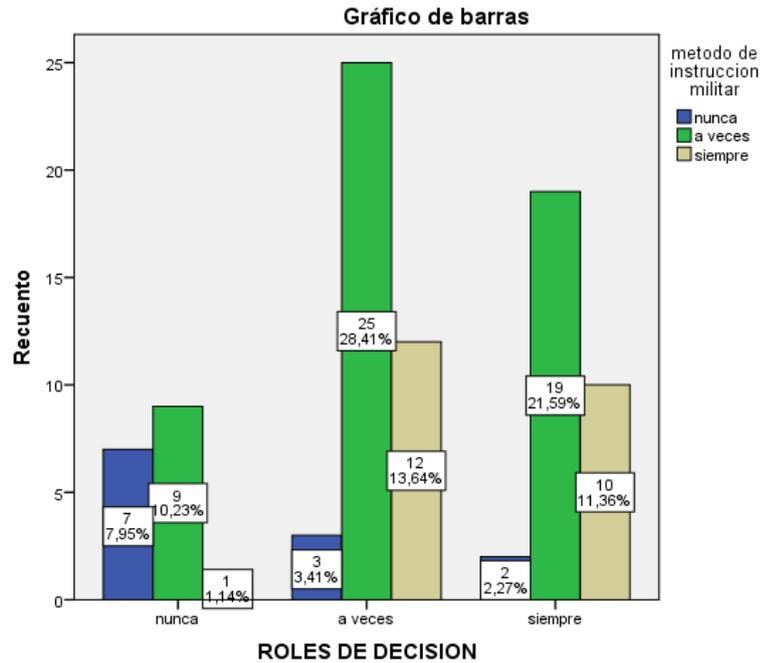
**c) Dimensión: Roles de Decisión Métodos de instrucción militar**

Tabla 9

*Tabla de doble entrada para el análisis de los roles de decisión y métodos de instrucción militar*

			Métodos de Instrucción Militar			Total
			nunca	a veces	siempre	
<b>Roles de Decisión</b>	nunca	Recuento	7	9	1	17
		% del total	8,0%	10,2%	1,1%	19,3%
	a veces	Recuento	3	25	12	40
		% del total	3,4%	28,4%	13,6%	45,5%
	siempre	Recuento	2	19	10	31
		% del total	2,3%	21,6%	11,4%	35,2%
Total	Recuento	12	53	23	88	
	% del total	13,6%	60,2%	26,1%	100,0%	

Nivel de Roles de Decisión en el Batallón de Policía Militar N° 513 del  
Comando de Educación y Doctrina del Ejército, Lima 2014



### Interpretación:

El cuadro y el gráfico, muestra que el 11,36% de los encuestados opinan que los Roles de Decisión tiene un nivel de **Siempre**, por lo que se evidencia que en el Batallón de Policía Militar N° 513, existe roles de decisión permanente, seguido del 21,59% de los datos se ubica en el nivel de **A veces** y finalmente el 2,27% opinaron en el nivel de **Nunca**, en la escala de los roles de decisión.

### 4.3. Proceso de Prueba de Hipótesis

Se ha aplicado la estadística inferencial a partir de la muestra del universo de la población para la prueba de hipótesis y determinado la relación entre las variables de estudios aplicando pruebas “test” estadísticas, para **contraste de las hipótesis** enunciadas desde el punto de vista estadístico, que cuantifican, hasta qué punto la variabilidad de la muestra puede determinar la decisión estadística. Para dar respuesta a las hipótesis utilizaremos la correlación de *Pearson (r)*.

El coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) es un método de correlación para variables medidas por intervalos o razón y para relaciones lineales. Se calcula

a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Una excelente aproximación visual para explorar el grado de correlación es a través de un gráfico de dispersión o nube de puntos.

- $H_0$  (hipótesis nula) representa la afirmación de que no existe asociación entre las dos variables estudiadas.
- $H_a$  (hipótesis alternativa) afirma que hay algún grado de relación o asociación entre las dos variables.

Según Hernández, Fernández, y Baptista (2010, p. 312) para una mejor interpretación de los resultados del coeficiente  $r$  de Pearson, se debe tomar en cuenta los índices de correlación, que a continuación se detalla:

#### Índices de Correlación

Coeficiente	Tipo de Correlación
-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.25	Correlación negativa débil
-0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.10	Correlación positiva muy débil
+0.25	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

## Hipótesis General

El liderazgo se relaciona positivamente con el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los cadetes de III año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014

## Hipótesis estadísticas:

- **Hipótesis nula:**  $\rho = 0$ , El liderazgo **NO** se relaciona positivamente con el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los cadetes de III año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014.
- **Hipótesis alterna:**  $\rho \neq 0$ , El liderazgo se relaciona positivamente con el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los cadetes de III año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014

Los datos han sido ingresados en el programa estadístico SPSS Versión 22, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 10

*Correlación del variable liderazgo y métodos de instrucción militar*

Correlaciones			Método de Instrucción militar	Liderazgo
Rho de Spearman	Método de Instrucción militar	Coefficiente de correlación	1,000	,739**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Liderazgo	N	88	88
		Coefficiente de correlación	,739**	1,000
Sig. (bilateral)	,000	.		
N	88	88		

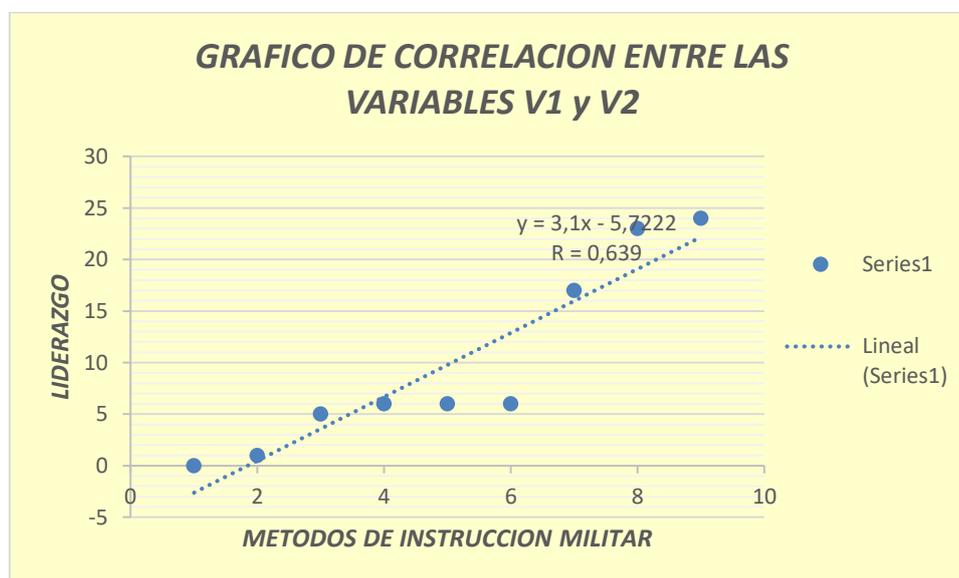
\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De acuerdo al cuadro mostrada, el coeficiente de correlación de Pearson  $r = ,739$ . Entonces el grado de correlación entre las variables Liderazgo y Método de Instrucción Militar; según el cuadro de Hernández Sampieri es **Correlación Positiva media**, de acuerdo a los índices de correlación.

Se observa que el  $p = 0.000$  es menor que  $0.05$ , entonces a un 5% de nivel de confianza se rechaza la  $H_0$  (Hipótesis Nula). En este sentido se acepta la Hipótesis Alternativa:  $\rho \neq 0$ . Esto nos permite decir que existe relación positivamente entre el liderazgo y el método de instrucción militar en las practicas pre-profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014. Por lo tanto se infiere que es **verdadera**.

#### Diagrama de Dispersión

Relación entre el Liderazgo y el Método de Instrucción Militar



#### Hipótesis Específicas

##### a) Hipótesis Específica 1

Los roles interpersonales se relacionan positivamente con el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los

cadetes de III año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014.

**Hipótesis estadísticas:**

- **Hipótesis nula:**  $\rho = 0$ , Los roles interpersonales **NO** se relacionan positivamente con el método de instrucción militar en las practicas pre-profesionales realizadas por los cadetes de III año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014.
- **Hipótesis alterna:**  $\rho \neq 0$ , Los roles interpersonales se relacionan positivamente con el método de instrucción militar en las practicas pre-profesionales realizadas por los cadetes de III año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014.

Los datos han sido ingresados en el programa estadístico SPSS Versión 22, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 11

*Correlación de los roles interpersonales y métodos de instrucción militar*

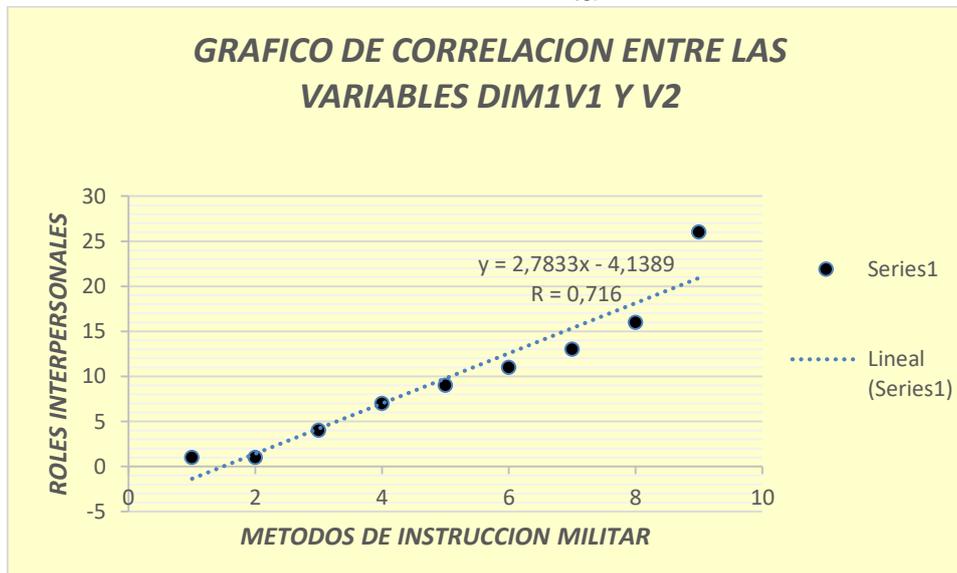
			<b>Correlaciones</b>	
			Roles interpersonales	Método de Instrucción militar
Rho de Spearman	Roles interpersonales	Coeficiente de correlación	1,000	,716**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	88	88
	Método de Instrucción militar	Coeficiente de correlación	,716**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	88	88

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De acuerdo al cuadro mostrada, el coeficiente de correlación de Pearson  $r = ,716$ . Entonces el grado de correlación entre las variables Roles Interpersonales y Método de Instrucción Militar; según el cuadro de Hernández Sampieri es **correlación positiva considerable**, de acuerdo a los índices de correlación.

Se observa que el P valor (Sig. bilateral),  $p = 0.000$  es menor que 0.05, entonces a un 5% de nivel de significancia se rechaza la  $H_0$  (Hipótesis Nula). En este sentido se acepta la Hipótesis Alternativa:  $\rho \neq 0$ . Esto nos permite decir que existe relación positivamente entre los roles interpersonales y el método de instrucción militar en las practicas pre-profesionales realizadas por los cadetes de III año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014. Por lo tanto se infiere que es **verdadera**.

Diagrama de Dispersión  
Relación entre los Roles Interpersonales y el Método de Instrucción Militar



## b) Hipótesis Específica 2

Los roles informativos se relacionan positivamente con el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los

cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014.

**Hipótesis estadísticas:**

- **Hipótesis nula:**  $\rho \neq 0$ , Los roles informativos **NO** se relacionan positivamente con el método de instrucción militar en las practicas pre-profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014.
- **Hipótesis alterna:**  $\rho \neq 0$ , Los roles informativos se relacionan positivamente con el método de instrucción militar en las practicas pre-profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014.

Tabla 12

*Correlación de la variable roles de información y métodos de instrucción militar*

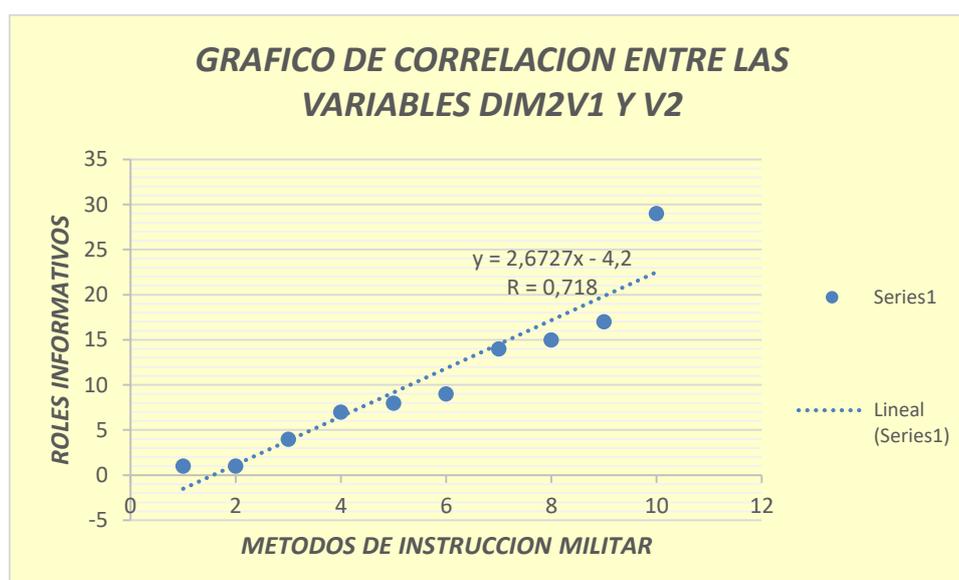
Correlaciones			Método de Instrucción militar	Rol de información
Rho de Spearman	Método de Instrucción militar	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 88	,718** ,000 88
	Rol de información	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,718** ,000 88	1,000 . 88

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De acuerdo al cuadro mostrada, el coeficiente de correlación de Pearson  $r = ,718$ . Entonces el grado de correlación entre las variables Roles Informativos

y el Método de Instrucción Militar; según el cuadro de Hernández Sampieri es **correlación positiva considerable**, de acuerdo a los índices de correlación. Se observa que el P valor  $p= 0.000$  es menor que 0.05, entonces a un 5% de nivel de confianza se rechaza la  $H_0$  (Hipótesis Nula). En este sentido se acepta la Hipótesis Alternativa:  $\rho \neq 0$ . Esto nos permite decir que existe relación positivamente entre los roles informativos y el método de instrucción militar en las practicas pre-profesionales realizadas por los cadetes de III año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014. Por lo tanto se infiere que es **verdadera**.

Diagrama de Dispersión  
Relación entre los Roles Informativos y el  
Método de Instrucción Militar



### c) Hipótesis Específica 3

Los roles de decisión se relacionan positivamente con el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014.

### Hipótesis estadísticas:

• **Hipótesis nula:**  $\rho \neq 0$ , Los roles de decisión **NO** se relacionan positivamente con el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014.

• **Hipótesis alterna:**  $\rho \neq 0$ , Los roles de decisión se relacionan positivamente con el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014.

Los datos han sido ingresados en el programa estadístico SPSS Versión 22, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 13

*Correlación de la variable roles de decisión y métodos de instrucción milita*

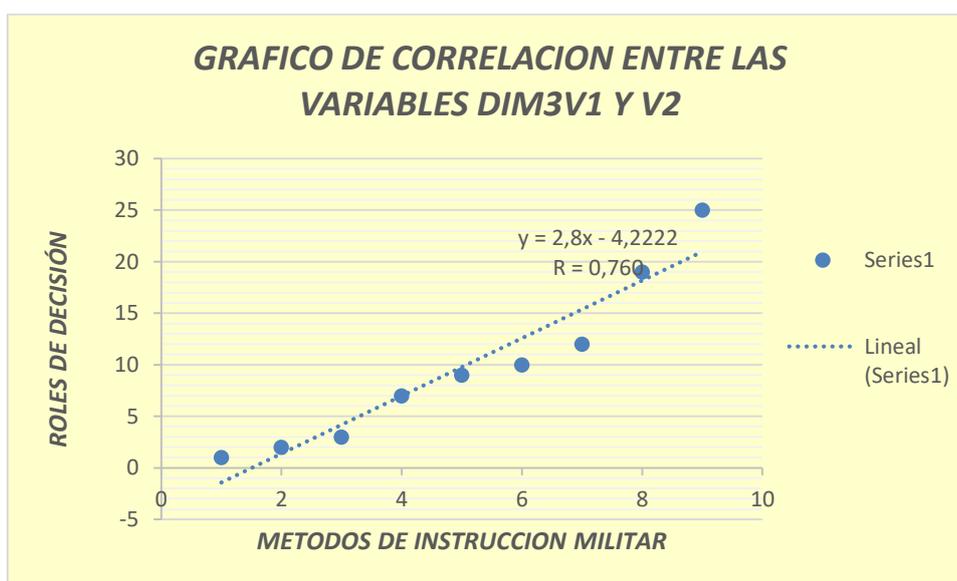
Correlaciones			Método de Instrucción militar	Rol de decisión
Rho de Spearman	Método de Instrucción militar	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 88	,760** ,000 88
	Rol de decisión	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,760** ,000 88	1,000 . 88

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De acuerdo al cuadro mostrada, el coeficiente de correlación de Pearson  $r = ,760$ . Entonces el grado de correlación entre las variables Roles de decisión y el Método de Instrucción Militar; según el cuadro de Hernández Sampieri es **correlación positiva muy fuerte**, de acuerdo a los índices de correlación.

Se observa que el P valor,  $p= 0.000$  es menor que 0.05, entonces a un 5% de nivel de confianza se rechaza la  $H_0$  (Hipótesis Nula). En este sentido se acepta la Hipótesis Alternativa:  $\rho \neq 0$ . Esto nos permite decir que existe relación positivamente entre los roles de decisión y el método de instrucción militar en las practicas pre-profesionales realizadas por los cadetes de III año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014. Por lo tanto se infiere que es **verdadera**.

Diagrama de Dispersión  
Relación entre los Roles de Decisión y el  
Método de Instrucción Militar



#### 4.4. Discusión

- La investigación plantea la siguiente hipótesis general “El liderazgo se relaciona positivamente con el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los cadetes de III año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014”. Con el estudio estadístico realizado a través del **coeficiente de correlación de Pearson (r)** se encontraron los siguientes resultados; un P valor 0.000 a nivel de significancia 0.01 con lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la

hipótesis de la investigación, cuya correlación obtenida fue de  $r = 0,739$ , lo que corresponde a una **correlación positiva considerable**.

- De acuerdo con el resultado obtenido de la hipótesis específica 1, el coeficiente  $r$  de Pearson es **0,716**, lo cual indica que existe una **correlación positiva considerable** entre roles interpersonales y el método de instrucción militar.
- Para la hipótesis específica 2 el coeficiente  $r$  de Pearson es **0,718**, lo cual corresponde a una **correlación positiva considerable**.
- En el caso de la hipótesis específica 3, el coeficiente de  $r$  de Pearson es de **0,760** que indica que existe una **correlación positiva considerable** entre roles de decisión y el método de instrucción militar.

Podemos notar en los resultados que la correlación obtenida en cada prueba de hipótesis es **positiva y considerable**, esto es debido a que relación que existe es verdadera, es decir, a mayor influencia del liderazgo mayor capacidad del método de instrucción en las practicas pre-profesionales realizadas por los cadetes de III año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014

## CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados estadísticos descriptivos e inferenciales obtenidos, se puede determinar que existe una correlación de 0,739 entre las variables, el liderazgo y el método de instrucción militar, verificando este valor en el Coeficiente de Correlación de Pearson se puede determinar que existe una **correlación positiva considerable**.

Respecto a la prueba de la Hipótesis General a través del coeficiente de correlación de Pearson (r) realizada para la contratación de hipótesis; se obtuvo un P valor 0.000 a nivel de significancia 0.05, lo que determina que se **Acepta la Hipótesis planteada**; el liderazgo se relaciona positivamente con el método de instrucción militar en las practicas pre-profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014.

2. De los resultados estadísticos descriptivos e inferenciales obtenidos, se concluye que existe una correlación de 0,716 entre las variables, roles interpersonales y el método de instrucción militar, verificando este valor en la calificación de Pearson se puede determinar que existe una **correlación positiva considerable**.

De la prueba de la Hipótesis Específica 1 a través del coeficiente de correlación de Pearson (r) realizada para la contratación de hipótesis; se obtuvo un P valor 0.000 a nivel de significancia 0.05, lo que determina que se **Acepta la Hipótesis planteada**; Los roles interpersonales se relacionan positivamente con el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014.

3. En los resultados estadísticos descriptivos e inferenciales obtenidos, se puede determinar que existe una correlación de 0,718 entre las variables, Los roles informativos se relacionan positivamente con el método de instrucción militar,

verificando este valor en el baremo de Pearson se puede determinar que existe una **Correlación positiva considerable**.

Respecto a la prueba de la Hipótesis Específico 2 a través del coeficiente de correlación de Pearson (r) realizada para la contratación de hipótesis; se obtuvo un P valor 0.000 a nivel de significancia 0.05, lo que determina que se **Acepta la Hipótesis planteada**; los roles informativos se relacionan positivamente con el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014

4. Podemos observar en los resultados estadísticos descriptivos e inferenciales obtenidos, que se puede determinar que la existencia de una correlación de 0,760 entre las variables, los roles de decisión y el método de instrucción militar; verificando este valor en el baremo de Pearson se puede determinar que existe una **Correlación positiva considerable**.

Respecto a la prueba de Hipótesis secundaria 3 a través del coeficiente de correlación de Pearson (r) realizada para la contratación de hipótesis; se obtuvo un P valor 0.01 a nivel de significancia 0.05, lo que determina que se **Acepta la Hipótesis planteada**; los roles de decisión se relacionan positivamente con el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014.

## **SUGERENCIAS**

1. Al determinar una relación fuerte entre las variables, el liderazgo y el método de instrucción militar de la Escuela Militar de Chorrillos en coordinación con el Departamento de psicología programará tutorías académicas, conferencias magistrales, seminarios entre otros a cargo de personal especializado en el liderazgo profesional con la finalidad de consolidar en el futuro Oficial el desarrollo de competencias orientados a perfeccionar las habilidades del liderazgo condición fundamental para realizar adecuadamente la aplicación de la metodología de la instrucción militar en las dependencias y reparticiones del Ejército.
2. Al determinar una relación considerable entre las variables roles interpersonales del liderazgo, se recomienda reforzar y coordinar capacitaciones en técnicas de liderazgo con el propósito de desarrollar habilidades de liderazgo en los futuros Oficiales para cumplir eficientemente los roles de representante, el rol de líder y el rol de enlace en las diferentes reparticiones y dependencias del Ejército.
3. A las autoridades del COEDE en coordinación con las autoridades de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", programar tutorías académicas, talleres, conferencias entre otros a cargo de personal especializado en roles informativos del liderazgo que tiene como propósito crear en el Oficial la comunicación adecuada con su personal subalterno que permita el intercambio bidireccional o multidireccional para la toma de decisiones que debe realizar en forma eficiente todo líder (Oficial).
4. A los Jefes de Sección de las armas de infantería de tercer año solicitaran al Jefe del Departamento de Instrucción Militar (DIM) programar conferencias, simposios entre otros a cargo de personal especializado con la finalidad de crear en el personal de Oficiales la capacidad de tener roles de decisión y el método de instrucción militar tomar medidas correctivas que proporcionan una adecuada toma de decisiones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Investigación científica*. Segunda reimpresión. Lima, Perú; Editorial San Marcos.
- Barboza, I. (2008). *Metodología de la Instrucción escolarizada*. Ediciones Gaviota. Lima. Perú.
- Gagne, R. (1998). *Procesos de enseñanza aprendizaje*. Editora LIBUNI. PUCP. Lima. Perú.
- Hernández, R., Fernández, C., Batista M. L. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México: Mc Graw - Hill/interamericana editores, S.A. DE C.V.
- Hidalgo, A., León, G., Pavón, J. (2011). *La gestión de la innovación y La tecnología en las organizaciones*. (3ra Edición). Madrid, España: PIRAMIDE
- Jave, W. (Ed.) (1999). *Diccionario de términos militares*: Lima, Perú: COINDE.
- Martínez, L. (2010). *Gestión del cambio y la innovación en la empresa*. (1ra edición). Bogotá, Colombia: IDEAS PROPIAS.
- Mejía E. (2012). *Metodología de la investigación*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Ministerio de Guerra. *Material de 105mm Modelo M56*. (1974). Lima Perú: Imprenta del Ministerio de Guerra.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa E., Villagómez A. Paitán, (2011). *Metodología de la investigación científica y asesoramiento de tesis*. Segunda Edición .Editorial e imprenta de la UNMSM.
- Pino. R. (2007). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Sánchez. C & Reyes, C (2006). *Metodología y Diseño en la Investigación Científica*. (4ª Ed.). Lima, Perú: La Derrama Magisterial.
- Shapemter, Y. (1999). *Liderazgo de las personas*. Ediciones Trilla. México DF.
- Enciclopedia Universal Ilustrada (1998). Espasa Calpe S.A. Madrid, España.
- Manual del proceso Militar en la Toma de decisiones (2010). Quito, Ecuador. Segunda Edición. Imprenta AGFT.

- Manual del Ejército de Tierra. (1987). Editora Ministerio de Defensa de España. Madrid.

## **ANEXOS**

**ANEXOS 1:**

**Matriz de consistencia**

**TÍTULO: “El Liderazgo y el Método de Instrucción Militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los Cadetes de III año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014”**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<b>Problema principal</b>	<b>Objetivos general</b>	<b>Hipótesis principal</b>	<b>Variables</b>	
¿En qué medida el liderazgo se relaciona con el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N°513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014?	Determinar si el liderazgo se relaciona con el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N°513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014	El liderazgo se relaciona positivamente con el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N°513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014	<b>V. Independiente</b>  Liderazgo.  <b>Dimensiones:</b>  Roles Interpersonales.  Roles Informativos.  Roles de Decisión.	<b>1. Tipo de investigación</b> Correlacional  <b>2. Diseño</b> No experimental transaccional correlacionales-causal.  <b>3. Población</b> La población objeto de estudio estuvo conformada por 114 personas, todos ellos pertenecientes al Batallón de Policía Militar N° 513 y a la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Secundarias</b>	<b>V. Dependiente</b>	
¿De qué manera los roles interpersonales se relacionan con el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N°513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014?	Establecer si los roles interpersonales se relacionan con el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N°513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014.	Los roles interpersonales se relacionan positivamente con el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N°513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014.	Método de Instrucción Militar.  <b>Dimensiones:</b>  El Instructor.  El Alumno.  El Método.	<b>Muestra</b> Se determinó una muestra no probabilística (por conveniencia) de 88 personas pertenecientes al Batallón de Policía Militar N° 513 y a la Escuela Militar de Chorrillos.
¿Cómo los roles informativos se relacionan con el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N°513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014?	Determinar si los roles informativos se relacionan con el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N°513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014	Los roles informativos se relacionan positivamente con el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N°513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014		
¿En qué medida los roles de decisión se relacionan con el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N°513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014?	Determinar si los roles de decisión se relacionan con el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N°513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014	Los roles de decisión se relacionan positivamente con el método de instrucción militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N°513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014		

<p>cadetes de tercer año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N°513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014?</p>	<p>del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N°513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014</p>	<p>del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N°513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). Lima. 2014</p>		
---	--	--	--	--

**ANEXO 02:**

**Instrumentos de recolección de datos**



**ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”**

**ENCUESTA A LOS SRS OFICIALES, CADETES, TÉCNICOS Y SUB OFICIALES PARA EVALUAR EL LIDERAZGO Y EL METODO DE INSTRUCCIÓN MILITAR EN LAS PRACTICAS PRE- PROFESIONALES REALIZADAS POR LOS CADETES DE III AÑO DEL ARMA DE INFANTERIA EN EL BATALLÓN DE POLICIA MILITAR N° 513.**

**Instrucciones:**

Estimado participante, a continuación a continuación te presento un cuestionario sobre “El Liderazgo y el Método de Instrucción Militar en las practicas pre- profesionales realizadas por los Cadetes de III año del arma de Infantería en el Batallón de Policía Militar N° 513 del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE). lima.2014,” tu respuesta es sumamente relevante; por ello debes leerlo en forma detallada y, luego, marcar una de las cinco alternativas:

<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>
<b>Nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Siempre</b>

<b>Nº</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Nunca (01)</b>	<b>A veces (02)</b>	<b>Siempre (03)</b>
	<b>LIDERAZGO</b>			
<b>1</b>	Ud. Cuando asiste a una ceremonia cívico militar se siente como <b>representante</b> del Ejército Peruano.			
<b>2</b>	Cuando participas en una reunión de cualquier índole normalmente te <b>relacionas</b> con personas de otros entornos profesionales.			
<b>3</b>	Cuando se presenta algún inconveniente analiza y <b>negocia</b> alguna posible solución.			
<b>4</b>	Cuando Ud. esta con su personal normalmente recaba <b>información</b> para descubrir algún tipo de problemas que está sucediendo con su personal.			
<b>5</b>	Ud. mantiene <b>informado</b> a su personal de las disposiciones de su inmediato superior a fin de mantener informado permanentemente a su personal delas actividades por realizar.			
<b>6</b>	Cuando Ud. recibe la visita de algún familiar de su personal a su mando, los atiende y les proporciona la <b>información</b> requerida y posteriormente informa a su jefe inmediato superior.			
<b>7</b>	Cuando Ud. Determina alguna problemática en su personal a su mando, se considera parte del problema y trata de <b>solucionarlo</b> utilizando su criterio y creatividad.			
<b>8</b>	Cuando se presenta alguna dificultad no prevista con anterioridad debe de ser capaz de tomar las <b>acciones</b> pertinentes para proporcionar una solución en las mejores condiciones posibles			

<b>9</b>	Cuando impartes alguna disposición (orden) al personal a tu <b>mando</b> les das instrucciones claras y precisas de como cumplirlas			
	<b>MÉTODO DE INSTRUCCIÓN MILITAR</b>			
<b>10</b>	Considera Ud. Que el oficial instructor tiene la experiencia y la habilidad necesaria para transmitir los conocimientos a sus alumnos.			
<b>11</b>	Considera Ud. Que el oficial instructor en sus clases que imparte desarrolla y mejora sus conocimientos, sus competencias y sus habilidades.			
<b>12</b>	Considera Ud. Que el oficial instructor se desenvuelve con imparcialidad durante sus clases.			
<b>13</b>	Consideras Ud. Que cuando recibes la instrucción militar debes de poner el máximo de atención a fin obtener un mejor rendimiento mental.			
<b>14</b>	Sientes alguna satisfacción personal al recibir determinados contenidos de la instrucción militar que recibes.			
<b>15</b>	Te consideras con los conocimientos necesarios para practicar lo aprendido en clases.			
<b>16</b>	Los conocimientos que imparte el instructor son almacenados en tu memoria.			
<b>17</b>	Los conocimientos almacenados en tu memoria son contrastados con tus conocimientos previos de tal forma que formulas tu propio conocimiento.			
<b>18</b>	Consideras adecuado la estrategia que utiliza el instructor para recuperar tus conocimientos registrados y asociados.			

## ANEXO 03: Base de Datos

INSTRUMENTO DE LA V1														
N°	MUESTRA	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	DIM1	DIM2	DIM3	TOTALV1
1	Encuest1	2	2	2	2	3	3	2	3	2	6	8	7	21
2	Encuest2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	7	8	7	22
3	Encuest3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	8	7	7	22
4	Encuest4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	8	7	8	23
5	Encuest5	2	3	2	3	2	2	3	3	3	7	7	9	23
6	Encuest6	3	2	3	2	3	2	3	2	2	8	7	7	22
7	Encuest7	2	3	2	2	3	3	3	2	3	7	8	8	23
8	Encuest8	3	3	2	2	3	2	3	3	2	8	7	8	23
9	Encuest9	2	3	2	3	2	3	2	2	3	7	8	7	22
10	Encuest10	3	3	3	3	3	3	2	2	2	9	9	6	24
11	Encuest11	2	3	2	2	2	3	2	3	3	7	7	8	22
12	Encuest12	3	3	2	3	2	2	2	3	3	8	7	8	23
13	Encuest13	2	3	3	1	3	2	2	3	2	8	6	7	21
14	Encuest14	2	3	3	1	2	2	2	1	2	8	5	5	18
15	Encuest15	3	3	3	3	3	2	3	2	3	9	8	8	25
16	Encuest16	2	3	3	1	3	2	1	3	2	8	6	6	20
17	Encuest17	2	2	1	1	2	2	2	2	2	5	5	6	16
18	Encuest18	3	3	3	2	2	2	2	2	3	9	6	7	22
19	Encuest19	3	3	2	2	2	2	2	3	3	8	6	9	23
20	Encuest20	3	3	3	3	3	3	3	3	2	9	9	8	26
21	Encuest21	2	2	2	2	3	2	1	2	2	6	7	5	18
22	Encuest22	3	2	3	2	3	2	3	3	2	8	7	8	23
23	Encuest23	2	2	2	1	2	2	2	2	2	6	5	6	17
24	Encuest24	3	3	3	2	2	2	2	3	2	9	6	7	22
25	Encuest25	3	3	2	2	3	2	2	2	2	8	7	6	21
26	Encuest26	2	2	2	3	2	2	2	2	3	6	7	7	20
27	Encuest27	2	1	2	1	2	2	2	3	3	5	5	8	18
28	Encuest28	3	3	2	3	3	3	2	3	2	8	9	7	24
29	Encuest29	3	3	2	3	2	3	2	2	2	8	8	6	22
30	Encuest30	3	2	2	2	2	2	2	1	2	7	6	5	18
31	Encuest31	2	3	3	3	2	2	2	2	3	8	7	7	22
32	Encuest32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	9	9	27
33	Encuest33	2	1	2	2	2	1	2	1	2	5	5	5	15
34	Encuest34	3	3	3	3	3	3	2	3	3	9	9	8	26
35	Encuest35	3	3	2	2	3	3	2	3	2	8	8	7	23
36	Encuest36	3	3	3	3	3	3	3	2	2	9	9	7	25
37	Encuest37	2	1	1	1	2	2	1	2	2	4	5	5	14
38	Encuest38	2	2	2	2	2	2	2	2	2	6	6	6	18
39	Encuest39	3	2	2	2	3	3	2	2	3	7	8	7	22
40	Encuest40	2	2	2	2	2	3	2	3	3	6	7	8	21
41	Encuest41	3	2	2	2	2	2	2	3	2	7	6	7	20
42	Encuest42	3	2	2	2	2	2	2	3	2	7	6	7	20
43	Encuest43	3	2	2	2	2	2	2	3	2	7	6	7	20
44	Encuest44	3	2	2	3	2	3	2	2	2	7	8	6	21
45	Encuest45	2	2	2	2	2	2	2	2	2	6	6	6	18
46	Encuest46	2	2	3	2	3	3	3	3	3	7	8	9	24
47	Encuest47	2	3	3	3	2	3	3	2	2	8	8	7	23
48	Encuest48	3	2	3	2	2	2	2	3	3	8	6	8	22
49	Encuest49	3	2	3	2	2	3	2	3	2	8	7	7	22
50	Encuest50	3	2	2	3	3	3	3	2	3	7	9	8	24
51	Encuest51	2	3	2	2	3	2	2	2	2	7	7	6	20
52	Encuest52	3	2	2	2	2	2	2	2	2	7	6	6	19
53	Encuest53	2	2	2	3	3	3	3	3	3	6	9	9	24
54	Encuest54	2	1	2	1	2	2	1	2	2	5	5	5	15
55	Encuest55	1	2	2	2	2	1	2	2	2	5	5	6	16
56	Encuest56	2	2	3	2	3	1	2	3	3	7	6	8	21
57	Encuest57	1	1	1	2	2	1	1	2	2	3	5	5	13
58	Encuest58	1	1	2	3	3	3	1	1	2	4	9	4	17
59	Encuest59	1	2	2	3	2	2	2	3	3	5	7	8	20
60	Encuest60	2	2	2	3	3	3	3	2	3	6	9	8	23
61	Encuest61	2	1	2	1	2	1	2	1	2	5	4	5	14
62	Encuest62	3	3	2	1	3	3	2	3	3	8	7	8	23
63	Encuest63	3	3	2	3	2	2	3	2	3	8	7	8	23
64	Encuest64	1	2	2	3	3	2	3	3	3	5	8	9	22
65	Encuest65	2	2	3	2	3	2	2	2	3	7	7	7	21
66	Encuest66	2	1	2	2	1	2	2	1	2	5	5	5	15
67	Encuest67	2	2	2	2	2	3	2	3	2	6	7	7	20
68	Encuest68	1	2	1	2	3	2	1	2	3	4	7	6	17
69	Encuest69	2	1	2	1	2	3	2	2	1	5	6	5	16
70	Encuest70	2	3	2	3	2	3	2	3	3	7	8	8	23
71	Encuest71	2	3	2	3	3	2	3	2	3	7	8	8	23
72	Encuest72	2	3	2	3	3	3	3	2	3	7	9	8	24
73	Encuest73	2	1	3	3	2	3	3	3	3	6	8	9	23
74	Encuest74	2	1	1	1	1	2	1	1	1	4	4	3	11
75	Encuest75	2	2	1	1	1	2	1	2	1	5	4	4	13
76	Encuest76	2	3	3	3	3	3	3	3	3	8	9	9	26
77	Encuest77	2	2	3	2	1	2	2	2	3	7	5	7	19
78	Encuest78	1	2	2	1	2	3	3	2	1	5	6	6	17
79	Encuest79	2	2	2	3	3	3	1	1	1	6	9	3	18
80	Encuest80	2	2	3	3	1	2	1	2	1	7	6	4	17
81	Encuest81	2	1	2	3	3	2	2	1	2	5	8	5	18
82	Encuest82	2	1	3	3	2	2	3	3	2	6	7	8	21
83	Encuest83	2	2	2	2	2	2	2	2	2	6	6	6	18
84	Encuest84	2	2	1	1	1	1	2	2	3	5	3	7	15
85	Encuest85	2	3	2	1	2	1	2	2	2	7	4	6	17
86	Encuest86	2	2	3	3	3	2	3	3	2	7	8	8	23
87	Encuest87	2	3	2	1	2	2	1	2	2	7	5	5	17
88	Encuest88	3	3	3	3	2	2	2	2	3	9	7	7	23

INSTRUMENTO DE LA V2

Nº	MUESTRA	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	TOTALV2
1	Encuest1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	25
2	Encuest2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	23
3	Encuest3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	22
4	Encuest4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	24
5	Encuest5	2	3	2	3	2	3	2	3	2	22
6	Encuest6	2	3	2	2	3	2	3	3	3	23
7	Encuest7	2	3	2	3	2	2	2	2	3	21
8	Encuest8	3	2	1	2	3	3	2	3	3	22
9	Encuest9	3	3	2	3	3	2	2	3	3	24
10	Encuest10	2	1	2	3	2	2	2	2	3	19
11	Encuest11	3	2	2	3	2	3	3	2	2	22
12	Encuest12	2	2	1	2	2	3	2	3	3	20
13	Encuest13	3	3	2	2	3	3	3	3	3	25
14	Encuest14	2	3	2	3	3	2	3	3	3	24
15	Encuest15	3	2	3	2	3	2	3	2	3	23
16	Encuest16	2	3	2	3	3	3	3	3	3	25
17	Encuest17	3	2	3	2	3	1	1	1	2	18
18	Encuest18	2	3	3	2	3	2	3	2	3	23
19	Encuest19	3	2	3	3	3	3	2	3	3	25
20	Encuest20	2	2	3	2	2	2	2	2	3	20
21	Encuest21	3	3	3	3	2	2	2	2	2	22
22	Encuest22	3	1	2	1	2	1	1	2	2	15
23	Encuest23	1	2	2	2	3	1	1	1	3	16
24	Encuest24	3	2	2	2	2	2	2	2	2	19
25	Encuest25	2	2	2	3	2	2	2	2	2	19
26	Encuest26	2	2	2	3	2	2	2	2	2	19
27	Encuest27	3	3	2	1	2	2	1	2	3	19
28	Encuest28	3	1	2	2	3	3	2	1	3	20
29	Encuest29	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
30	Encuest30	1	2	2	3	2	2	3	1	1	17
31	Encuest31	2	3	1	3	2	3	1	2	3	20
32	Encuest32	2	3	2	2	2	2	2	2	3	20
33	Encuest33	3	1	2	2	2	2	1	2	3	18
34	Encuest34	3	3	2	3	3	3	3	3	3	26
35	Encuest35	3	3	3	3	2	2	2	3	3	24
36	Encuest36	2	3	2	3	3	2	2	3	2	22
37	Encuest37	2	2	1	2	1	2	2	1	3	16
38	Encuest38	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
39	Encuest39	3	2	2	2	2	2	2	2	3	20
40	Encuest40	2	2	2	2	3	3	2	2	3	21
41	Encuest41	2	2	2	3	2	2	3	2	2	20
42	Encuest42	2	2	2	2	3	3	2	2	3	21
43	Encuest43	2	2	1	2	2	3	2	2	3	19
44	Encuest44	3	3	3	3	3	3	2	2	2	24
45	Encuest45	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
46	Encuest46	2	2	3	3	3	3	3	3	3	25
47	Encuest47	2	3	3	3	3	3	3	2	3	25
48	Encuest48	3	2	2	2	2	2	3	3	3	22
49	Encuest49	3	2	3	3	2	3	2	3	3	24
50	Encuest50	3	2	2	2	3	3	3	2	3	23
51	Encuest51	2	3	2	2	3	2	2	2	3	21
52	Encuest52	3	2	2	2	2	2	2	2	2	19
53	Encuest53	2	2	2	3	3	3	3	3	3	24
54	Encuest54	2	1	2	1	2	2	3	2	3	18
55	Encuest55	2	1	2	2	2	2	3	2	1	17
56	Encuest56	2	3	2	2	3	1	2	2	3	20
57	Encuest57	3	3	2	2	2	2	1	2	3	20
58	Encuest58	2	1	2	3	1	2	1	2	1	15
59	Encuest59	2	2	3	3	3	3	1	2	1	20
60	Encuest60	3	2	3	2	2	2	2	2	3	21
61	Encuest61	2	2	2	2	1	2	1	1	1	14
62	Encuest62	2	2	2	1	2	3	2	3	3	20
63	Encuest63	2	3	2	2	2	3	3	2	2	21
64	Encuest64	3	3	3	3	3	3	2	2	3	25
65	Encuest65	2	3	3	3	2	2	3	3	3	24
66	Encuest66	3	2	1	2	2	3	3	3	2	21
67	Encuest67	3	3	1	2	1	3	2	1	2	18
68	Encuest68	1	3	3	3	2	2	2	3	2	21
69	Encuest69	2	3	2	2	3	2	2	2	2	20
70	Encuest70	3	2	1	3	2	1	3	2	2	19
71	Encuest71	2	3	2	2	3	2	3	3	2	22
72	Encuest72	2	2	2	3	2	3	2	2	3	21
73	Encuest73	3	3	2	2	3	3	3	2	3	24
74	Encuest74	1	1	1	1	2	1	2	3	1	13
75	Encuest75	1	1	2	2	1	2	1	1	2	13
76	Encuest76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
77	Encuest77	2	2	3	2	3	2	1	2	2	19
78	Encuest78	1	2	2	1	2	2	3	3	2	18
79	Encuest79	2	2	1	2	1	3	2	3	2	18
80	Encuest80	3	2	1	3	2	1	2	1	2	17
81	Encuest81	2	2	3	3	2	2	2	3	2	21
82	Encuest82	1	2	2	1	2	1	1	1	2	13
83	Encuest83	3	3	2	2	2	2	3	2	3	22
84	Encuest84	2	2	1	2	2	1	1	2	2	15
85	Encuest85	3	3	1	2	1	2	3	2	3	20
86	Encuest86	2	3	2	1	3	3	2	3	2	21
87	Encuest87	2	2	3	2	3	3	2	2	3	22
88	Encuest88	2	3	3	2	1	2	3	2	2	20