

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”



**Evaluación del liderazgo y el rendimiento académico de los cadetes de
tercer año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco
Bolognesi”, 2017.**

**Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Ciencias
Militares con mención en Administración**

Autores:

**Kelvin Nuñez Segura
Harold Pariachi Coloma**

Lima – Perú

2018

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

TEMÁTICO: DRA. SILVA CALDERÓN JOSEFA

METODOLÓGICO: DR. GALINDO HEREDIA JOSÉ

PRESIDENTE DEL JURADO:

DR. PRADO LOPEZ HUGO RICARDO

MIEMBROS DEL JURADO:

MG. NOGUERA BEDOYA OSCAR

MG. CARMEN CHOQUEHUANCA EDGAR

DEDICATORIA

A la Escuela Militar de Chorrillos “**Coronel Francisco Bolognesi**”, por formarnos y de esta manera aplicar el fortalecimiento de capacidades y disciplina. Especialmente a los profesores, quienes han contribuido con sus enseñanzas académicas propuestas.

AGRADECIMIENTO

A nuestros padres por su apoyo en los momentos importantes de nuestra vida, motivándonos a seguir adelante con nuestras metas y sueños.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Militar de Chorrillos para optar la licenciatura en Ciencias militares, presento la Tesis titulada **“EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO Y EL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS CADETES DE TERCER AÑO DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”- 2017**

Se teniendo como responsables para la elaboración de la tesis a:

NUÑEZ SEGURA KELVIN (TEMÁTICO)

PARIACHI COLOMA HAROLD (METODOLÓGICO)

La investigación tiene por finalidad determinar la relación que existe entre la evaluación del liderazgo y el rendimiento académico. Por lo expuesto señores miembros del jurado, pongo a disposición esta investigación para ser evaluada esperando merecimiento de aprobación.

INDICE

Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Presentación	v
Índice	vi
Índice de Tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xii
Abstract	xiii
Introducción	xiv

CAPITULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Planteamiento del problema	15
1.2. Formulación del problema	16
1.2.1. Problema general	16
1.2.2. Problemas específicos	16
1.3. Objetivo de investigación	17
1.3.1. Objetivo general	17
1.3.2. Objetivo específico	17
1.4. Justificación de la investigación	17
1.5. Limitaciones del estudio	19
1.6. Viabilidad	20

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación	22
2.1.1. Investigaciones realizadas en el ámbito nacional.	22
2.1.2. Investigaciones realizadas en el ámbito internacional	28
2.2. Bases Teóricas	30
2.2.1. Definición de liderazgo	30
2.2.2. Rendimiento académico.	70
2.3. Definición de términos	81
2.4. Formulación de hipótesis	
2.4.1. Hipótesis general	83
2.4.2. Hipótesis específicas	83
2.5. Variables	84
2.5.1. Definición conceptual	84
2.5.2. Definición operacional	85
 CAPITULO III. DISEÑO METODOLÓGICO	
Tipo y diseño de la investigación	87
3.1.1. Tipo de investigación	87
3.1.2. Diseño de investigación	89
Población y muestra	89
3.2.1. Población	89
3.2.2. Muestra	90
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	91
3.4 Técnicas y instrumentos para la recolección de datos	93

3.5 Validación y confiabilidad de los instrumentos	99
 CAPITULO IV. RESULTADOS	
4.1. Resultados	102
4.2. Contrastación de la hipótesis	125
4.3. Discusión	131
 CONCLUSIONES	133
RECOMENDACIONES	135
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	138
 ANEXOS	
1. Base de datos	143
2. Matriz de consistencia	144
3. Instrumentos de recolección de datos	145
4. Documento validación instrumento	147
5. Constancia de la entidad donde se realizó la investigación	148
6. Declaración de compromiso de NO plagio	149

INDICE DE TABLAS

Tabla	N° Pág.
Tabla 1_Población de estudio	89
Tabla 2_Administración del tamaño de muestra	91
Tabla 3_Liderazgo organizacional	104
Tabla 4_Liderazgo militar	108
Tabla 5 Estilos de Liderazgo	112
Tabla 6 Académicos	116
Tabla 7 Logística	120
Tabla 8 Tecnología	124
Tabla 9_Incidencia de la hipótesis general	126
Tabla 10_Pruebas de chi-cuadrado H1	127
Tabla 11_Pruebas de chi-cuadrado H2	128
Tabla 12_Pruebas de chi-cuadrado H3	128

INDICE DE FIGURAS

Figura	1	N° Pág.
Figura	1	Enfoque
cuantitativo.....		88
Figura 2. ¿Considera Ud. que las competencias procedimentales son adecuadas?.....		103
Figura 3. ¿Considera Ud. que los cadetes de tercer año están compenetrados con el tema?		
.....		104
Figura 4. ¿Considera Ud. que cuenta con las capacidades de liderazgo?.....		105
Figura 5. Pregunta 4.¿ Considera Ud. que los cadetes tienen suficiente motivación?		107
Figura 6 ¿Considera Ud. que el grupo presenta una actitud de seguridad y autosuficiencia?		
.....		108
Figura 7. ¿Considera Ud. que los cadetes han comprendido su rol de facilitador?.....		109
Figura 8. ¿Considera Ud. que los cadetes entienden su rol en el grupo?		111
Figura 9. ¿Considera Ud. que el grupo de trabajo ha reflexionado?		112
Figura 10. ¿Considera Ud. que los cadetes de tercer año son capaces de funcionar incluso sin presencia del tutor?		113
Figura 11. ¿Considera que está satisfecho se encuentra con las clases?		115
Figura 12. ¿ Cree Ud. que cuenta con espacios Web disponibles para los cursos?		116
Figura 13. ¿ Cree Ud. que cuenta con material didáctico?.....		117
Figura 14. ¿ Para el curso existe material Didáctico como libros comprados por la institución para el curso?		119

Figura 15. ¿ Para el curso existe material Didáctico como maquetas compradas por la institución para el curso?.....	120
Figura 16. ¿Se hace creación de textos de la Entidad?.....	121
Figura 17. ¿Cree Ud. que se debe dar un examen de admisión on line para el curso?	123
Figura 18. ¿ Cree Ud. que la programación se cuelga en la web al inicio de ciclo/periodo académico?.....	124
Figura 19. ¿ Cree Ud. que la información obtenida de la web es adecuada?	125

RESUMEN

La presente investigación titulada **“EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO Y EL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS CADETES DE TERCER AÑO DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”, 2017**, tiene como objetivo general, establecer la relación entre la evaluación liderazgo y el Rendimiento académico de los cadetes de la Escuela militar, determinar el nivel de liderazgo que se logra durante el proceso de enseñanza-aprendizaje durante la instrucción recibida, reflejándose en un superior rendimiento académico, contribuyendo a desarrollar habilidades y destrezas, y esta a su vez como parte de la formación profesional con competencias y capacidades, en su calidad de futuros oficiales y líderes del Ejército del Perú.

El diseño de investigación fue Cuantitativo, no experimental, transversal, descriptivo y correlacional; También se utilizó por instrumento: cuestionario, para determinar en qué medida se relaciona “La Evaluación del liderazgo y el Rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, año 2017. Estos instrumentos fueron aplicados a una muestra de estudiantes cadetes seleccionados. Los resultados obtenidos evidencian que el nivel de liderazgo de los cadetes, que alcanzaron mejores desempeños durante el proceso de enseñanza – aprendizaje de las asignaturas obteniendo un mayor rendimiento académico en el contexto del proceso de formación profesional.

Finalmente, concluimos que la evaluación del liderazgo se relaciona significativamente con el Rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, investigación realizada el año 2017.

Palabras Claves: Evaluación del liderazgo - Rendimiento académico.

}

ABSTRACT

The present research entitled "**EVALUATION OF THE LEADERSHIP AND ACADEMIC PERFORMANCE OF THE THIRD YEAR CADETS OF THE CHORRILLOS MILITARY SCHOOL**" **CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI** ", 2017, has as a general objective, to establish the relationship between the leadership and the academic performance of the cadets of the Military School, determine the level of leadership that is achieved during the teaching-learning process during the instruction received, reflected in a higher academic performance, contributing to develop skills and abilities, and this in turn as part of professional training with competencies and capabilities, in their capacity as future officers and leaders of the Army of Peru.

The research design was Quantitative, not experimental, transversal, descriptive and correlational; It was also used by instrument: questionnaire, to determine the extent to which "The leadership and academic performance of the third-year cadets of the Military School of Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2018 are related. These instruments were applied to a sample of students selected cadets. The results obtained show that the level of leadership of the cadets, who achieved better performances during the teaching - learning process of the subjects obtaining a higher academic performance in the context of the professional training process.

Finally, we conclude that the evaluation of the leadership is significantly related to the academic performance of the third year cadets of the Military School of Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", research carried out in 2018.

Keywords: Leadership evaluation - Academic performance.

INTRODUCCION

La investigación titulada: **EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO Y EL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS CADETES DE TERCER AÑO DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”, 2017**, tuvo por finalidad estudiar las relaciones que existen entre la evaluación del liderazgo que logra durante el procesos de enseñanza y aprendizaje, de la instrucción civil y militar dentro de la formación profesional de los cadetes; Así también, que permitan que los estudiantes obtengan mejores competencias y capacidades en sus procesos de aprendizaje, y que incrementen el nivel de Rendimiento académico en el marco de su formación profesional. El problema que aborda esta investigación es acerca del conocimiento del nivel de liderazgo que logra el oficial al concluir sus estudios en la Escuela Militar en el Ejército del Perú, en relación al Rendimiento académico que beneficiará a la formación militar y profesional, técnica y táctica, de los cadetes de tercer año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, año 2017.

Los procesos de enseñanza y de aprendizaje, como parte de la formación profesional e instrucción militar pueden mejorarse mediante la formación de cursos de liderazgo, logrando las competencias requeridas, procedimentales y actitudinales de los cadetes, en función de los retos, desafíos, nuevas amenazas y perspectivas de la educación militar del siglo XXI. De este modo, lo que resulte en conjunto, debe cumplir el objetivo de institucional de formar líderes en el ejército y que conlleven a un alto rendimiento académico del cadete. Para abordar este tema de investigación

ha sido necesaria dividir el presente informe en 05 capítulos; el capítulo I, Problema de investigación, presenta los aspectos importantes tales como; el planteamiento del problema, la formulación del problema, la justificación, las limitaciones, la viabilidad y los objetivos. El Capítulo II Marco Teórico, presenta las respectivas bases teóricas, antecedentes de la investigación, definición de términos, hipótesis y las definiciones conceptuales y operacionales de las variables; Además realiza aportes con literatura adecuada sobre liderazgo y su relación con el Rendimiento académico en particular. El capítulo III, Diseño Metodológico, se aclaran los aspectos metodológicos tales como el enfoque, el tipo y método de estudio, el diseño del estudio, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validación y confiabilidad de instrumentos, así como los métodos de análisis de datos. En el capítulo IV, Resultados, se presenta una descripción e interpretación de los resultados, y la discusión de los mismos.

Finalmente, las Conclusiones y Recomendaciones; Se estableció los aspectos más relevantes alcanzados producto del presente trabajo. Así mismo, se ha establecido al término de la investigación y con las pruebas de hipótesis que existe una relación significativa entre la evaluación del liderazgo y el Rendimiento académico de los cadetes de la Escuela Militar.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

A nivel mundial la formación de cadetes se da en las escuelas militares principalmente en el Ejército con un modelo tradicional de liderazgo. En este sentido, la investigación partirá de la consideración, que la formación militar de los cadetes en la Escuela Militar de Chorrillos, tiene una formación exclusiva que se despliega bajo un sistema de internado, donde sus operaciones y tipologías se llevan a cabo de forma transversal a todas las actividades de la escuela, entre las cuales está la formación académica.

La formación militar en Latinoamérica posee una característica transversal a todas las actividades de la formación profesional que se realiza en la escuela, lo que llevara a plantear la existencia de la evaluación del liderazgo en los cadetes de tercer año, lo cual permitirá establecer el problema general, y que se precisara con en el fin de establecer si existiría entre los cadetes, diferencias en cuanto a su rendimiento académico.

En el Perú la investigación se realizó por la necesidad de conocer a través de la evaluación del liderazgo de los cadetes de tercer año, el rendimiento académico en el aspecto militar, considerando que todo el proceso de formación profesional en la Escuela Militar de Chorrillos, se desarrollará de forma ligada a las áreas militar, académica y física, y que a su vez la formación militar, estará inmersa en las otras dos áreas de formación.

La investigación aporta conocimiento en un área específica, de acuerdo a investigaciones de estudios anteriores y que no han sido abordada con las características que se plantearan en el estudio, y además por constituir un punto de partida para investigaciones equivalentes en otras instituciones de formación militar, así mismo, contribuirá a la ejecución de acciones en favor del proceso de formación profesional de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos.

1.2 Formulación del problema

Lo expuesto motivo a orientar el estudio en el siguiente problema:

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre la evaluación del liderazgo y rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo organizacional y el rendimiento académico cadetes de tercer año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”?

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo militar y el rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”?

¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la evaluación del liderazgo y el rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”

1.3.2 Objetivos específicos

Oe 1. Determinar cuál es la relación que existe entre el liderazgo organizacional y el rendimiento académico cadetes de tercer año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

Oe 2. Determinar cuál es la relación que existe entre el liderazgo militar y el rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

Oe 3. Determinar cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

1.4 Justificación

La investigación propone el empleo de un conjunto de herramientas de liderazgo que configuren y mejoren los componentes del rendimiento académico en los cadetes de tercer

año de la Escuela Militar de Chorrillos y, a partir de estos se podrá generar un modelo capaz de establecer una medida exacta de la efectividad del liderazgo en los cadetes, tomando en cuenta su formación militar, así como su rendimiento académico.

De esta manera adoptara una formación integral que comprende los procesos: formativo militar y académico; este último, aparentemente influenciado por el primero, teniendo en cuenta que la formación militar se constituye en el cimiento del hombre de armas, sin la cual por más conocimientos académicos que pudiera ofrecer, no permitiría cumplir el objetivo que se busca con su formación.

La investigación persigue instaurar un liderazgo que expliquen que componente subyace a éste y que les permitirá a los cadetes, mejorar su desempeño académico, potencializando los recursos humanos con que cada uno de ellos cuenta, enlazando al grupo y formarlos en torno a un objetivo común.

El tema de la evaluación del liderazgo y el rendimiento académico de los cadetes de tercer año, abre una puerta para futuras evaluaciones de acatamientos de la misma institución, así como concederá un elemento de juicio atrayente para mejorar el actual sistema de valores que sustenta el liderazgo representativo de la Escuela Militar de Chorrillos.

De esta manera, el aporte teórico de la investigación resultara de la aplicación conjunta de diferentes herramientas metodológicas para el análisis del liderazgo militar, sobre la base de

que esta representa un factor que contribuye a generar valor al trabajo, conjugar lo operativo con lo estratégico y manejar su adaptación externa e integración interna.

El aporte práctico de la investigación apunta a proponer estrategias que mejoren la evaluación del liderazgo y el rendimiento académico de los cadetes de tercer año, enfocándose en la evaluación correcta del liderazgo de los cadetes que se desempeñan en las diferentes dependencias que necesitan mejorar la capacidad de su personal en el cumplimiento de su misión.

El aporte para el país, se reflejará en una contribución a la sociedad, en el entendido que descubre los componentes del liderazgo militar peruano y la necesidad de enfocarlo hacia resultados. Asimismo, contribuye a proporcionar al Sector Defensa elementos necesarios para comprender su problemática institucional desde la estructura cultural que se forja en sus dependencias.

Finalmente, en esta misma línea, la formulación de esta investigación pretende convertirse en un revelador aporte en el largo proceso de defender la evaluación del liderazgo y el rendimiento académico de la Escuela Militar de Chorrillos.

1.5 Limitaciones

Por ser una entidad militar, infundida en la cultura de la reserva, la habilidad por conseguir información será limitada. Para obtener información fidedigna se empleará herramientas de evaluación del liderazgo, relacionadas al campo de las ciencias sociales (encuestas, entrevista,

etc.). Así, mismo los investigadores tienen experiencia, ya que se encontrarán internados en la Escuela Militar de Chorrillos en el área de la formación militar.

1.6 Viabilidad

El proyecto de investigación denominado “Evaluación del Liderazgo y el Rendimiento Académico de los cadetes de tercer año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, es viable porque cuentan con los recursos humanos, materiales y económicos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

Nader (2009) desarrolló un artículo titulado Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: un estudio con líderes civiles y militares, para la Universidad de Palermo en Argentina. En esta investigación se presentan datos correspondientes a un estudio que tuvo como objetivo principal determinar si la cultura organizacional y los valores personales y organizacionales influyen sobre los estilos de liderar tanto en líderes militares como en civiles. Para ello, se administraron diferentes pruebas científicas.

Los resultados mostraron que:

Los líderes civiles transformacionales se ven influidos por la cultura transformacional mientras que los líderes militares transformacionales se ven influidos por los valores personales y organizacionales.

Los líderes civiles transaccionales refieren estar influenciados por la cultura organizacional mientras que sus colegas militares refirieron estar influenciados por los valores organizacionales.

Rodríguez (2008) realizó un artículo denominado Evolución del estilo de liderazgo de cadetes de la Escuela Médico Militar durante los dos primeros años de adiestramiento en la Escuela Médico Militar de México.

El objetivo fue averiguar cuáles son los cambios en el estilo de liderazgo durante los dos primeros años de adiestramiento en la Escuela Médico Militar, México, así como investigar si existen diferencias individuales en el estilo de liderazgo.

Como resultado se vio que hubo cambios en el estilo de liderazgo en la muestra total y diferencias de la evolución del estilo de liderazgo entre hombres y mujeres.

La conclusión fue que los hombres ingresan, en promedio, con un estilo de liderazgo de predominio transaccional y al cabo de dos años se mantienen en ese mismo estilo. En cambio, las mujeres ingresan, en promedio, con un estilo de liderazgo transformacional y al cabo de dos años cambian hacia un estilo de liderazgo transaccional.

La Universidad del Estado de Ohio (2007; citado por Centro de Altos Estudios Nacionales, 2007) después de la segunda Guerra Mundial llevó a cabo, en los Estados Unidos, varios estudios sobre Liderazgo, demostrando que ciertos roles de comportamiento resultaban ser más eficaces que otros. Se trataba de determinar qué es lo que hacía que ciertos mandos militares fueran capaces de realizar correctamente sus misiones volviendo a la base, mientras que otros, se perdían en las líneas enemigas o bien, eran derribados, habiendo pasado por el mismo proceso de selección y entrenamiento. El Departamento de Defensa Americano invirtió, a

principios de los años 50, más de 500.000 dólares para investigar este fenómeno. Como resultado nació lo que hoy se conoce como el grupo de Ohio.

Mediante la investigación de la Universidad de Ohio (2007, Centro de Altos Estudios Nacionales, 2007) se obtuvieron y analizaron, mediante técnicas estadísticas, grandes cantidades de información. La conclusión final a la que se llegó, después de estudiar cerca de los dos tercios de la información que se pudo procesar, fue que, esencialmente, dos variables eran las determinantes: la tendencia a la tarea, que tendría que ver con la toma de iniciativa y otra que estaría relacionada con la organización de las cosas, la tendencia a la relación.

En el Ejército, por las características de su estructura organizacional, en todos sus niveles jerárquicos se está liderando y, si bien existen diferencias con los líderes de organizaciones civiles, el concepto de liderazgo es igualmente aplicable en todos los ámbitos.

Jacobs (1991; citado por Estrada, 2007) precisa que los líderes militares tienen funciones y responsabilidades de acuerdo al grado que poseen, siendo los líderes de alto rango militar, los que, en mayor medida, fijan la cultura y los valores organizacionales, que afectan finalmente las políticas y el clima laboral, que a su vez afecta la cohesión entre los miembros de pequeños grupos, que comandan líderes de más bajo grado jerárquico dentro de la estructura militar. Además, las perspectivas y el enfoque de los oficiales superiores van cambiando y las acciones

que deben realizar pasan a ser cada vez más complejas, de mayor responsabilidad y con mayores consecuencias producto de sus acciones, en la medida que asumen posiciones de mayor rango jerárquico. Adicional a ello, Escribano (2001; citado por Estrada, 2007) refiere que, a lo largo de la carrera militar, quién se forma en ella, va transitando desde los niveles tácticos de conducción a los niveles operativos y estratégicos. Es en estos niveles tácticos donde se da el mando cara a cara, ya que los que dirigen y comandan están en constante contacto con su tropa, en una interacción continua, donde la relación de confianza pasa a ser la clave al momento de instar a sus subordinados a dar la vida en el campo de batalla

Bass (1998) y Castro & Benatuil (2007) precisan que la teoría del liderazgo transformacional, parece ser el enfoque que permitiría articular las funciones de liderazgo con los requerimientos del rol que se espera puedan cumplir los Oficiales del Ejército en sus distintos niveles de mando. Esta teoría señala que, dentro de las características fundamentales del ser líder está el de motivar e inspirar a sus seguidores a trascender sus propios intereses personales en pos de los objetivos del grupo o de la institución a la que pertenece. También se describe en varios estudios realizados que los líderes transformacionales son los más efectivos en contextos de crisis e incertidumbre, como lo puede ser un campo de batalla. Siguiendo los planteamientos del Comandante en Jefe del Ejército, la preocupación del Ejército debe ser la de “formar líderes que sepan combatir y con capacidades para enseñar a combatir”.

Si nos concentramos en que la misión final de la acción militar es llegar al campo de batalla y vencer, donde quien lidera tiene que conducir a su gente a “dar la vida si fuese necesario”, nos encontramos con la necesidad de tener un liderazgo de este tipo, de manera que el líder influya en su gente a trascender sus propios valores por los valores patrios y de defensa de la nación a la que pertenece.

Delgado (2005), realizaron una investigación titulada “Representaciones Sociales sobre Autonomía Institucional Caso: Rendimiento académico en las escuelas de Formación de la Fuerza Aérea Colombiana”; en ella manifiestan que la investigación se dirigió a caracterizar las representaciones sociales sobre autonomía institucional en la gestión educativa militar, siendo esta del tipo multimetodológica, asentada en el modelo de Jean Claude Abric, nivelando el contenido de la representación y las relaciones entre los elementos y posteriormente representar el núcleo central de la forma.

Los resultados de la investigación concluyeron que:

En relación a la libertad universitaria, el militar establece su trabajo encuadrado en el desempeño de la norma, sin progresar en interrogantes o comentarios.

Es así que, en el proyecto de formación militar de las escuelas de formación, para los actores educativos resulta disconforme el tener soberanía, mas no lo es, el usar una regla.

Los directivos se fijan que la estructura de la clasificación, dado su carácter militar, es estricta y limita la independencia colectiva que se da en la educación superior, en justicia a que su misión no es básicamente educativa.

Olid (2002) & Castro (2005) menciona que hasta el siglo IX el estudio del liderazgo se basaba como mucho en la biografía de los grandes héroes, se aceptaba sin reserva que el mando se heredaba o se conquistaba y se mantenía por la fuerza.

Robbins (2004; citado por Robbins, 2010) indica que a partir de los trabajos iniciados a finales del siglo XIX por Taylor, Argyris y Farol y principalmente los realizados por Elton Mayo se pone de manifiesto que el rendimiento laboral o comportamiento de las personas depende mucho del estilo de mando o forma de dirigir. Surge, entonces, el interés de todas las áreas de las Ciencias Sociales por descubrir cuáles son las características del mando eficaz.

Robbins (2004) & Castro (2005) expresan que este interés no siempre se ha visto recompensado por un conocimiento científico acorde con los esfuerzos realizados, existen estudios superficiales, abundan teorías y definiciones de liderazgo. Incluso la confusión conceptual es tal que cuando hablamos de liderazgo no se tiene la seguridad de que todo el mundo entienda lo mismo.

Lo que caracteriza realmente a los líderes es que pueden influir al resto del grupo más que ser influidos, ahora esta influencia tiene que ser positiva para todo el grupo en términos de los propósitos y objetivos que debe conseguir , permitiendo el buen funcionamiento de éste y la adaptación a su entorno.

Entre los años sesenta y setenta se llevaron a cabo miles de talleres, de una semana de duración, en todo el mundo. Los participantes eran sometidos a una gran presión, pues se consideraba que si obtenían la puntuación 9,9 tendrían una mayor capacidad de liderazgo. La aportación del “Managerial Grid” fue conseguir que el liderazgo se percibiera como un concepto estructurado y fácil de comprender y que además se puede aprender.

La debilidad del modelo “Managerial Grid” radica en el hecho de que no existe un modelo ideal de liderazgo, ya que en algunos casos la puntuación 9,9 es la mejor, aunque, en otros, puede ocurrir justamente todo lo contrario. Más adelante el Modelo de contingencia de Fiedler cambió el enfoque del problema: lo importante es determinar que las diferentes situaciones son las que afectan el estilo de liderazgo. Además, Fiedler (2004; citado por Robbins, 2010) aportó el concepto de “situación” factor esencial en el desarrollo conceptual del liderazgo.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Castañeda (2015) en su tesis titulada “Modelo de Evaluación del Liderazgo de los Oficiales de la Jefatura del Estado Mayor en el Ejército del Perú” determino que:

Como el diagnóstico ejecutado en el marco de esta tesis, los Oficiales de la JEMGE se orientan a ejecutar más un liderazgo de tipo opresor, con dominios notables dentro del modelo tomado como base teórica- como ejemplar y

coercitivo. Pero, ejercitan en menor grado un liderazgo liberal y afiliativo, y esquivan de lejos el Formativo.

El personal de Técnico y Suboficiales, que merecidamente trabajan con los oficiales encuestados, perciben que el liderazgo que ejercen sus Jefes de Dirección, Departamento y/o Sección es del tipo dictador, con suficiente dominio del pedagógico y restrictivo.

Cacho (2014), hizo un estudio que se tituló “Estilos de Aprendizaje y Rendimiento académico de Cadetes del Primer año de la Escuela Militar de Chorrillos”. El tipo de investigación fue aplicada de diseño transaccional y específico descriptivo correlacional y su objetivo se formó a establecer la relación efectiva entre los estilos de aprendizaje y el rendimiento académico en las asignaturas de formación general de los Cadetes del Primer año de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi.

El estudio concluyó que:

Los cadetes del primer año de la Escuela Militar de Chorrillos están formados en niveles de rendimiento académico deficiente, regular, bueno y excelente. Prevalciendo en términos ordinarios el rendimiento académico bueno, seguido del regular en las asignaturas de formación general.

Cáceres (2012) en su tesis titulada “Juegos De Liderazgo Como Estrategia Motivadora En El Aprendizaje Por Competencia En Los Cadetes De La Escuela Militar De Chorrillos” llegó a las siguientes conclusiones:

Los juegos de liderazgo como estrategia motivadora mejoran elocuentemente el aprendizaje por competencias en los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos.

Los juegos de liderazgo como estrategia motivadora mejoran sustancialmente el aprendizaje cognitivo en los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos.

Los juegos de liderazgo como estrategia motivadora mejoran de manera gradual el aprendizaje procedimental en los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos.

Los juegos de liderazgo como estrategia motivadora mejoran casi inmediatamente el aprendizaje actitudinal en los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos.

2.2 Bases teóricas

Para la variable X: Liderazgo

2.2.1. Definición de liderazgo

El concepto de liderazgo tiene diferentes connotaciones de acuerdo a su contexto de referencia en alguna teoría particular y de algún autor específico.

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común (Terry, 2001; citado por Robbins, 2010).

Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

Estrada (2007), define al liderazgo como: “Dentro de la línea etimológica de “guiar”, se propone esta definición; liderazgo es: cualquier intento expresado de influenciar e impactarla conducta de otras personas”.

Según Koontz y O’Donell (1994; citado por Robbins, 2010) lo definen como: “la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo”.

Desde el punto de vista de Keith Davis (1991; citado por Robbins, 2010), comprende al liderazgo como: “El liderazgo es la habilidad de persuadir a otros a que busquen con entusiasmo objetivos definidos”.

Para Kotter (1990; citado por Robbins, 2010) el liderazgo “es el proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos”.

Para Siliceo “El liderazgo es ser un agente de cambio”. Según Gardner (1997; citado por Robbins, 2010), “el líder es aquel que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones, por encima de sus conflictos y las integra en la búsqueda de metas trascendentales y dignas de sus mejores esfuerzos”.

De acuerdo con Cartwright y Sander nos presenta al liderazgo como la capacidad de tener el poder personal y social, la habilidad de convertir una intención en un resultado y mantenerlo con, a través y por la gente”.

Para Warren (2002; citado por Robbins, 2010), el líder es un visionario, un profeta, un artista del futuro que logra que las visiones se concentren”.

Senge (2008) define al liderazgo como: “liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas”. Considera que la literatura sobre liderazgo es voluminosa, y gran parte de ellas es confusa y contradictoria.

De las definiciones anteriores y los puntos de vista específicos se puede afirmar que el contexto de liderazgo no sólo se define en una organización, sino que abarca diversas facetas de índole social donde alguien en su actividad concreta puede influir sobre el comportamiento de otro individuo o grupo. Siempre que un individuo trate de influir sobre el comportamiento de otro, ese individuo es el líder potencial y la persona sobre la cual trata de influir es el seguidor potencial, sin importar que la persona sea su jefe, un colega, un subordinado, un amigo o un pariente.

El líder no actúa detrás de un grupo inspirado y afianzado; si no que se desarrolla frente al grupo haciendo más fácil su progreso e inspirándolos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. De esta forma, el liderazgo se justifica como un incremento de influencias además del cumplimiento constante de los requerimientos rutinarios de la empresa.

El liderazgo se puede expresar de manera informal, al poder una persona guiar e influir en un grupo fuera de la estructura formal. Independientemente de una definición precisa con solvencia científica sobre el liderazgo, es importante mencionar que todas las personas en cualquier situación o contexto están involucradas de manera directa en ambientes de liderazgo y dirección.

Toda relación humana implica contextos interpersonales de liderazgo, dirección y subordinación. Desde los primeros días de vida en el proceso de socialización se

reflejan pautas de conducta de los padres hacia los hijos; donde los primeros modelos siendo buenos o malos tienen una influencia determinante en el desarrollo del individuo.

Hersey y Blanchard (2003; citado por Druker, 1999) sostienen que el liderazgo es: “el proceso de influir sobre las actividades de un individuo o grupo en su esfuerzo por lograr una meta en una situación determinada”.

De la anterior definición de liderazgo se deduce que el proceso de liderazgo está en función del líder, del seguidor y otras situaciones variables (llamadas situacionales) que se presentan.

De esta manera, el liderazgo es un fenómeno social de interrelaciones y de intercambio que se basa en necesidades del grupo y en el estilo de los líderes que encajan en la dinámica de la relación.

Habitualmente se manifiesta que, liderazgo consiste en la destreza que tiene una persona para intervenir, incitar, alentar o producir a otros a llevar a cabo explícitos objetivos, con frenesí y por voluntad propia. Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como “*la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad*”.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo delimita como las “*condiciones de personalidad y cabida que benefician la guía y el control de otros individuos*”.

El filósofo Hugo Landolfi precisa al liderazgo como el “*adiestramiento manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano,*

escogido líder, quien por su acción se coloca a favor del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos planteados por una visión”.

No existe hasta hoy una enunciación concreta y considerablemente reconocida respecto del liderazgo. Algunos estudiosos afirman que dada la complicación del tema seguramente no se llegue a fortalecer una definición del termino (Antonakis, Ciancolo & Sternberg, 2014).

Lord & Maher (1991) sostienen que *“el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros”.*

Chiavenato (2000), destaca que el liderazgo: *“es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.*

Por su parte, Certo (2008) indica que *“el liderazgo consiste en hacer las cosas que se realicen a través de las personas”.*

Las definiciones mencionadas presentan aspectos desiguales, pero conllevan las siguientes particularidades comunes:

- El liderazgo es un sumario: no se trata de un rasgo que habita en la figura del líder. El líder perturba y es presumido por sus seguidores. No es un proceso atascado ni rectilíneo. No es una labor directa que va desde el líder hacia el resto, sino que sucede una interacción inquebrantable en una situación entre una persona y sus partidarios.

- El liderazgo es autoridad sobre los demás: esta es una condición sin excepción del liderazgo. Sin autoridad sobre un grupo de personas, no existe liderazgo. El líder capta incondicionales y éstos confían en él para perseguir.

- El liderazgo ocurre en un entorno grupal: no es un fenómeno individual, sino que el proceso de liderar ocurre dentro de grupos humanos; por lo tanto es un fenómeno social. La acción del líder consiste en influir a los otros para lograr objetivos frecuentes en el grupo.

- El liderazgo comprende el logro de objetivos o metas: el liderazgo no sucede en el vacío, es el líder quien fija objetivos o metas frecuentes y la relación entre el líder y su seguidor en relación con metas determinadas.

2.2.2. Teorías sobre el liderazgo

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

La dificultad, relacionada con selección y formación de líderes militares, está basada tanto en la naturaleza como en el concepto de liderazgo, la evolución de la carrera profesional, las demandas de la actual profesión militar y la naturaleza de los conflictos actuales, entre otras (García, 2012).

Muchas escuelas conciertan que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona (el líder) y sus seguidores. Conjuntamente coinciden en que este proceso de influencia puede ser explicada a partir de determinadas características y conductas del líder, por conocimientos y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho asunto.

La complicación a la hora de definir el liderazgo para abarcarlo en su totalidad, hace que hayan ido saliendo diferentes apuntes y tipos con el fin de acercarse al fenómeno.

2.2.2.1. Teoría de la personalidad de los rasgos

Para Bass (1990), algunos rasgos asociados con el liderazgo son:

- (a) Empuje y ambición,
- (b) Deseo de dirigir e influir en los demás,
- (c) Confianza personal,
- (d) Inteligencia y
- (e) Profundos conocimientos técnicos en su área de responsabilidad.

Esta teoría tuvo un auge muy explicativo en el periodo comprendido entre los años 1920 y 1950. Ha tenido, así mismo, un resurgimiento a partir de la década del 90' hasta hoy tras un periodo de casi total desidia. Se enmarca

dentro de las denominadas teorías del gran hombre que sugieren que ciertas características firmes de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden tenerse líderes de aquellos que no lo son (Bass, 1990). Esta intermediación se basa en desigualdades propias entre las personas. Algunos de los atributos personales que caracterizan a los líderes son: altos niveles de carácter, comprensión, percepción, capacidad de conjetura y sugestión.

Según Yukl (2012) este enfoque consiente decir que tipo de persona es la probada para conquistar puestos de liderazgo pero no indica si el líder será triunfante. Empero se plantean algunos rasgos característicos que parecieran estar concernidos con el liderazgo efectivo: altos niveles de voluntad y paciencia al estrés, honradez, discernimiento emocional y autoconfianza.

2.2.2.2. Teoría basada en el comportamiento o conductual

Esta teoría tiene un apogeo formidable entre los años 1950 y 1960. Centra su estudio en las gestiones de los líderes y en la dependencia entre estas y el liderazgo práctico. La primordial sede de estos estudios fue la de “Ohio State University”, allí se reveló que los seguidores descubren la administración de su líder en relación con dos clases emancipadas:

Iniciación de estructura: son conductas orientadas a la adquisición de las tareas y contienen actos como el de organizar el trabajo, dar estructura a la trama laboral, definir roles y compromisos.

Consideración: son conductas que tienen como fin el sustento o mejora en las relaciones entre líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y espacio de clima de confianza.

Algunos autores sostienen que ambas categorías (iniciación de estructura y consideración) son ineludibles para que un líder sea real, a pesar de que se las consideren de modo emancipado (Larson, Hunt & Osborn, 1976).

La deserción de estudios sobre este aspecto estableció una de las grandes falsedades de este camino. Este acercamiento desarrolló un examen de las conductas particulares en lugar de indagar los patrones de conductas concretas que los líderes utilizan para ser seguros en fijos contextos (Yukl, 1992).

2.2.2.3. Teorías situacionales

Muchas teorías acceden este enfoque. Se fundan en la idea de que desiguales esquemas de conductas pueden ser prácticos en otras situaciones pero que una misma conducta no es inapreciable para todas ellas (Antonio Ares, 2002). Algunas de las hipótesis situacionales son:

Teoría de la contingencia o modelo de Fiedler (1967). Fiedler fue el primero que planteó relaciones de fatalidad en el liderazgo. Medita que el agente es el líder (variable independiente) y su predominio depende de elementos situacionales (agentes moduladores). De esta manera sostiene que están tres

variables que intervienen en el hecho de poder conseguir un liderazgo positivo, entre ellas: las relaciones entre el líder y los seguidores, la distribución de tareas y el poder cultivado por el líder.

Teoría de las metas o modelo de Evans y House (1971). Sustenta que los dirigentes están capacitados a incitar a sus seguidores persuadiéndolos que mediante la realización del esfuerzo se pueden obtener resultados meritorios, es decir que el líder poderoso y motivador debe instituir y notificar sus objetivos, ofertar recompensas inestimables para sus seguidores y limpiar la ruta que permita conseguirlos, proveyendo ayuda constante.

Teoría del liderazgo o modelo de Kerr y Jemier (1978). Señalan que existen definitivos factores del entorno que hacen que en algunas situaciones el liderazgo resulte redundante. Algunos de esos factores son: experiencia y capacidad de los subordinados, claridad de las tareas u organización de la organización. Estos factores funcionan como neutralizadores del liderazgo, convirtiéndolo en innecesario.

Teoría de la decisión normativa o modelo de Vroom y Yetton (1973). Su objeto es establecer el grado en que los sujetos deben participar en la toma de decisiones ya que un grado conveniente de participación motivaría a los subordinados a aceptar la decisión tomada y ésta sería de calidad, es decir, auxiliaría a la resolución del problema trazado. Este modelo es normativo porque se rige por una serie de reglas que sirven para resguardar la calidad y la aprobación de la decisión.

Teoría de los recursos cognitivos, Fiedler & García (1987) reconocen la posibilidad de que determinadas variables situacionales como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complicación de las tareas intervienen en el hecho de que algunos recursos cognitivos (inteligencia, experiencia, habilidad técnica) conmuevan el desempeño del grupo.

Modelo de Hersey y Blanchard. En este tipo la variable discernimiento es la que concreta la situación entre el líder y los subordinados. El concepto de madurez es ilustrado como la habilidad y conocimiento técnico para hacer el trabajo como el sentimiento de autoconfianza del practicante. Se señala que los subordinados pueden conseguir cuatro grados de madurez:

M1: Los subordinados son ineptos y no están dispuestos a asumir la responsabilidad de dirigir su propio camino.

M2: Los subordinados son torpes y están dispuestos a asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta.

M3: Los subordinados son competentes y no están dispuestos a dirigir su propio comportamiento.

M4: Los subordinados son competentes y están dispuestos a asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

2.2.2.4. El enfoque transformacional

Es uno de los apuntes más desplegados y aprendidos en la actualidad. Su principal predecesor es Bass (1985) quien se fundó en las ideas únicas acerca del liderazgo bondadoso y transformacional de Robert House.

Este enfoque concentra la función instigadora del líder que es capaz de inducir a sus colaboradores a lograr metas más realzadas de lo que se cree posible en una situación dada. El líder es un impulsivo del cambio que puede cambiar las pretensiones, ideales, incitaciones y servicios de sus colaboradores. Para lograrlo, el líder transformador tiene tres compendios fundamentales:

Carisma: se afirma que una persona tiene carisma cuando tiene seguridad en sí misma, posee audacia, conoce a los hombres, maneja el lenguaje, sabe despertar el engreimiento de los subordinados en sí mismos y está autónomo de aprietos internos.

La consideración especificada: cuando hay un interés por el subordinado, por su desarrollo personal y profesional. Se revela en saludos de aclamación, contacto estrecho y personal con el subordinado.

El estímulo intelectual; el líder transformador es espiritualmente radiante y justo, y tiene mucho de soñador.

2.2.3. Evaluación del liderazgo

2.2.3.1. Los métodos de investigación

Lupano & Castro (2007) mencionan que para evaluar el liderazgo es inevitable pensar primero que es lo que cada teoría piensa por líder, por el motivo de que el enfoque teórico que el investigador acoja para llevar a cabo su estudio establecerá el tipo de método que elija para su evaluación y los convenientes instrumentos y técnicas que se deriven de la metodología elegida.

Existen dos grandes tipos de técnicas en investigación: *los métodos cuantitativos y los cualitativos*. Los primeros implican la comprobación de hipótesis previamente discutidas desde el plano teórico; apuntan a lograr la máxima sistematización posible y se basan en la objetividad, la replicabilidad y la generalización.

En cambio, los métodos cualitativos intentan aprender del fenómeno bajo estudio de manera holística y compleja. privilegian la captación del mismo en el contexto natural en el que ocurre, el investigador forma parte del campo de estudio ya que es incluido como una variable más y tiene intervención activa en el proceso de investigación.

La elección de métodos cualitativos o cuantitativos dependerá del propósito de la investigación y de los recursos disponibles (Creswell, 1994). El estudio del liderazgo ha sido llevado a cabo, casi enteramente, a partir de métodos cuantitativos. Sin embargo, dado el carácter contextual y complejo de dicho fenómeno resulta necesaria la complementación con métodos cualitativos. (Antonakis, Schriesheim, Donovan, Gopalakrishna-Pillai, Pellegrini, Rossomme, 2004). En virtud de que la mayor parte de los estudios son cuantitativos se pasará a detallar, en primer lugar, los métodos de estas características:

- Experimentales. Consisten en la manipulación deliberada de una o más variables y el análisis de las consecuencias que dicha manipulación genera sobre el fenómeno en estudio. Los resultados de estas investigaciones suelen ser cuestionados, se duda de la generalización de los mismos ya que acostumbran ser

obtenidos en ámbitos artificiales (laboratorios) no comparables con el contexto real en el que el fenómeno suele darse. Para el estudio del liderazgo son comunes aquellos estudios que evalúan la eficacia del algún programa de entrenamiento de líderes en empresas o en otros contextos (Castro Solano & Nader, 2004).

- No experimentales. En éstos no existe manipulación de variables. Se estudian los fenómenos en su contexto natural:

Estudios de campo. Apuntan a identificar y estudiar las asociaciones que pueden

darse entre diferentes variables; por ejemplo, la interrelación posible entre actitudes, valores, percepciones y conductas de los individuos y grupos en las situaciones reales tal cual ocurren.

2.2.3.2. Técnicas de levantamiento de información

Técnicas de encuestas, que viene a ser la técnica más empleada en el estudio del liderazgo, dentro de ella existen otros formatos para la recolección de los datos:

Cuestionarios, inventarios, escalas: son las técnicas que principalmente se han dispuesto en la evaluación del liderazgo. Radican en instrumentos cuyos ítems son expresados cuyas elecciones de respuesta suelen estar establecidas. Se las suele distinguir por su bajo costo, su rápida diligencia, por su validez y confiabilidad demostrada, y porque sus resultados pueden ser examinados mediante análisis estadísticos precisos.

Entrevista: se eligen entrevistas libres no estructuradas de manera tal que se pueda recoger gran cantidad de investigación. Una de las dificultades que se plantean en relación con el uso de estas técnicas es la posible distorsión de las respuestas que puede darse de parte de quienes responden y que, por consiguiente, no reflejan la realidad. Igualmente se suele cuestionar la forma en que los datos son descifrados por parte del entrevistador.

Observación: a pesar de presentar la ventaja de vigilar el fenómeno en el contexto, no resulta capaz para el estudio de liderazgo. Las críticas apuntan al hecho de que los sujetos pueden comportarse de acuerdo a lo que es socialmente esperable cuando tienen conocimientos de que están siendo observados. Hasta, al igual que el caso de las entrevistas, se suele cuestionar la neutralidad de la observación en tanto interviene la subjetividad de quien observa.

Evaluar el liderazgo no es simple. Sale la necesidad de abordar el fenómeno desde una perspectiva integradora superando la tendencia a la segmentación y la fragmentación que han presentado las diferentes líneas de investigación que estudiaron a los líderes.

El liderazgo es un constructo complicado, por tanto, su estudio debe apuntar a identificar y describir las diferentes variables que pueden estar enlazadas con el mismo. Estas pueden ser conductuales, cognitivas o de personalidad. Al respecto Castro (2005) plantea la necesidad de tener en cuenta el contexto en el que este fenómeno se da, favoreciendo el desarrollo de estudios comparativos en diferentes

ámbitos, ya que es probable que los guías pongan en práctica diferentes conductas y estrategias en función del contexto en el que les toca desempeñarse. (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002).

2.2.4. El liderazgo organizacional

2.2.4.1. Concepto

El liderazgo organizacional por Terry (1991) lo manifiesta como *“la relación en la cual una persona interviene en otras para trabajar espontáneamente en tareas relacionadas para conseguir objetivos deseados por el líder y/o el grupo”*.

Al respecto, Bayón (1998) define *“el liderazgo organizacional de ciertas personas para influir en otras, poseyendo el líder capacidad de poder, perspicacia de las personas, inspirar a sus seguidores y crear un ambiente favorable”*.

Con lo arriba señalado, el liderazgo organizacional es la habilidad que posee una persona para influir directamente en las opiniones, actitudes y comportamientos de otros individuos, es decir involucra mediar e interactuar con la gente para ejecutar y conseguir los objetivos delineados dentro de la organización.

2.2.4.2. Componentes

Para Reyes (2004), los líderes advierten el futuro: inspiraran a los miembros de las organizaciones y dibujan la ruta que ésta perseguirá. Todo muestra que esta aptitud se dispone de al menos cuatro significativos componentes:

1. La capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder.

2. La capacidad para percibir que el ser humano tiene diferentes momentos y situaciones.

3. La capacidad para inspirar a los demás.

4. La capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las incitaciones y al levantamiento de éstas.

En el primer mecanismo del liderazgo la principal variable es el poder, es decir la naturaleza del poder y las diferencias entre el poder y autoridad.

El segundo dispositivo del liderazgo es el profundo conocimiento de los individuos: Como en toda clase de prácticas, no es igual conocer la teoría de las motivaciones, los tipos de motivaciones y la naturaleza de un sistema de motivación que puede ser capaz de utilizar estos conocimientos a personas y contextos.

El tercer dispositivo del liderazgo se refiere a la rara capacidad para que los subordinados empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto. Mientras que el uso de motivadores se concentra supuestamente en los sometidos y en sus necesidades, la inspiración proviene de quien dirige a los grupos.

El cuarto componente del liderazgo tiene que ver con el estilo de líder y el ambiente que este genera, la fuerza de la motivación estriba en gran medida de las expectativas, de la percepción que se tenga de la recompensa y de la tarea

por desarrollar, así como de los factores presentes en las condiciones establecidas, pero también del ambiente organizacional.

2.2.5. Factores de Liderazgo

2.2.5.1. Factores críticos de liderazgo

- Recursos (R1).- Son aquellos que las personas contribuyen, es decir conocimientos, capacidades, habilidades y motivaciones la que coloca para emplear los recursos técnicos y financieros. Los recursos no humanos o indirectos resultan inservibles a menos que la gente sepa emplearlos.
- Relaciones (R2).-son las interacciones entre la gente. Muestra el grado de compromiso individual y de equipo ya sea entre trabajadores de una misma área como entre diferentes términos, y en la interacción con interesados y vendedores.
- Resultados (R3). -Son el producto de la interacción de los miembros materializados en los objetivos conseguidos contiene la productividad y las utilidades, la creatividad y la innovación, las ventas y el servicio, la satisfacción y el desarrollo de la gente.
- Reflexión (R4). -Permite ver la disconformidad entre la forma como nos toleramos y la manera en que nos gustaría hacerlo. Incluye la introspección intrínseca, la retroalimentación informal que recibimos de otros en el proceso más formal de la sátira.

2.2.5.2. Factores condicionales del liderazgo

El estudio del liderazgo es fruto de un problema complicado si se tienen en cuenta los rápidos cambios que se originan hoy en día. Debemos meditar los siguientes factores condicionantes:

- *Cultura organizacional*: El "clima" positivo en la empresa interviene en la energía de la conducción.
- *Estructura organizacional*: La falta de axioma de las líneas de soberanía puede ocasionar problemas de correspondencia.
- *Estilo personal*: La particularidad de conducción, estipulada por factores impulsivos y caracterológicos.
- *Requerimientos situacionales*
- *Identificación de los grupos laborales existentes*: Integrados / Desintegrados, Aislados Clanes / Pandillas
- Definición de funciones, diligencias y compromisos. Normas, políticas y procedimientos claros.

2.2.6 Los estilos de liderazgo

a. El estilo coercitivo

Dicho estilo de liderazgo es el menos efectivo en la mayoría de las situaciones que se presentan, ya que carece de flexibilidad y sensibilidad sobre la moral y valores de las personas. Tiende a obstaculizar la innovación de ideas, así como falta de respeto hacia las personas que se dirigen, lo cual provoca que se pierda el sentido de responsabilidad y motivación por parte de los empleados.

El sistema de recompensas se ve afectado por el estilo coercitivo, debido a que el líder no cubre las necesidades de la gente, olvidando ofrecer incentivos como el reconocimiento que pueden motivar a la gente a mejorar su desempeño. Este tipo de liderazgo debe ser usado con mucha cautela y en situaciones en donde es totalmente necesario hacerlo.

b. El estilo autoritario

El liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación, el estilo autocrático puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

c. El estilo afiliativo

El líder afiliativo procura mantener a los empleados contentos y crear armonía entre ellos. Se basa en la construcción de fuertes lazos emocionales y luego aprovecha los beneficios de ese enfoque, como por ejemplo, la firme lealtad. El estilo también tiene un remarcable efecto positivo en la comunicación.

El siguiente estilo de liderazgo propone que el líder se enfoque más sobre los valores individuales y emocionales de la gente que en las tareas y metas, buscando la satisfacción de los empleados y por consiguiente creando una armonía entre ellos.

Se busca establecer fuertes enlaces emocionales, logrando de esta manera un efecto positivo en la comunicación en donde se comparten ideas, propuestas, etc.

El estilo de afiliación es flexible, el cual permite la innovación y toma de riesgos al darles la libertad a los empleados para que realicen su trabajo de la forma en que consideren más efectiva.

d. El estilo democrático

Este líder busca obtener información de la gente escuchando sus ideas, propuestas, construyendo la confianza, respeto y compromiso de los empleados. Con el liderazgo democrático se establece la flexibilidad y responsabilidad, sin perder el enfoque realista sobre los cambios que se pueden o no se pueden lograr.

Algunas desventajas del estilo democrático son las interminables reuniones para hacer consensos, recabar información, ideas, etc. ya que no se concretan las decisiones. La gente puede sentir confusión y falta de liderazgo, así como provocar conflictos por la misma percepción. Surgen problemas en caso de que los empleados no cuenten con los conocimientos necesarios para ofrecer buenas propuestas, o bien en momentos de crisis donde se requieren decisiones inmediatas.

Sin embargo, este tipo de liderazgo ofrece los mejores resultados en situaciones donde el líder está inseguro de la dirección a seguir, por lo cual requiere de ideas y propuestas de empleados capaces.

e. El estilo ejemplar

Este líder indica estándares de alto funcionamiento de forma extrema, dando el ejemplo en todo momento, ya que es obsesivo por hacer las cosas de la mejor forma y con la mayor rapidez posible, exigiendo lo mismo de sus subordinados.

Si las personas no cumplen con las expectativas o requerimientos del líder, éste los reemplaza por otros que puedan hacerlo. Dicho estilo de liderazgo destruye el clima laboral, ya que los empleados se pueden sentir abrumados con la alta demanda de excelencia en su trabajo.

El personal tiende a percibir que este líder no confía en su desempeño laboral, ya que no tienen libertad de trabajar a su manera o tomar la iniciativa de acción. Esto genera un efecto negativo en el ambiente, debido a que la flexibilidad y responsabilidad desaparece, teniendo como consecuencia que el trabajo tenga un enfoque total en la tarea, siendo rutinario y aburrido para la gente.

f. El estilo formativo o coaching

Dicho estilo de liderazgo tiene la visión de ayudar a los empleados a identificar sus fortalezas y debilidades, logrando unirlos a sus aspiraciones personales y profesionales. Se motiva a la gente a plantearse metas a largo plazo y conceptualizar planes de desarrollo para alcanzar sus objetivos.

El estilo formativo ofrece instrucciones y retroalimentación adecuada para mejorar el desempeño. El líder asigna a los empleados tareas que representen un reto para ellos, y no se les presione con el tiempo de entrega. El coaching es el menos usado en las empresas, debido a que muchos líderes no se dan el tiempo para enseñar a la gente e impulsar su crecimiento profesional.

Sin embargo, este liderazgo tiene un impacto positivo en el clima y funcionamiento organizacional porque se pretende mejorar el desempeño personal con el fin de beneficiar los resultados obtenidos.

2.2.7 El liderazgo militar

2.2.7.1 Características

El líder militar es la suma total de los rasgos de personalidad que dan consistencia al comportamiento y tiene por base las creencias y valores, siendo el factor preponderante en las decisiones y en el modo de actuar de cualquier persona. Desde este punto de vista, sería arbitrario hacer un listado de todas las características o cualidades de un líder militar, sujetas éstas a las influencias

personales de cada autor, pero es posible caracterizar sumariamente lo que es esencial al carácter del líder militar:

Competencia: Capacidad de cumplir adecuadamente las funciones profesionales, lo que está estrechamente relacionado con:

El auto conocimiento (cualidades positivas y negativas).

El conocimiento de la naturaleza humana (necesidad, emociones, reacciones, cualidades positivas y negativas).

Conocimientos tácticos y técnicos (compatible con su escalón); y

El conocimiento de la organización a que pertenece.

Integridad: como resultado de algunos factores, tales como la honestidad, el sentido de justicia y del deber y el coraje moral.

Dedicación: capacidad de realizar las actividades profesionales con perseverancia, estrechamente vinculada con las creencias y valores del líder.

Coraje: capacidad de controlar el miedo y de continuar desempeñando la misión eficiente.

2.2.7.2. Condiciones del liderazgo militar

La máxima eficacia se alcanza mediante una forma de autoridad aceptada a través de un entendimiento de dirigentes y dirigidos. Para hacer respetar la autoridad, el líder será digno de ella en su vida y en el ejercicio de su función: ejemplo de sencillez y entrega.

El respeto es un sentimiento poderoso que obliga a los que la disfrutan sin merecerlo a tratar de hacerse digno de él. En diálogo constante con su conciencia, subordinará las pasiones a la razón; será magnánimo, no egoísta: dinámico y progresivo; revestido de la coraza de la justicia, construirá en la verdad.

Será ejemplo de cortesía, pero no pretenderá contentar a todos, debe dar la razón a quien la tenga y negarla a quien carece de ella. Por detentar el poder, el jefe tiene derecho a mandar, pero la talla de su autoridad le da el talento de hacerse obedecer.

No basta ver con claridad una decisión, no puede limitarse a decir lo que se debe hacer, sino procurar los medios necesarios para que así se haga, coordinar los esfuerzos de cada uno y armonizar las cualidades de los distintos especialistas de que disponga la organización. Dirigir es el arte de influenciar la conducta humana, dicho en otras palabras, es la habilidad de manejar hombres.

La conducción o dirección es intangible, pero solo en la extensión que le demos, es una de las características más definidas de la vida humana. En el medio civil quiere decir éxito: en el medio militar quiere decir éxito también, pero ganando batallas cumpliendo misiones. La falta de dirección en el medio militar y en el combate quiere decir hombres muertos innecesariamente, ya sea en la paz o en la guerra esta falta de dirección siempre significará un fracaso.

El Ejército de Perú hoy en día conforma una organización viva y dinámica, que constituye un todo sistémico, y que se encuentra desarrollando acciones tendientes al cambio y profesionalización de su fuerza. Dentro de los cambios en que se ha estado incurriendo uno de los temas que ha generado un creciente interés es especificar los aspectos propios del Liderazgo Militar dentro de los marcos teóricos que nos entregan las recientes teorías y estudios referidos al tema. Si se considera que una de las misiones principales del Ejército es prevenir un conflicto disuadiendo a cualquier potencial adversario con el propósito de resguardar la soberanía y mantener la integridad territorial del país, necesariamente se requiere contar con líderes competentes, capacitados en lo profesional para poder dar cumplimiento a las misiones en los ámbitos de la cooperación internacional, disuasión, cohesión social, desarrollo y unidad nacional (Delbon, 2002; citado por Estrada, 2007).

Las características fundamentales del mando militar son aquellas que llevan al líder a instar a su grupo a trascender sus intereses personales en función de una visión de futuro. Este aspecto es fundamental dentro de la profesión militar ya que todo miembro de las Fuerzas Armadas debe jurar ante la población civil dar la vida en caso necesario al resguardar la soberanía de su país (Castro, 2005; citado por Estrada, 2007).

Lo que se requiere para alcanzar tales objetivos estratégicos, como componentes básicos de la misión última de una institución como el Ejército, es tener una conducción eficiente del personal que se tiene a cargo. Para lograr esto, se hace

necesario detenerse a estudiar los elementos que componen el liderazgo militar y cómo es realizada la conducción de personas, como componentes claves dentro de la dirección de una institución como el Ejército.

Vivimos en un mundo globalizado caracterizado por la complejidad, los cambios acelerados, la inestabilidad, el pluralismo y el constante avance en desarrollo tecnológico quedando mucha gente perpleja por este tipo de cambio tan rápido. En el caso del Ejército, por las características propias de su cultura, la celeridad de los cambios, hacen que las personas rápidamente se tengan que alinear, sin dejar tiempo a tanta perplejidad, principalmente en lo que se refiere al uso de nueva y moderna tecnología militar, viéndose atrapados por su intención hacia el progreso y sus elementos tradicionales que los apegan a costumbres del pasado.

Las escuelas militares tienen como misión principal la de formar a sus cadetes y convertirlos en futuros líderes capaces de guiar y ser el ejemplo a seguir de sus demás compañeros. Por ello han de tener muy en cuenta que el liderazgo y la motivación van de la mano para el logro de la eficacia laboral y la satisfacción profesional.

El Ejército tiene la imperiosa necesidad de contar con personas y líderes que guíen los procesos de transformación para permitir una gestión eficaz y eficiente, tanto de los aspectos materiales y de procedimiento, como del capital humano que posee la institución. Lo anterior no sería posible si se cuenta con oficiales que no

tienen la suficiente motivación para llevar a cabo sus labores y para cumplir su misión.

2.2.7.3. Responsabilidad del líder militar

Las responsabilidades del Líder militar son dobles, el cumplimiento de su misión y las obligaciones para con sus hombres. Ningún "Líder" está completamente preparado para su trabajo hasta que claramente no comprenda la doble naturaleza de sus responsabilidades y las razones existentes para la dualidad de funciones.

En el rango militar hay ciertas prerrogativas y privilegios que algunos líderes buscan disfrutar, pero no aceptan sus deberes y responsabilidades, tal actitud viene muy a menudo, de la inexperiencia y falta de conocimiento de esos deberes y responsabilidades. Los privilegios y prerrogativas le son dadas a un Líder para ayudarlo a cumplir en su trabajo, pero no para exaltar su ego.

La responsabilidad primaria del Líder militar es el cumplimiento de la misión que le ha sido asignada, evidentemente, todo el servicio militar, hasta el bienestar de los hombres está subordinado al cumplimiento de esa misión. El Oficial, Suboficial o soldado nunca estará preparado para que se le asigne deberes mientras no comprenda la misión y la parte que a él le toca desempeñar en su cumplimiento.

Una orientación para todos los hombres de lo que se va a hacer y la parte que a cada uno le toca desempeñar en su cumplimiento es un recurso permanente para los líderes; aquí pues se halla el primer deber del Líder, la información, la

instrucción y el entrenamiento de sus hombres para que la misión pueda ser realizada.

El bienestar de sus hombres es la segunda responsabilidad más importante del Líder, porque tiene efecto sobre la moral de ellos y consecuentemente los prepara para el cumplimiento de la misión.

2.2.7.4 Experiencias sobre liderazgo militar

Dentro de las Fuerzas Armadas se han llevado a cabo diversas investigaciones a fin de entender el tema de Liderazgo y Liderazgo Organizacional dentro de las Entidades Castrenses, entre ellas:

Castro y Martina (2003), en la que, a través de un Estudio realizado a la población civil y militar, llegan a la conclusión de que el liderazgo es un proceso eminentemente psicosocial. Según los participantes consultados el líder es aquella persona que tiene la capacidad propia para conducir un grupo hacia metas determinadas, es decir, aquel que tiene el poder de influir sobre los demás.

Asimismo, la población civil en puestos de conducción considera que el líder tiene poder y autoridad reconocidos y que sabe conducir un grupo hacia una meta específica, a diferencia de los militares quienes en términos generales destacan las características relacionadas con el ascendiente y el carisma.

Por otro lado, los estudiantes cadetes consideran las características relacionadas con la consideración individualizada (preocupación e interés por los seguidores) y las conductas ejemplares, mientras que los oficiales destacan más la idoneidad y el conocimiento para el desempeño del cargo.

En relación con las características particulares atribuidas a los líderes, la investigación proporciona que dentro de la población general civil destaca el carisma, las competencias intelectuales, el conocimiento adquirido y la puesta en práctica de estas habilidades en las conductas efectivas de dirección (don de mando).

Por otra parte, Gal (1987) señala como elemento central del liderazgo en ámbitos militares que el compromiso se alcanza a través de la obediencia. Esto predomina en las primeras fases de la vida militar y llega a ser la característica más tradicional del liderazgo militar.

Para Delbón (2002), las academias militares son en términos generales formadoras de líderes, por lo tanto resulta de fundamental importancia el estudio del liderazgo y de las características que los seguidores atribuyen a los líderes eficaces. La formación de un líder militar es permanente y progresiva a lo largo de su carrera en tres dimensiones: comando, mando y conducción.

Principios del liderazgo militar

El líder militar debe necesariamente poseer ciertas cualidades que lo distinguan del común de las personas, ya que exige que posea una personalidad bien definida, un criterio claro y previsor, energía, perseverancia y serenidad ante los imprevistos. Entonces puede decirse que el ejercicio del liderazgo se basa, entre otros, en el principio de moralidad e integridad, competencia profesional y ejemplo personal.

Kouzes y Posner (1997) señalan que ser una persona íntegra tiene necesariamente que ver con conocer la profesión. Un líder debe poseer la capacidad de demostrar conocimientos, entusiasmo,

pasión y convencimiento. La falta de estas, llevara a crear un liderazgo negativo logrando la desconfianza de sus seguidores. Esta cualidad toma especial relevancia, si tenemos en cuenta la complejidad de los sistemas militares, y el grado de aptitud necesario para operarlos eficazmente. Así surge la necesidad de capacitación técnica, que es necesaria para el uso adecuado de los equipos, la conservación y el mantenimiento y la capacitación táctica que se refiere a la utilización de los medios militares con eficacia y eficiencia.

Por lo tanto el líder militar debe poseer una conjunción de capacidades humano-técnica-tácticas, adaptables a diferentes situaciones de acuerdo a su ubicación dentro de la Institución.

En cuanto al ejemplo personal, el líder militar debe siempre "estar en la trinchera", debe estar donde la acción se encuentra, tener siempre la información de primera mano, de sus subordinados, que son en definitiva los que hacen que las cosas pasen.

La lealtad es otro de los principios. Es la actitud de dedicarse al compromiso adquirido, aun con sacrificio, manteniendo la palabra empeñada. Es la causa por la cual se aceptan de forma voluntaria los principios militares, la historia de la Institución y se genera el sentido de unión entre el personal (Torres, 2012).

El ser justo implica ser imparcial, impersonal y consecuente al ejercer el mando. Implica saber premiar y castigar siempre que sea necesario, jamás humillar o rebajar al subalterno. Es el arte de administrar justicia, para lo cual es necesario comprender de manera total el comportamiento humano y sus emociones (alegría, tristeza, envidia, prejuicios, etc.).

Estos enunciados anteriormente son algunas de las cualidades que conforman el principio básico del liderazgo. Hay que tener en cuenta la lista es mucho más amplia y no es taxativa, por lo que admite mejoras y una constante discusión.

Tipología de liderazgo y características

Clasificaciones más frecuentes (citado en Landolfi, 2010):

Según la formalidad en su elección

- Liderazgo formal: preestablecido por la organización.

Liderazgo informal: emergente en el grupo.

Según la relación entre el líder y sus seguidores

- Liderazgo dictador: fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.
- Liderazgo autocrático: el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.
- Liderazgo democrático: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.
- Liderazgo onomatopéyico: el líder, a la vez que reflexiona sobre la visión que ha de mover al grupo liderado hacia su objetivo deseado, se expresa a través de simples onomatopeyas verbales que favorecen notablemente el entusiasmo del grupo.

- Liderazgo paternalista: tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.
- Liderazgo liberal (*laissez faire*): el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados

- Liderazgo transaccional: los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo.
- Liderazgo transformacional o carismático: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus colaboradores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.
- Liderazgo auténtico: es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.

- Liderazgo lateral: se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.
- Liderazgo longitudinal: también llamado "liderazgo piramidal", es el que se realiza entre personas separadas por grados jerárquicos, de tal modo que la influencia del líder hacia los liderados se fundamenta en la autoridad y conocimientos del líder. Este estilo es extensamente utilizado en política y en algunos grupos milicianos.
- Liderazgo en el trabajo: en los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing. Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual. ¿Cómo saber si nosotros estamos configurados como líderes y, en caso contrario, cómo desarrollar estas habilidades en nuestra persona? Es un tema de amplio debate y estudio, pero es necesario descubrir si tenemos algo de líderes y qué cosas nos faltan para lograr serlo a cabalidad.
- Liderazgo transformacional: Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes

necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados.

Es una ida y vuelta emocional. Es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional.

- Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que el transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.

Líneas de acción para desarrollar un liderazgo militar

El desarrollo del liderazgo en los militares es ciertamente la clave para un Ejército moderno y eficaz. La articulación de un sistema de selección y formación adecuado que desarrolle dicha competencia, suma de valores y competencias operativas, en continuo perfeccionamiento, permitirá mejorar nuestras capacidades en el aspecto humano.

Entre las posibles líneas de acción que se apuntan para desarrollar un liderazgo militar en los futuros entornos de seguridad complejos, competitivos e inciertos, García destaca:

1. Perfilar el concepto de liderazgo militar.

Una de las inquietudes que se plantean en la Fuerzas Armadas es que “el estilo de liderazgo de una institución moderna debe ser diseñado, dirigido, establecido y orientado a la realidad de un entorno tan dinámico y complejo como el actual”.

El concepto más tradicional empleado en el Ejército ha sido el de mando o cuadro de mando. Se entiende que si el mando está asociado al aspecto legal y respaldo institucional, la faceta del líder se caracteriza por ser capaz de influir efectivamente en las personas de su entorno y alineado con los fines de la organización, desarrollando

un espíritu de servicio. Actualmente cuando hablamos de líderes militares entendemos que además de ser un buen mando militar esa persona es capaz de ilusionar, motivar y mejorar a los subordinados, creando equipos donde existe una mutua confianza, un espíritu de servicio y que permitirá alcanzar los objetivos propuestos para las instituciones por encima del beneficio personal.

Álvarez (2011) señala que la conducta del líder debe servir de referencia para otros componentes de la organización de manera que los líderes militares tienen que mantener una conducta ejemplar y ser un modelo para sus subordinados. Acorde con nuestras ordenanzas, su sólida formación deberá abarcar una formación moral, intelectual, humanística y técnica, con un elevado conocimiento de su profesión y una adecuada preparación física. Su adaptación deberá ser continua a la sociedad y al entorno internacional, manteniendo una constante actualización e innovación. Además de la formación propia en los centros docentes, los líderes deben completar la formación de los líderes subordinados en las unidades, centros u organismos y sobre el terreno en operaciones. Posiblemente la persona que llega al momento en que piensa que no necesita aprender más y ya sabe todo, es cuando empieza a perder calidad en su capacidad de liderazgo.

2. Avanzar con la definición de sistemas, modelos y conceptos.

Dada la importancia de la mejora del liderazgo en el ejército, para obtener una excelencia profesional, se plantea la necesidad de establecer un modelo claro de desarrollo. Se requiere determinar los elementos que lo componen así como las fases que se deben desarrollar para alcanzar y perfeccionar dichas competencias.

García, manifiesta que el desarrollo de nuevos conceptos doctrinales y modelos relacionados con el liderazgo pueden ampliar las bases del conocimiento a través del desarrollo de foros, jornadas, seminarios, publicaciones y gestión del conocimiento en red que colaboren a una mejor definición de planes de estudio y al desarrollo de programas de instrucción y adiestramiento.

Cada nivel de mando, tropa, suboficiales, oficiales, debe tener su propio nivel de desarrollo adaptado, Asimismo, debe acomodarse la formación de cada nivel de mando a los niveles de liderazgo directo, organizacional o estratégico ya que se necesitarán en correspondencia unos conocimientos, competencias y destrezas adecuadas. Dichos planteamientos de referencia podrían apoyar también el desarrollo de programas de investigación aplicados al ámbito castrense.

Los escenarios actuales también requieren mandos militares que, además de mandar a sus tropas eficazmente, sean capaces de mantener fluidas relaciones con militares aliados y los diferentes agentes civiles, comunes colaboradores en la resolución de los modernos conflictos, tanto en misiones de combate como de estabilización (Gan, 2010).

3. Potenciar la cultura de desarrollo del liderazgo.

La capacidad de liderazgo es un elemento crítico en la concepción del ethos militar y debe ser una preocupación para todos los niveles de la organización. Existen fases relacionadas con la formación y perfeccionamiento que son claves en determinadas etapas profesionales. Sin embargo, los principios directores deben ser los mismos para las operaciones, la instrucción, adiestramiento y evaluación, así como para el desarrollo

del día a día de los centros y unidades, debiendo estar regida por los mismos fundamentos generales.

4. Ampliar los procedimientos de formación y perfeccionamiento.

Tanto los informes periódicos de evaluación o desempeño como las actividades de monitorización de los Suboficiales y Cabos Mayores pueden ser un instrumento muy adecuado para que el líder experto transmita conocimientos y ayude a una persona menos experta a conocer sus puntos más débiles y fuertes. Entre las medidas que se podrían aplicar, Álvarez destaca:

- Favorecer el perfeccionamiento a través de la evaluación de desempeño. El sistema de informes personales de calificación es una excelente oportunidad para desarrollar en el propio destino una orientación del evaluado en la mejora de sus competencias. La transparencia en la información al evaluado, el análisis del desempeño realizado, la orientación hacia la actividad futura y la exposición de fortalezas y debilidades son aspectos a destacar para favorecer la mejora continua de los subordinados.

- Disponer de sistemas complementarios de formación. Existen procedimientos basados en plataformas educativas de formación on-line que pueden apoyar a la mejora de habilidades directivas (coordinación transversal de equipos, liderazgo, gestión del tiempo, inteligencia emocional, coaching /mentorización) o reforzar aquellas en las que se detectan carencias.

- Potenciar los cometidos de mentorización y formación de los Cabos y Suboficiales Mayores en las unidades. Estos suboficiales y tropa han alcanzado dichos puestos por sus méritos y deben ser un ejemplo permanente. Constituyen un modelo de referencia y deben participar activamente mejorando las competencias de suboficiales y tropa a

través de su consejo e implementación de programas de revisión y mejora de las habilidades de mando.

- Ampliación a una “visión de 360°” la retroinformación en competencias de liderazgo.

Se puede considerar la posibilidad de proporcionar retroalimentación a través de compañeros y subordinados. Las organizaciones empresariales, que fueron las primeras en adoptar estas herramientas de forma masiva para los niveles de gestión, suelen limitar también su uso a aquellos que voluntariamente deseen aplicarlas a efectos de desarrollo personal. El procedimiento de manejo es en condiciones de confidencialidad absoluta y frecuentemente gestionadas por proveedores externos que sólo hacen llegar un análisis general a la propia organización.

- Desarrollar actividades que favorezcan la emergencia del liderazgo. “Un equipo de militares avanzando a pie, sobre una superficie helada, arrastrando trineos en busca del polo norte geográfico”. Este ejemplo y otros de equipos de profesionales que afrontan misiones complejas definiendo medios, desarrollando nuevos procedimientos y planeando actividades futuras son ejemplos de excelentes escuelas donde se forjan líderes y equipos acostumbrados a enfrentarse a la incertidumbre. Iniciativa, resolución, trabajo en equipo, espíritu de sacrificio, generosidad, coraje o templanza son ingredientes y productos que pueden ser alcanzados a través de situaciones en que los participantes deben de planificar, resolver y ejecutar determinadas misiones basadas en actividades deportivas o de aventura.

5. Desarrollar la preparación frente a la complejidad, incertidumbre y cambio

Muchos mandos entrevistados tras las operaciones declaran que, en situaciones reales, debido tanto a la dispersión geográfica como a los cambios en las situaciones tácticas y las imprevistas evoluciones de las situaciones del entorno, hacen que la toma de decisiones deba ser rápida. El responsable sobre el terreno debe actuar, acorde al espíritu de la misión, sin tener que esperar una guía detallada de actuación desde su Cuartel General.

García - Guiu (2012) manifiesta que se necesitan cuadros de mando que mantengan una disciplina inteligente, a través del desarrollo de su capacidad de pensar, creativos, críticos, abiertos al exterior y alejados de un pensamiento estrecho, carente de flexibilidad intelectual para resolver los nuevos problemas que se puedan plantear.

Promover la continua formación y perfeccionamiento, fomentar la inquietud intelectual y el conocimiento de otros procedimientos de trabajo, tanto en el área civil como internacional de otros Ejércitos, son elementos clave para alcanzar una adecuada capacidad de adaptación y evolución. Se necesita en las organizaciones que se adapten e innoven, si bien la adaptación exige modificar capacidades o ajustarse a las circunstancias, la innovación exige crear nuevos conceptos, nuevas aproximaciones o novedosas maneras de hacer las cosas.

Enfoques teóricos de liderazgo

Explicación de los fenómenos relacionados con el liderazgo ha generado algunas corrientes no científicas que en ocasiones resultan confusas, contradictorias y carentes de evidencia

empírica. Sin embargo, existen teorías complejas de carácter científico que explican desde su punto de vista, el fenómeno del liderazgo.

Se pueden destacar cuatro enfoques importantes en el estudio del liderazgo; el primero se centra en describir las características de los líderes más destacados en la historia; el segundo enfoque analiza la conducta del líder y su influencia en los seguidores, mientras que el tercer enfoque; observa los modelos de la contingencia para explicar lo inadecuado de las teorías anteriores del liderazgo para reconciliar y juntar la diversidad de los hallazgos de la investigación. Por último, el cuarto enfoque destaca la participación de los líderes como transformadores de la sociedad y las organizaciones. Los planeamientos teóricos contemporáneos incluyen: la teoría de los atributos del liderazgo, el liderazgo carismático, el liderazgo transformacional y el liderazgo visionario.

Para la variable Y: Rendimiento académico

2.2.2 Definición de rendimiento académico

Montes y Lerner (2011) dirían que el rendimiento académico está ligado a:

La relación entre el proceso de aprendizaje, que involucra factores extrínsecos e intrínsecos al individuo, y el producto que se deriva de él, expresado tanto en valores predeterminados por un contexto sociocultural como en las decisiones y acciones del sujeto en relación con el conocimiento que se espera obtenga de dicho proceso.
(p.15)

Para Artuduanga (2008) “*el rendimiento académico está relacionado con una percepción cuantificable de la calidad y eficacia del proceso y sistema educativo*”.

El término rendimiento es utilizado con mucha frecuencia en las diversas actividades humanas; así en física, rendimiento es la relación entre la energía producida por una máquina y la energía verdaderamente utilizada en economía, el rendimiento expresa la relación porcentual entre la renta y su precio corriente del mercado. También, se puede definir como producto o utilidad de una actividad.

De las tres interpretaciones dadas, se deduce que el rendimiento es mensurable, ya sea como capacidad de una máquina, como relación porcentual o como utilidad de una actividad.

Siendo la educación una de las actividades humanas más importantes en el desarrollo de un país, también es posible hablar de rendimiento. En este caso, se llama rendimiento educativo al proceso que “expresa el resultado de una Institución educativa o de cada uno de los sujetos, tales como el alumno, el profesor o la escuela como institución”.

Siendo el rendimiento académico un caso particular del rendimiento de las diferentes escuelas de formación y capacitación de la Dirección General de Educación y Doctrina del Ejército (DIGEDOCE), se define “como el resultado del aprendizaje, suscitado por la actividad educativa del profesor y producido en el alumno, aunque es claro que no todo aprendizaje es producto de la acción docente. El rendimiento vendrá expresado en una calificación, cuantitativo o cualitativo; Una nota que, si es consistente y valida, será el reflejo de un determinado aprendizaje, o si se quiere, del logro de uno de los objetivos preestablecidos”.

La definición anterior nos sugiere que el rendimiento académico es el resultado del proceso de enseñanza - aprendizaje en función de los objetivos previstos y en un

periodo de tiempo; así mismo, el rendimiento académico viene a ser expresado como una calificación que puede ser cualitativa o cuantitativa. En el caso de la Escuela Militar de Chorrillos evaluación es cuantitativa y las notas son de cero a cien puntos.

El valor de lo aprendido por un estudiante se ve reflejado en la cuantificación de los resultados de este proceso caracterizado por la adquisición de competencias, habilidades y conocimientos que permiten enfrentar con mayor o menor éxito la carrera de obstáculos de la vida, y que se encuentran ligados a diversas dimensiones que intervienen en el proceso. Por ello daremos una radiografía a las diferentes conceptualizaciones.

Tejedor y García (2005) plantean que el rendimiento *“tiene que ver con resultados y que estos pueden ser analizados desde dos perspectivas: inmediatas y diferidas”*.

En cuanto a las inmediatas está ceñido a las calificaciones que obtienen los estudiantes en el transcurso de la carrera hasta la obtención del título profesional definiéndose en términos de éxito o fracaso. En relación a las diferidas, están ligadas a la vida laboral y representada en la eficacia y productividad con criterios de calidad.

Por otro lado Jiménez (2000; citado por Edel, 2003), considera *“al rendimiento como un nivel de conocimientos demostrado en un área o materia comparada con la norma de edad y nivel académico”*.

Según Furck (1961; citado por Palacios y García, 1998), relata que el concepto de rendimiento tiene los siguientes contenidos:

- Exigencia al educando por parte de la escuela
- Actividad del alumno
- Resultado de esta actividad

-

Aportación de la escuela a la sociedad, al Estado, a la Ciencia

Luego de analizar la conceptualización presentada podemos decir que el rendimiento académico puede referirse a evaluar las competencias que han logrado los estudiantes en un proceso de enseñanza seria, prudente y juicioso, que servirá para conocer el nivel de aprendizaje que se está logrando y percibir cómo el estudiante ayuda en el transcurso de su adiestramiento, instrucción y formación.

2.2.3 Teorías sobre factores que influyen en el rendimiento académico

A continuación, presentamos algunas teorías sobre los factores que influyen en el rendimiento académico de los estudiantes:

a. Teoría Constructivista de Piaget

Según Petrovisky (1997; citado por Chávarry y Leyva, 2007) plantea que para Piaget el rendimiento estaba directamente ligado a:

Maduración del sistema nervioso en la que el aprendizaje de un solo concepto puede estar ligado a cientos de miles conexiones neuronales.

Experiencia, referida a la relación del individuo con el entorno, es decir aquellas acciones que el mismo sujeto realiza sobre los objetos naturales y culturales.

Transmisión, la influencia social que tiene el individuo desde pequeño, pues todo mensaje y material nuevo se incorpora solo cuando se activa las

representaciones precedentes apropiadas que son la vía para procesarlo y analizarlo.

Equilibración, referido a niveles de reorganización del equilibrio mental en la que el individuo autorregula lo que aprende y desecha todas las contradicciones, incoherencias, desfases y conflictos que se presenten en el momento de aprender.

b. Teoría de Avanzini

Según Chávarry (2007) sostiene que el rendimiento escolar o académico, está íntimamente ligado con las capacidades físicas, mentales y afectivas del alumno, interviniendo los siguientes factores:

Físico: Responde a las características del organismo del alumno. Ejemplo vista, oído, etc.

Pedagógico: Referido a los métodos y estrategias que utiliza el docente en clase, así como la infraestructura, materiales didácticos, bibliotecas, laboratorios, etc.

Psicológico: Cuando un alumno a pesar de tener una adecuada capacidad intelectual se ven afectados por elementos, emocionales, afectivos de diverso origen.

Social: Relacionado directamente con el nivel socioeconómico y cultural. Mientras más complicado sea este, hay mayor influencia en el rendimiento.

Circunstancial: Cuando el alumno es cambiado de institución y requiere de la aceptación y aprobación de los nuevos contextos.

c. Teoría de Vigotsky

Para este teórico, (1978; citado por Chaves, 2001) el desarrollo individual no está excluido del contexto donde el sujeto se encuentra, existiendo una conexión entre los planos psicológico y social, es decir, los procesos mentales son principalmente sociales e influidos por el contexto cultural en el que están los seres humanos. Plantea que el desarrollo progresa hacia la modificación de vínculos sociales en funciones mentales, estableciendo dos conceptos principales:

La internalización: en este concepto se hace referencia a un proceso de autoconstrucción y reconstrucción mental, a una serie de transformaciones progresivas internas ocasionadas en operaciones o acciones de orden externo influenciadas por códigos e instrumentos socialmente elaborados.

2.2.4 Factores que intervienen en el rendimiento académico

a- Factores de nivel personal

En estos factores personales confluyen características de género, edad y otras variables demográficas. Así también se toma en consideración:

- ✓ La competencia cognitiva donde el sujeto autoevalúa su eficacia y eficiencia sometiendo a análisis su capacidad y habilidades intelectuales, que pueden estar relacionadas con la ascendencia del entorno familiar y apuntar a distintas variables que se aproximan con la obtención del éxito académico como la

perseverancia, el afán de superación, la motivación y las propias proyecciones académicas del individuo.

- ✓ Las condiciones cognitivas que se van organizando, formando y estableciendo desde las estrategias de aprendizaje de las cuales el educando se sirve y utiliza, incorporándolas como hábitos y número señalado de horas de estudio, las actividades académicas, etc.
- ✓ El autoconcepto académico que está referido al conocimiento de capacidades y potencialidades que tiene la propia persona de sí y ligándose un tanto a la autoeficacia que cuando se presenta cansancio, apatía, desgano y poca autoexigencia con sus estudios, hay una carencia de esta.
- ✓ El bienestar psicológico vinculado a la estabilidad, control personal, y ausencia de perturbaciones severas aceptando de alguna manera aquellas que pueden ayudar al rendimiento académico.
- ✓ El rendimiento académico previo a la universidad, el cual implica la procedencia institucional y la calidad académica impartida por esta, tornándose en un predictor potente del futuro rendimiento del estudiante.

b- Factores de nivel social

Conocidos también como determinantes sociales, que se vinculan de una manera casi natural al rendimiento académico porque convergen con otras variables como las individuales y corporativas pudiéndose presentar del modo siguiente:

- ✓ Las diferencias y exclusiones sociales o culturales como potenciales determinantes en los resultados educativos.
- ✓ La constitución del ambiente familiar y las vinculaciones conflictivas de equilibrio.
- ✓ El nivel educativo de las personas comprometidas en el proceso de aprendizaje del alumno: el padre, la madre o tutor, etc.
- ✓ El contexto socioeconómico y el lugar de residencia (ambiente demográfico), van a incidir en la línea de la calidad educativa del discente durante su tiempo efectivo de estudio. Sin embargo, en la actualidad este indicador va cediendo terreno con algunos.

c- Factores de nivel institucional

Entre los determinantes institucionales podemos mencionar los siguientes:

- ✓ Las Metodologías aplicadas por los docentes.
- ✓ Distribución de horarios de las distintas asignaturas, cursos electivos, proporción de estudiantes por educador; etc.
- ✓ Lo difícil y complicado de los estudios, la situación real de las aulas, prestaciones, programa de estudios y docentes adecuadamente

capacitados están directamente relacionados con el rendimiento académico del estudiante.

- ✓ Igual importancia recibe los servicios institucionales de apoyo, que la organización educativa brinda: becas, biblioteca o préstamos de libros, apoyo médico, psicológico y pedagógico.
- ✓ También considera que un ambiente estudiantil caracterizado por el respaldo, la unión, ayuda y apoyo social o entre el grupo, se torna en un componente influyente en el rendimiento.

2.2.5 Tipos de rendimiento académico

A partir de lo dicho líneas arriba, se debe tomar en consideración que el rendimiento académico va más allá que un valor cuantitativo del aprendizaje obtenido por diferentes medios, debiéndose considerar al individuo como un todo antes, durante y después del proceso de su maduración personal. Al respecto Figueroa (2004; citado por Ramos, 2009), menciona que el rendimiento académico individual, es aquel que se expresa en la consecución de conocimientos, vivencias, costumbres, capacidades, aptitudes, disposiciones, anhelos, etc., lo mismo que proporcionará al docente criterios pedagógicos en la toma de decisiones en lo sucesivo. Este aspecto tiene su base en la investigación de los conocimientos y de las prácticas educativas, considerando también a los aspectos afectivos como elementos influyentes de la personalidad. A su vez está comprendido por:

- **Rendimiento académico general:** aquel que se da mientras el discente se encuentra dentro del proceso enseñanza-aprendizaje en una institución educativa, aprendiendo los

lineamientos de acción y hábito educativos, estableciéndolos e interiorizándolos en sus formas de conducción.

- **Rendimiento académico específico:** aquel que se evidencia en la solución de su propia problemática a nivel de su vida personal, familiar, profesional y social actual y futura. Se evalúa la vida afectiva del alumno considerando su conducta de una manera separada, sus vínculos con el docente y consigo mismo, su estilo de vivir y con su entorno.

- **Rendimiento académico social:** está ligado a la influencia que ejerce la institución educativa sobre el discente, pero a su vez sirve como medio de influencia de la comunidad sobre la misma institución. Una particularidad es la extensión geográfica y la órbita demográfica donde se encuentra el estudiante y el número de personas a quien llega la acción educativa.

2.2.6 Indicadores del rendimiento académico

Los indicadores del rendimiento académico generan controversias de cómo se debe elaborar una herramienta que mida de modo confidencial todo lo que englobe este constructo, planteando preguntas.

En la bibliografía hallamos una diversidad de indicadores que caracterizan al rendimiento académico, ya sea en su polo positivo o como juicios de influencia negativa. Para efectos de este estudio hemos considerado los siguientes:

- **Tasa de éxito: Loret de Mola (2011)**, hace referencia a que este indicador está asociado con un nivel correcto alto, esto quiere decir, que a través de las calificaciones del estudiante, estas se van a constituir como señales precursoras de palabra del éxito del rendimiento académico.

- **Tasa de repotencia:** Betancur, Castaño, Montoya (2008), sostienen que se entiende por repotencia académica a la actividad de continuar de una manera repetitiva una labor académica, ya sea por un deficiente rendimiento del alumno o por razones extrañas al proceso educativo.

En el caso de la educación de nivel superior se relaciona con todos los desempeños de orden académico en tiempos definidos: anual, semestral, trimestral y/o cuando se trata de un currículo flexible (ya que se hace por asignatura) tornándose lenta la culminación de los estudios.

-**Tasa de deserción:** El mismo autor señala que este indicador se refleja a partir de agentes socio económicos, una vocación poco desarrollada y madurada hacia la profesión elegida (por lo general estudiantes que trabajan o procedentes de familias con barreras económicas). Así mismo, se consideran a componentes institucionales como por ejemplo el no brindar una formación con calidad, docentes poco calificados y menos una adecuada organización educativa.

Vélez (1980; citados por Betancur y Castaño, 2008) especifican que las causas de la deserción pueden ser de nivel personal, institucional y pedagógico, socio económico y laboral, y otras, entre los cuales mencionamos:

- ✓ **Nivel personal:** estructura de la personalidad, falta de actitud para el logro de objetivos en lo profesional, mayor dedicación al trabajo, poco interés por los estudios en general, pocas expectativas por la carrera, problemas de salud, drogas, embarazo, cambio de residencia, etc.
- ✓ **Nivel institucional y pedagógico:** Poca orientación en cuanto a sus preferencias profesionales, así como los antecedentes académicos del estudiante, la brecha de los

contenidos de las asignaturas con materias que lo acerquen a su formación profesional desde el inicio; las metodologías de enseñanza, la poca preocupación de la institución por mejorar organizacionalmente en su conjunto y repotenciar en su preparación a la plana docente, etc.

2.3 Definición conceptual

Actitud

Tendencia o predisposición relativamente duradera para evaluar de un determinado modo a una persona, suceso o situación a partir de los significados que se les da y a actuar en relación con esta evaluación. Anaya (2011).

Adaptación

Estado en el que el sujeto establece una relación de equilibrio y carente de conflictos con su ambiente social. Es la interacción efectiva con el medio a través de los procesos complementarios de asimilación y acomodación. Anaya (2011).

Adoctrinamiento

Inculcar a alguien determinadas ideas o creencias. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, (2005; Escuela Naval del Perú).

Enseñanza

Proceso de mediación cultural con la finalidad de intervenir para facilitar la socialización y enculturación. Román (2005; citado por Escuela Naval del Perú, Modelo educativo, 2006).

Entrenamiento

Proceso que adapta al hombre para un cargo o función dentro de una organización, especialmente para la adquisición de destrezas o habilidades. Díez & Román (2001; citado por Escuela Naval del Perú Modelo educativo, 2006).

Formación militar

Formación del personal militar en las competencias para desempeñarse en funciones de la seguridad de una nación.

Instrucción

Transmisión de conocimientos teóricos y prácticos, se dirige principalmente a la inteligencia, con el fin inmediato de suministrar conocimientos positivos, por lo general concretos y ya formados.

Percepción

Es un proceso simple; y es con los estímulos que se presentan en la vida diaria donde se encuentra la información, lo que se quiere saber o conocer y, que no es necesario que

actúen otros procesos mentales; la información proveniente de su entorno. Gibson (1979).

Percepción social

Es el estudio científico de la manera en que los individuos piensan, sienten y se comportan en un contexto social. Kassin (2010).

Perfil profesional

Detalla los desempeños, responsabilidades o funciones, así como los roles y estatus que son propias del profesional. Se expresan en competencias genéricas y específicas.

2.4 Hipótesis general y específicas

2.4.1 Hipótesis general

La evaluación del liderazgo se relaciona directamente con el rendimiento académico de los Cadetes de Tercer Año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

2.4.2 Hipótesis específicas

He1. El estilo de liderazgo organizacional se relaciona con el rendimiento académico de los Cadetes de Tercer Año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

He2. El liderazgo militar se relaciona con el rendimiento académico de los Cadetes de Tercer Año de la Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

He3. Los estilos de liderazgo se relacionan con el rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la Militar de Chorrillos “coronel Francisco Bolognesi”.

2.5 Variables

2.5.1 Definición Conceptual

V1. Evaluación del liderazgo: Para evaluar el liderazgo es inevitable pensar primero que es lo que cada teoría piensa por líder, por el motivo de que el enfoque teórico que el investigador acoja para llevar a cabo su estudio establecerá el tipo de método que elija para su evaluación y los convenientes instrumentos y técnicas que se deriven de la metodología elegida.

V2. Rendimiento Académico: Se debe tomar en consideración que el rendimiento académico va más allá que un valor cuantitativo del aprendizaje obtenido por diferentes medios, debiéndose considerar al individuo como un todo antes, durante y después del proceso de su perfeccionamiento personal.

2.5.2 Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM
V1 Evaluación del liderazgo	Liderazgo organizacional	Desarrollo de competencias	• Todos estamos compenetrados con el tema. • Los cadetes tienen capacidad de liderazgo • En el grupo se presenta una actitud de seguridad y autosuficiencia. • Los cadetes han comprendido su rol de facilitadores. • Mi grupo de trabajo ha reflexionado. • .Son capaces de resolver problemas que se les presenta.
	Liderazgo militar	Motivación	
	Estilos de liderazgo	Entendimiento de su rol en el grupo	• Desarrolla la habilidad de buscar y encontrar información para desarrollar los problemas planteados. • Usa adecuadamente los procedimientos para resolver un problema.
V2	Académico	Desarrollo de competencias Cognitivas.	• Identifica los nuevos paradigmas del desarrollo. • Hace uso de habilidades para buscar y encontrar información útil para desarrollar los problemas planteados.
	Logística	Busca material para desarrollar la investigación.	• Utiliza la tecnología para mejorar el rendimiento académico. • Busca información para lograr un mejor rendimiento académico.
	Tecnología	Desarrollo de nuevas tecnologías para el rendimiento académico.	

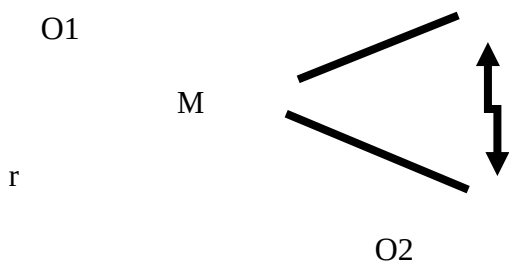
CAPÍTULO III
MARCO MÉTODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de la investigación

Tipo de la investigación

El tipo de investigación fue descriptivo - correlacional (Buscando describir las propiedades, las características y los perfiles de actores, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, pueden ofrecer la posibilidad de predicciones). Se elaborarán conclusiones de acuerdo al criterio y experiencia.

El tipo empleado fue la investigación básica y multidisciplinaria, de carácter cuantitativo (Es el proceso de análisis de temas de investigación con la participación de especialistas, afines o de otras áreas del conocimiento científico).



M = Grupo muestral

O1= Observación variable 1

O2= Observación variable 2

r= Posible relación

La investigación realizó mediante un enfoque cuantitativo, (Hernández, 2014, p.4) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una

idea que acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica.

De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos). Y se establece una serie de conclusiones respecto de la (s) hipótesis.



Figura 1 Enfoque cuantitativo

Los experimentos y las encuestas basadas en cuestionarios estructurados son ejemplos de investigación centrada en este enfoque.

Diseño de investigación

El diseño de investigación será no experimental porque analizará las variables sin manipularlas deliberadamente observando los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.149).

Además, será de tipo transversal o transeccional, debido a que será observada en un momento único en el tiempo, midiendo las variables de estudio, con un control menos riguroso que la experimental y más natural y cercana a la realidad, de manera explicativa. La investigación será producto de un análisis con la participación de especialistas, afines o de otras áreas del conocimiento científico. (p.151).

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

Se realizará un estudio transversal con 136 cadetes del tercer año de la EMCH en el período 2017, cuyas edades aproximadas están entre 18 y 22 años, los que fueron seleccionados aleatoriamente.

Tabla 1

Población de estudio

Armas	Población
Servicios	20
Armas	116
Totales	136

Fuente: *propios investigadores*

3.2.2 Muestra

En la determinación óptima de la muestra probabilística en el que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos (Hernández, 2014, p.176). Se utilizará la fórmula de muestreo aleatorio simple estratificado para estimar proporción poblacional, con población conocida, donde el objetivo del investigador será obtener muestras casi representativas de la población a estudiar (Bernal, 2010).

Empleando la formula siguiente:

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

Para la muestra:

n = tamaño óptimo de la muestra

N = población

Z = Coeficiente de confiabilidad 95% (1.96)

P = proporción de éxito (0.10 a 0.15)

Q = proporción de fracaso (Q=1-P)

e = margen de error de 5% (0.05)

1 = factor de corrección

Entonces, el nivel de significancia es de 95%, con 5% de margen de error, siendo la n óptima:

$$n1 = \frac{(1,96)^2(136)(0,5)(0,5)}{(0,05)^2(136 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)} = 101$$

$$n1 = 101$$

Tabla 2

Administración del tamaño de muestra

Factores de inclusión	Factores de exclusión
Cadetes de tercer año de la EMCH.	Cadetes de tercer año de la EMCH.
Estar comprendidos entre las edades de 18 – 22 años.	No considerar a menores de 18 años. No estar en la compañía de tercer año.
Estar comprendido en el efectivo de día de la compañía de tercer año.	No haber recibido alguna capacitación, charla o curso sobre liderazgo.
Haber recibido alguna capacitación, charla o curso sobre liderazgo	No tener experiencia en liderar equipos.
Tener experiencia en liderar equipos.	

Fuente: *propios investigadores*

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas que se van a emplear para la recolección de datos para el presente trabajo de investigación fueron:

Encuestas = Cuestionario.

Análisis documental = Fichas bibliográficas.

Observación directa = Anotaciones.

Técnicas

Encuesta es la técnica de investigación utilizada mediante un cuestionario donde el encuestado responde a cinco alternativas y sobre Liderazgo y rendimiento académico, relacionadas con el fenómeno de estudio.

Análisis documental. Para el estudio los documentos se utilizan para corroborar y aumentar la evidencia obtenida de otras fuentes. Los documentos son útiles para verificar la escritura correcta de nombres o títulos de instituciones que sean mencionados en la entrevista, así como para inferir cuestiones no evaluadas con anterioridad.

Observación directa. La técnica de la observación provee información adicional sobre el objeto de estudio al permitir obtener datos sobre aspectos que son más fáciles de percibir visualmente que a través de la comunicación oral.

En este sentido, la recopilación de información de diversas fuentes, personas o sitios, utilizando una variedad de métodos reduce el riesgo de obtener conclusiones de manera precipitada, las cuales reflejarían solamente las predisposiciones o las limitaciones de un método específico, lo que permite obtener una mejor evaluación de la validación y generalización de los resultados (Maxwell, 1996).

Instrumentos de recolección de datos

El instrumento de recolección de datos que se empleó para la encuesta y entrevista será el cuestionario, cuyo objetivo es registrar las preguntas y respuestas con resultados que permitirán recolectar los datos necesarios y deseados para la investigación. Siendo este instrumento de recolección de datos constituido por 18 preguntas (para ambas variables) y una corroboración con fichas bibliográficas para confirmar la técnica de análisis documental.

El cuestionario perfectamente estructurado y diseñados es un instrumento de recolección de datos para la investigación descriptiva y cuantitativa, se administró las fichas bibliográficas para el análisis documental.

Los criterios de construcción del instrumento recogida de datos (cuestionario) serán los siguientes:

El cuestionario solo incluye preguntas cerradas, con lo cual se busca reducir la ambigüedad de las respuestas y favorecer las comparaciones entre las respuestas.

Cada indicador de las variables fue medido a través de tres (03) preguntas justificadas por cada una de las dimensiones, con lo cual se le otorga mayor consistencia a la investigación.

Todas las preguntas son precodificadas, siendo sus opciones de respuesta las siguientes:

Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi Nunca	2
Nunca	1

Todas las preguntas reflejaran lo señalado en el diseño de la investigación al ser descriptivas (correlacional).

Las preguntas del cuestionario fueron agrupadas por indicadores de la variable independiente con lo cual se logra una secuencia y orden en la investigación.

En razón a lo señalado en los ítems 2 y 4, cada pregunta fue elaborada con claridad, precisión y comprensión por las unidades de análisis seleccionadas.

No se ha sacrificado la claridad por la concisión, por el contrario, dado el tema de investigación hay preguntas largas que facilitaron el recuerdo, proporcionando al encuestado más tiempo para reflexionar y favorecer una respuesta más articulada.

Las preguntas fueron formuladas con un léxico apropiado, simple, directo y que guardan relación con los criterios de inclusión de la muestra.

Para evitar la confusión de cualquier índole, se han referido las preguntas a un aspecto o relación lógica enumerada como subtítulo y vinculadas al indicador de la variable independiente.

De manera general, en la elaboración del cuestionario se ha previsto evitar, entre otros aspectos: inducir las respuestas, apoyarse en las evidencias comprobadas, negar el tema que se interroga, así como el desorden investigativo.

El cuestionario fue validado durante el desarrollo de la investigación y antes de ser aplicado a la muestra seleccionada (validez de contenido) que es lo que corresponde en estos casos, utilizando criterios de expertos, apoyados en el uso del coeficiente V de Aiken.

Es el más adecuado para determinar este tipo de validez, ya que permite obtener valores factibles de ser contrastados estadísticamente según el tamaño de la muestra seleccionada.

Los criterios de construcción del instrumento recogida de datos (análisis del contenido) fueron los siguientes:

La información seleccionada en el marco teórico de nuestras variables de investigación se analizó de manera objetiva, sistemática y cuantificable.

Su aplicación tuvo una orientación racional dirigida a estudiar las ideas contenidas en citas de textos, anteriores investigaciones relacionadas al asunto y comunicación diversa obtenida. Asimismo, se buscó descubrir diferencias en el contenido temático encontrado.

Se empleó como instrumento de análisis de contenido la hoja de calificación, en la cual las categorías o variables de investigación fueron trabajadas debidamente codificadas.

En la codificación se definió: el universo y la muestra a analizar, las categorías referidas a las variables y las unidades de análisis de contenido que fueron constituidas por el tema los indicadores establecidos para cada una de las variables de la investigación.

Se seleccionó las categorías de análisis de contenido atendiendo a la clasificación de Krippendorft, enfrentando al investigador a una triple perspectiva:

Los datos tal y como se comunican al analista.

El contexto de los datos.

La interpretación del analista en función de su conocimiento.

Las fases en el análisis del contenido fueron:

Objetivos.

Hipótesis.

Variables.

Elección del documento.

Exploración del documento.

Preguntas de investigación.

Marco teórico.

Marco contextual.

Análisis del documento.

Indicadores o unidades de análisis.

Categorías: clasificar los elementos.

La prueba de hipótesis se realizó con el paquete estadístico SPSS 22, aplicando el modelo estadístico de regresión y medición de varianzas.

3.4 Procesamiento de datos

Posterior a la elección de la muestra, el estudio sigue con la recolección de datos y el levantamiento de información. Estas actividades se efectuaron en los ambientes naturales y cotidianos de las unidades de análisis mediante encuestas. Con el objeto de conseguir un análisis más robusto, además de las entrevistas que fueron el origen principal de información de esta investigación, se obtuvo datos desde otras fuentes de información, lo que se conoce como triangulación de fuentes de datos. El uso de múltiples fuentes de información, o triangulación de fuentes de datos, ayuda al investigador a desarrollar líneas convergentes de indagación (Yin, 1994). En otras palabras, cualquier resultado o conclusión relacionada con el estudio de casos fue más convincente si puede ser corroborado por diferentes fuentes de información.

Dentro de las múltiples fuentes de datos que se utilizaron en esta investigación, destaca la información formal y explícita, pero confidencial, de las dependencias analizadas entregada por oficiales directos de las organizaciones. Una vez expuesta la metodología del estudio, elegida la muestra y reunida la información proveniente de múltiples fuentes de datos se procede a aplicar el estudio:

Primero, con el SPSS 22 se elaboró tablas univariadas y bivariadas, a las que les apliqué pruebas estadísticas, para determinar el grado de asociación entre las variables.

Segundo, como se señaló anteriormente, mediante el modelo estadístico de regresión, se identificó los factores que afectan el rendimiento académico.

Muestra básica de carácter evaluativo por la clase de medios utilizados:

Observación directa de participantes

Estudios transaccionales descriptivos

Estudios de casos

Sujetos u objetos de estudio

Técnicas de recopilación de información (por fecha y hora)

Fichas bibliográficas

Encuestas o cuestionarios

Técnicas de procesamiento de datos

Técnica estadística descriptiva

Estadística inferencial

Con frecuencia promedio

Desviación estándar

Método de razonamiento (pensamiento)

3.5. Validación y confiabilidad del instrumento

Se sometió al análisis de validez de juicio de expertos (crítica de jueces), la que, a través de 4 profesionales expertos en el área académica, los cuales estuvieron laborando e investigando el tema y tienen el grado de maestro o doctor. Mediante la observación no participante, en la que se registró conductas de los sujetos en estudio en su ambiente natural, En este caso, una muestra de 59 cadetes del tercer año de la Escuela Militar de Chorrillos. Lo cual indica que está dentro de los parámetros para un instrumento altamente válido.

De esta manera, la validez de un estudio es la cualidad que lo hace creíble y da testimonio del rigor con que se realizó. La validez implicando relevancia del estudio con respecto a sus objetivos, así como coherencia lógica entre sus componentes. La credibilidad se asegura a partir de la triangulación de las categorías y los resultados entre múltiples fuentes primarias, y entre fuentes primarias y secundarias (Maxwell, 1996).

El trabajo de investigación resultó viable ya que el grupo de investigación estuvo conformado por dos (02) cadetes del arma de Infantería, a los que se suma un asesor metodológico designado por la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”. La investigación resultó factible de realizarse toda vez que los cadetes integrantes del grupo de investigación vienen culminando su formación militar en la EMCH; asimismo, se cuenta con la experiencia y el compromiso de apoyo a la presente investigación del asesor.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4. 1 Resultados

A continuación, resumiremos las principales opiniones pregunta a pregunta, y de acuerdo con cada sector objeto de estudio.

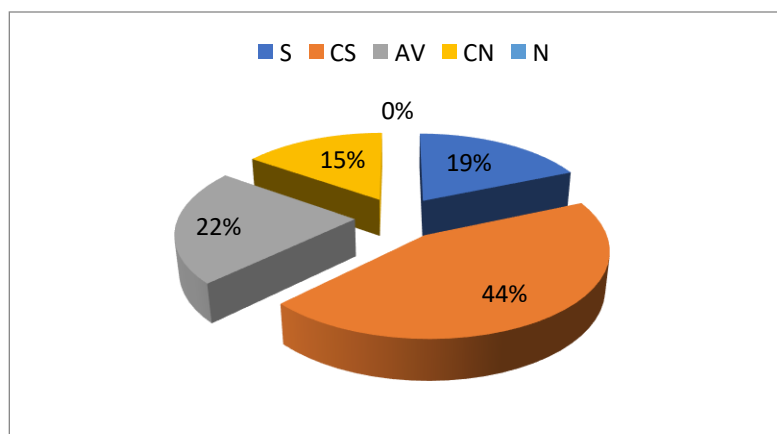


Figura 2. Pregunta 1. ¿Considera Ud. que las competencias procedimentales son adecuadas?

Análisis:

1. El 19% y el 44% de los encuestados está siempre y casi siempre de acuerdo con que debe existir competencias procedimentales son adecuadas.
2. El 22% de los encuestados está a veces de acuerdo con que exista competencias procedimentales son adecuadas.
3. El 15% de los encuestados está casi nunca de acuerdo con que competencias procedimentales son adecuadas.

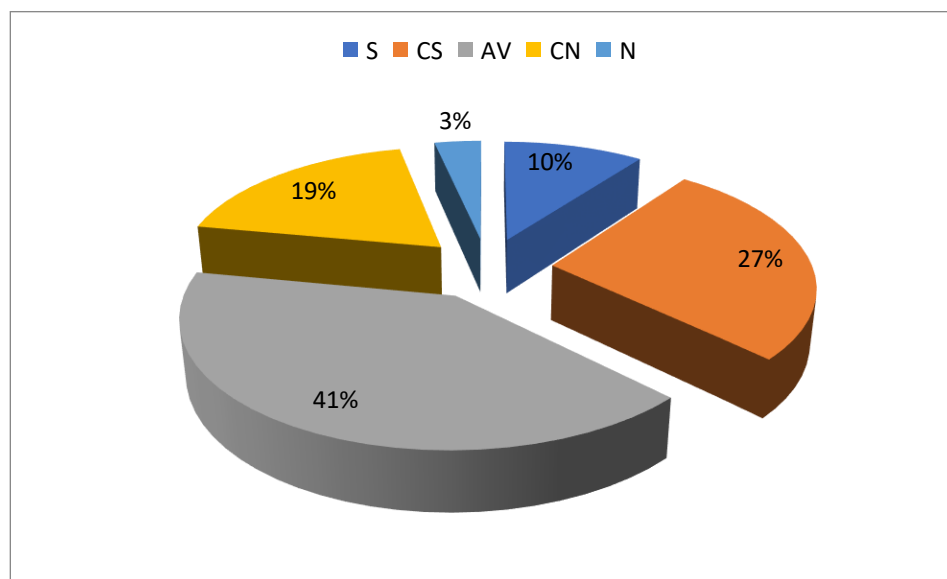


Figura 3. Pregunta 2.¿ Considera Ud. que los cadetes de tercer año están compenetrados con el tema?

Análisis:

1. El 10% y 27% de los encuestados está siempre y casi siempre de acuerdo con que los cadetes de tercer año están compenetrados con el tema.
2. El 41% de los encuestados está indeciso sobre los cadetes de tercer año si están compenetrados con el tema.
3. El 19% de los encuestados está casi nunca de acuerdo con que los cadetes de tercer año están compenetrados con el tema, sumado al 3% que nunca está de acuerdo.

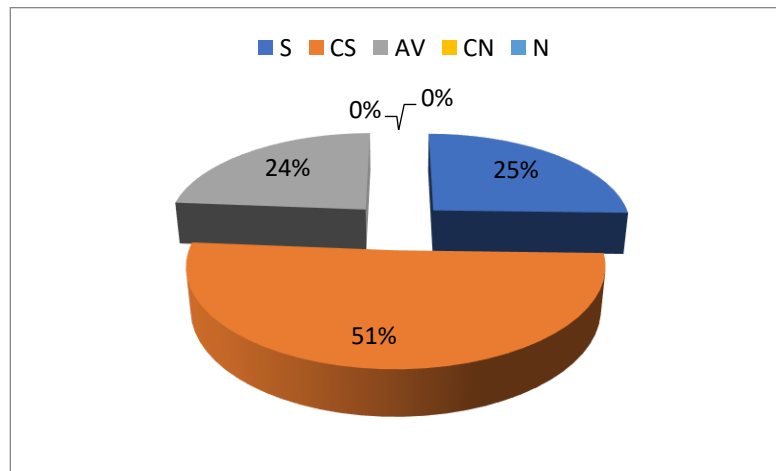


Figura 4. Pregunta 3. ¿Considera Ud. que cuenta con las capacidades de liderazgo?.

Análisis:

1. El 76% de los encuestados está siempre (25%) y casi siempre de acuerdo (51%) que generalmente cuenta con las capacidades de liderazgo.
2. El 24% de los encuestados está indeciso que cuenta con las capacidades de liderazgo.

Tabla 3

Liderazgo organizacional

X		5	4	3	2	1	Tot
1	Liderazgo organizacional						al
1	¿Considera Ud. que las competencias procedimentales son adecuadas?	11	26	13	9	0	59
2	¿Considera Ud. que los cadetes de tercer año están compenetrados con el tema?	6	16	24	11	2	59
3	¿Considera Ud. que cuenta con las capacidades de liderazgo?	15	30	14	0	0	59
	Total	32	72	51	20	2	177
	%	18.0	40.6	28.8	11.2	1.1	100
		7	7	1	9	2	

Fuente: Elaboración propia

4.1.1 Dimensión Liderazgo organizacional

Al realizar el análisis univariable de la dimensión Liderazgo organizacional se tiene que el 58.74% una mayoría significativa de los encuestados está de acuerdo con que Liderazgo organizacional, buscando la mejor manera de contar con personal capacitado, y si consideramos los que están en desacuerdo se alcanza un 12.41% que implica que una minoría sostiene tal pensamiento, los indecisos (28.81%) es significativo y solo está referido a personas que tienen duda.

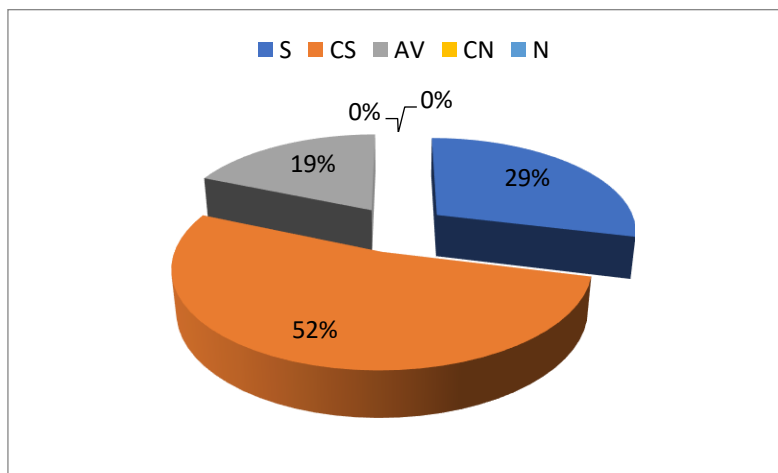


Figura 5. Pregunta 4.¿ Considera Ud. que los cadetes tienen suficiente motivación?

Análisis:

1. El 29% de los encuestados está siempre de acuerdo con que los cadetes tienen suficiente motivación.
2. El 52% de los encuestados está casi siempre de acuerdo con que los cadetes tienen suficiente motivación.
3. El 19% de los encuestados está indeciso con que los cadetes tienen suficiente motivación.

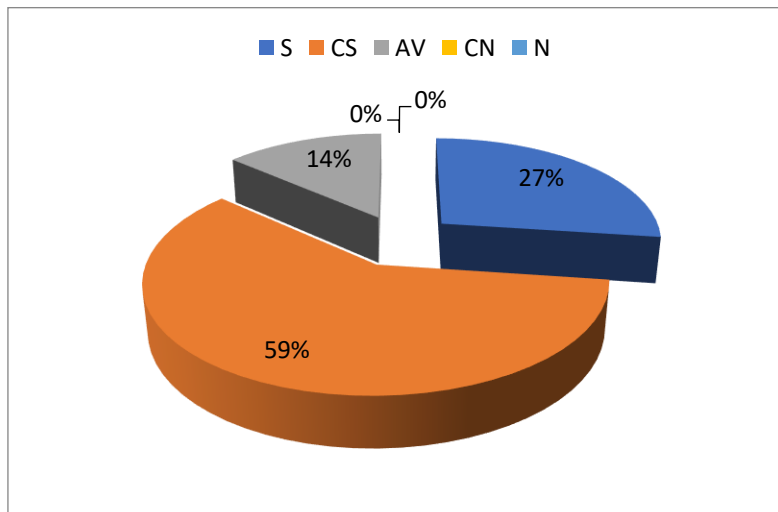


Figura 6 Pregunta 5. ¿Considera Ud. que el grupo presenta una actitud de seguridad y autosuficiencia?

Análisis:

1. El 27% y 59% de los encuestados está siempre y casi siempre de acuerdo que el grupo presenta una actitud de seguridad y autosuficiencia.
2. El 14% de los encuestados está indeciso sobre que el grupo presenta una actitud de seguridad y autosuficiencia.

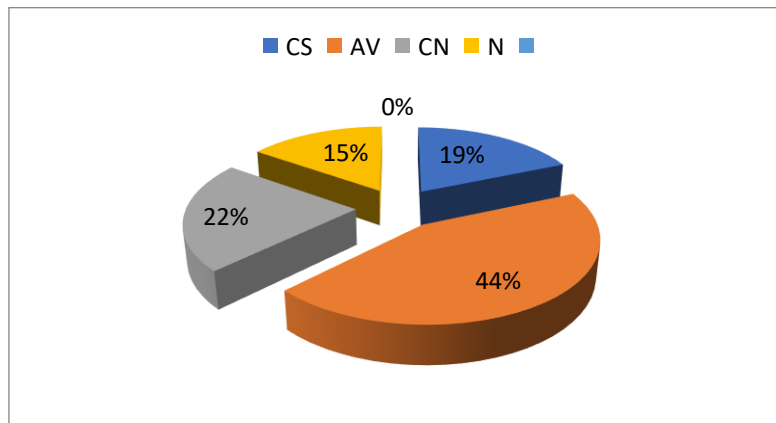


Figura 7. Pregunta 6. ¿ Considera Ud. que los cadetes han comprendido su rol de facilitador?.

Análisis:

1. El 63 % de los encuestados está de acuerdo y casi de acuerdo con que los cadetes han comprendido su rol de facilitador.
2. El 22 % de los encuestados está indeciso que los cadetes han comprendido su rol de facilitador.
3. El 15 % de los encuestados está en desacuerdo con que los cadetes han comprendido su rol de facilitador.

Tabla 4

Liderazgo militar

X		5	4	3	2	1	Tota
2	Liderazgo militar						1
4	Considera Ud. que los cadetes tienen suficiente motivación?	17	31	11	0	0	59
5	Considera Ud. que el grupo presenta una actitud de seguridad y autosuficiencia?	16	35	8	0	0	59
6	Considera Ud. que los cadetes han comprendido su rol de facilitador?	6	16	24	11	2	59
	Total	39	82	43	11	2	177
	%	22.0	46.3	24.2	6.2	1.1	100
		3	2	9	1	2	

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Dimensión Liderazgo militar

Al realizar el análisis univariable de la dimensión Liderazgo militar se tiene que el 68.35% ,una mayoría significativa de los encuestados está de acuerdo con que los cadetes tienen suficiente motivación, el grupo presenta una actitud de seguridad y autosuficiencia y que los cadetes han comprendido su rol de facilitador, y si consideramos los que están en desacuerdo se alcanza un 7.33% que implica que una minoría sostiene tal pensamiento, los indecisos (24.29%) es significativo y solo está referido a personas que tienen duda.

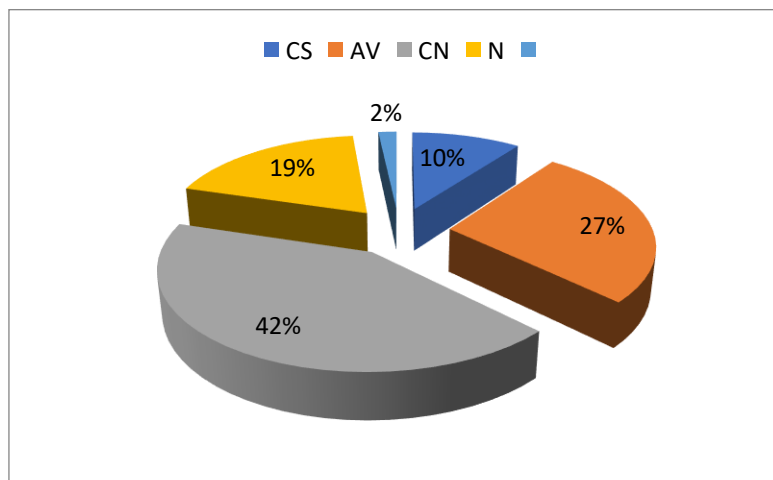


Figura 8. Pregunta 7. ¿Considera Ud. que los cadetes entienden su rol en el grupo?

Análisis:

1. El 10% de los encuestados está siempre de acuerdo que los cadetes entienden su rol en el grupo.
2. El 27% de los encuestados está casi siempre de acuerdo con que los cadetes entienden su rol en el grupo.
3. El 42% de los encuestados está en duda con los cadetes entienden su rol en el grupo.
4. El 19% de los encuestados está casi nunca de acuerdo con que los cadetes entienden su rol en el grupo, sumado al 2% que nunca está de acuerdo.

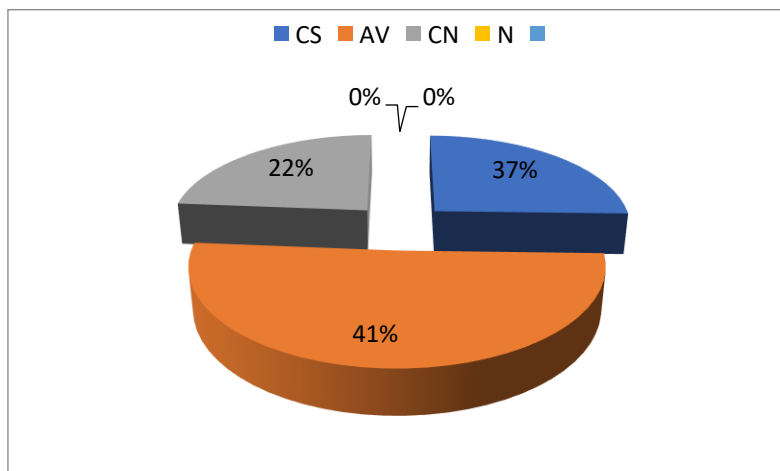


Figura 9. Pregunta 8. ¿Considera Ud. que el grupo de trabajo ha reflexionado?

Análisis:

1. El 78% de los encuestados está siempre y casi siempre de acuerdo con que el grupo de trabajo ha reflexionado.
2. El 22% de los encuestados está indeciso con que el grupo de trabajo ha reflexionado.

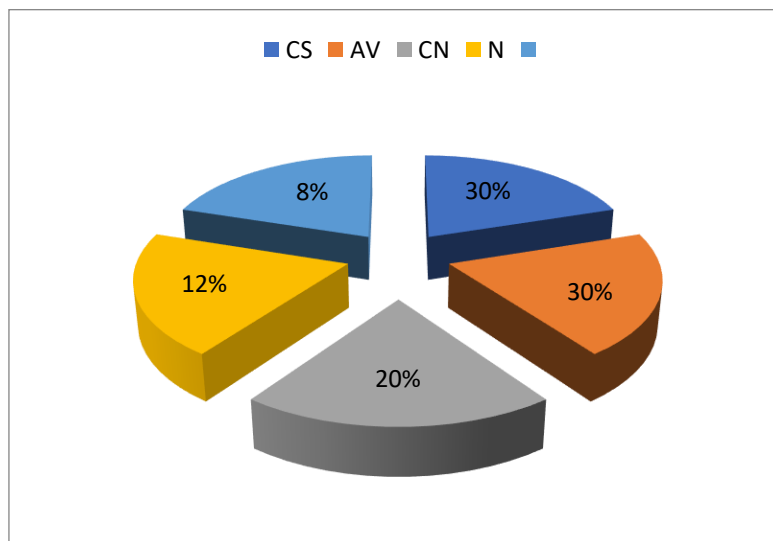


Figura 10. Pregunta 9. ¿Considera Ud. que los cadetes de tercer año son capaces de funcionar incluso sin presencia del tutor?

Análisis:

1. El 30% de los encuestados está siempre de acuerdo que los cadetes de tercer año son capaces de funcionar incluso sin presencia del tutor.
2. El 30% de los encuestados está casi siempre de acuerdo con que los cadetes de tercer año son capaces de funcionar incluso sin presencia del tutor.
3. El 20% de los encuestados está en duda con que los cadetes de tercer año son capaces de funcionar incluso sin presencia del tutor.
4. El 12% de los encuestados está casi nunca de acuerdo con los cadetes de tercer año son capaces de funcionar incluso sin presencia del tutor.

Tabla 5

Estilos de liderazgo

X	Estilos de liderazgo	5	4	3	2	1	Tota
3						1	
7	¿Considera Ud. que los cadetes entienden su rol en el grupo?	6	16	25	11	1	59
8	¿Considera Ud. que el grupo de trabajo ha reflexionado?	15	30	14	0	0	59
9	¿Considera Ud. que los cadetes de tercer año son capaces de funcionar incluso sin presencia del tutor?	17	31	11	0	0	59
	Total	38	77	50	11	1	177
	%	21.4	43.5	28.2	6.2	0.5	100
		6	0	4	1	6	

Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Dimensión Estilos de liderazgo

Al realizar el análisis univariable de la dimensión Estilos de Liderazgo se tiene que el 64.96%, una mayoría significativa de los encuestados está de acuerdo con que los cadetes entienden su rol en el grupo, el grupo de trabajo ha reflexionado y si consideramos los que están en desacuerdo se alcanza un 6.77% que implica que una minoría sostiene tal pensamiento, los indecisos (28.24%) es significativo y solo está referido a personas que tienen duda.

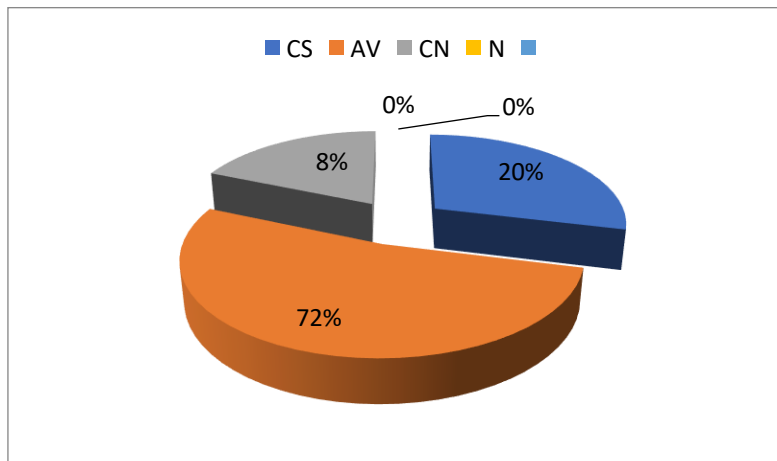


Figura 11. Pregunta 10. ¿Considera que está satisfecho con las clases?

Análisis:

1. El 20% de los encuestados está siempre de acuerdo con que está satisfecho se encuentra con las clases
2. El 72% de los encuestados está casi siempre de acuerdo con que está satisfecho se encuentra con las clases.
3. El 8% de los encuestados está indeciso con que está satisfecho se encuentra con las clases.

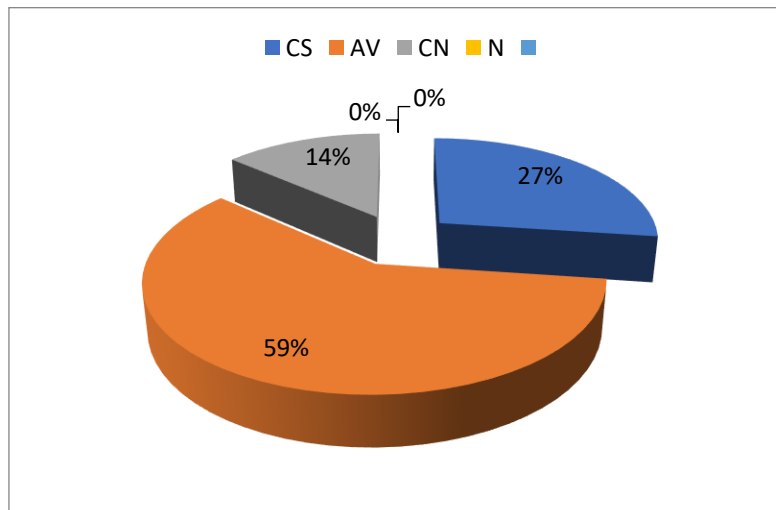


Figura 12. Pregunta 11.¿ Cree Ud. que cuenta con espacios Web disponibles para los cursos?

Análisis:

1. El 27% de los encuestados está siempre de acuerdo con que cuenta con espacios Web disponibles para los cursos.
2. El 59% de los encuestados está casi siempre de acuerdo con que cuenta con espacios Web disponibles para los cursos.
3. El 14% de los encuestados está en duda con que cuenta con espacios Web disponibles para los cursos.

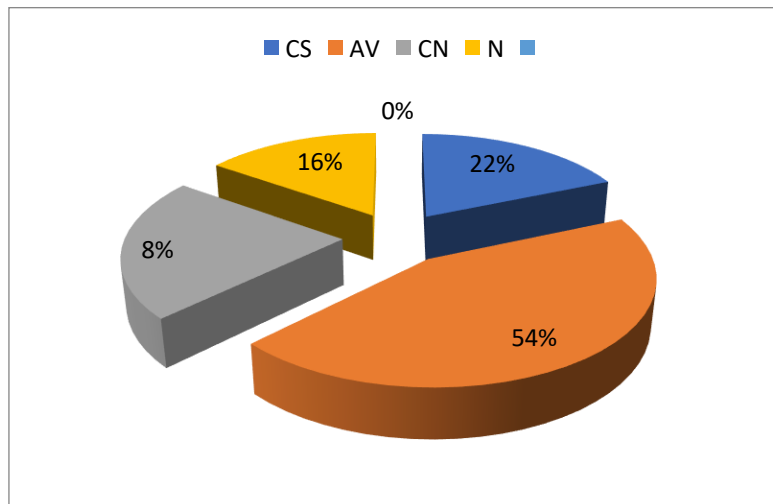


Figura 13. Pregunta 12.¿ Cree Ud. que cuenta con material didáctico?

Análisis:

1. El 76% de los encuestados está siempre y casi siempre de acuerdo con que cuenta con material didáctico.
2. El 8% de los encuestados está indeciso con que cuenta con material didáctico.
3. El 16% de los encuestados no está de acuerdo con que cuenta con material didáctico.

Tabla 6

Académicos

Y	Académicos	5	4	3	2	1	Tota
1						1	
10	¿Considera que está satisfecho se encuentra con las clases?	17	31	11	0	0	59
11	¿Cree Ud. que cuenta con espacios Web disponibles para los cursos?	16	35	8	0	0	59
12	¿Cree Ud. que cuenta con material didáctico?	6	16	25	11	1	59
	Total	39	82	44	11	1	177
	%	22.0	46.3	24.8	6.2	0.5	100
		3	2	5	1	6	

Fuente: Elaboración propia

4.1.4 Dimensión Académicos

Al realizar el análisis univariable de la dimensión Académicos se tiene que el 68.345%, de la mayoría de los encuestados está siempre y casi siempre satisfecho con las clases y material didáctico, asimismo los que están en desacuerdo alcanzan un 6.77% que sostiene tal pensamiento, lo contrario (24.85%) solo está referido a personas que tienen duda pero no son opuestos.

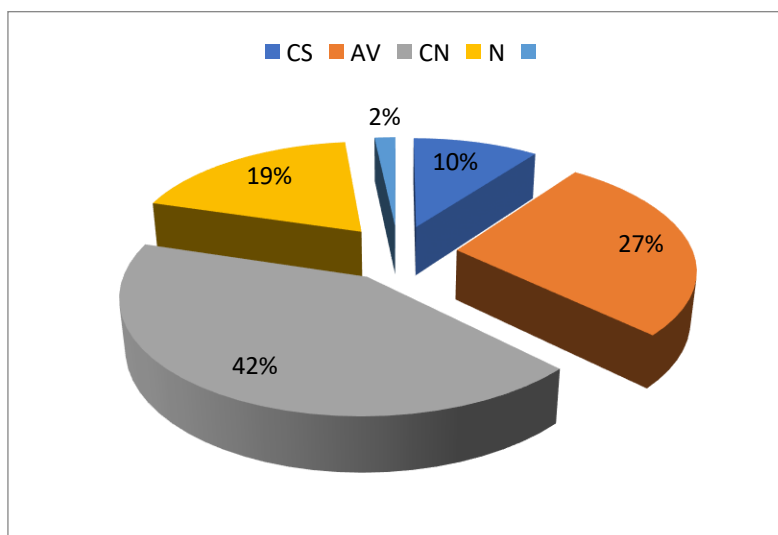


Figura 14. Pregunta 13.¿ Para el curso existe material Didáctico como libros comprados por la institución para el curso?

Análisis:

1. El 37% de los encuestados está siempre y casi siempre de acuerdo con el curso existe material Didáctico como libros comprados por la institución para el curso.
2. El 42% de los encuestados está indeciso con el curso existe material Didáctico como libros comprados por la institución para el curso.
3. El 19% de los encuestados está en desacuerdo con el curso existe material Didáctico como libros comprados por la institución para el curso, sumado al 2% que nunca está de acuerdo.

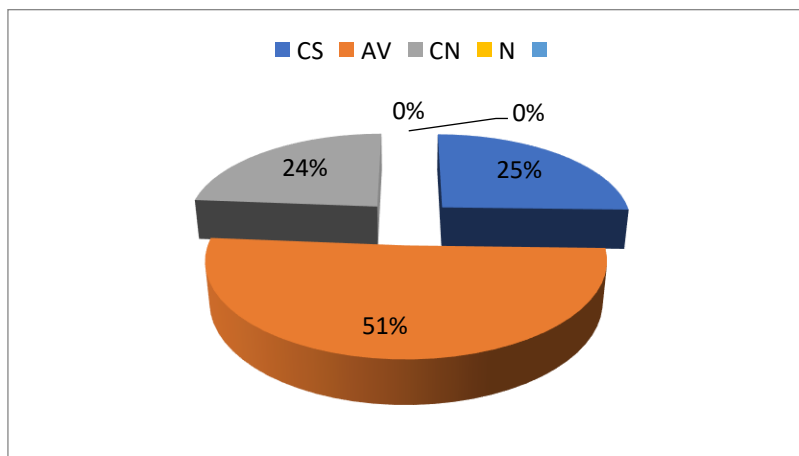


Figura 15. Pregunta 14.¿ Para el curso existe material Didáctico como maquetas compradas por la institución para el curso?

Análisis:

1. El 76% de los encuestados está siempre y casi siempre de acuerdo con el curso existe material Didáctico como maquetas compradas por la institución para el curso.
2. El 24% de los encuestados está indeciso con el curso existe material Didáctico como maquetas compradas por la institución para el curso.

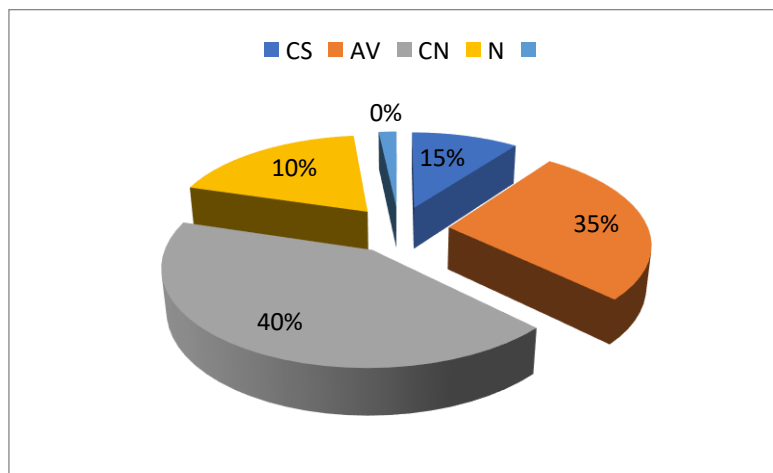


Figura 16. Pregunta 15. ¿Se hace creación de textos de la Entidad?

Análisis:

1. El 15% de los encuestados está siempre de acuerdo con la creación de textos de la Entidad es adecuado.
2. El 35% de los encuestados está casi siempre de acuerdo con que hace creación de textos de la Entidad se ejecutan adecuadamente en concordancia con el programa curricular.
3. El 40% de los encuestados está en duda con la creación de textos de la Entidad.
4. El 10% de los encuestados está casi nunca de acuerdo con la creación de textos de la Entidad.

Tabla 7

Logística

Y	Logística	5	4	3	2	1	Tota
2						1	
13	¿Para el curso existe material Didáctico como libros comprados por la institución?	6	16	25	11	1	59
14	¿Para el curso existen maquetas compradas por la institución para el curso?	15	30	14	0	0	59
15	¿Se entrega útiles de escritorio?	17	31	11	0	0	59
	Total	38	77	50	11	1	177
	%	21.4	43.5	28.2	6.2	0.5	100
		6	0	4	1	6	

Fuente: Elaboración propia

4.1.5 Dimensión Logística

Al realizar el análisis univariable se tiene que el 68.81 % es decir una mayoría significativa de los encuestados está de acuerdo con el curso existe material Didáctico como libros comprados por la institución, maquetas y maquetas, los que se considera en desacuerdo alcanza un 6.77% que implica que una minoría que sostiene tal pensamiento, lo contrario (28.24%) es significativo y solo está referido a personas que tienen duda pero no son opuestos.

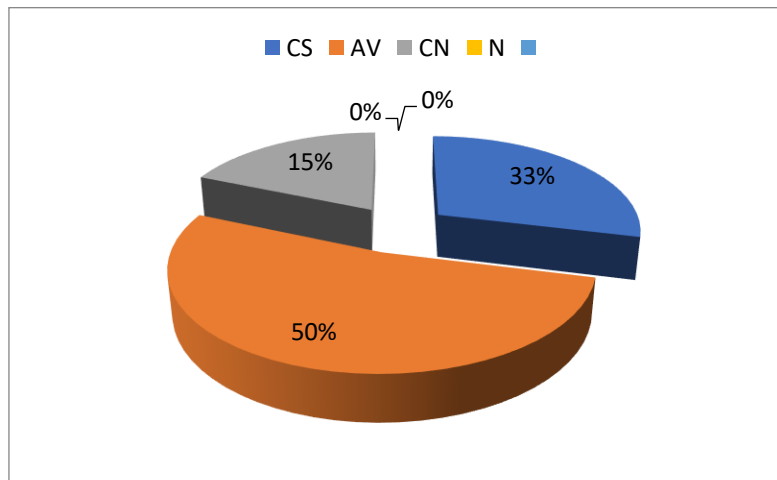


Figura 17. Pregunta 16 ¿Cree Ud. que se debe dar un examen de admisión on line para el curso?

Análisis:

1. El 33% de los encuestados está siempre de acuerdo con que se debe dar un examen de admisión on line para el curso.
2. El 50% de los encuestados está casi siempre de acuerdo con que se debe dar un examen de admisión on line para el curso.
3. El 15% de los encuestados está en duda con que se debe dar un examen de admisión on line para el curso.

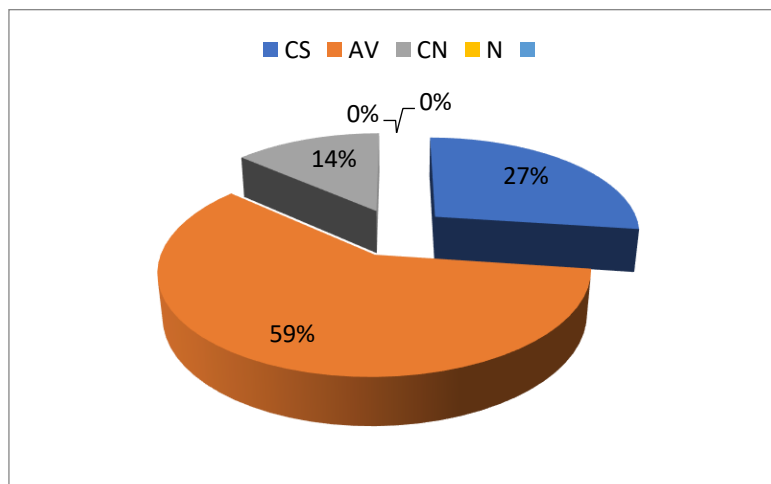


Figura 18. Pregunta 17.¿ Cree Ud. que la programación se cuelga en la web al inicio de ciclo/periodo académico?

Análisis:

1. El 86% de los encuestados está siempre y casi siempre de acuerdo con que la programación se cuelga en la web al inicio de ciclo/periodo académico.
2. El 14% de los encuestados está indeciso con que la programación se cuelga en la web al inicio de ciclo/periodo académico.

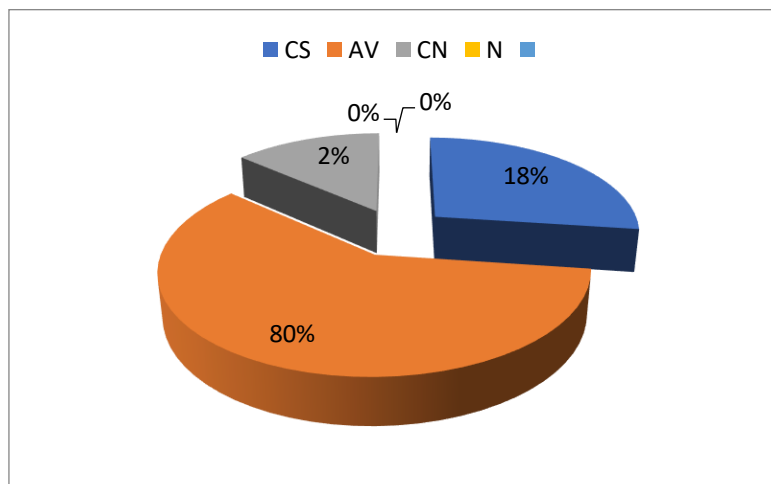


Figura 19. Pregunta 18.¿ Cree Ud. que la información obtenida de la web es adecuada?.

Análisis:

1. El 18% de los encuestados está siempre de acuerdo con que la información obtenida de la web es adecuada.
2. El 80% de los encuestados está casi siempre de acuerdo con que la información obtenida de la web es adecuada.
3. El 2% de los encuestados está indeciso con que la información obtenida de la web es adecuada.

Tabla 8

Tecnología

Y	Tecnología	5	4	3	2	1	Tota
3						1	
16	¿Cree Ud. que se debe dar un examen de admisión on line para el curso?	17	31	11	0	0	59
17	¿Cree Ud. que la programación se cuelga en la web al inicio de ciclo/periodo académico?	16	35	8	0	0	59
18	¿Cree Ud. que la información obtenida de la web es adecuada?	11	26	13	9	0	59
	Total	44	92	32	9	1	177
	%	24.8	51.9	18.0	5.0	0.5	100
		5	7	7	8	6	

Fuente: Elaboración propia

4.1.6 Dimensión Tecnología

Al realizar el análisis univariable se tiene que el 76.82% es decir una mayoría significativa de los encuestados está de acuerdo con que se debe dar un examen de admisión on line para el curso es el resultado de la programación se cuelga en la web al inicio de ciclo/periodo académico, los que se considera en desacuerdo alcanza un 5.64% que implica que una minoría que sostiene tal pensamiento, lo contrario (18.07%) es significativo y solo está referido a personas que tienen duda pero no son opuestos.

4.2. Contrastación de hipótesis

4.2.1. Contraste de la hipótesis general

La evaluación del liderazgo se relaciona directamente con el rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la EMCH “CFB”, 2017.

Hipótesis estadísticas:

Hipótesis nula: No existe una relación directa entre la evaluación del liderazgo con el rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la EMCH “CFB”, 2017.

Hipótesis alterna: Existe una relación directa entre la evaluación del liderazgo con el rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la EMCH “CFB”, 2017.

Para comprobar esta hipótesis se procedió a solicitar al programa estadística 22 que correlacionara ambas variables como sigue:

Tabla 9

Incidencia de la hipótesis general

		Liderazgo organizacional	Rendimiento académico
Evaluación del liderazgo	Correlación de Pearson	1	,833**
	Sig. (bilateral)		000
	N	100	100
Rendimiento académico	Correlación de Pearson	,833**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	100	100

**La incidencia es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

La incidencia es positiva y significativa (0.833). Por tanto, se considera comprobada la hipótesis general.

4.2.1 Contrastación de hipótesis específicas

Hipótesis de investigación 1

El estilo de liderazgo organizacional se relaciona con el rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la EMCH “CFB”, 2017.

Hipótesis nula 1

El estilo de liderazgo organizacional no se relaciona con el rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la EMCH “CFB”, 2017.

Tabla 10

Pruebas de chi-cuadrado H1

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	401,266 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	353,531	4	,000
Asociación lineal por lineal	273,872	1	,000
N de casos válidos	59		

a. 3 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,26.

Como la probabilidad de ocurrencia de 0.00 (estadísticamente 0.01) es menor que la probabilidad de 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula 01 y se acepta la hipótesis de investigación 01:

“El estilo de liderazgo organizacional se relaciona con el rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la EMCH “CFB”, 2017”

Hipótesis de investigación 2

El liderazgo militar se relaciona con el rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la EMCH “CFB”,2017.

Hipótesis nula 2

El liderazgo militar no se relaciona con el rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la EMCH “CFB”,2017.

Tabla 9

Pruebas de chi-cuadrado H2

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	407,927 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	246,855	4	,000
Asociación lineal por lineal	198,191	1	,000
N de casos válidos	59		

5 casillas (55,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,07.

Como la probabilidad de ocurrencia de 0.00 (estadísticamente 0.01) es menor que la probabilidad de 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula 02 y se acepta la hipótesis de investigación 02: “El liderazgo militar se relaciona con el rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la EMCH “CFB”,2017.”.

Hipótesis de investigación 3

Los estilos de liderazgo se relacionan con el rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la EMCH “CFB”,2017.

Hipótesis nula 3

Los estilos de liderazgo no se relacionan con el rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la EMCH “CFB”,2017.

Tabla 10

Pruebas de chi-cuadrado H3

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	360,756 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	252,833	4	,000
Asociación lineal por lineal	181,445	1	,000
N de casos válidos	59		

a. 2 casillas (22,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,31.

Como la probabilidad de ocurrencia de 0.00 (estadísticamente 0.01) es menor que la probabilidad de 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula 03 y se acepta la hipótesis de investigación 03.

Los datos que presentados son los resultados organizados que fueron obtenidos a través de la aplicación del método científico en investigación con participantes voluntarios: cadetes de tercer año de la escuela militar de chorrillos en el periodo 2017.

A través del instrumento de investigación aplicado a los 59 cadetes de tercer año de la escuela militar de chorrillos, se obtuvieron datos que fueron sistematizados en Microsoft Excel y procesados en el programa estadístico SPSS 22.0 para su presentación en cuadros y gráficos.

Se procedió a realizar el análisis estadístico descriptivo de todos los ítems de las escalas y se realizó el análisis inferencial a través de la correlación de las variables en estudio.

Se obtuvo por los puntajes totales de los cadetes de tercer año de la escuela militar de chorrillos en el periodo 2017. Con esos puntajes organizados por sujeto, se procedió a ingresarlos a la base de datos del paquete estadístico SPSS 22. Luego, se realizó el análisis de correlación a través del método de Pearson, el cual permitió establecer que existe relación moderadamente fuerte ($p=0.633$). Lo cual establece que la Hipótesis general: “Existe alta relación entre la Evaluación liderazgo y rendimiento académico en la Escuela Militar de Chorrillos” sea válida, rechazándose la hipótesis nula (H_0).

Lo cual establece que la Hipótesis específica: “Existe una relación directa entre la evaluación del liderazgo con el rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la EMCH “CFB”, 2017” sea válida.

La Evaluación del Liderazgo y rendimiento académico, según el año que cursan los cadetes de la escuela militar de chorrillos. De los 59 cadetes que participaron en el estudio, el 53% presenta niveles de liderazgo promedio superior y el 31% presenta nivel superior. Lo cual evidencia, que los cadetes se encuentran con niveles de liderazgo óptimos para las misiones de dirección y supervisión a la cual están asignados constantemente.

Adicionalmente, se resalta que el 53% ubicado en promedio superior de liderazgo tienen como rango de edades desde 18 a 22 años, siendo más resaltantes aquellos que tienen entre 20 y 22 años porque es mayor la cantidad de cadetes con presencia de liderazgo.

Sumado a lo anterior, el 97% de los cadetes presentan rendimiento académico en nivel alto. De este grupo, la mayor cantidad de personas ubicadas en este nivel se encuentran entre los 19 y 20 años.

4.3 Discusión de resultados

A través de los instrumentos de investigación se han hallado altos porcentajes de cadetes de tercer año con niveles superiores de rendimiento académico y liderazgo. La discusión sobre el tema se genera desde el punto de vista en que se analiza de qué forma impacta estos resultados en el desarrollo de la misión.

Ante ello, Garay (2012) indica que los niveles de liderazgo de todo oficial se perciben en su forma estratégica de comandar a su grupo de subordinados a cargo. Lo cual, a diferencia de otras épocas, no basta con ejercer un liderazgo totalmente autoritario sino más bien un liderazgo democrático en la que se permita que los miembros del equipo de trabajo comenten sus opiniones y sugerencias.

Adicionalmente, Chávez (2013) precisa que, en el Ejército del Perú, la mayoría de cadetes a cargo de personal, aún requiere desarrollar mejores estilos de liderazgo que les permitan controlar adecuadamente la labor de su equipo sin generar perjuicios en el clima laboral.

Lo anterior, permite destacar que el estudio presente es un inicio para que se realice más exploraciones con cada una de las variables en distintos grupos poblacionales del Ejército del Perú. Por tanto, Córdoba (2013) indica que el liderazgo ejercido en la Institución ha

evolucionado en con el pasar de los años y ha permitido que los Oficiales se comporten con habilidades más planificadoras y estratégicas para extraer al máximo cada una de las habilidades y/o talentos de sus subordinados.

Sumado a ello, se resalta que Gonzales (2012) indica que la motivación laboral en el Ejército es una variable que no debe ser medida en función a la motivación salarial percibida sino más bien en función a dimensiones como la vocación de servicio a la Patria y los reconocimientos institucionales. Agregando que, los oficiales se sienten motivados más allá de un reconocimiento propio de la institución, por un reconocimiento nacional que trasciende la Escuela y que le permite viajar a distintos países para recibir capacitaciones.

CONCLUSIONES

De acuerdo a las hipótesis planteadas y a los resultados obtenidos durante el desarrollo de los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

Existe relación significativa entre evaluación del liderazgo y rendimiento académico en la escuela militar de chorrillos.

Existe relación significativa entre la dimensión de la variable Evaluación liderazgo: “liderazgo organizacional” y la variable el rendimiento académico. Es decir; existe relación moderadamente fuerte entre ambas ($p=0.024$).

Existe relación significativa entre la dimensión de la variable Evaluación del liderazgo: “liderazgo militar” y la variable el rendimiento académico. Es decir; existe relación moderadamente fuerte entre ambas ($p=0.001$).

Existe relación significativa entre la dimensión de la variable Evaluación del liderazgo: “estilos de liderazgo” y la variable rendimiento académico. Es decir; existe relación moderadamente fuerte entre ambas ($p=0.021$).

RECOMENDACIONES

Se sugiere que, con los resultados obtenidos, se plantee programas de capacitación personalizada a los cadetes que tengan un perfil potencial a de liderazgo. Debido a que, con ello, se continuara fortaleciendo los estilos de liderazgo militar y los cadetes percibirán que la Institución invierte en el desarrollo de sus competencias, lo cual elevará su motivación. De preferencia se debe contratar los servicios de profesionales que utilicen el coaching ontológico para que los cadetes puedan perfeccionar sus estilos de liderazgo al dirigir equipos.

Se recomienda que se plantee programas especializados en fortalecer la capacidad crítica y de innovación de los cadetes. Por ello, para determinar quienes recibirán dicha capacitación se debe elegir a aquellos cadetes con rendimiento académico más destacado.

Se recomienda que plantear programas especializados en fortalecer los valores y oportunidades de mejora de los cadetes. Por ello, para determinar quienes recibirán dicha capacitación se debe elegir a aquellos cadetes con mayor rendimiento académico ya que tienen mejores habilidades para perfeccionar su capacidad y compartir conocimientos de lo aprendido con sus compañeros.

Se recomienda que se plantee programas de capacitación para desarrollar habilidades cognitivas de los cadetes. Por ello, para determinar quienes recibirán dicha capacitación se debe elegir a aquellos cadetes que hayan obtenido bajos niveles de rendimiento académico con respecto a sus compañeros. Debido a que al recibir dichos cursos van a poder mejor de manera gradual su rendimiento académico y poder involucrarse más con los objetivos de la Institución.

Se recomienda que se contrate los servicios de una psicóloga especializada en adultos, para que pueda hacer una evaluación más completa sobre la personalidad de cada uno de los cadetes. De este modo, se podrán brindar pautas para su desarrollo personal y de equipo. Debido a que se deben estructurar charlas dirigidas hacia los grupos poblacionales de acuerdo a sus necesidades de capacitación como: manejo del estrés, control del tiempo, trabajo en equipo, concentración, etc.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

American Psychological Association. (2014). Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association. 6ª ed. México DF: Manual Moderno.

Álvarez, L. & Cáceres L. (2010). “Resiliencia, rendimiento académico y variables socio demográficas en estudiantes universitarios de Bucaramanga (Colombia)”. Psicología Iberoamericana. Pág. 18.

Almaguer, T. (1998). “El desarrollo del alumno: características y estilos de aprendizaje”. México: Trillas.

Anaya, N. (2011). *Diccionario de psicología*. Bogotá: Ecoe.

Andrade, E. (2012); “Desarrollo teórico sobre liderazgo auténtico”. En: *Global Conference on Business & Finance Proceedings*. Vol. 7. Pág. 703-703.

Antonakis J., Ciancolo A. & Sternberg R. (2004). “*The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications

Arbaiza F., (2012); “*Comportamiento organizacional: bases y fundamentos*”. Buenos Aires: Cengage Learning, pág., 520.

- Arias, C. (2006). “Enfoques teóricos sobre la, percepción que tienen las personas”. Bogotá.
Revista electrónica Iberoamericana sobre la Percepción Social.
- Betancur, A. & Castaño, P. (2008). “Evaluación de las estrategias para disminuir la deserción y la repitencia en el programa de licenciatura en pedagogía infantil”. Tesis para obtener la Licenciatura en Pedagogía Infantil. Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia.
- Burga L, Andrés (2005). “Evaluación del rendimiento académico. Introducción a la respuesta del ítem”. Artículo. Publicación Ministerio de Educación. Facultad de Psicología de la Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Hernández Sampieri R., Fernández C., Baptista L.P., (2014) Metodología de la investigación (sexta edición)- Subsidiaria de Mc Graw – Hill/ Interamericana editores S.A de C.V – México.
- Referencias hemerográfica
- Arribas, J.M. (2012). “El rendimiento académico en función al sistema de evaluación empleado”. RELIEVE (Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa), 18 (1) Departamento de Pedagogía. Universidad de Valladolid (España).
- Barrientos, E. (2006). “Características socio-económicas, satisfacción por la carrera elegida y rendimiento de los alumnos en la EAPE de la facultad de educación de la UNMSM”. Revista del Instituto de Investigaciones Educativas.

Cacho R. (2014). “Estilos de aprendizaje y rendimiento académico de cadetes del primer año de la Escuela Militar de Chorrillos”. Tesis de Maestría. Universidad Champagnat.

Camino J., Chiapperini G. M. & Rodriguez L. (2003). “Factores que influyen en la formación Naval del futuro oficial de Marina”. Tesis de Maestría. Escuela Superior de Guerra Naval.

Referencias electrónicas

Badilla, H. (s.f). Para comprender el concepto de resiliencia, Revista de Trabajo Social: Colegio de trabajadores sociales de Costa Rica. Recuperado de:
<http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000179.pdf>

ANEXO 1: BASE DE DATOS

BASE DE DATOS																		
	LIDERAZGO			LIDERAZGO						RENDIMIENTO ACADEMICO								
				L. ORGANIZACIONAL			L. MILITAR			F. INFLUYE			F. INTERVIENEN			F. REN ACADEMICO		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	25	27	10	11	12
1	5	2	5	5	5	2	2	1	2	2	4	3	4	4	3	2	2	2
2	5	5	5	5	3	5	4	1	4	4	1	3	2	4	3	1	5	3
3	2	4	2	5	5	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	4	1
4	2	5	5	4	2	5	3	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	3
5	2	4	4	2	4	4	4	2	4	2	4	2	4	2	4	5	5	5
6	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	4	2	4	2	4	4	2
7	1	5	1	5	1	5	4	5	1	4	4	3	5	2	5	1	3	2
8	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4
9	5	4	3	5	4	5	4	3	5	3	4	1	4	4	4	2	2	2
10	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	1	1	1
11	5	4	5	4	5	5	4	3	5	4	4	3	3	4	4	5	4	4
12	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4
13	2	5	2	4	4	4	4	1	3	3	5	4	4	4	3	4	5	5
14	2	4	4	2	4	4	2	2	2	4	4	4	4	2	2	1	1	1
15	4	5	5	4	5	4	3	5	4	2	4	3	2	4	2	4	1	3
16	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	3	4	3	1	2	2
17	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	3	4	3	4	2	2	2
18	4	5	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	2	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	1	1
20	1	1	1	1	3	3	3	1	2	5	5	5	4	4	3	3	4	3
21	4	2	3	5	2	2	2	4	2	1	5	1	1	4	1	2	4	3
22	5	5	4	4	4	4	5	5	4	2	2	2	2	2	5	4	2	1
23	44	2	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	3	4	3	3
24	2	3	5	2	2	4	3	4	2	2	3	2	2	2	2	3	4	2
25	4	5	5	4	2	4	4	5	2	5	2	4	5	4	4	4	4	4
26	2	2	2	4	4	5	4	2	2	3	3	2	2	2	2	4	3	3
27	4	5	2	2	5	5	2	4	3	4	2	4	4	4	4	3	5	3
28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	3	3	3	3	3	5
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
30	2	2	4	4	4	2	4	1	3	5	3	3	3	5	2	4	4	5
31	2	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	4
32	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	1	5
34	4	5	4	4	4	5	5	2	3	2	2	4	4	4	4	3	4	3
35	2	2	4	4	2	4	4	5	5	5	4	4	5	5	2	3	2	2
36	2	2	2	2	2	2	3	4	2	3	3	3	1	1	1	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	2	2	4	5	5	4	4	4	2	5	5	5
38	5	3	5	2	5	4	2	5	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5
39	4	4	1	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3
40	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	1	1
41	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5
42	4	5	4	2	4	5	4	4	4	3	3	2	2	2	2	3	4	5
43	5	5	4	4	5	5	4	2	5	4	4	4	4	4	4	2	1	1
44	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	1
45	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	5	5	4
46	4	4	3	3	4	4	4	5	3	2	2	4	1	5	4	5	4	1
47	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	2	2	2
48	2	2	4	2	4	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	3	3
49	4	2	2	4	2	4	2	3	2	2	2	3	3	3	3	5	5	5
50	2	4	2	2	1	2	3	3	3	2	2	3	5	4	4	3	3	3
51	4	2	4	4	4	4	4	1	5	5	4	1	1	1	1	5	3	4
52	3	4	4	4	4	4	3	2	4	3	3	2	4	4	4	5	3	3
53	5	2	2	5	2	4	4	2	2	3	2	2	3	4	4	3	4	3
54	4	5	4	4	4	4	4	2	4	3	4	2	4	4	4	5	5	5
55	5	4	3	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4
56	4	2	4	2	2	2	4	2	5	2	2	2	4	4	4	4	4	2
57	2	2	2	5	5	5	4	2	2	2	4	4	4	4	4	5	4	4
58	2	5	4	5	4	1	5	1	4	5	4	4	5	2	2	5	4	5
59	5	2	5	5	2	5	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	5	4
Alternativas:																		
1	Total desacuerdo																	
2	En desacuerdo																	
3	Ni de acuerdo ni desacuerdo																	
4	De acuerdo																	
5	Total acuerdo																	

Anexo 2: Matriz de consistencia:

Evaluación del Liderazgo y el Rendimiento Académico de los Cadetes de Tercer Año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”2017.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES				
			VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	INSTRUMENTOS
Problema General. ¿Cuál es la relación que existe entre la evaluación del liderazgo y el rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la EMCH “CFB” – 2017? Problemas Específicos. ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo organizacional y el rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la EMCH “CFB” – 2017? ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo militar y el rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la EMCH “CFB” – 2017? ¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la EMCH “CFB” – 2017?	Objetivo General. Determinar la relación que existe entre la evaluación del liderazgo y el rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la EMCH “CFB” – 2017 Objetivos Específicos. Determinar cuál es la relación que existe entre el liderazgo organizacional y el rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la EMCH “CFB” – 2017. Determinar cuál es la relación que existe entre el liderazgo militar y el rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la EMCH “CFB” – 2017. Determinar cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la EMCH “CFB” – 2017.	Hipótesis General La evaluación del liderazgo se relaciona directamente con el rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la EMCH “CFB” – 2017 Hipótesis Específicas. He-1 El estilo de liderazgo organizacional se relaciona con el rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la EMCH “CFB” – 2017 He-2 El liderazgo militar se relaciona con el rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la EMCH “CFB” – 2017 He-3 Los estilos de liderazgo se relacionan con el rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la EMCH “CFB” – 2017	V1 Evaluación del liderazgo V2 Rendimiento Académico.	Liderazgo organizacional Liderazgo militar Estilos de liderazgo Académico Logística Tecnología	Desarrollo de competencia procedimental Motivación Entendimiento de su rol en el grupo Desarrollo de competencias Cognitivas. Busca material para desarrollar la investigación. Desarrollo de nuevas tecnologías para el rendimiento académico.	Todos estamos compenetrados con el tema. Los cadetes tienen capacidad de liderazgo. En el grupo se presenta una actitud de seguridad y autosuficiencia. Los cadetes han comprendido su rol de facilitador. Mi grupo de trabajo muestra un gran avance. Son capaces de resolver problemas que se les presenta. Desarrolla la habilidad de buscar y encontrar información para desarrollar los problemas planteados. Usa adecuadamente los procedimientos para resolver un problema. Identifica los nuevos paradigmas del desarrollo. Hace uso de habilidades para buscar y encontrar información útil para desarrollar los problemas planteados. Utiliza la tecnología para mejorar el rendimiento académico Busca información para lograr un mejor rendimiento académico.	Cuestionarios aplicados a los cadetes.

ANEXO 3:

CUESTIONARIO

El presente instrumento recoge su opinion sobre Evaluación del Liderazgo y el Rendimiento Académico de los Cadetes de Tercer Año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2017. Desde ya muy agradecido por su colaboración.

Marque solo una de las cinco alternativas de respuesta, de acuerdo al siguiente detalle:

5 total acuerdo 4 De acuerdo 3 Ni de acuerdo ni desacuerdo 2 En desacuerdo 1 Total desacuerdo

N°	ITEMS					
V1	Liderazgo					
	Liderazgo organizacional					
1	¿Considera Ud. que las competencias procedimentales son adecuadas?					
2	¿Considera Ud. que los cadetes de tercer año están compenetrados con el tema?					
3	¿Considera Ud. que cuenta con las capacidades de liderazgo?					
	Liderazgo militar					
4	¿Considera Ud. que los cadetes tienen suficiente motivación?					
5	¿Considera Ud. que el grupo presenta una actitud de seguridad y autosuficiencia?					
6	¿Considera Ud. que los cadetes han comprendido su rol de facilitador?					
	Estilos de liderazgo					
7	¿Considera Ud. que los cadetes entienden su rol en el grupo?					
8	¿Considera Ud. que el grupo de trabajo ha madurado?					
9	¿Considera Ud. que los cadetes de tercer año son capaces de funcionar incluso sin presencia del tutor?					
V2	Rendimiento académico					
	Académicos					
10	¿Considera que está satisfecho se encuentra con las clases?					

11	¿Cree Ud. que cuenta con espacios Web disponibles para los cursos?					
12	¿Cree Ud. que cuenta con material didáctico?					
	Logística					
13	¿Para el curso existe material Didáctico como libros comprados por la institución?					
14	¿Para el curso existen maquetas compradas por la institución para el curso?					
15	¿Se entrega útiles de escritorio?					
	Tecnología					
16	¿Cree Ud. que se debe dar un examen de admisión on line para el curso?					
17	¿Cree Ud. que la programación se cuelga en la web al inicio de ciclo/periodo académico?					
18	¿Cree Ud. que la información obtenida de la web es adecuada?					

ANEXO 4: Documento de Validación de Instrumento: A través de la hoja de evaluación de expertos

Evaluación de expertos

TEMA DE INVESTIGACION

"EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO Y EL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS CADETES DE TERCER AÑO DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"-2017

Colocar "x" en el casillero de la pregunta evaluada para las variables

ÍTEM	DESCRIPCION	VALOR ASIGNADO POR EL EXPERO									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1. CLARIDAD	Está formulada con el lenguaje adecuado							X			
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables							X			
3. ACTUALIDAD	Adecuado de acuerdo al avance de la ciencia								X		
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica							X			
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad							X			
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación							X			
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos							X			
8. COHERENCIA	Entre los índices, e indicadores								X		
9. METODOLOGIA	El diseño responde al propósito del diagnostico								X		
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación								X		

OBSERVACIONES REALIZADAS POR EL EXPERTO:

Instrumento necesario para la recolección de datos en la presente investigación.

Grado académico:

DOCTOR EN EDUCACIÓN

Apellidos y Nombres:

ESCALANTE ABONTO CASIMIRO

Firma:

Post firma:

Nº DNI:

CASIMIRO ESCALANTE ABONTO

10583025

Evaluación de expertos

TEMA DE INVESTIGACION

"EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO Y EL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS CADETES DE TERCER AÑO DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"-2017

Colocar "x" en el casillero de la pregunta evaluada para las variables

ITEM	DESCRIPCION	VALOR ASIGNADO POR EL EXPERTO									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1. CLARIDAD	Está formulada con el lenguaje adecuado										X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables										X
3. ACTUALIDAD	Adecuado de acuerdo al avance de la ciencia										X
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica										X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad										✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación										X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos									X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, e indicadores								X		
9. METODOLOGIA	El diseño responde al propósito del diagnóstico								X		
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación							X			

OBSERVACIONES REALIZADAS POR EL EXPERTO:

Suficiente confiable y oportuno

Grado académico:

Doctor en Educación

Apellidos y Nombres:

PRADO LÓPEZ Heber Recardo

Firma: _____

Post firma: _____

N° DNI: 70313069

Evaluación de expertos

TEMA DE INVESTIGACION

"EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO Y EL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS CADETES DE TERCER AÑO DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"-2017

Colocar "x" en el casillero de la pregunta evaluada para las variables

ÍTEM	DESCRIPCION	VALOR ASIGNADO POR EL EXPERO									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1. CLARIDAD	Está formulada con el lenguaje adecuado									X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables									X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado de acuerdo al avance de la ciencia									X	
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica								X		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad								X		
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación								X		
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos									X	
8. COHERENCIA	Entre los indices, e indicadores									X	
9. METODOLOGIA	El diseño responde al propósito del diagnostico									X	
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación									X	

OBSERVACIONES REALIZADAS POR EL EXPERTO:

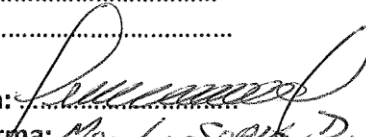
.....

Grado académico:

.....

Apellidos y Nombres:

.....

Firma: 
 Post firma: M. L. S. A. D.
 N° DNI: 83391529

Evaluación de expertos

TEMA DE INVESTIGACION

"EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO Y EL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS CADETES DE TERCER AÑO DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"-2017

Colocar "x" en el casillero de la pregunta evaluada para las variables

ITEM	DESCRIPCION	VALOR ASIGNADO POR EL EXPERO									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1. CLARIDAD	Está formulada con el lenguaje adecuado									✓	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables									✓	
3. ACTUALIDAD	Adecuado de acuerdo al avance de la ciencia									✓	
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica								✓		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad									✓	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación									✓	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos									✓	
8. COHERENCIA	Entre los índices, e indicadores								✓		
9. METODOLOGIA	El diseño responde al propósito del diagnostico									✓	
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación									✓	

OBSERVACIONES REALIZADAS POR EL EXPERTO:

Suficiente Confiable y Validez

Grado académico:

Doctor en Educación

Apellidos y Nombres:

Calindo Horedia Jose Antonio

Firma:

Post firma:

N° DNI:

Calindo H.

Dr. Jose A. Calindo H.

43251422

ANEXO N° 5: Constancia emitida por la institución donde se realizó la Investigación.



Escuela Militar de Chorrillos
"Coronel Francisco Bolognesi"
Alma Máter del Ejército del Perú

SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA

El que suscribe, Sub Director de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi, deja:

CONSTANCIA

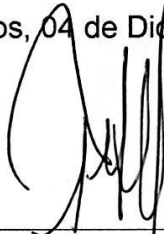
Que los bachilleres NUÑEZ SEGURA KELVIN KEPLER, PARIACHI COLOMA HAROLD ENRIQUE Identificados con DNI 48436506, 75724130, respectivamente; han realizado en nuestro ámbito académico, el Trabajo de Investigación dirigido a la obtención del Grado de Licenciado en Ciencias Militares,

Titulada: "EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO Y EL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS CADETES DE TERCER AÑO DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI", AÑO 2017"

Se expide la presente constancia a solicitud de los interesados para los fines que sean pertinentes.

Chorrillos, 04 de Diciembre del 2018




O-223921772- O +
Fernando Manuel MUÑOZ JARA
Crl EP
Sub Director Académico – EMCH

ANEXO 6. Declaración jurada y compromiso de no plagio.

DECLARACIÓN JURADA Y COMPROMISO DE NO PLAGIO

Por el presente documento, yo NUÑEZ SEGURA, Kelvin Kepler, identificado con DNI N° 48436506 con domicilio en AV. CAUDIVILLA 928 INT. 401 distrito de CARABAYLLO, con carácter de declaración jurada y compromiso, manifiesto lo siguiente:

1. Que el suscrito en calidad de participante del proyecto de Investigación denominado “EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO Y EL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS CADETES DE TERCER AÑO DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”, 2017”

2. Que el proyecto de la referencia es original e inédito, y no ha sido realizado, desarrollado o publicado, parcial ni totalmente, por o para terceras personas naturales o jurídicas; ni se trata de un trabajo, tesis o proyecto de investigación anteriormente desarrollado parcial o totalmente por el suscrito.

3. Que declaro y dejo expresa constancia que en el supuesto que incurra en incumplimiento en la originalidad o en el carácter de inédito del proyecto de la referencia, o en el caso de incurrir en plagio parcial o total del mismo, convengo en aceptar las sanciones que produzcan dichos incumplimientos.

4. De la misma manera, declaro y convengo, que por los incumplimientos en la originalidad o en el carácter de inédito del proyecto de la referencia, o en el caso de incurrir en plagio parcial o total del mismo, puedo afectar la imagen y/o causar daños y perjuicios y/o generar problemas por derechos de autor a la EMCH” CFB”, y por los cuales la Escuela Militar de Chorrillos, se reserva el derecho de iniciar las acciones legales de carácter civil y/o penal que estime pertinente.

Chorrillos, 05 Diciembre del 2018

NUÑEZ SEGURA, Kelvin Kepler
Firma y Post Firma:

DNI N°: 48436506

Domicilio: AV. CAUDIVILLA 928 INT. 401, distrito de CARABAYLLO

COMPROMISO DE AUTENTICIDAD DEL INSTRUMENTO

Por el presente documento, yo, PARIACHI COLOMA, Harold Enrique, identificado con DNI N° 75724130 , con domicilio en RESID.LOS GIRASOLES MZ A LOTE 14 , distrito de CARABAYLLO, con carácter de declaración jurada y compromiso, manifiesto lo siguiente:

1. Que el suscrito en calidad de participante del proyecto de Investigación denominado **“EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO Y EL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS CADETES DE TERCER AÑO DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”,2017”**

2. Que el proyecto de la referencia es original e inédito, y no ha sido realizado, desarrollado o publicado, parcial ni totalmente, por o para terceras personas naturales o jurídicas; ni se trata de un trabajo, tesis o proyecto de investigación anteriormente desarrollado parcial o totalmente por el suscrito.

3. Que declaro y dejo expresa constancia que en el supuesto que incurra en incumplimiento en la originalidad o en el carácter de inédito del proyecto de la referencia, o en el caso de incurrir en plagio parcial o total del mismo, convengo en aceptar las sanciones que produzcan dichos incumplimientos.

4. De la misma manera, declaro y convengo, que por los incumplimientos en la originalidad o en el carácter de inédito del proyecto de la referencia, o en el caso de incurrir en plagio parcial o total del mismo, puedo afectar la imagen y/o causar daños y perjuicios y/o generar problemas por derechos de autor a la EMCH” CFB”, y por los cuales la Escuela Militar de Chorrillos, se reserva el derecho de iniciar las acciones legales de carácter civil y/o penal que estime pertinente.

Chorrillos, 05 Diciembre del 2018

PARIACHI COLOMA, Harold Enrique
Firma y Post Firma:

DNI N°: 75724130

Domicilio: RESID.LOS GIRASOLES MZ A LOTE 14 , distrito de CARABAYLLO