

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



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

**El abuso de autoridad y su influencia en el liderazgo militar en los  
cadetes de IV de La Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco  
Bolognesi”, 2020**

**PRESENTADO POR:**

**Guerrero Soldevilla Joseph**

**Cabezudo Benito Roger**

**LIMA – PERÚ**

**2020**

**ASESORES Y MIEMBROS DEL JURADO**

**ASESOR**

**TEMÁTICO:**

**METODOLÓGICO:**

**PRESIDENTE DEL JURADO:**

.....

**MIEMBROS DEL JURADO:**

.....

.....

.....

## **DEDICATORIA**

Queremos dedicar este trabajo de investigación al creador por darnos la vida y acompañarnos en nuestro camino diario. A nuestros padres y hermanos a quienes amamos y han sido nuestro soporte y compañía durante todo este periodo de estudios. A nuestros instructores por habernos guiado en nuestra formación.

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestra Alma Mater, que mediante su formación integral nos permite engrandecer nuestra formación profesional que coadyuvará en nuestra carrera militar como buen oficial del Ejército del Perú.

v

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento a las normas del Reglamento de Elaboración y Sustentación de tesis de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” (EMCH “CFB”) se presenta a vuestra consideración la investigación “El Abuso de Autoridad y su influencia en el Liderazgo Militar en los Cadetes de IV de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020”, para obtener el título de Licenciado en Ciencias Militares.

El objetivo de la investigación fue determinar cómo influye el Abuso de Autoridad en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020.

Las responsabilidades del trabajo son las siguientes:

- Aspecto Metodológico: Bach. Guerrero Soldevilla Joseph
- Aspecto Temático: Bach. Cabezudo Benito Roger

En tal sentido, dado que la investigación se ajustó en su desarrollo a lo prescrito por las normas de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, se espera vuestra aprobación.

Los autores

vi

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

**Pág.**

Título	
Asesores y miembros del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Presentación	v
Índice del contenido	vi
Índice de Tablas	ix
Índice de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
Introducción	xiv

## CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema	15
1.1.1 Situación problemática	15
1.1.2 Justificación, trascendencia y relevancia de la investigación	17
1.1.3 Limitaciones y Viabilidad	18
1.2 Formulación del Problema	20
1.2.1 Problema General	20
1.2.2 Problemas Específicos	20
1.3 Objetivos de la investigación	20
1.3.1 Objetivo General	20
1.3.2 Objetivos Específicos	21

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Formulación de Hipótesis	22
2.1.1 Hipótesis General	22
2.1.2 Hipótesis Específicas	22
2.2 Sistema de Variables	23
2.2.1 Variables Generales	23
2.2.2 Variables Específicas intermedias o dimensiones	23
2.3 Conceptualización de Variables	23
2.3.1 Definición conceptual	23

2.3.2	Operacionalización de las variables	24
2.4	Antecedentes de la Investigación	25
2.4.1	Antecedentes internacionales	25
2.4.2	Antecedentes nacionales	30
2.5	Sustento teórico de las variables	34
2.5.1	El Abuso de Autoridad	34
2.5.2	Liderazgo militar	44
2.5.3	Definición de términos básicos	82
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>		
3.1	Método y Enfoque de la Investigación	87
3.2	Tipo de Investigación	88
3.3	Nivel y Diseño de la Investigación	88
3.4	Técnicas e Instrumentos para la recolección de información	89
3.4.1	Elaboración de los instrumentos	89
3.4.2	Validez, confiabilidad y evaluación de instrumentos: juicio de Expertos	91
3.4.3	Aplicación de los instrumentos	93
3.5	Universo, Población y Muestra	93
3.6	Criterios de Selección de la muestra	94
3.7	Aspectos éticos	94
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b>		
4.1	Análisis de los resultados	96
4.2	Interpretación de los resultados	115
4.3	Discusión de los resultados	121
<b>CONCLUSIONES</b>		125
<b>RECOMENDACIONES</b>		viii
<b>PROPUESTA DE MEJORA</b>		
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		133
<b>ANEXOS</b>		137

Anexo 1	Base de Datos	137
Anexo 2	Matriz de Consistencia	138
Anexo 3	Instrumentos de Recolección de Datos	139
Anexo 4	Validación de Instrumento por Experto	144
Anexo 5	Constancia de entidad donde se efectuó la investigación	147
Anexo 6	Compromiso de autenticidad del instrumento	148
Anexo 7	Asesor y miembros del jurado	
Anexo		cccccccccccccc
Anexo 9		
Anexo 10		

## ÍNDICE DE TABLAS

		<b>Pág.</b>
Tabla 1	<i>Operacionalización de la Variable 1: Estrategias de Aprendizaje</i>	24
Tabla 2	<i>Operacionalización de la Variable 2: Rendimiento Académico</i>	25
Tabla 3	<i>Tabla de especificaciones para el cuestionario sobre la Ciberseguridad</i>	90
Tabla 4	<i>Tabla de especificaciones para el cuestionario sobre los riesgos de Hacking en los Cadetes de 4to año de la EMCH</i>	91
Tabla 5	<i>Juicio de expertos</i>	91
Tabla 6	<i>Resumen de procesamiento de casos</i>	92
Tabla 7	<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	92
Tabla 8	<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	92
Tabla 9	<i>Distribución de la población</i>	94
Tabla 10	<i>Modalidad en lo administrativo</i>	96
Tabla 11	<i>Modalidad en lo político</i>	97
Tabla 12	<i>Modalidad en lo laboral</i>	98
Tabla 13	<i>Modalidad en lo militar</i>	99
Tabla 14	<i>Sujeto Activo</i>	100
Tabla 15	<i>Sujeto Pasivo</i>	101
Tabla 16	<i>Los Actos Arbitrarios</i>	102
Tabla 17	<i>El Cometer Actos Arbitrarios</i>	103
Tabla 18	<i>El Perjuicio</i>	104
Tabla 19	<i>El Abuso de sus Atribuciones</i>	105
Tabla 20	<i>Los Valores de Liderazgo</i>	106
Tabla 21	<i>La Empatía y la Ética del Guerrero</i>	107
Tabla 22	<i>La Presencia del Líder Militar</i>	108
Tabla 23	<i>La Inteligencia del Líder Militar</i>	109
Tabla 24	<i>El Conocimiento, Habilidad, Dominios del Líder</i>	110
Tabla 25	<i>Capacidades básicas del líder</i>	111
Tabla 26	<i>Cadena de mando y su influencia</i>	112
Tabla 27	<i>Liderar con el ejemplo</i>	113
Tabla 28	<i>La Comunicación</i>	114
Tabla 29	<i>Pruebas de chi-cuadrado – Hipótesis general</i>	115

Tabla 30	<i>Pruebas de chi-cuadrado – Hipótesis específica 1</i>	117
Tabla 31	<i>Pruebas de chi-cuadrado – Hipótesis específica 2</i>	118
Tabla 32	<i>Pruebas de chi-cuadrado – Hipótesis específica 3</i>	120

**ÍNDICE DE FIGURAS**

	<b>Pág.</b>
Figura 1 <i>Modalidad en lo administrativo</i>	96
Figura 2 <i>Modalidad en lo político</i>	97
Figura 3 <i>Modalidad en lo laboral</i>	98
Figura 4 <i>Modalidad en lo militar</i>	99
Figura 5 <i>Sujeto Activo</i>	100
Figura 6 <i>Sujeto Pasivo</i>	101
Figura 7 <i>Los Actos Arbitrarios</i>	102
Figura 8 <i>El Cometer Actos Arbitrarios</i>	103
Figura 9 <i>El Perjuicio</i>	104
Figura 10 <i>El Abuso de sus Atribuciones</i>	105
Figura 11 <i>Los Valores de Liderazgo</i>	106
Figura 12 <i>La Empatía y la Ética del Guerrero</i>	107
Figura 13 <i>La Presencia del Líder Militar</i>	108
Figura 14 <i>La Inteligencia del Líder Militar</i>	109
Figura 15 <i>El Conocimiento, Habilidad, Dominios del Líder</i>	110
Figura 16 <i>Capacidades básicas del líder</i>	111
Figura 17 <i>Cadena de mando y su influencia</i>	112
Figura 18 <i>Liderar con el ejemplo</i>	113
Figura 19 <i>La Comunicación</i>	114

## RESUMEN

La presente investigación titulada El Abuso de Autoridad y su influencia en el Liderazgo Militar en los Cadetes de IV de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2020; considera dentro de su objetivo principal, determinar cómo influye el Abuso de Autoridad en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2020

El método de estudio tiene un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental transversal, con una población objetiva de 38 cadetes del arma de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi involucrados en el tema, de la investigación; con la aplicación de un cuestionario para determinar los objetivos de la investigación

Durante el desarrollo de la presente investigación se llegó a la conclusión general siguiente: Hemos podido concluir mediante las encuestas que dicha hipótesis es válida; ya que el Abuso de Autoridad influye directamente y de manera negativa en el Liderazgo Militar de los cadetes de 4to año de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi; toda vez que se transforman en un mal ejemplo a seguir por los subordinados

Como parte final del estudio se exponen las recomendaciones de acuerdo a las conclusiones, las cuales son propuestas factibles para potenciar el liderazgo de los cadetes de 4to año de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi 2020

Palabras claves: *Abuso, autoridad y liderazgo.*

## ABSTRACT

The present investigation entitled Abuse of Authority and its influence on Military Leadership in IV Cadets of the Military School of Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2020; considers within its main objective, to determine how the Abuse of Authority influences the Military Leadership exercised by the Cadets of IV Cavalry of the Military School of Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2020

The study method has a quantitative approach, with a non-experimental cross-sectional design, with an objective population of 38 cadets of the Cavalry weapon of the Military School of Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi involved in the subject, of the research; with the application of a questionnaire to determine the objectives of the investigation

During the development of this investigation, the following general conclusion was reached: We have been able to conclude through surveys that this hypothesis is valid; since the Abuse of Authority directly and negatively influences the Military Leadership of the cadets of the 4th year of Cavalry of the Military School of Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi; every time they become a bad example for subordinates to follow

As a final part of the study, the recommendations are presented according to the conclusions, which are feasible proposals to enhance the leadership of the cadets of the 4th year of Cavalry of the Military School of Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi 2020

Key words: *Abuse, authority and leadership.*

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se ha estructurado en cuatro capítulos que desarrollados metodológicamente nos lleva hacia conclusiones y sugerencias importantes, tal es así que en el Capítulo I denominado Problema de Investigación se desarrolló el Planteamiento y Formulación del Problema, Justificación, Limitaciones, Antecedentes y Objetivos de la investigación

En lo concerniente al Capítulo II, titulado Marco Teórico, se recopiló valiosa información para sustentar la investigación respecto de las variables competitividad y calidad educativa, así como otros temas relacionados con las dimensiones planteadas en la matriz de consistencia

El Capítulo III comprende el Marco Metodológico, se estableció que el diseño de la presente investigación será descriptivo – correlacional, con diseño no experimental. Además, se determinó el tamaño de la muestra, las técnicas de recolección y análisis de datos así mismo se realizó la operacionalización de las variables

En lo concerniente al Capítulo IV Resultados, se interpretó los resultados estadísticos de cada uno de los ítems considerados en los instrumentos, adjuntándose los cuadros y gráficos correspondientes, Conclusiones y Sugerencias

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## 1.1 Planteamiento del problema

### 1.1.1 Situación problemática

“El funcionario público que, abusando de sus atribuciones, comete u ordena, en perjuicio de alguien, un acto arbitrario cualquiera, será reprimido con pena privativa de libertad no mayor de dos años. Cuando los hechos deriven de un procedimiento de cobranza coactiva, la pena será no menor de dos ni mayor de cuatro años”. (Art 376, Código Penal del Perú)

Según Carrara (1859), “el criterio determinante de los límites de delito de abuso de autoridad es en parte positivo y en parte negativo. Es positivo, en cuanto requiere que se haya cometido un abuso de autoridad lo suficientemente grave como para merecer represión y no simples providencias disciplinarias. Es negativo en cuanto requiere: que el abuso no se haya hecho con el fin de obtener el funcionario a sí mismo el goce de un bien sensible; que el hecho por sí mismo no constituya delito, sino que la criminalidad emerja únicamente del abuso de los poderes conferidos por la función pública”. "Eliminad la venalidad y suponed el abuso doloso de un poder público en daño del derecho ajeno, sin que esta lesión constituya por sí misma un delito, y tendréis el concepto constante del abuso de autoridad incriminado."

“De acuerdo con lo estipulado en el Código Penal del Perú, el tipo penal de abuso de autoridad contiene dos modalidades delictivas: el abuso de autoridad mediante ejecución de un acto arbitrario y el abuso de autoridad consistente en ordenar un acto arbitrario”.

“El abuso de autoridad es una circunstancia modificativa de la responsabilidad criminal que agrava la misma cuando el sujeto se vale de su cualidad de funcionario o servidor público para cometer un delito. El abuso de autoridad no se aplica en los delitos cometidos por funcionarios públicos, por ser inherentes al tipo penal. En estos casos la cualidad de funcionario público es un elemento del tipo”.

“Es necesario que el sujeto ponga ese carácter al servicio de sus propósitos criminales, de modo que, como ha declarado la jurisprudencia en lugar de servir al cargo se sirve de él para delinquir, aprovechando su cualidad, pero no dentro de la actividad propia de sus funciones. Se ha dicho en alguna ocasión que esta agravante es una modalidad de la alevosía. Sin embargo, esto no es exacto por dos razones: la primera, es que esta agravante se puede apreciar en delitos que no sean contra las personas, característica ésta típica de la alevosía; y, en segundo lugar, que la alevosía puede ser compatible con el agravante de abuso de autoridad, por ejemplo, cuando un funcionario de policía golpea de forma contundente a un detenido sin razón alguna: en estos casos se tendrán en cuenta ambas agravantes”.

En los institutos armados y policiales, las mismas actividades y el ejercicio del mando hacen que existan excesos en el ejercicio de este; el mismo que muchas veces termina siendo abuso de autoridad. Y los cadetes de 4to año de Caballería no están exentos de poder cometer este delito, el mismo que es sancionado mediante reglamentos internos, pero que a su vez puede ser juzgado mediante el Código Penal peruano.

“Es en este contexto que debemos tomar en cuenta que un líder militar debe poseer algunas características que logren diferenciarlo; entre las cuales está su conocimiento, experiencia y su calidad de líder reconocida por sus subalternos” (Olid Martínez, 2002). Sin embargo, Yeakey (2002), “expresa que los líderes militares son diferentes a los de otros tipos de organizaciones ya que estos no emergen debido a que son asignados a sus cargos, donde sus funciones son delimitadas a únicamente dos, la de ser un especialista en la tarea y la de conducir personas en situaciones de estrés para mantener la cohesión institucional. Por lo que se contraponen a las funciones de un líder, el cual, realiza un análisis de la situación, amoldando y comunicando este estilo a sus subordinados”.

Para Weber (1977) “el poder emplea la coerción o la fuerza, por lo que éste sobresale en cárceles y campos de concentración; y, autoridad es el poder, pero

sin el uso de la fuerza. El mismo autor amplió la explicación del término autoridad aportando una clasificación en la que distingue tres tipos: la autoridad carismática, que es la que posee un individuo cuando ostenta el poder; aquella que se basa en el derecho que posee el que está en posición de poder sobre su subordinado se denomina autoridad legal; y la autoridad tradicional que se basa en un orden tradicionalmente establecido, sea por el fundador o figura dominante que se mantienen por muchos años”.

“Si bien, con estos conceptos se logra comprender que el liderazgo y el poder no son lo mismo, hay muchos puntos en los que se entrelazan, se enciman y se entremezclan profundamente. Así, el poder es la capacidad de asegurar los resultados que uno quiere y evitar los que no se quiere. Por lo que distinguir entre los líderes y los que detentan el poder es clave, aunque por definición los líderes siempre tienen una cuota de poder, aunque muchos que detenten el poder tengan un escaso liderazgo” (Gardener, 1989).

“Es por ello que los abusos de autoridad que puedan cometer los cadetes de 4to año de Caballería van a relacionarse estrechamente con el liderazgo ejercido por los mismos sobre los cadetes subordinados; influyendo negativamente en el tipo de liderazgo que se esté tratando de ejercer, perdiendo ascendiente y solo logrando el liderazgo por la cohesión o la fuerza, mas no ejerciendo autoridad”.

### **1.1.2 Justificación, trascendencia y relevancia de la investigación**

El propósito de este estudio es identificar y conocer las diversas formas en las que se presenta el abuso de autoridad y de qué forma influyen en el liderazgo ejercido por los cadetes de 4to año de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, para poder tener más conciencia del delito en que se incurre cuando se realizan acciones que impliquen abuso de autoridad y de cómo perjudica el ascendiente que deben tener los cadetes de año superior hacia sus subordinados. Tomando para tal fin como base teórica el Código Penal del Perú y el Código de Justicia Militar vigentes.

Esta investigación brinda herramientas para propiciar el conflicto cognitivo y la interacción de alto nivel de este, y desarrollar habilidades de pensamiento así para que contribuyan a la formación ética y moral del futuro profesional militar.

Se justifica porque analiza distintas investigaciones empíricas con diversos grados de acuerdo científico sobre:

- a. Las formas como se presenta el abuso de autoridad.
- b. Los sujetos intervinientes
- c. La tipología objetiva que presenta el abuso de autoridad.
- d. Los tipos de liderazgo
- e. Los estilos del liderazgo
- f. Las teorías del liderazgo

Siendo el método de investigación Básica; y, aplicando como técnica de estudio la encuesta.

### **1.1.3 Limitaciones y Viabilidad**

#### ***Limitaciones del estudio***

El aspecto económico se presenta como una limitación para el financiamiento del trabajo de investigación; y, no por falta de recursos, sino por el costo que implica la redacción de la tesis.

Este aspecto puede considerarse como limitación en determinadas circunstancias, ya que con la combinación del tiempo el acceso a material bibliográfico se hace complicado.

“Por nuestra condición de cadetes de la EMCH-CFB, se hace complicado el proceso de recolección de información y el procesamiento de los datos obtenidos; los obstáculos más comunes que se presentan son: el servicio de

guardia, comisiones, formaciones, ensayos y las diferentes actividades extracurriculares que lleva la escuela”.

“No se dispuso con todo el tiempo necesario, debido a la apretada progresión de actividades académicas y administrativas que se cumplen, además se dispuso de los fines de semana y feriados para la búsqueda de información”.

“El factor tiempo, fue muy indispensable para el desarrollo de esta investigación, por lo que se constituyó en una dificultad a superar, para la realización del presente estudio; sin embargo, con trabajo y esfuerzo se logró desarrollar con éxito el presente trabajo de investigación”.

### ***Vialidad del estudio***

Es viable la presente investigación porque se dispone de:

- “Los recursos humanos y materiales suficientes para realizar el estudio en el tiempo disponible previsto”.
- “Es factible lograr la participación de los sujetos u objetos necesarios para la investigación. La metodología por seguir conduce a dar respuesta al problema”.
- “Además de los aspectos mencionados la presente investigación es viable por se dispone de asesor, se dispone con el personal que desarrolla el método”.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo influye el Abuso de Autoridad en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cuáles son los aspectos del Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA que influye en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?
- ¿Cuáles son Infracciones en el Ejercicio del Mando que influyen en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?
- ¿Cuáles son los Sujetos intervinientes en el delito de abuso de autoridad que influyen en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?
- ¿Cuál es la Tipicidad Objetiva del delito de abuso de autoridad que influye en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar cómo influye el Abuso de Autoridad en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Establecer cuáles son los aspectos del Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA que influye en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020.
- Establecer cuáles son Infracciones en el Ejercicio del Mando que influyen en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020.
- Establecer cuáles son los Sujetos intervinientes en el delito de abuso de autoridad que influyen en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020.
- Establecer cuál es la Tipicidad Objetiva del delito de abuso de autoridad que influye en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Formulación de Hipótesis**

### **2.1.1 Hipótesis General**

El Abuso de Autoridad influye directamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020.

### **2.1.2 Hipótesis Específicas**

- El Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA influye significativamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020.
- Las Infracciones en el Ejercicio del Mando influyen significativamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020.
- Los Sujetos intervinientes en el delito de abuso de autoridad influyen significativamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020.
- La Tipicidad Objetiva del delito de abuso de autoridad influye significativamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020.

## **2.2 Sistema de Variables**

### **2.2.1 Variables Generales**

Variable (1): El Abuso de Autoridad

Variable (2): Liderazgo militar

## 2.2.2 Variables Específicas intermedias o dimensiones

### El Abuso de Autoridad

- Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA
- Infracciones en el Ejercicio del Mando
- Sujetos Intervinientes
- Tipicidad Objetiva

### Liderazgo militar

- La moral del líder militar
- Cualidades del Líder
- Liderar

## 2.3 Conceptualización de Variables

### 2.3.1 Definición conceptual

Variable (1): El Abuso de Autoridad

“Abuso es la inflexión de algún tipo de daño que puede ser tanto físico como psíquico y que generalmente tiene lugar y razón de ser gracias al poder de la persona que provoca o materializa el abuso tiene sobre aquella a la cual se lo produce, ya sea por una superioridad material que lo protege y le da esa fuerza sobre el otro o bien por la sistemática amenaza de que algo malo le va a ocurrir si no accede a ese accionar abusivo, el abuso tiene distintas modalidades, el abuso físico, sexual, emocional, y de autoridad”. (Orgaz 1961)

Variable (2): Liderazgo militar

“Es el arte de influir en el personal bajo nuestro mando, brindando propósito, dirección y motivación, para lograr la misión en beneficio de la organización”.  
(RE 1-54)

### 2.3.2 Operacionalización de las variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de la Variable 1: El Abuso de Autoridad*

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Régimen		1
Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA	• Disciplina Militar	2
	• De la Jerarquía	3
	• De la Subordinación	4
	• De la Orden Militar	
Infracciones en el Ejercicio del Mando	• Artículo 180 de la Ley 23214	5
	• Artículo 181 de la Ley 23214	6
	• Reglamento Interno de la EMCH	7
	• Artículo 727 de la Ley 23214	8
Sujetos	• Sujeto Activo	9
	• Sujeto Pasivo	10
Tipicidad Objetiva	• Acto arbitrario	11
	• Cometer u ordenar un acto arbitrario	12
	• Perjuicio	13
	• Abuso de atribuciones	14

**Tabla 2**

*Operacionalización de la Variable 2: Liderazgo militar*

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
------------------	--------------------	--------------

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los valores del liderazgo</li> </ul>	
La Moral del Líder Militar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empatía y la ética del guerrero</li> </ul>	15
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La presencia del líder militar</li> </ul>	
Cualidades del Líder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La inteligencia del líder militar</li> <li>• El conocimiento, habilidad, dominios del líder</li> </ul>	16 17
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades básicas del líder</li> </ul>	
Liderar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadena de mando y su influencia</li> <li>• Liderar con el ejemplo</li> <li>• Comunicación</li> </ul>	18 19

## 2.4 Antecedentes de la Investigación

### 2.4.1 Antecedentes internacionales

Guerrero, D. y Landázuri, A. (2019). En su tesis titulada: *“Incidencia de la metodología aplicada en los cadetes de la Escuela Superior Militar Eloy Alfaro para la formación del liderazgo”*. Maestría en Estrategia Militar Terrestre. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Matriz Sangolquí. Ecuador

El objetivo del presente trabajo de investigación es “determinar la incidencia de la metodología aplicada en los cadetes de la Escuela Superior Militar Eloy Alfaro para la formación del liderazgo; se aplicara una investigación documental de tipo descriptiva; los escenarios actuales en donde se desarrollan las operaciones militares han motivado la reorientación del objeto referente, exigiendo líderes con conocimiento suficiente, valores y con la capacidad de influir positivamente en sus repartos a fin de cumplir las misiones que el poder político encargue a una fuerza militar”. “Existe en la actualidad varios reportes que dan cuenta que el desempeño profesional de los subtenientes, una vez que son destinados a las unidades militares, presenta varias falencias relacionadas con la capacidad de comandar a sus unidades y con problemas disciplinarios que están relacionados con aspectos que pueden ser mejorados durante el proceso de formación. Frente a esta realidad, hemos

podido determinar que los métodos que actualmente se están empleando para el desarrollo del liderazgo durante la etapa de formación de los futuros oficiales del Ejército Ecuatoriano, presenta algunos aspectos que pueden ser mejorados, para de este modo comandar adecuadamente a sus respectivos repartos”. “Bajo la experiencia de otros ejércitos y una vez identificados los elementos que afectan al desarrollo del liderazgo, se plantea como recomendación, la implementación de una estructura orgánica al interior de la Escuela Militar, la misma que se encargaría del diseño y seguimiento de diversas actividades que contribuyan a la formación del liderazgo durante la formación de los futuros oficiales del Ejército”.

Morales, K. y Ordoñez, A. (2018). En su tesis titulada: “*Coaching como Estrategia para el mejoramiento del Liderazgo Transformacional en Fuerza Aérea Colombiana*”. Universidad Cooperativa de Colombia. Villavicencio. Colombia

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo es “analizar el cambio presentado en el liderazgo transformacional del Grupo de Seguridad y Defensa de bases aéreas de la Fuerza Aérea Colombiana CACOM 2 tras la implementación de la estrategia coaching”; la investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo; la investigación fue de tipo fenomenológico; la población participante fue la anterior en vista de la solicitud manifestada por la institución militar y las necesidades propias que la organización manifestó como primordiales. En la investigación se contó con la participación de 10 personas, 5 oficiales y 5 suboficiales pertenecientes al Grupo de Seguridad y Defensa de Bases (GRUSE), todos en el ciclo de desarrollo de la adultez. Los diez participantes son líderes de diferentes equipos que en conjunto conforman el GRUSE. No se tuvo en cuenta para esta investigación información sociodemográfica o escolar de los participantes. Morales, K. y Ordoñez, A. (2018) concluyeron que: “Como primer objetivo de la presente investigación se postuló la identificación del concepto del liderazgo transformacional presente en los miembros del grupo de defensa y seguridad de bases aéreas. Frente a este objetivo se encontró que los participantes contaban con un dominio adecuado de las concepciones básicas del liderazgo transformacional en la que se evidenciaba la presencia de todas las características del mismo

como lo son el carisma, la influencia idealizada, la estimulación intelectual, la consideración individualizada y la inspiración motivacional. En relación con el carisma los participantes manifestaron que los aspectos más relevantes de esta categoría estaban relacionados con la claridad al momento de dar las ordenes las cuales debían ser entendidas en su mayoría, el trato interpersonal sobre la base del respeto indistinto el cargo o rango que se tenga y el asertividad con la cual se establecen las comunicaciones entre el personal”.

Proaño, J. y Galarza, I. (2018). En su tesis titulada: *“Propuesta para el fortalecimiento del liderazgo en las unidades tipo batallón y menores”*. Maestría en Estrategia Militar Terrestre. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Matriz Sangolquí. Ecuador

En la actualidad “las operaciones militares están orientadas a enfrentar a una variedad de amenazas y riesgos diferentes y/o desconocidos, evidenciándose menos frecuencia en el desarrollo de conflictos o guerras de alta intensidad, predominando los de baja intensidad e impredecibles, en tal virtud los estilos de liderazgo a aplicarse en niveles tácticos deben evolucionar acorde a los nuevos requerimientos del arte de mandar, para influir acertadamente en los escalones subordinados”. “En repartos militares de nivel táctico, se ha observado casos de indisciplina y otras negligencias del personal, en donde los comandantes de los niveles básicos no asumen su responsabilidad, poniendo en riesgo la seguridad de las operaciones y del personal humano y material, consecuencia de una inadecuada aplicación de los principios del liderazgo”. “Entonces es necesario hacer un recuento de los procedimientos que debe cumplir un líder en los diferentes niveles de mando. Para la presente investigación se aplicó encuestas a los miembros de un batallón, para determinar el cumplimiento cabal de sus funciones y de procedimientos básicos del liderazgo de los comandantes tácticos, y finalmente entrevistas a los comandantes y subcomandantes de unidad. Paralelamente se ejecutará una investigación bibliográfica – documental para establecer los pilares básicos para un adecuado liderazgo en la estructura militar. El presente proyecto de investigación tiene la finalidad de proporcionar al personal militar las herramientas para aplicar adecuadamente los principios del liderazgo en el

nivel táctico y se pueda rescatar los atributos de un líder para mantener la férrea disciplina de todo el personal militar”.

Salazar, I. (2010). En su trabajo de graduación como requisito previo a la obtención del título de Abogado de los Juzgados y Tribunales de la República del Ecuador, titulado: *“El Delito de usurpación reflejado en la apropiación ilícita de bienes inmuebles ha generado atropellos y Abuso de Autoridad por parte de representantes de la Junta del Campesinado en la Parroquia Rural Simiatug, Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar en el año 2009”*. Universidad Técnica de Ambato. Ambato. Ecuador

El objetivo del presente trabajo de investigación es “el estudiar el delito de usurpación reflejado en la apropiación ilícita de bienes inmuebles por parte de representantes de la Junta del Campesinado en la Parroquia Simiatug, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar”; tipo de investigación descriptivo explicativo; la población total de la parroquia rural Simiatug de acuerdo a datos obtenidos del Tribunal Electoral de la provincia de Bolívar es de 14580 habitantes, por lo que, fue necesario determinar el tamaño adecuado de la muestra. Salazar, I. (2010) llegó a la siguiente conclusión: “Los factores que intervinieron en la consecución del delito de usurpación han sido los que se detallan a continuación: Desconocimiento de la ley, Autoritarismo, Ambiciones personales, Progreso de la parroquia, Presión de dirigentes y Odio y revanchismo con mestizos. Se ha determinado que las formas de abuso de autoridad y atropellos generados por la apropiación ilegal de bienes inmuebles han sido las siguientes: Maltrato psicológico, Sanciones, Posesión ilegal de bienes inmuebles, Destrucción y alteración de propiedad privada, Violencia y engaño en el despojo de la posesión de los bienes inmuebles, y Amenazas y presiones. Se hace imperiosa la necesidad de aplicar la propuesta alternativa de comunicación y orientación legal dirigida a las autoridades y habitantes de la parroquia, ya que todos están conscientes que sería la forma más adecuada para reducir los conflictos, que, de acuerdo con la hipótesis verificada con el método de Chi Cuadrado, los abusos y atropellos disminuirán con las sanciones impuestas a los usurpadores”.

Gutiérrez, J. – Cardona, J. & Parra, M. (2014). Tesis presentada para optar al título de abogado, titulada: “*Tensiones Jurídicas relacionadas con el conocimiento de casos de Abuso de Autoridad en concurso con Lesiones Personales, entre la fiscalía seccional de Caldas y la jurisdicción Especial Militar en Manizales. Años 2010 a 2013*”. Universidad de Manizales. Manizales. Colombia

“Los actos delictivos de abuso de autoridad o de violencia por parte de miembros de la Fuerza Pública y de Policía, cada vez más, cobran visibilidad en los escenarios cotidianos, urbanos – rurales y son motivo de censura a través de los medios de comunicación y de los organismos internacionales”. Por mencionar tan sólo uno, se tiene el caso del grafitero, lo que comenzó como un confuso episodio en el que perdió la vida el joven Diego Felipe Becerra luego de que el patrullero Wilmer Alarcón le disparara en inmediaciones del barrio Ponteviedra, en 7 el noroccidente de la ciudad de Bogotá, se ha convertido en un complejo episodio de considerable envergadura, que amenaza con sacudir a la Policía y poner fin a la carrera de varias decenas de sus hombres, entre ellos varios oficiales de alto rango. Lo anterior ocurriría si se prueban las acusaciones de la Fiscalía sobre la confabulación en el seno de esta institución para evitar que se conociera la verdad de lo acontecido. Gutiérrez, J. – Cardona, J. & Parra, M. (2014) concluyeron: “Los abusos de autoridad en concurso con lesiones personales son de los casos más numerosos y frecuentes en el ejercicio cotidiano de los policiales, ello se evidencia en los hechos que con frecuencia son reportados en los juzgados de Manizales”.

#### **2.4.2. Antecedentes nacionales**

Barrios, D. y Hoyos, L. (2018). En su tesis para optar Título Profesional de Licenciado en Administración, titulada: “*Influencia del Liderazgo Democrático en la eficiencia de la Gestión Administrativa en el Colegio Militar Elías Aguirre Chiclayo – 2017*”. Universidad Señor de Sipan. Pimentel. Chiclayo. Perú

El objetivo general del presente trabajo de investigación es “Demostrar la influencia del liderazgo democrático mejorando las deficiencias

administrativas del Colegio Militar Elías Aguirre Chiclayo 2017”, y los objetivos específicos son: “Diagnosticar el estado situacional de la institución. Analizar las características emergentes de la gestión administrativa. Relacionar los factores influyentes entre el liderazgo autocrático frente al democrático y Proponer cambios para mejorar las deficiencias administrativas institucional”. “Tipo de Investigación es Cuantitativo y Propositivo, la población no es significativa, entonces se consideró en su totalidad como muestra siendo 123 colaboradores. La técnica aplicada fue la Encuesta y el instrumento el cuestionario que consta de 24 preguntas, de las cuales 12 son de la variable independiente y 12 de la variable dependiente, estos datos fueron tabulados en la hoja de cálculo Excel y registrado en el SPSS V. 20, validando los resultados mediante el coeficiente el alfa de Cronbach y presentándolos a través de tablas y gráficos estadísticos”. Barrios, D. y Hoyos, L. (2018) concluyeron que: “Se diagnosticó el estado situacional de la institución con la aplicación de dos encuestas siendo las muestras seleccionadas según el cargo profesional. (Tabla N° 5 al 16 y desde el 20 al 31) Se analizaron las características emergentes de la gestión administrativa, validando la fiabilidad del instrumento aplicado y la correlación estadística (Tabla N° 17, 18, 19, 32,33 y 34), Se relacionó los factores influyentes entre el liderazgo autocrático frente al democrático, estableciendo estrategias institucionales para mejorar las relaciones humanas (Tabla N° 35 y 36) y Proponer cambios para mejorar las deficiencias administrativa institucional (Anexo 05)”.

Jiménez, F. (2018). En su tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Derecho con mención en Ciencias Penales, titulada: “*Necesidad de adecuar la ley penal y procesal penal militar a la constitución política del Estado a fin de evitar innecesarias contiendas de competencia entre el fuero común y el militar*”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Perú

El objetivo del presente trabajo de investigación es “determinar los factores que influyen en la tipificación de los delitos cometidos por el personal Militar-policial, y en la determinación del Fuero Competente para juzgar dichos delitos; el diseño de la presente investigación es experimental y de campo”; “el tipo de investigación a realizar es mixto, explicativo y descriptivo;

se analizarán los hechos observados y experimentados en campo de manera homogénea espontánea, objetiva y cuantitativa”. Jiménez, F. (2018) llegó a la siguiente conclusión: “A partir de las postrimerías del Imperio Romano, aparecen los privilegios de los militares para juzgados en toda clase de asuntos por sus jefes o funcionarios castrenses; al margen de la justicia ordinaria. En la época feudal, se robustece el concepto de Fuero Militar y se debe a la aparición de los Auditores en el siglo XVI y a los Consejos de Guerra de guerra de Oficiales en el siglo XVIII, que hacen de éste un fuero de privilegio en razón de la persona, extendiendo su jurisdicción, a todas las causas que tengan que ver con el militar, su familia y allegados, situación que permanece así hasta finales del siglo XIX, en que son abolidos estos privilegios a través de la Ley de Unidad de Fueros, estableciéndose que la Justicia Ordinaria, es la única competente para juzgar todo tipo de causas de los llamados “ aforados de guerra”, salvo algunas excepciones”.

Antay, V. y Granados, L. (2016). Tesis para obtener el Título Profesional de Oficial de Marina Mercante, titulada; *“Relación entre la Autoeficacia Profesional y el estilo de Liderazgo, estilo de Comunicación, estilo de Toma de Decisiones y Satisfacción Laboral en los egresados de la Especialidad de Puente de la Escuela Nacional de Marina Mercante “Almirante Miguel Grau”, 2015”*. Escuela Nacional de Marina Mercante Almirante Miguel Grau. Callao. Lima. Perú

La presente investigación tuvo como objetivo “determinar la relación entre estilo de liderazgo, estilo de comunicación, estilo de toma de decisiones, satisfacción laboral y la autoeficacia profesional en los egresados de la especialidad de Puente de la Escuela Nacional de Marina Mercante Almirante Miguel Grau, 2015”. “Asimismo, la metodología empleada fue de corte transversal ya que los datos fueron recogidos en un solo momento; en él se contextualizó en el enfoque cuantitativo y fue de tipo correlacional. Por otra parte, la población-muestra fue constituida por 45 egresados de la Especialidad de Puente en el año 2015. Para ello se utilizó las siguientes escalas: escala de liderazgo, escala de comunicación, escala de toma de decisiones, escala de satisfacción laboral y escala de autoeficacia profesional. Los resultados del

análisis de la validez del modelo propuesto de acuerdo con la Prueba de Bondad de Ajuste de Kolmogorov-Smirnov ( $VIF = 2.025$ ), lo cual se demostró que el modelo propuesto fue apropiado. Además, todas las variables presentaron altos coeficientes de confiabilidad compuesta ( $CC > 0.6$ ) y coeficientes de Alfa de Cronbach superiores al mínimo ( $\alpha > 0.7$ ). El análisis de la validez convergente y discriminante demostró que todas las variables han sido adecuadas de acuerdo con los indicadores de cada variable”. Antay, V. y Granados, L. (2016) concluyeron que: “La presente investigación al aplicar el análisis del modelo de ecuaciones estructurales determinó la influencia que existe de la autoeficacia profesional sobre los estilos de liderazgo, estilos de comunicación, estilos de toma de decisiones y satisfacción laboral. Desde la teoría de Bernard Bass hasta la teoría de Albert Bandura nos han permitido entender la influencia y relación que existe desde la autoeficacia profesional sobre cada una de las variables de estudio”.

Carranza, K. (2015). En su tesis para optar el Título Profesional de Abogada, titulada: *"La Incidencia de la Investigación Prejurisdiccional en la determinación de Responsabilidad Penal por el Delito de Tortura"*. Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho. Perú

El objetivo de la presente investigación es “el determinar en qué medida la investigación Prejurisdiccional incide con la determinación de responsabilidad penal en el delito de tortura en la 1 o y 2° Fiscalía Supraprovincial de Ayacucho, período 2003-2014”; la presente investigación es de tipo Básico; es de nivel Descriptivo – Explicativo; “el método utilizado para el presente estudio de investigación es la de análisis y síntesis; la presente investigación tiene un diseño descriptivo y explicativo; El universo está comprendido por las resoluciones por el delito de tortura emitidas por los magistrados de las Fiscalías Supraprovinciales de Ayacucho”. Carranza, K. (2015) llegó a la siguiente conclusión: “De la investigación realizada se concluye que del estudio y análisis de las encuestas aplicadas a los operadores jurídicos así como de la revisión de las resoluciones emitidas por las Fiscalías Supraprovinciales en materia de delito de tortura, hemos advertido que la investigación prejurisdiccional influye en la determinación de responsabilidad

penal por el delito de tortura en la 1° y 2° Fiscalía Supraprovincial de Ayacucho, período 2003 - 2014, toda vez que la investigación en su etapa preliminar, debe realizarse de forma íntegra, para que de esa manera las denuncias por actos de tortura no queden impunes, asimismo de la revisión de las resoluciones por el delito de tortura tenemos un considerable porcentaje de archivamiento definitivo, debido a que las pericias físicas y psicológicas no certifican actos de tortura por la deficiente elaboración, todo ello teniendo en cuenta que los peritos no están aplicando el Protocolo de Estambul y por este motivo la gran mayoría de fiscales archivan las denuncias”.

Díaz, J. (2014). En su tesis para optar el Título Profesional de Abogado, titulada: “*Abuso de Autoridad como Delito de Función en la Legislación Peruana*”. Universidad Señor de Sipan. Pimentel. Chiclayo. Perú

La presente investigación tiene por objetivo “analizar los Planteamientos Teóricos, Normas y Legislación Comparada, a efectos de tener base para proponer lineamientos y recomendaciones sobre la protección del bien jurídico que es afectado por el delito de abuso de autoridad”. “Se utilizó la metodología descriptiva – explicativa, habiéndose planteado como hipótesis que el abuso de autoridad como delito de función en la legislación peruana se vio afectada por empirismos normativos y empirismos aplicativos, la cual fue contrastada con el trabajo de campo obteniendo como conclusión, en el que efectivamente se evidenció un desconocimiento y no aplicación de los planteamientos teóricos, de las normas, y del desconocimiento de la legislación comparada”. Díaz, J. (2014) concluyó que: “El hecho de que una persona esté investida de un cargo público no la faculta, y menos la legítima, a obrar en contravención a la ley, pues precisamente esta delimita su proceder funcional bajo criterios de razonabilidad, ponderación y proporcionalidad. La tipificación del injusto penal de abuso autoridad, prescrito en la norma penal, supone una orientación de política criminal destinada a cerrar espacios de impunidad, cuando la conducta atribuida al funcionario público no se ajusta a los alcances normativos del resto de tipos penales, que, de forma específica, regulan los comportamientos prohibidos que implican injustos típicamente funcionariales”.

## 2.5 Sustento teórico de las variables

### 2.5.1 El Abuso de Autoridad

“Abuso es la inflexión de algún tipo de daño que puede ser tanto físico como psíquico y que generalmente tiene lugar y razón de ser gracias al poder de la persona que provoca o materializa el abuso tiene sobre aquella a la cual se lo produce, ya sea por una superioridad material que lo protege y le da esa fuerza sobre el otro o bien por la sistemática amenaza de que algo malo le va a ocurrir si no accede a ese accionar abusivo, el abuso tiene distintas modalidades, el abuso físico, sexual, emocional, y de autoridad”. (Orgaz 1961)

“En muchos casos, el abuso suele ser uno de los principales factores de traumas futuros por el daño y la culpa que encierra en sí el abuso y que impide su exteriorización tanto por vergüenza al que dirá la gente como por temor”. (Orgaz 1961)

“En tanto el abuso tiene distintas modalidades, que, aunque diversas, todas, ciertamente dejaran una enorme huella en las personas que las padecen, tenemos el abuso físico, el abuso sexual, el abuso emocional, el abuso de autoridad”.

“El abuso físico como el abuso sexual son los más visibles y comprobables a la hora de castigar a los responsables, ya que implica una concreta herida física no accidental, en el caso del físico que puede ser el recurrente maltrato doméstico en una pareja del hombre hacia la mujer, y el sexual que es cuando se somete a alguien a un contacto sexual sin consentimiento”. (Orgaz 1961)

“El abuso emocional es aquel que no se produce con un único accionar concreto como en el caso del abuso sexual, sino que tiene que ver con la observación de una recurrente conducta de rechazo, vergüenza, degradación, que provoca miedo, aislamientos y depresión entre otros”.

“Y el ultimo tipo es el abuso de autoridad que es básicamente el que se ejerce desde una posición de autoridad, como puede ser el caso de un policía que arresta a una persona sin ningún tipo de causa, este suele ser muy común en países dictatoriales en los cuales prima la opresión y el recorte de la libertad para lograr un mejor sometimiento de la sociedad, pero también se da en regímenes democráticos, situaciones que se ven a diario en diferentes ámbitos de la población”. (Orgaz 1961)

“El abuso de autoridad es asociado comúnmente al uso de un poder otorgado por la posesión de un cargo o función, pero de forma tal que este uso no está dirigido a cumplir las funciones atribuidas a ese cargo, sino a satisfacer intereses personales del individuo que lo ejerce”

“Por otro lado, el abuso de autoridad es reconocido en figuras que ostentan poder físico en la sociedad, como policías a guardias de seguridad, quienes estarían abusando de su autoridad cuando arrestan una persona sin darle a la misma opción al diálogo”. (Orgaz 1961)

“Concepto jurídico de abuso de autoridad. - Se produce esta figura delictiva cuando quien se halla investido de poderes públicos, realiza en su gestión actos contrarios al deber que le imponen las leyes, por los que aflige la libertad de las personas, las intimida o de cualquier manera les causa vejámenes o agravios materiales o morales”. (Orgaz 1961)

## **Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA**

### **a. Disciplina militar en los Centros de Formación**

“La disciplina militar es el medio que permite al Cadete o Alumno, adecuar su conducta a las exigencias de la vida militar de obediencia y subordinación, que permite al Superior exigir y obtener del subordinado, la ejecución de las órdenes impartidas y el cumplimiento de los deberes militares. Su finalidad es posibilitar el cumplimiento de la misión, objetivos o tareas trazados en las Instituciones Armadas. Los medios para

encauzar la disciplina son preventivos y sancionadores. Los medios preventivos se utilizan para conservar, mantener y vigorizar la disciplina. Se ejecutan mediante evaluaciones, difusión de deberes, obligaciones y otorgamiento de estímulos. Estos son dispuestos por los Superiores Jerárquicos en sus diferentes niveles, en atención a la conducta del subordinado. Los medios sancionadores se aplican en caso de quebrantamiento de la disciplina militar”. (Art 139, DECRETO SUPREMO N° 001-2010-DE-SG)

**b. De la jerarquía**

“La jerarquía para los cadetes y alumnos, estará dada por el año que cursa en el centro de formación, correspondiéndole al de año superior, jerarquía y mando sobre el de año inferior. Dentro de los cadetes o alumnos de un mismo año, la jerarquía estará dada por el cuadro de mérito del promedio ponderado de los años anteriores a partir del segundo año de permanencia, de acuerdo con las regulaciones internas de cada centro de formación y por el cuadro de mérito de ingreso al término del proceso de admisión para los que cursan el primer año”. (Art 140, DECRETO SUPREMO N° 001-2010-DE-SG)

**c. De la Subordinación**

“La subordinación implica la obediencia a las órdenes y el debido respeto al Superior Jerárquico, independientemente de pertenecer a otros Centros de Formación de las Fuerzas Armadas”. (Art 141, DECRETO SUPREMO N° 001-2010-DE-SG)

**d. De la Orden militar**

“La orden militar, verbal o escrita de carácter imperativo debe ser legítima, lógica, oportuna, clara, precisa y concisa”. “Cuando las órdenes son contrarias al ordenamiento constitucional, legal y/o a lo establecido en los

Centros de Formación de las Fuerzas Armadas mediante los reglamentos, manuales, ordenanzas, procedimientos operativos, disposiciones y/o normas internas; o suponen la comisión de hechos delictivos, la violación flagrante de derechos fundamentales de la persona, el incumplimiento de lo establecido en los Centros de Formación; el personal de Cadetes y Alumnos no está en la obligación de cumplirlas y debe exponer al Superior que las imparte por escrito, las razones que sustentan su actitud”. “Cuando las circunstancias no permiten la exposición escrita de dichas razones el subordinado podrá hacerlo verbalmente. El Cadete o Alumno que manifieste en forma verbal o escrita su negativa de cumplimiento de una orden, está obligado a informar por escrito acerca de este hecho al Comando inmediato Superior de quien se impartió la orden, para los fines pertinentes. El abuso de esta facultad es considerado infracción grave”. (Art 142, DECRETO SUPREMO N° 001-2010-DE-SG)

### **Infracciones en el Ejercicio del Mando**

**a. Artículo 180.-** Incurren también en el delito de abuso de autoridad (Decreto Ley 23214):

- 1) “Los que imponen pena o sanción prohibida por ley”.
- 2) “Los que por sí mismos o por medio de otros maltraten, golpeen o ultrajen en cualquiera otra forma al interior, salvo que se pruebe que el hecho tuvo por objeto contener por medios racionalmente necesarios delitos flagrantes de traición, rebelión, insulto al superior, insubordinación, cobardía frente al enemigo, sabotaje, devastación o saqueo”.
- 3) “Los que con violación de las normas reglamentarias o de respeto y consideración que se debe a la jerarquía militar, ordenen a otro la ejecución de un acto que infrinja esas normas o viole u ofenda el respeto y consideración mencionados”;
- 4) “Los que prolongan o abrevian las penas impuestas por los Tribunales Militares o coactan la defensa de los acusados”;

- 5) “Los que exigiesen al inferior la ejecución indebida o la omisión de acto propio de sus funciones, o le impidiesen llevarlo a cabo”;
- 6) “Los que ejerciesen influencia o hiciesen presión sobre el inferior para que violente la ley o su reglamentación, con beneficio de sí mismos o perjuicio de otros”;
- 7) “Los que impidan o traten de impedir que sus subalternos presenten, prosigan o retiren recurso, queja o reclamo, amenazándolos o valiéndose de otros medios ilícitos, o que los hagan desaparecer o no les den curso, o se negasen a proveer en ellos cuando llegan a su poder con arreglo a las prescripciones reglamentarias”;
- 8) “Los que, con fines de provecho personal, impongan a sus subalternos obligaciones o deberes ajenos al servicio militar o les den órdenes que no tengan relación con el servicio; o de cualquier otro modo, les hiciesen contraer obligaciones en perjuicio del obligado o que puedan tener influencia sobre las relaciones recíprocas del servicio”;
- 9) “Los que, en ejercicio de sus funciones o en cumplimiento de una orden superior, empleasen o hiciesen emplear contra cualquier persona, sin motivo legítimo, violencias innecesarias para el cumplimiento de su cometido”;
- 10) “Los que, encargados de conservar o restablecer el orden público, empleasen o hiciesen emplear las armas sin causa justificada o sin orden expresa para ello, si de su uso resulta daño a las personas o cosas; y”;
- 11) “Los que, extralimitándose en el cumplimiento de órdenes recibidas, tomasen indebidamente alojamiento o requisasen carros, animales o cualquiera otro objeto, o se negasen a hacer o retardasen indebidamente pago que están obligados a efectuar”.

**b. Artículo 181.-** Se considera, además, abuso de autoridad (Decreto Ley 23214):

- 1) “Privar a cualquiera indebidamente de su libertad personal”;
- 2) “Retener a un detenido o preso cuya soltura haya debido disponerse o hacerse efectiva”;

- 3) “Prolongar indebidamente la detención de una persona sin ponerla a disposición de la autoridad competente”;
- 4) “Incomunicar indebidamente a un detenido”;
- 5) “Emplear con los detenidos o presos, de cuya guarda estuviesen encargados, severidades excesivas o innecesarias, o colocarlos en los lugares del establecimiento que no sean los señalados al efecto”;
- 6) “Recibir a un castigado, detenido o preso, sin la orden pertinente”;
- 7) “Cometer cualquier vejamen contra las personas, maltratarlas, lesionarlas o aplicarles apremios ilegales; y”;
- 8) “Allanar un domicilio, sin orden o facultad para ello, o sin las formalidades prescritas por la ley, o fuera de los casos que ella determina”.

#### **c. Reglamento Interno de la EMCH**

##### **1) Faltas Graves**

- “Excederse en el ejercicio de la autoridad o mando”
- “Exigir o incitar a los subordinados a participar en actos para obtener fondos personales o de terceros”
- “Valerse de su cargo o grado para obtener beneficios personales”
- “Valerse de su cargo o grado para coactar a un subordinado o impedir a cualquier militar el cumplimiento de una orden”
- “Exponer a riesgos innecesarios a un subordinado”
- “Imponer correctivos, sanciones o castigos que atenten contra la dignidad o moral del subordinado”
- “Ordenar a un subalterno actos de carácter servil ajenos al servicio”

##### **2) Faltas Muy Graves**

- “Agredir o realizar actos de violencia física contra un subordinado”

#### **d. Artículo 727 de la Ley 23214**

- 1) **Por desobediencia:** “quebrantar el arresto simple, no hacer, sin impedimento justificado, la captura que se está obligado a realizar; no cumplir las órdenes relativas al servicio; excusarse de los deberes invocando males supuestos; desobedecer al Superior, aunque no se cause daño ni perturbe el servicio y todo hecho contrario a la consigna o a las órdenes recibidas”. (Decreto Ley 23214)
  
- 2) **Por abuso de autoridad:** “maltratar de palabra u obra al inferior siempre que no le cause lesión; imponer arresto indebido obligar al inferior a actos ajenos al servicio o contrarios al decoro militar; admitir, a sabiendas individuos pertenecientes a otra fuerza; maltratar de obra a cualquier persona, siempre que el hecho no cause lesión grave”. (Decreto Ley 23214)

“Se considera lesión grave la que exija más de diez días de curación o incapacidad por igual tiempo para el trabajo”.

- 3) **Por abandono de destino**
- 4) **Por abandono de filas**
- 5) **Por negligencia**
- 6) **Contra el espíritu militar**
- 7) **Contra el patrimonio**
  
- 8) **Por desacato o resistencia a la autoridad:** “no prestar obediencia a los mandatos de la autoridad; causar a la fuerza pública o miembros de la Policía los maltratos a que se refiere el artículo 131 de este Código, siempre que el hecho no constituya delito”. (Decreto Ley 23214)

## **Sujetos Intervinientes**

### **a. Sujeto Activo**

“El sujeto activo del delito de abuso de autoridad es el funcionario público. Solo quien ostenta tal calidad especial –y el complejo de deberes especiales que dicha condición supone– puede ser autor de este delito. Para la configuración del delito se requiere, además, que dicho funcionario deba encontrarse en ejercicio de funciones, ejecutando tareas, deberes o funciones propias de su cargo”. (Espino 1982)

“En la jurisprudencia se ha afirmado que el sujeto activo debe poseer facultades conferidas por el ordenamiento jurídico: se señala que la norma que regula el delito de abuso de autoridad debe ser integrada con las normas de otras ramas del Derecho Público que fijan las funciones de los órganos de la administración pública y, consiguientemente determinan la forma y los límites dentro de los cuales puede el funcionario ejercitarlas libremente”. (Espino 1982)

Es interesante observar que ya en 1970 la Corte Suprema señalaba que el delito de abuso de autoridad debía ser cometido “por un funcionario público que actúa en ejercicio de sus funciones, por ejemplo, si el acusado no obró en función de guardia civil sino como particular, en estado de embriaguez relativa y bajo el amparo del uniforme, su actitud no configura el delito de abuso de autoridad. Se le condenó por el delito de lesiones”. (Espino 1982)

En consecuencia, “dada la exigencia legal de un sujeto especialmente cualificado, autores del delito de abuso de autoridad serán únicamente los funcionarios públicos”. Los particulares que intervienen en el delito solo podrán ser partícipes, ya sea como cómplices o instigadores. Según Roxin, C. (2007), “en cuanto a las modalidades de autoría que admite el tipo, se debe señalar que el delito de abuso de autoridad puede ser cometido también en autoría mediata o coautoría. No existe ningún obstáculo estructural para excluir alguna de sus formas”.

## **b. Sujeto Pasivo**

“Sujeto pasivo del delito de abuso de autoridad es aquel que sufre la acción arbitraria del funcionario público; es aquel que la norma penal designa como el alguien que sufre las consecuencias del abuso de autoridad, que es primariamente el ciudadano, una persona particular. También puede ser sujeto pasivo del delito una persona jurídica”. (Mir 2011)

“Igualmente, sujeto pasivo del delito también es el Estado, puesto que el comportamiento abusivo –e ilegal– del funcionario público afecta al Estado, en la medida que justamente un miembro y representante del Estado es quien –contrariamente a lo esperado– infringe la ley, afectando la legalidad y legitimidad de la administración pública. Esta afectación a la legitimidad es de suma gravedad, pues degrada y debilita la institución de la administración pública y afecta el cumplimiento de su rol constitucional. Desde otra perspectiva, queda claro que el titular del bien jurídico es el ciudadano y el mismo Estado”. (Mir 2011)

“De las consideraciones expuestas, se extrae que el delito de abuso de autoridad tiene como agraviado al particular y al Estado, de lo cual se desprende que ambos están plenamente legitimados para intervenir en la investigación o proceso penal como parte agraviada, pudiéndose constituir en parte civil. Por ello, encontramos interesante la apreciación de la Corte Suprema en una Ejecutoria al sostener que se considera como agraviado al Estado de manera equivocada, toda vez que, en el delito de abuso de autoridad, el sujeto pasivo es el particular”. (Mir 2011)

“Parte de la doctrina en el Perú señala que sujeto pasivo es el Estado y expresamente considera que al ciudadano no le corresponde tal calidad. Algunas opiniones tratan de morigerar las consecuencias de esta concepción admitiendo que, al particular, si bien no le corresponde la calidad de sujeto pasivo, sí sería posible considerarlo como agraviado”. (Mir 2011)

Así, “se observa que en la doctrina se ha tratado de legitimar la intervención del particular en el proceso como agraviado del delito

recurriendo a consideraciones generales que señalan que el sujeto pasivo no coincide necesariamente con el sujeto sobre el que recae físicamente la acción, puesto que sujeto pasivo hace alusión al titular o portador del bien jurídico cuya ofensa constituye la esencia del delito; mientras que el sujeto de la acción perjudicado abarca no solo al titular del interés lesionado de modo central esencial por el delito, sino a todos quienes soportan consecuencias perjudiciales”. (Mir 2011)

### **Tipicidad Objetiva**

“El tipo penal contiene dos modalidades: el cometer un acto arbitrario que cause perjuicio a alguien, y el ordenar un acto arbitrario que cause perjuicio a alguien. Se trata de dos supuestos independientes”. (Maggiore 1972)

#### **a. Acto arbitrario**

El tipo penal hace referencia al acto arbitrario como resultado típico necesario común a ambas modalidades (Maggiore 1972). “El acto arbitrario al que hace mención la norma no se refiere únicamente al acto administrativo –en sentido administrativo de resolución, de disposición–, sino más bien al concepto más general de acción, a cualquier acción arbitraria, independientemente de cómo se exprese o materialice”.

“El funcionario público es investido de ciertas facultades que le otorgan determinado poder en su relación con los ciudadanos, poder cuyo uso está supeditado a la obtención de los fines del Estado y que se encuentra limitado por el marco legal establecido y por los principios de razonabilidad y proporcionalidad que informan el Derecho en general. Por ello, estas facultades conferidas a los funcionarios públicos no pueden convertirse de ningún modo en carta abierta para avalar actos arbitrarios, y menos aquellos contrarios a la Ley y la Justicia”. (Maggiore 1972)

“El acto funcional regular es aquel realizado por el funcionario en el ámbito de su **competencia** –funcional, territorial, temporal–, respetando

los principios, procedimientos y formalidades que la ley y los reglamentos establecen”. En este marco, el funcionario público procederá arbitrariamente cuando extralimite sus atribuciones legalmente establecidas (Salinas, R. 2014). “La arbitrariedad del funcionario surgirá de la extralimitación dolosa en el ejercicio de sus funciones, cuando interviene a sabiendas que la ley se lo prohíbe o cuando en la consecución de fines lícitos emplea medios prohibidos o desproporcionados”. (Maggiore 1972)

#### **b. Cometer u ordenar un acto arbitrario**

“El tipo penal del artículo 376 contiene dos supuestos. El primer supuesto del delito de abuso de autoridad consiste en cometer un acto arbitrario que cause un perjuicio a alguien. El legislador emplea aquí el verbo cometer para hacer referencia a la realización del delito por parte del funcionario público. El delito puede ser realizado de manera directa, por intermedio de otra persona o conjuntamente con otras personas, lo que dará lugar a la autoría directa, autoría mediata o coautoría”. (Maggiore 1972)

“La segunda modalidad típica es ordenar un acto arbitrario que cause perjuicio a alguien. Esta modalidad típica es un supuesto autónomo de autoría directa. De no existir esta modalidad típica autónoma, el comportamiento de ordenar se sancionaría como un caso de autoría mediata o como instigación (si se cumplen los presupuestos de estas formas de intervención). Para la configuración de la modalidad típica de ordenar un acto arbitrario se requiere que la orden del acto arbitrario sea cumplida; y, si no existe consumación, al menos que se haya iniciado la ejecución y, además, que se haya ocasionado un perjuicio a alguien. La relevancia penal de esta modalidad se producirá cuando la orden ilícita cause perjuicio típico al sujeto pasivo”. (Maggiore 1972)

#### **c. Perjuicio**

“Como se ha indicado, para la configuración del delito de abuso de autoridad, en cualquiera de sus modalidades, se precisa que el acto arbitrario realizado u ordenado cause perjuicio a alguien. Según el Diccionario de la Real Academia Española, por perjuicio se entiende ocasionar daño o menoscabo moral o material. En el marco del delito de abuso de autoridad, el perjuicio que la norma penal admite puede ser de tipo económico, material, corporal, moral o de cualquier otra índole”. (Cancio 2001)

El perjuicio a que hace referencia la norma debe ser grave. Según (Cancio 2001) este debe ser, además, de “naturaleza objetiva y de necesaria concurrencia, perfectamente medible y verificable en base a criterios objetivos. Este perjuicio debe ser indefectiblemente causado por la concreción del riesgo no permitido y ocasionado por el funcionario público al excederse en el uso de sus prerrogativas en la función que desempeña. Por esta razón, devendrá en atípica la imputación por este delito, si el perjuicio proviene a mérito de cualquier otra causa que no sea la descrita en el artículo 376 del Código Penal”.

#### **d. Abuso de atribuciones**

“Para la configuración típica del delito bajo estudio, que consiste en la comisión de un acto arbitrario que causa perjuicio a un particular, se requiere que el comportamiento se realice mediante el abuso de atribuciones (abusando de sus atribuciones). De lo señalado se entiende que el acto arbitrario debe, en primer lugar, darse en el marco de las atribuciones del funcionario público; y, en segundo lugar, *exceder* o *abusar* de las facultades o prerrogativas que le fueron concedidas”. (Fontán, 1978)

“Sobre el particular, son dos los posibles escenarios”. “Primero, que el funcionario ejercite una función que se enmarca dentro de sus atribuciones, pero que en el caso concreto no se den los presupuestos para su ejecución (intervención)”. “Segundo, que el funcionario ejercite una función, propia

de sus atribuciones, que en el caso concreto se den los presupuestos para su ejercicio, pero que se extralimite en su ejecución (extralimitación); aunque la intervención de algún modo importa extralimitación, puesto que, de no darse los presupuestos para el cumplimiento de una determinada atribución, la norma le impone al funcionario abstenerse de cualquier actuación. En otras palabras, en dicha circunstancia, el límite al funcionario viene dado por la prohibición de ejercitar su función”. (Fontán, 1978)

## **2.5.2 Liderazgo militar**

### **La moral del líder militar**

#### **a. Los valores del liderazgo**

##### *Lealtad*

- 1) “Es la devoción sincera, voluntaria e infalible hacia el país, la Constitución Política, al Ejército, la Unidad y sus integrantes. Implica la prioridad correcta de sus obligaciones y compromisos de todo Militar. La Lealtad es recíproca, entre el Superior y el Subalterno, su principal característica es la de cohesionar al personal y a las Unidades Militares a través de la confianza depositada, esencial para el trabajo en conjunto”. (RE 1-54, 2014)
- 2) “La lealtad incluye atributos de sinceridad, justicia, verdad, honradez, rectitud y nobleza que son comunes a todo militar para servir al Ejército y al país, como compromiso permanente”. (RE 1-54, 2014)
- 3) “La Lealtad de sus Subordinados es el premio que reciben aquellos Líderes que lo merecen. Los Líderes Militares ganan la Lealtad de sus Subordinados capacitándolos correctamente, tratándolos con equidad y fomentando la práctica de los Valores del Liderazgo Militar”. (RE 1-54, 2014)
- 4) “Los Líderes han demostrado a través de la historia que los Soldados son mejores combatientes cuando existe la certeza de que su palabra

empeñada va a ser cumplida. La Lealtad los amalgama y crea un vínculo más fuerte que se forja en el calor del trabajo tanto en operaciones como en época de paz”. (RE 1-54, 2014)

- 5) “Lo ideal de la lealtad es que sea recíproca; pero con el Subalterno, siempre se exige que la Lealtad sea de abajo hacia arriba, siendo lo más importante que la Lealtad sea de arriba hacia abajo, esto porque, el Líder debe preocuparse que sus Subordinados se encuentren siempre en las mejores condiciones y evitando que sean objeto de cualquier tipo de abuso e injusticia, de tal manera que estos se mantengan firmes al lado de su Líder, por más difícil que sea la situación”. (RE 1-54, 2014)

### *Integridad*

- 1) “La Integridad implica que el Líder haga lo correcto, legal y moralmente, este valor implica al honor, honestidad, veracidad, dignidad y rectitud, evitando en todo momento perder la confianza, siendo firme con las normas del comportamiento. La Integridad puede definirse como una cualidad de la persona que la faculta para tomar decisiones sobre su comportamiento, creencias y forma de actuar”. (RE 1-54, 2014)
- 2) “Los Líderes íntegros actúan siempre de acuerdo con principios establecidos, y no sólo tomando en consideración lo que funciona mejor en un momento determinado”. (RE 1-54, 2014)
- 3) “La Integridad surge de la comprensión de que tenemos la capacidad de resistir tentaciones o amenazas y la seguridad de que nuestro espíritu forjado en la moral no se puede romper. Nuestra base es el coraje y el autorespeto. Nuestra filosofía como forma de vida se basa en principios éticos - morales claros y transparentes”. (RE 1-54, 2014)
- 4) “Todo Líder Militar que producto de su labor diaria llegue a cometer algún error, deberá reconocer y rectificar éste. Los Líderes Militares íntegros hacen lo que está bien no porque sea conveniente ni porque no tengan otra opción sino, porque su propio carácter no le permite actuar de otro modo”. (RE 1-54, 2014)

- 5) “Los valores característicos de cada persona pueden abarcar otras áreas tales como la cultura o las creencias; sin embargo, un Líder Militar integro debe adecuar estas a los valores del Liderazgo Militar, debiendo fortalecerlos e integrarlos para su mejor aplicación en beneficio de los logros de mejores resultados”. (RE 1-54, 2014)

### *Disciplina*

- 1) “Es la norma a que los militares debemos ajustar nuestra conducta y tiene como base la obediencia y un alto concepto del honor, la justicia y la moral”. (RE 1-54, 2014)
- 2) “El objeto de disciplina es el fiel y estricto cumplimiento de los deberes que prescriben las leyes y reglamentos militares. Es la base fundamental del desarrollo de todo Guerrero. Se refiere a la regulación del comportamiento de todo Militar que implica reglas que rigen la orientación de los objetivos y el comportamiento dentro y fuera de la Institución”. (RE 1-54, 2014)
- 3) “La disciplina es una ciencia y un arte, que puede comprender la instrucción que posee una persona en torno a cierta doctrina y la forma precisa en que lo lleva a la práctica. En base a la disciplina el Líder puede actuar determinadamente hasta cumplir sus metas y objetivos. Un claro ejemplo de esto se ve en la Instrucción que para lograr habilidades y destrezas saltantes en el manejo de equipo y materiales se necesita de la práctica constante y objetiva”. (RE 1-54, 2014)
- 4) “La disciplina y la moral son inseparables. La mejor disciplina es la autodisciplina, donde el individuo hace lo que él considera correcto porque él quiere hacer lo correcto. De acuerdo con ello, la verdadera disciplina es el resultado de la voluntad y se logra mediante la formación de deseos, entusiasmo y cooperación muy rara vez mediante el temor al castigo. La disciplina existe no sólo donde los hombres están bajo la vigilancia de sus Superiores, sino mientras ellos están fuera de servicio”. (RE 1-54, 2014)
- 5) “La autodisciplina es la capacitación o entrenamiento que se da a sí mismo para llevar a cabo una determinada tarea o para adoptar un

patrón particular de comportamiento, incluso si uno prefiriera estar haciendo otra cosa. La autodisciplina es, en cierta medida un sustituto de la motivación, cuando uno utiliza la razón para determinar el mejor curso de acción que se opone a los deseos de uno; en cambio, el comportamiento virtuoso es cuando las motivaciones están alineadas con nuestros objetivos, quiere decir, hacer lo que uno sabe que es mejor y hacerlo con entusiasmo desde el primer momento”. (RE 1-54, 2014)

### *Espíritu de cuerpo*

- 1) “El Espíritu de Cuerpo es el valor fundamental que debe prevalecer en todo momento y lugar en la Institución para alcanzar el éxito en conjunto. Se logra cuando la totalidad de los individuos que integran el Ejército están identificados con sus valores, intereses y objetivos”. (RE 1-54, 2014)
- 2) “El término Espíritu de Cuerpo es utilizado frecuentemente para señalar la identificación que los miembros de un grupo sienten con el mismo y su Unidad. A través de ese sentimiento los miembros son motivados a lograr objetivos comunes del grupo y de la Unidad. Esta identificación se puede reforzar a través de símbolos propios como logos, colores, banderas, escudos, lemas, frases, mascotas, canciones, etc”. (RE 1-54, 2014)
- 3) “La práctica del Espíritu de Cuerpo por todo Militar responde mejor a la conducción cuando ésta estimula su orgullo, y la de su organización. El sentimiento de orgullo de grupo aumenta el sentimiento de fuerza de los individuos porque, ellos pertenecen a él, ellos mismos se reconocen como parte del conjunto que hace las cosas en una organización de esplendidas tradiciones, eficientes y distinguida”. (RE 1-54, 2014)
- 4) “Para el mantenimiento de la moral se deben establecer metas y objetivos específicos alcanzables en forma conjunta por todo el personal como un equipo, logrando resultados concretos que permita brindar una firme base al sentimiento de considerarse "lo mejor de lo

- mejor". Tal sentimiento puede materializarse realizando actividades en conjunto relativamente simples. Haga que una Sección realice una prolongada marcha sin que abandone a ningún combatiente y, el equipo estará orgulloso de tal hazaña". (RE 1-54, 2014)
- 5) "En el fomento de la buena moral en los individuos, la administración, el entrenamiento, el alto espíritu en la Unidad y cada detalle de la vida diaria, juegan un importante papel". (RE 1-54, 2014) Por ejemplo, podríamos decir:
- a) "La insistencia del Líder Militar para que el rancho siempre sea de lo mejor, con las calorías apropiadas y bien preparado, bien servido, sea apetitoso y se sirva en lugares aseados, es una demostración muy concreta de su interés en los camaradas y en sus hombres". (RE 1-54, 2014)
  - b) "La administración eficiente, justa y cabal juega su parte porque, contribuye al bienestar y felicidad del individuo y, porque demuestra concretamente que el conductor se desvela por los intereses de sus hombres". (RE 1-54, 2014)
  - c) "La instrucción y el entrenamiento cuidadosamente planeado, intencionado y efectivo, permite que sus hombres y la Unidad reciban todo lo necesario para prepararse a fin de cumplir su Misión, logrando el orgullo de los miembros de las organizaciones altamente especializadas". (RE 1-54, 2014)
  - d) "El Espíritu de Cuerpo es amor por la institución íntimamente compartido por sus miembros. Dentro del grupo, el Espíritu de Cuerpo expresa los mismos sentimientos y valores en torno al grupo, a los que sirve con lealtad, sacrificio, entrega generosa de todas las facultades intelectuales, profesionales y afectivas". (RE 1-54, 2014)

### *Responsabilidad*

- 1) "Esta es, en general, la capacidad existente en toda persona de conocer y cumplir los deberes con efectividad, induciendo al cumplimiento exacto del deber militar, así como los resultados de sus propios actos".

- (RE 1-54, 2014)
- 2) “La Responsabilidad es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante el Escalón Superior”. (RE 1-54, 2014)
  - 3) “El Líder Militar toma decisiones conscientemente y acepta las consecuencias de sus actos, dispuesto a rendir cuenta de ellos”. (RE 1-54, 2014)
  - 4) “En ausencia de órdenes se debe actuar con iniciativa aceptando la Responsabilidad que se deriva de dicha conducta; al ir en busca de la Responsabilidad, uno se desarrolla profesionalmente e incrementa su capacidad de Liderazgo y debemos ser conscientes de aceptar la Responsabilidad por todo lo que la Unidad haga o deje de hacer”. (RE 1-54, 2014)
  - 5) “El Líder Militar que no acepta la responsabilidad perderá la confianza de sus hombres”. (RE 1-54, 2014)
  - 6) “El Líder Militar debe estar enterado de los deberes de su Comandante inmediato y estar preparado para aceptar sus responsabilidades, desempeñando toda tarea, sea esta grande o pequeña con mucha dedicación y empeño, y su recompensa será cuando lo designen para desempeñar tareas más importantes”. (RE 1-54, 2014)
  - 7) “El Líder Militar acepta la crítica en su verdadero alcance y admite los errores que pudieran derivarse de su acción de Liderazgo, sosteniendo lo que cree que es correcto y teniendo el valor de mantener sus convicciones”. (RE 1-54, 2014)
  - 8) “La responsabilidad modera las fluctuaciones de la libertad; la persona responsable decide teniendo en cuenta el deber; el irresponsable, en cambio, decide a impulsos de lo que le apetece o le disgusta. El primero usa el intelecto, el segundo los instintos”. (RE 1-54, 2014)

#### **b. La empatía y la ética del guerrero**

##### *La empatía*

- 1) “Es la capacidad que tiene el ser humano para relacionarse o

- conectarse a otra persona y responder adecuadamente a las necesidades del otro, a compartir sus sentimientos e ideas de tal manera de lograr que ambos se sientan bien”. (RE 1-54, 2014)
- 2) “La Empatía faculta al Líder mostrarse accesible a compartir experiencias con los integrantes de su organización, cuando él planifica y toma decisiones procura determinar de qué manera éstas afectarían a su personal, para tenerlas en cuenta cuando dicta sus disposiciones, por lo que en todo les brinda comodidades razonables y les proporciona periodos de descanso para mantener la moral y asegurar la eficacia de la misión”. (RE 1-54, 2014)
  - 3) “En tiempos de guerra y durante operaciones difíciles, el Líder Militar comparte con su gente las dificultades y penurias a fin de comprobar el realismo de sus planes y decisiones, particularmente cuando una Unidad u Organización sufre heridos o bajas, el Líder Militar debe de ayudar a aliviar el sufrimiento causado por dicha circunstancia traumática, y lograr que aquella vuelva a estar en condiciones de actuar lo antes posible”. (RE 1-54, 2014)
  - 4) “Un Líder Militar empático se preocupa por sus Soldados brindándoles la capacitación, el equipamiento y todo el apoyo necesario para preservar su vida en el campo de batalla y permitir que culminen con éxito la misión”. (RE 1-54, 2014)
  - 5) “Para tener una mejor comprensión de cómo reaccionan y actúan los Subordinados, el líder debe hacer un esfuerzo consciente para observarlos; si los conoce personalmente debe catalogarlos de acuerdo con sus diferencias individuales lo cual le ayudará, a obtener obediencia voluntaria, confianza, respeto, y leal cooperación”. (RE 1-54, 2014)
  - 6) “El deseo de los hombres de satisfacer ciertas necesidades es la base de su comportamiento, conociendo a los hombres y orientado el esfuerzo a la satisfacción de sus necesidades primarias y espirituales, se incrementará el aporte de los integrantes dentro de la Unidad y se mejorará la eficiencia de ésta”. (RE 1-54, 2014)
  - 7) “Cuando el Líder provee de los recursos y dicta las disposiciones pertinentes para satisfacer las necesidades de sus hombres y ellos

comprueben que existe interés por su instrucción, entrenamiento y bienestar, ofrecerán una mejor actitud hacia el Ejército y hacia la vida militar”. (RE 1-54, 2014)

- 8) Pasos para lograr tener una mayor Empatía:
  - a) “Ser accesible y desarrollar la comprensión con los Subordinados a través del contacto personal”. (RE 1-54, 2014)
  - b) “En pequeñas Unidades no es suficiente que el Comandante se dirija solamente a sus Subordinados por su nombre, es indispensable que se familiarice con las razones de su personalidad”. (RE 1-54, 2014)
  - c) “Velar por las condiciones de vida de sus Subordinados, incluyendo su medio ambiente, alimentación, vestuario y alojamiento, e implementando adecuadamente los servicios de personal, particularmente aquellos que contribuyen a la solución de sus problemas personales, supervisar activamente la higiene y salubridad y promover actividades atléticas y recreativas dentro de la organización”. (RE 1-54, 2014)
  - d) “Crear conciencia de seguridad”. (RE 1-54, 2014)
  - e) “Administrar justicia con la debida equidad, sin temores ni favores; asegurar una justa y equitativa distribución de los permisos, cambios, rotaciones y otros beneficios, alentar el progreso individual, dando oportunidades educacionales para los miembros que se encuentran bajo su Comando”. (RE 1-54, 2014)

### *La ética del soldado*

- 1) “El Código de Ética del Ejército del Perú, se conceptualiza como la expresión de los principios y valores que deben orientar el accionar de todos y cada uno de sus integrantes”. (RE 1-54, 2014)
- 2) “La Ética del Soldado constituye un componente del carácter, al cual lo forma y orienta su accionar y está estrechamente unida a los valores del Líder como la lealtad a los camaradas, a la integridad en todos sus

- actos, a la disciplina consciente, al espíritu de cuerpo y a la responsabilidad”. (RE 1-54, 2014)
- 3) “La Ética del Soldado exige una firme determinación, una disposición permanente a hacer lo que está bien, y a hacerlo con orgullo”. (RE 1-54, 2014)
  - 4) “La Ética tiene que ver con la actitud profesional y las creencias que caracterizan al Soldado Peruano, se basa en los preceptos de código de conducta, y refleja el compromiso y la entrega desinteresada del Soldado a la Nación, a la Misión, a la Unidad y a los demás Soldados”. (RE 1-54, 2014)
  - 5) “La Ética del Soldado se desarrolla y mantiene por medio del compromiso con los Valores del Ejército y Valores del Liderazgo Militar”. (RE 1-54, 2014)
  - 6) “La Ética del Soldado es más que una actitud perseverante en la guerra, es el incentivo para seguir luchando en medio de toda clase de circunstancias adversas, independientemente del tiempo o del esfuerzo que ello indique; para lo cual, siempre debe mantener intacta la voluntad de ganar aun cuando la situación parece no tener salida y no hay signos de que pueda de alguna manera mejorar”. (RE 1-54, 2014)
  - 7) “La Ética del Soldado constituye un componente del carácter, se forja tanto en el calor del trabajo diario como en la batalla, dando fortaleza a sus Líderes y a su gente para superar el miedo, el hambre, las privaciones y el agotamiento”. (RE 1-54, 2014)
  - 8) “La Ética del Soldado exige una firme determinación, una disposición permanente a hacer lo que está bien, y a hacerlo con orgullo en toda clase de conflictos; para hacer lo correcto, es preciso tratar con respeto a todas las personas involucradas en funciones de la Fuerza Operativa y con los órganos de medios de apoyo administrativo (OMA).” (RE 1-54, 2014)
  - 9) “Las acciones de todos los que pelearon valerosamente en las guerras del pasado ejemplifican la esencia de la Ética del Soldado del Ejército, desarrollada por medio del compromiso con el cumplimiento de los Valores Institucionales, los Valores del Liderazgo Militar y

conocimiento de su glorioso legado”. (RE 1-54, 2014)

- 10) “La Ética del Soldado deja bien en claro que el deber con la Patria se plasma en el Servicio Militar el cual es mucho más que un trabajo cualquiera, ya que este servicio implica riesgos a los que nadie quiere enfrentar, como es el ofrendar su vida en la defensa de la sociedad entera y del país”. (RE 1-54, 2014)
- 11) “Los Soldados deben confiar fielmente en sí mismos y en sus camaradas, lo que hace que el Ejército sea permanentemente persuasivo en tiempos de paz e invencible en tiempos de guerra”. (RE 1-54, 2014)

#### *El desarrollo del carácter*

- 1) “El personal integrante del Ejército cuando recién se incorporó a filas, llegaron con el carácter moldeado por la crianza, las creencias, la educación y la experiencia de vida de su familia y de la sociedad”. (RE 1-54, 2014)
- 2) “La tarea de un Líder Militar sería mucho más fácil si solo consistiera en contrastar los valores personales de cada integrante del equipo con los Valores del Ejército, y trazar un plan sencillo para armonizarlos; sin embargo, la realidad es muy diferente por la diversidad de caracteres de los ingresantes”. (RE 1-54, 2014)
- 3) “El Carácter se forma a través del estudio, la reflexión, la experiencia y la retroalimentación constante, la transformación en una persona de Carácter, en un Líder Militar Moral, es un proceso continuo que involucra la experiencia cotidiana, la educación, el propio desarrollo integral, el asesoramiento en materia de perfeccionamiento personal y la orientación”. (RE 1-54, 2014)
- 4) “Es de responsabilidad de cada persona el cultivar su propio carácter, pero el Líder Militar es responsable de promover, motivar y evaluar los esfuerzos de los demás, asimismo conseguir que su personal sean personas de carácter, que tengan el firme deseo de actuar con ética en toda circunstancia”. (RE 1-54, 2014)
- 5) “El hacer siempre lo correcto es lo ideal, hacer lo correcto por la razón

correcta y con el propósito correcto es aún mejor, manteniendo en todo momento que el clima de la organización se rija por la ética y conducta moral”. (RE 1-54, 2014)

- 6) “Una de las responsabilidades fundamentales del Líder Militar es mantener la armonía dentro de la organización que promueva una conducta ética permanente en sus integrantes porque con el transcurrir del tiempo, las personas llegan a pensar, sentir y actuar de acuerdo con estrictos cánones morales, que integran el buen criterio a su personalidad”. (RE 1-54, 2014)
- 7) “Un Líder Militar solo puede forjarse por medio del estudio, la reflexión, la experiencia y la retroalimentación constante”. (RE 1-54, 2014)
- 8) “Un Líder Militar procura actuar siempre de acuerdo con los estándares más exigentes para impulsar a sus Subordinados a que hagan lo mismo y de esa forma los estándares y valores se extienden a todo el equipo, la Unidad y en última instancia, al Ejército en su conjunto”. (RE 1-54, 2014)

#### *El carácter y la ética*

- 1) “El ceñirse a los principios que encarnan los Valores del Liderazgo Militar es esencial para mantener elevados niveles Éticos de conducta”. (RE 1-54, 2014)
- 2) “El proceder en contrario a la Ética destruye la moral y la cohesión de la organización, porque va minando la confianza elemento esencial del trabajo en equipo y la culminación exitosa de toda misión”. (RE 1-54, 2014)
- 3) “El hacer siempre lo correcto da fortaleza de carácter a las personas, contribuyendo a generar una cultura de confianza que se extiende a toda la organización”. (RE 1-54, 2014)
- 4) “El Líder Militar debe concentrar su atención en crear para la organización un ambiente sustentado en la Ética y, en el que juntos los Subordinados con la Organización logren desarrollar al máximo su potencial, para alcanzar su objetivo”. (RE 1-54, 2014)

- 5) “El Líder Militar debe realizar evaluaciones del ambiente Ético de su Unidad analizando entre otros los aspectos relacionados con su propio Carácter y acción, del lugar de trabajo y del entorno externo, a fin de poder luego trazar e instrumentar su plan de acción que logre resolver los problemas Éticos que se planteen dentro de su ámbito de influencia”. (RE 1-54, 2014)
- 6) El Líder Militar deberá desarrollar permanentemente las actitudes siguientes:
  - a) “La integridad caracterizada por la honradez, que debe guiar todas sus acciones”.
  - b) “Decir siempre la verdad haciendo honor a su palabra”.
  - c) “Máximo esfuerzo y dedicación en el cumplimiento del deber”.
  - d) “Trabajar dando ejemplo de conducta en su vida personal y pública”.
  - e) “Aceptar la responsabilidad de sus decisiones”.
  - f) “Tratar con justicia y con respeto a la dignidad de todas las personas”.
  - g) “Mejorar continuamente en su desarrollo personal, profesional y familiar”.
  - h) “No usar la autoridad del puesto o grado para beneficio personal”.
  - i) “Mantener el valor físico y moral”.
  - j) “Buscar el bienestar de la organización consecuente con los valores institucionales”.

#### *Razonamiento ético*

- 1) “El razonamiento Ético busca en primer lugar identificar el problema para poder realizar la toma de decisiones y su instrumentación, el razonamiento Ético establece específicamente que la Ética se manifiesta en consideraciones específicas al optar por criterios de estudio, realizar análisis y cotejar posibles soluciones; el Líder Militar debe conocer y aplicar los Valores Éticos de tal manera de buscar soluciones éticas para los diversos problemas que se le presenten”. (RE 1-54, 2014)

- 2) “Las opciones de carácter Ético pueden darse entre lo que está bien y lo que está mal, entre dos opciones correctas, algunos problemas se reducen a un dilema moral que exige considerar especialmente cuál de todas las opciones disponibles es la más ética”. (RE 1-54, 2014)
- 3) Las opciones disponibles se aplican de acuerdo a tres perspectivas:
  - a) “Una perspectiva se funda en el criterio de que, si se aplican los Valores Institucionales, se obtendrán resultados éticos”.
  - b) “Una segunda perspectiva se funda en el conjunto de valores y reglas acordadas, tales como los Valores del Liderazgo Militar”.
  - c) “Una tercera perspectiva se funda en el criterio de que lo que más favorezca al mayor número de personas es lo mejor y afectará las consecuencias más deseables”.
- 4) “Los Comandantes en su respectivo nivel dentro de su organización, están obligados de realizar siempre lo correcto por la razón correcta, es por ello por lo que sus Subordinados, confían en que ellos tomaran las decisiones éticamente correctas”. (RE 1-54, 2014)
- 5) “Desde una perspectiva Ética, el Líder Militar en su accionar debe actuar de acuerdo con el Derecho Internacional Humanitario, Tratados Internacionales y Derechos de la Guerra, nada podría ser más peligroso y devastador para el prestigio del Ejército y su misión, vulnerar el orden jurídico y tratados internacionales establecidos”. (RE 1-54, 2014)
- 6) “El razonamiento Ético resulta muy complejo en la práctica, para enfrentar las disyuntivas de carácter moral es preciso pensar en sentido crítico, tomando siempre como referencia los Valores Militares Institucionales”. (RE 1-54, 2014)
- 7) “El Líder Militar analiza los problemas de carácter moral desde diferentes puntos de vista, aplicando a través del criterio y los valores, la opción que sea más ética, de modo de poder dar solución a los problemas que se presenten”. (RE 1-54, 2014)
- 8) Cuando el Subordinado advierte que la orden recibida no ha sido comprendida, deberá actuar de la siguiente manera:
  - a) “Primero, cerciorarse de haber entendido bien los detalles de la orden y la intención original de la misma”.

- b) “Solicita de inmediato de quien recibe la orden, que lo aclare el concepto e intención de esta, antes de seguir adelante”.
  - c) “Si el problema es complejo, deberá solicitar mayores informaciones que permitan dar solución a este”.
  - d) “Si exige tomar una decisión inmediata, como puede ocurrir en el combate, deberá juzgarla lo mejor posible tomando en cuenta los Valores del Liderazgo Militar, la experiencia personal, el pensamiento crítico, el estudio y la reflexión previos”.
- 9) “Cumplir con los Valores Institucionales y actuar con ética es un deber de todos los miembros de la Institución en sus diferentes niveles; todos los días se toman decisiones de carácter moral en las Unidades Militares y dependencias del Ejército, en ellas hay situaciones en las se puede ver afectada la vida del Soldado, particularmente cuando se encuentra frente a un conflicto interno o externo, por lo que las decisiones que se tomen en los diferentes Niveles de Comando o lo tome el Comando del Ejército, deben ser elegidas en función de los valores y la ética por el bien de la Institución y de la Nación”. (RE 1-54, 2014)

## **Cualidades del Líder**

### **a. La presencia del líder militar**

#### *La Imagen de un Líder*

- 1) “La impresión que causa el Líder Militar en los demás es de gran importancia para el éxito en su tarea de dirigirlos y, depende mucho de su aspecto exterior, su conducta, su actitud, su acción y su palabra, debiendo compartir a diario las dificultades y los riesgos de su equipo”. (RE 1-54, 2014)
- 2) “El Líder Militar es evaluado por su personal en los momentos más críticos de la conducción de las operaciones, donde él comparte las dificultades y los riesgos junto a sus hombres; siempre debe estar presente donde se realizan o se ejecutan las tareas, esto le permitirá al

- Líder Militar conocer por sí mismo las condiciones reales a las que se enfrentan, estar en contacto directo con su personal, logrando con esta sola actitud que ellos estén más dispuestos a aceptar y a apreciar que a su Unidad se le asigne un papel importante”. (RE 1-54, 2014)
- 3) “La presencia no es solo presentarse, importa la imagen que el Líder Militar proyecta, y esta se transmite por medio de la acción, la palabra y la actitud. La presencia es un atributo fundamental que es preciso que el Líder Militar llegue a entender de manera cabal”. (RE 1-54, 2014)
  - 4) “La reputación se refleja en el respeto que se inspira en los demás, en cómo se alude al Líder Militar y en cómo se responde a su orientación”. (RE 1-54, 2014)

### ***La Presencia Efectiva del Líder Militar***

“La presencia efectividad del Líder Militar se potencia de manera notable si comprende y cultiva el porte Militar, su aptitud física, seguridad y capacidad de recuperación o resiliencia”. (RE 1-54, 2014)

#### 1) Porte Militar y Profesional

El porte militar permite proyectar presencia de mando y una imagen profesional de autoridad para lo cual debe tener presente lo siguiente:

- a) “La buena forma física y la práctica de una cortesía apropiada, ayuda a superar situaciones difíciles”.
- b) “Preocupación permanente por su buena apariencia”.
- c) “En todo momento actuar de manera profesional”.
- d) “Llevar el uniforme siempre con gallardía, elegancia y sintiéndose muy bien por ello”.
- e) “Al manejar su imagen pública dar muestras de cortesía militar”.

## 2) Aptitud Física

“Una buena salud, fuerza y entrenamiento, sustentan la salud emocional y la destreza conceptual en condiciones de tensión extrema y prolongada”, (RE 1-54, 2014) para lo cual se debe tener presente lo siguiente:

- a) “La aptitud física es todo aquello que se hace para mantener una condición saludable”.
- b) “La preparación de la Unidad comienza por contar con personal físicamente aptos”.
- c) “La preparación física es buena para todos los integrantes del Ejército”.
- d) “El programa de entrenamiento físico de la Unidad debe de dar prioridad absoluta a la preparación para las misiones operativas”.
- e) “Los Soldados deben estar preparados para pasar privaciones”.
- f) “Las operaciones de combate en terrenos difíciles, condiciones climáticas extremas y de gran altitud requieren de una importante preparación física previa”.
- g) “Todo el personal debe ser consciente del cuidado de la salud y de la higiene para su mejor desempeño en condiciones operativas extremas”.
- h) “Un integrante enfermo en una Unidad bien entrenada constituye un eslabón débil en la cadena, y la puede hacer vulnerable y menos eficaz cuando el personal enfermo es irremplazable por la especialidad y conocimientos”.

## 3) Seguridad

“Está dada por la fe que se tiene el Líder para actuar de manera apropiada, en cualquier situación aún en condiciones extremas y poca información de la situación que va a desarrollar” (RE 1-54, 2014); esta seguridad se desarrolla aplicando y conociendo lo siguiente:

- a) “La seguridad del Líder Militar descansa en su propia capacidad y en su creencia de seguridad por sí mismo”.
  - b) “La seguridad en sí mismo nace de la competencia profesional”.
  - c) “El exceso de confianza y la ostentosa jactancia no tienen nada que ver con la seguridad”.
  - d) “La seguridad es de gran importancia tanto para el Líder Militar como para su personal”.
  - e) “En combate un Líder Militar ayuda a sus Soldados a ahuyentar la duda y mitigar la ansiedad.
  - f) “Todo Líder Militar, en todo momento debe proyectar seguridad y confianza al personal de la Unidad y la capacidad para triunfar en lo que haga”.
- 4) La Capacidad de Recuperación o Resiliencia

“Es la demostración de la aplicación de la tendencia a recuperarse rápidamente tras sufrir contratiempos, experiencias impactantes, lesiones, adversidades y situaciones de tensión extrema, sin dejar de centrar la atención en la misión y la organización”, (RE 1-54, 2014) esta se sustenta:

- a) “En la voluntad y en la fortaleza interior que le impulsa seguir adelante aun cuando se está agotado, hambriento, asustado y enfermo, permitiendo de esta manera al Líder Militar y su organización de ser capaces de dar cumplimiento a las misiones más difíciles, permitiéndole tomar el camino que conduzca al éxito y a la victoria en la batalla”. (RE 1-54, 2014)
- b) “La tarea primordial de todo Líder Militar es infundir resiliencia para enfrentarse con éxito a todo tipo de adversidades y ánimo de triunfar en cualquier circunstancia, para ello debe comenzar por brindarles un entrenamiento duro y una capacitación realista, de modo que apelando a la energía interna que cada persona posee, la impulse al cumplimiento de la misión. Así las cosas, vayan mal,

el Líder debe recurrir a su reserva interior para perseverar”. (RE 1-54, 2014)

## **b. La inteligencia del líder militar**

### *La Inteligencia*

- 1) “La inteligencia de todo Líder Militar se nutre de las tendencias y recursos mentales que forjan las habilidades conceptuales al aplicarlas en los deberes y responsabilidades que debe asumir”. (RE 1-54, 2014)
- 2) “Las habilidades conceptuales permiten analizar y juzgar con criterio antes de emitir conceptos y formular planes, ellas ayudan a pensar con creatividad y a razonar analítica, crítica y éticamente con la sensibilidad cultural necesaria para considerar las consecuencias previstas, así como las posibles consecuencias no previstas; todo Líder Militar debe pensar en función de lo que prevé que ocurrirá como consecuencia de una decisión”. (RE 1-54, 2014)
- 3) “Ciertas decisiones pueden desencadenar una secuencia de acontecimientos, por lo tanto, todo Líder Militar debe procurar adelantarse a los efectos indirectos de sus acciones, inclusive hasta las acciones de un Líder Militar de menor jerarquía, porque pueden llegar a tener efectos que van más allá de lo previsible”. (RE 1-54, 2014)

### *Componentes conceptuales de la inteligencia*

Los componentes conceptuales de la inteligencia son:

- 1) La agilidad mental
  - a) “Consiste en la flexibilidad de la mente y en la tendencia a anteponerse y adaptarse a situaciones inopinadas y cambiantes”. (RE 1-54, 2014)

- b) “Permite pensar en función de los efectos mediatos cuando las decisiones que se toman no producen los efectos deseados, permitiendo apartarse de los patrones de pensamiento habituales, improvisar ante situaciones muy difíciles y aplicar prestamente múltiples perspectivas para considerar nuevos enfoques o soluciones, esta agilidad mental debe permitir a todo Líder Militar aislar un problema e identificar sus posibles soluciones promoviendo la iniciativa para adaptarse al cambio durante las operaciones”. (RE 1-54, 2014)
- c) “Se funda en la capacidad de razonar con sentido crítico, manteniendo la mente abierta a múltiples posibilidades hasta alcanzar la solución más razonable, es la flexibilidad de la mente que le permite anticiparse y adaptarse a situaciones inciertas o cambiantes”. (RE 1-54, 2014)
- d) “Se basa en el análisis crítico, manteniendo la mente abierta a una serie de posibilidades hasta alcanzar la solución más razonable, el pensamiento crítico es la clave para llegar a comprender situaciones cambiantes, descubrir causas, llegar a conclusiones razonables, juzgar con criterio y aprender de la experiencia”. (RE 1-54, 2014)
- e) “El pensamiento crítico es un proceso del pensamiento que tiende a encontrar la verdad en situaciones en las cuales la observación directa es insuficiente, imposible o poco práctica, permitiendo pensar con visión de futuro y resolver problemas, y es vital para tomar decisiones”. (RE 1-54, 2014)
- f) “El pensamiento crítico es la clave para llegar a comprender situaciones cambiantes, descubrir causas, llegar a conclusiones razonables, juzgar con criterio y aprender de la experiencia, este pensamiento implica analizar un problema en profundidad desde múltiples puntos de vista, y no quedarse con la primera respuesta que venga a la mente”. (RE 1-54, 2014)
- g) “Todo Líder Militar necesita de la habilidad de poseer un pensamiento crítico y ágil porque muchas de las disyuntivas que debe enfrentar exigen más de una solución; el primer paso para

encontrar una solución apropiada es determinar claramente cuál es el problema central, hacerlo no es nada fácil; otras veces, es preciso sortear una multiplicidad de problemas menores que distraen la atención para finalmente llegar al tema central”. (RE 1-54, 2014)

- h) “Los ámbitos operativos contemporáneos requieren de Líderes Militares con mayor agilidad mental, capaces de dirigir con eficacia Unidades en los conflictos, apartarse de los patrones de pensamiento habituales, improvisar ante situaciones sin salida, y aplicar múltiples perspectivas para considerar nuevos enfoques o soluciones”. (RE 1-54, 2014)
- i) “La agilidad mental y la iniciativa de todo Líder deben infundirlas a sus Subordinados, que permita generar un clima propicio para la activa participación de la organización; cuando se identifican los errores cometidos sin mala intención durante el entrenamiento, se procederá a su corrección inmediata, motivando a que los Subordinados estén proclives a desarrollar su propia iniciativa”. (RE 1-54, 2014)

## 2) El Criterio

- a) “El criterio es la norma, regla o pauta, que todo Líder debe seguir para conocer la verdad o falsedad de una cosa o cuestión, el criterio va de la mano de la agilidad mental”. (RE 1-54, 2014)
- b) “El buen criterio requiere tener la capacidad de evaluar con inteligencia las situaciones o circunstancias, y extraer conclusiones factibles”. (RE 1-54, 2014)
- c) “El buen criterio habilita al Líder a formar opiniones razonables, tomar decisiones sensatas y realizar cálculos estimativos confiables, aplicado en forma ordenada es importante para el éxito del Líder, y en buena medida nace de la propia experiencia”. (RE 1-54, 2014)
- d) “El Líder Militar adquiere experiencia a través de la orientación y el consejo de los Superiores, de los de su mismo grado y aun de

algunos Subordinados; también puede ampliar la experiencia leyendo libros o biografías de personalidades notables permitiéndole aprender de sus éxitos y sus fracasos; leer las historias de personajes que triunfaron son una fuente de conocimiento, sabiduría y métodos de abordaje que bien podrían adaptarse al ambiente o a las circunstancias actuales de su autodidaxia”. (RE 1-54, 2014)

- e) “El criterio le permite a todo Líder Militar el momento en el que debe sopesar los hechos, manejar datos cuestionables y algunas veces contrario a sus sentimientos más profundos tomar una decisión acertada y, es en base al buen criterio que le permite tomar la decisión óptima ante la situación que tiene entre manos, constituyendo un atributo clave en el arte de dirigir y transformar el conocimiento y comprensión en decisiones lógicas y aplicables”. (RE 1-54, 2014)
  - f) “El buen criterio le permite determinar los posibles caminos a seguir y a decidir cuál es lo mejor; antes de elegir la medida específica a adoptar, se permite considerar las posibles consecuencias y razonarla metódicamente, este criterio se nutre de fuentes tales como las intenciones y propósitos de los Comandantes de larga trayectoria, el resultado que se desea lograr, las reglas, las leyes, la experiencia y los valores”. (RE 1-54, 2014)
  - g) “El buen criterio implica asimismo ser capaz de evaluar a sus Subordinados y al enemigo, de modo de establecer cuáles son sus fortalezas y sus flaquezas; ser capaz de imaginar soluciones apropiadas e instrumentarlas, al igual que la agilidad mental, el buen criterio es un ingrediente imprescindible cuando se trata de solucionar problemas y tomar decisiones”. (RE 1-54, 2014)
- 3) El Espíritu Innovador
- a) “Es lo que le permite a todo Líder Militar introducir por primera vez algo nuevo cuando es preciso o se presenta la oportunidad, el

ser innovador implica tener creatividad para generar ideas originales y valiosas”. (RE 1-54, 2014)

- b) “Todo Líder Militar debe aprovechar las oportunidades que se presentan cuando se plantean un problema nuevo o un problema antiguo que requiera una nueva solución; para solucionarlo pensando con creatividad y con ideas innovadoras”. (RE 1-54, 2014)
  - c) “El concepto clave para el pensamiento creativo es desarrollar nuevas ideas e imaginar nuevas formas de plantear desafíos a los Subordinados que conlleven conceptos innovadores, en el caso de los Soldados, implica pensar en nuevas maneras de culminar con éxito las tareas y misiones”. (RE 1-54, 2014)
  - d) “Todo Líder innovador evita el conformismo; procura encontrar nuevos desafíos para sus Subalternos por medio de nuevos enfoques e ideas de avanzada; para ser innovador, todo Líder Militar aprende a confiar en la intuición, la experiencia, el conocimiento y el aporte de sus Subordinados”. (RE 1-54, 2014)
  - e) “Todo Líder innovador debe preocuparse por reforzar el espíritu de cuerpo haciendo que todos asuman su cuota de responsabilidad y de riesgo en el proceso de innovación; el pensamiento creativo del Líder implica adoptar enfoques adaptativos a partir de circunstancias similares anteriores, o enfoques totalmente innovadores basados en una idea completamente nueva, a veces aplicando la iniciativa y el buen criterio para que en algunas circunstancias de no contar con los medios necesarios para su entrenamiento en sus respectivas instalaciones, sustituirlas por otras que alcancen el fin deseado”. (RE 1-54, 2014)
- 4) El Tacto en la Relación Interpersonal
- a) “Para interactuar eficazmente con otras personas, es preciso saber que ellas están percibiendo y aceptando el carácter, las reacciones y las razones del Líder, así como nosotros de los demás”. (RE 1-54, 2014)

- b) “El tacto en la relación interpersonal integra las habilidades mencionadas, al tiempo que reconoce la diversidad y demuestra autocontrol, equilibrio y estabilidad en toda situación. Es aceptarse uno mismo y aceptar a los demás con sus caracteres, sus reacciones y sus razones”. (RE 1-54, 2014)
  - c) “Para tener tacto se debe estudiar la diversidad cultural de su personal, que viene a ser el comprender a cada persona empezando por reconocer sus diferencias, aptitudes, aportes y potencial individual, debiendo todo Líder Militar generar un ambiente en el que sus Subordinados saben que son valorados por sus talentos y sus aportes, comprendiendo que su tarea no es igualar a todos sino más bien aprovechar las diversas capacidades y talentos de su personal”. (RE 1-54, 2014)
  - d) “El tacto cuando lo practica le permite el autocontrol, que es el control de las emociones, inspirando serenidad y confianza en el equipo, no debiendo nunca perder la ecuanimidad, ya que de hacerlo no podría exigir a los que están a su mando que controlen sus emociones”. (RE 1-54, 2014)
  - e) “Todo Líder Militar debe ser equilibrado siendo capaz de exteriorizar las emociones que corresponden en cada situación y de diagnosticar el estado emocional de su personal, recurriendo a su propia experiencia para transmitir a sus Subordinados la perspectiva adecuada de los acontecimientos que se están desarrollando en ese momento”. (RE 1-54, 2014)
  - f) “Un Líder equilibrado sabe cómo dar a entender que algo es urgente sin sembrar el caos en toda la organización, siendo capaz de animarlos a seguir adelante con la misión, aun en los momentos más difíciles”. (RE 1-54, 2014)
- 5) Estabilidad Emocional
- a) “Estabilidad Emocional es una característica de nuestra personalidad, depende del equilibrio de nuestros sentimientos y se trata de una circunstancia muy personal que es producto de

nuestro equilibrio interior y de lo que consideremos positivo o negativo en nuestra vida diaria”. (RE 1-54, 2014)

- b) “La estabilidad es el manejo de las emociones aun en los momentos más difíciles, transmitiendo aplomo y serenidad”.
- c) “Todo Líder Militar eficiente se muestra estable y aplomado cuando está bajo presión y exhausto, y se mantiene sereno ante el peligro, tales características contribuyen a infundir estabilidad en sus Subordinados, quienes siempre están atentos a su Líder y esperan de ellos seguir su ejemplo y enseñanzas”. (RE 1-54, 2014)
- d) Todo Líder deben actuar en estas circunstancias de la manera siguiente:
  1. “Enseñar con el ejemplo las emociones que se quiere demostrar a los Subordinados”.
  2. “No caer en la tentación de hacer lo que personalmente le hace sentirse mejor”.
  3. “En situaciones de estrés severo, podría ser mejor desahogarse y dar rienda suelta a las emociones”.
  4. “Si se espera que los Subalternos mantengan la calma bajo presión, todo Líder deben demostrar el mismo nivel de estabilidad emocional”.

### **c. El conocimiento, habilidad, dominios del líder**

#### *Conocimiento Integral*

- 1) “Se debe entender una mezcla de experiencia, valores, información y el "saber hacer" que sirven como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción”. (RE 1-54, 2014)
- 2) “El conocimiento requiere estar al tanto de los hechos, las creencias y las hipótesis lógicas en muchas áreas tales como conocimiento estratégico, táctico, técnico, conjunto, cultural, geopolítico y la sensibilidad que estas determinan, de acuerdo con el nivel o rango”.

(RE 1-54, 2014)

### *El Conocimiento Táctico*

“El conocimiento táctico consiste en comprender las tácticas militares para asegurar la consecución de un objetivo determinado por medios militares”, (RE 1-54, 2014) para lo cual es necesario tener presente lo siguiente:

#### 1) La Doctrina Militar

- a) “Todo Líder Militar debe conocer la doctrina, las tácticas, las técnicas, procedimientos y que estos conocimientos le permitan el empleo eficaz de su personal, equipos y organizaciones puestas a su disposición para actuar en combate, ganar la batalla y lograr la conquista de los objetivos previstos”. (RE 1-54, 2014)
- b) “Los Líderes Directos suelen actuar en las batallas que se desarrollan, mientras que los de las otras organizaciones se centran en seguir, apoyar y consolidar las acciones”. (RE 1-54, 2014)
- c) “La táctica es el arte y la ciencia de emplear los medios con que están dotadas las Unidades para combatir y alcanzar el éxito”. (RE 1-54, 2014)

#### 2) Dominio Táctico

- a) “La táctica es el arte y la ciencia de emplear los medios con que todo Líder debe contar para ganar y triunfar en el combate”. (RE 1-54, 2014)
- b) “La táctica comprende aquellas capacidades, técnicas y procedimientos susceptibles de ser aplicados en el momento correcto cuando la Unidad entra en operaciones de acuerdo con la misión asignada”. (RE 1-54, 2014)

- c) “El Arte abarca el despliegue creativo y flexible de medios para culminar las misiones asignadas, tomar decisiones ante un enemigo inteligente y tratar de alcanzar en el combate los efectos deseados mediante la aplicación del arte de la Guerra”. (RE 1-54, 2014)
  - d) “Los centros de entrenamiento de las Unidades y los ejercicios de campaña permiten la capacitación de una manera real de los campos de batalla”. (RE 1-54, 2014)
  - e) “A pesar de que la práctica de las destrezas tácticas suele ser por si difíciles, los Líderes competentes deben de reproducir las condiciones operativas reales durante los entrenamientos, es necesario agotar los medios a su alcance para reproducir casi en forma similar al campo de batalla”. (RE 1-54, 2014)
- 3) Habilidad en el Campo de Batalla
- a) “Se trata de las destrezas que deben tener todo el personal militar para manejar y preservar su vida en el campo de batalla. La probada habilidad en el campo de batalla reduce las probabilidades de que se produzcan bajas permitiendo culminar con éxito la misión”. (RE 1-54, 2014)
  - b) “Todo Líder Militar debe llegar a dominar las habilidades del campo de batalla por medio del entrenamiento, el estudio y la práctica, del mismo modo, se aseguren de que sus Soldados se cuiden y les brinden los medios para hacerlo, contribuyendo a dicho éxito”. (RE 1-54, 2014)
  - c) “Aunque las habilidades del campo de batalla son fáciles de aprender, a menudo no se les da la importancia que merecen en los ejercicios de entrenamiento, es por ello por lo que durante los ejercicios que se realizan en tiempos de paz, todo Líder Militar debe ser estricto en reforzar la disciplina táctica y asegurarse que su personal sea ágil en las habilidades del combate, de modo de asegurar que no se conviertan en víctimas en tiempos de guerra”. (RE 1-54, 2014)

### *El Conocimiento Técnico*

“El conocimiento técnico consiste en la información especializada en relación con una función sistema específico”, (RE 1-54, 2014) esto conlleva.

#### 1) Dominio técnico

- a) “Se refiere al conocimiento de los equipos, las armas y los sistemas, desde el arma más simple hasta los más modernos complejos informáticos”. (RE 1-54, 2014)
- b) “Indica específicamente a los técnicos que deben saber cómo hacer para que los equipos funcionen mejor, como aplicarlos y modificarlos y de no poder resolver un problema específico deben conocer a quién recurrir para que le dé la solución respectiva”. (RE 1-54, 2014)

#### 2) Conocimiento de los Equipos

- a) “Todo Líderes Militares necesita saber el valor funcional de los equipos para Operaciones y como emplearlos en sus Unidades y Organizaciones”. (RE 1-54, 2014)
- b) “Todo Líder Militar debe de mantenerse alerta al desarrollo de capacidades futuras y al impacto que tendrá su puesta en práctica en sus respectivas dependencias”. (RE 1-54, 2014)
- c) “Deben de centrar su interés en conocer los aspectos técnicos de cómo influyen los sistemas en la doctrina, el diseño de las organizaciones, la capacitación, el material de estudio, el personal y las instalaciones”. (RE 1-54, 2014)
- d) “Deben de asegurarse de que las organizaciones cuenten con todos los recursos necesarios para instalar, aprender a usar, mantener, operar inventariar y entregar los equipos”. (RE 1-54,

2014)

- 3) Utilización de los Equipos
  - a) “Todo Líder Militar necesita saber el valor funcional de los equipos para las operaciones y como emplearlos en sus Unidades y Organizaciones”. (RE 1-54, 2014)
  - b) “Todo Líder Militar debe de mantenerse alerta al desarrollo de capacidades futuras y al impacto que tendrá su puesta en práctica en sus respectivas dependencias”. (RE 1-54, 2014)
  - c) “Deben de centrar su interés en conocer los aspectos técnicos de cómo influyen los sistemas en la doctrina, el diseño de las organizaciones, la capacitación, el material de estudio, el personal y las instalaciones”. (RE 1-54, 2014)

#### *El Conocimiento Conjunto*

- 1) “El conocimiento conjunto es la comprensión de las organizaciones conjuntas, sus problemas y el rol que desempeñan en la Defensa Nacional”. (RE 1-54, 2014)
- 2) “La guerra conjunta es la guerra en equipo, a partir de la experiencia de los últimos conflictos se ha hecho necesario la participación conjunta de las FFAA y su despliegue requiere un mayor nivel de colaboración entre los integrantes de la Institución, por lo que actualmente se le está dando la importancia debida en la capacitación y participación conjunta en los actuales conflictos”. (RE 1-54, 2014)
- 3) “Todo el personal de las FFAA que cumplen funciones Estratégicas, reconoce la importancia de la guerra conjunta”. (RE 1-54, 2014)
- 4) “Los Líderes Militares reconocen que todos los servicios conllevan ciertas fortalezas y limitaciones en el campo de batalla y solo la colaboración estrecha de cada uno de ellos puede asegurar el rápido éxito de la misión en los entornos operativos complejos que enfrenta nuestra institución”. (RE 1-54, 2014)

### *El Conocimiento Cultural Geopolítico*

- 1) “El conocimiento cultural y geopolítico es la consideración de las diferencias culturales, geográficas y políticas y la sensibilidad que estas determinan”. (RE 1-54, 2014)
- 2) “La Cultura consiste en creencias, valores y supuestos compartidos sobre lo que es importante”. (RE 1-54, 2014) Todo Líder Militar tiene presente los factores culturales en tres contextos:
  - a) “Son sensibles a las diferencias socio-culturales de los integrantes de su equipo, a modo de potenciar sus talentos”.
  - b) “Son conscientes de la cultura en el que opera la organización”.
  - c) “Consideran y evalúan las posibles implicancias de las costumbres, tradiciones, principios doctrinarios y métodos operativos al trabajar con fuerzas de otra nación”.
- 3) “Los contingentes y/o personal de observadores que se organicen con Fuerzas del Ejército, deben de tener conocimiento cultural del país al cual ha sido designados a viajar, es de mucha importancia el conocimiento de la cultura, usos y costumbres del País donde deberán prestar sus servicios y de esa manera coadyuvar un mejor desempeño y el cumplimiento de los objetivos por lograr”. (RE 1-54, 2014)

## **Liderar**

### **a. Capacidades básicas del líder**

“Encontramos cuatro capacidades básicas”, las mismas que están organizadas en dos grupos:

- 1) En relación con la autoridad e influencia:
  - “Liderar a los demás”.
  - “Extender la influencia más allá de la cadena de mando”.
- 2) En relación con la transmisión de influencia:

- “Liderar con el ejemplo”.
- “Comunicar”.
  
- *Liderar a los demás*: “Esto es ejercer influencia directa sobre los Subordinados en su Unidad” (RE 1-54, 2014) y para que esto se cumpla es necesario:
  - “Establecer una dirección precisa”.
  - “Aplicar las normas”.
  - “Lograr el equilibrio”.
  
- *Extender la influencia más allá de la cadena de mando*: “Esto exige la capacidad de operar en un ambiente donde los Líderes deben manejarlo sin una autoridad designada o en situaciones en las que los demás no reconocen su autoridad”. (RE 1-54, 2014)
  
- *Liderar con el ejemplo*: “Esto es esencial para liderar con eficacia en el transcurso del tiempo. Ya sea consciente o inconscientemente todo Líder Militar da el ejemplo que las demás personas consideran y utilizan en su accionar. Esta capacidad recuerda a los Líderes que deben servir como modelos de roles. Lo que los Líderes Militares hacen se sustentan en los Valores Militares y en su Espíritu del Guerrero”. (RE 1-54, 2014)
  
- *Comunicar*: “Esta capacidad se relaciona con mantener el enfoque claro en los esfuerzos del equipo a fin de lograr los objetivos y las tareas para la consecución de la misión. Ayuda a generar consenso y es una herramienta esencial para las operaciones exitosas. Todo Líder Militar debe perfeccionar su habilidad para comunicar desarrollando destrezas avanzadas en comunicación oral, escrita y auditiva”. (RE 1-54, 2014)

**b. Cadena de mando y su influencia**

*Encontrar el equilibrio entre la misión y el bienestar de los soldados*

- 1) “La consideración de las necesidades de los Subordinados es una función básica de todos los Líderes Militares. Tener un interés genuino en el bienestar de los Subordinados va de la mano con la motivación, la inspiración y la influencia. Los Subordinados estarán más dispuestos a realizar un esfuerzo extraordinario por los Líderes si saben que estos van a cuidarlos”. (RE 1-54, 2014)
- 2) “Cuidar de los Subordinados supone crear un ambiente disciplinado donde puedan aprender y crecer. Significa brindarles un adiestramiento de alto nivel y prepararlos para hacer su tarea de forma que puedan tener éxito en tiempos de paz y vencer en la guerra”. (RE 1-54, 2014)
- 3) “Cuidar de los Subordinados también significa exigir que estos cumplan con sus deberes; no significa mimarlos ni hacer que su adiestramiento sea fácil o cómodo. La instrucción y el entrenamiento deben ser rigurosos, pero siempre en seguridad. Los Líderes emplean la administración de riesgos para garantizar que las normas de seguridad sean las adecuadas”. (RE 1-54, 2014)
- 4) “Muchos Líderes Militares se relacionan a nivel personal con sus Subordinados, por lo que serán capaces de prever y comprender las circunstancias y necesidades del individuo. Generar relaciones es una forma de tener influencia y obtener el compromiso de los Subordinados”. (RE 1-54, 2014)

*Extender la influencia más allá de la cadena de mando*

- 1) “Si bien los Líderes del Ejército tradicionalmente ejercen influencia dentro de su Unidad y su cadena de mando establecida, los Líderes Militares con múltiples destrezas además deben ser capaces de extender su influencia a otras personas que se encuentren más allá de la cadena de mando. Extender la influencia es la segunda capacidad de un Líder. Extender la influencia exige estar especialmente consciente de las diferencias en lo que respecta a cómo funciona la

- influencia”. (RE 1-54, 2014)
- 2) “Al extender la influencia más allá de la cadena de mando tradicional, los Líderes Militares a menudo deben ejercer su influencia sin una autoridad designada ni implícita en su rango o posición. Un aspecto único de extender la influencia es que aquellos a quienes está dirigida fuera de la cadena pueden incluso no reconocer o aceptar voluntariamente la autoridad que tiene un Líder. En algunos casos, es posible que los Líderes deban establecer su capacidad para liderar a los demás. En algunas ocasiones, es posible que los Líderes deban interactuar con otras personas como influencia de persuasión, pero no desde una posición y actitud obvias de poder”. (RE 1-54, 2014)
  - 3) “Liderar sin autoridad requiere adaptación al ambiente y sensibilidad cultural ante una situación dada. Los Líderes Militares deben poseer un conocimiento cultural para comprender diferentes sistemas sociales de costumbres y creencias y para abordar los problemas dentro de esos contextos”. (RE 1-54, 2014)
  - 4) Extender la influencia incluye las siguientes capacidades:
    - “Generar confianza fuera de las líneas de autoridad del mando militar”.
    - “Comprender la esfera, los medios y los límites de la influencia”.
    - “Negociar, generar consenso y resolver conflictos”.

*Generar confianza fuera de las líneas de autoridad*

- 1) “Formar equipos efectivos y cohesivos es a menudo el primer reto de todo Líder Militar que trabaja por fuera de una estructura tradicional de mando. En general estos equipos deben formarse a partir de grupos diferentes que no están familiarizados con el ámbito militar (como son por ejemplo autoridades civiles o PNP) ni con las costumbres y la cultura del Ejército. Debe observar que, sin alguna medida de confianza, tampoco nada funcionará. A fin de crear un estado de confianza, todo Líder Militar deberá identificar en un ámbito de seguridad áreas de intereses y metas en común”. (RE 1-54, 2014)
- 2) “Los equipos exitosos desarrollan una actitud ganadora contagiosa.

- Los problemas son retos más que obstáculos. Los equipos cohesivos cumplen con las misiones de forma mucho más eficiente que un grupo disgregado de individuos. Si bien crear grupos perfectos es lo ideal, en ocasiones no será práctico reunir a grupos dispares”. (RE 1-54, 2014)
- 3) “Generar alianzas es similar a crear equipos; la diferencia es que en las alianzas los grupos mantienen una mayor independencia. La confianza es un ingrediente común en las alianzas efectivas. Las alianzas se perfeccionan con el tiempo al establecer contactos con otras personas, cultivar amistades e identificar intereses en común”. (RE 1-54, 2014)
  - 4) “Ya sea que se opere con equipos enfocados o con alianzas más disgregadas, el adiestramiento y el trabajo en conjunto generan competencia colectiva y confianza mutua. Una relación de confianza mutua en última instancia impregnará a toda la organización, llegará a cada uno de sus integrantes, independientemente de su sexo, raza, origen social, religión o de que su asignación sea permanente o temporal”. (RE 1-54, 2014)
  - 5) “Los requisitos para la generación de confianza y cohesión son válidos para las relaciones que se extienden más allá de la organización y de la cadena de mando. Son pertinentes en el trabajo con organizaciones establecidas en torno a las tareas o fuerzas conjuntas; así como, con otras organizaciones”. (RE 1-54, 2014)

*Comprender el ámbito, los medios y los límites de la influencia*

- 1) “Operar con una estructura de mando establecida y con procedimientos comunes, las disposiciones y límites de las funciones y responsabilidades se vuelven evidentes de inmediato. Al liderar fuera de una organización establecida, la evaluación de las partes implicadas se convierte en otra parte de la operación. Identificar quién es quién, qué función tienen, sobre quiénes tienen autoridad o influencia, y cómo es probable que respondan a la influencia del Líder del Ejército son todas consideraciones importantes. En ocasiones, se

considera que esto significa comprender los límites de la influencia del Ejército o del Líder Militar”. (RE 1-54, 2014)

- 2) “Comprender los límites de grupos u organizaciones dispares es una tarea que exige una atención especial. La clave de la influencia fuera de la cadena de mando es aprender acerca de las personas y organizaciones. Al comprender sus intereses, el Líder sabrá qué técnicas de influencia tienen más probabilidades de funcionar”. (RE 1-54, 2014)

#### *Negociar, generar consenso y resolver conflictos*

“Mientras operan fuera de la cadena de mando, los Líderes Militares a menudo deben resolver conflictos entre los intereses del Ejército y las poblaciones locales u otros. La resolución de conflictos identifica diferencias y similitudes entre las posiciones de los diversos grupos. Las diferencias se analizan aún más para comprender qué subyace a ellas. Se realizan propuestas para reinterpretar las diferencias o negociar acuerdos a fin de alcanzar metas compartidas”. (RE 1-54, 2014)

#### **c. Liderar con el ejemplo**

##### *Liderar con el ejemplo, demostrar carácter*

- 1) “Ya sea de forma consciente o inconsciente, todo Líder Militar da el ejemplo”. “En innumerables ocasiones los Líderes Militares actúan siguiendo el instinto que han desarrollado a partir de lo que han visto en el pasado”. “Lo que los Líderes ven hacer a los demás forma los cimientos de lo que posiblemente hagan en el futuro. Un Líder Militar que tenga un carácter firme exhibirá ese carácter en todo momento”. (RE 1-54, 2014)
- 2) “Tener como filosofía de vida los Valores Militares y el Espíritu del Guerrero exhibe de la mejor manera el carácter y el Liderazgo como ejemplos. Significa poner a la organización y a los Subordinados por encima del interés propio personal, la profesión y la comodidad. Para

todo Líder Militar las vidas de sus Subordinados están por encima de un deseo personal o de auto conservación”. (RE 1-54, 2014)

#### *Liderar con confianza en condiciones adversas*

- 1) “Todo Líder Militar que proyecte confianza es una inspiración para sus Subordinados. Los Soldados seguirán a los Líderes que se sienten cómodos con sus propias capacidades y cuestionarán al Líder que demuestre duda y vacilaciones”. (RE 1-54, 2014)
- 2) “Demostrar confianza y corregirse cuando las cosas no van bien puede ser un reto para cualquier persona. La confianza es un componente clave de la presencia del Líder. Un Líder que se muestra vacilante ante los contratiempos puede provocar una reacción en cadena entre los demás. Un Líder que exhiba demasiada confianza en situaciones difíciles puede no tener el nivel adecuado de preocupación o interés”. (RE 1-54, 2014)
- 3) “Liderar con confianza exige una elevada concientización y la capacidad de dominar las emociones”. (RE 1-54, 2014) Desarrollar la capacidad de mantener la confianza, más allá de lo que implique la situación es:
  - a) “Haber tenido oportunidades anteriores para experimentar reacciones ante las situaciones graves”.
  - b) “Mantener una actitud positiva cuando una situación se vuelve confusa o cambia”.
  - c) “Permanecer firme después de descubrir errores”.
  - d) “Animar a los demás cuando muestran indicios de debilidad”.

#### *Demostrar coraje moral*

- 1) “El coraje moral otorga poder a los Líderes para mantenerse firme en sus valores, principios y convicciones en las situaciones más críticas. Los Líderes que se hacen plenamente responsables de sus decisiones y acciones exhiben coraje moral. Los Líderes que tienen coraje moral están dispuestos a observarse críticamente, considerar nuevas ideas y

cambiar lo que provocó fallas”. (RE 1-54, 2014)

- 2) “El coraje moral en las operaciones diarias de paz es tan importante como el coraje físico momentáneo en el combate. El coraje moral es fundamental para vivir de acuerdo con los valores Militares de lealtad, integridad, disciplina, espíritu de cuerpo y responsabilidad y los otros valores como el honor, el deber, etc”. (RE 1-54, 2014)

#### *Demostrar capacidad*

- 1) “Tener los niveles apropiados de conocimiento del dominio es de vital importancia para preparar Líderes competentes, los cuales, a su vez, exhiban confianza a través de sus actitudes, acciones y palabras”. (RE 1-54, 2014)
- 2) “Liderar con el ejemplo exige que los Líderes sean conscientes de cómo se ejecutan su orientación y sus planes. Los Líderes Directos y Organizacionales no pueden permanecer en Cuarteles Generales diseñando planes complejos, sin analizar lo que están experimentando sus Soldados. Deben tener el coraje de salir al sitio donde se desarrolla la acción. Todo Líder se conecta con sus Subordinados al compartir dificultades y comunicarse abiertamente para ver y sentir con claridad lo que sucede desde la perspectiva de estos”. (RE 1-54, 2014)
- 3) “A fin de verificar que un plan pueda tener éxito, los verdaderos Líderes lo hacen desde el frente y comparten las experiencias de sus Subordinados. Ver y sentir que el plan se transforma en acción da poder al Líder para evaluar mejor la situación y ejercer su influencia sobre la ejecución con su presencia directa. Los Líderes que se cuidan y permanecen a una distancia segura del frente se arriesgan a destruir la confianza de su personal”. (RE 1-54, 2014)

#### **d. Comunicación**

##### *Comunicar*

- 1) “El Liderazgo Militar competente que obtiene resultados depende de

- la buena comunicación. Aunque en general la comunicación se considera un proceso de proporcionar información, pero la comunicación como capacidad es la que debe garantizar que se produzca más que la mera transmisión de información”. (RE 1-54, 2014)
- 2) “La comunicación debe lograr una nueva comprensión. La comunicación debe crear una nueva o mejor concientización”. (RE 1-54, 2014)
  - 3) “Comunicar información crítica de forma clara es una destreza importante que consiste en expresar pensamientos, presentar recomendaciones, salvar las susceptibilidades culturales y alcanzar un consenso. Los Líderes no pueden Liderar, supervisar, formar equipos, aconsejar, asesorar u orientar si no tienen la capacidad para comunicar con claridad”. (RE 1-54, 2014)

#### *Escuchar de forma activa*

- 1) “Una forma importante de comunicación bidireccional para alcanzar una comprensión compartida es escuchar de forma activa. Escuchar de forma activa supone evitar las interrupciones y mantener notas mentales o escritas de los puntos importantes para aclaración. Quienes escuchan bien comprenderán el contenido del mensaje, pero también la urgencia y la emoción expresadas”. (RE 1-54, 2014)
- 2) “Es de fundamental importancia ser consciente de los obstáculos al escuchar. No se debe formular una respuesta que impida oír lo que la otra persona está diciendo. No permita que las distracciones debidas al enojo, el desacuerdo con quien habla u otras cosas se transformen en un obstáculo”. (RE 1-54, 2014)

#### *Establecer metas para la acción*

- 1) “La base para expresar metas claras de acción reside en la visión del Líder y en lo bien que esa visión se explica. Antes de establecer las metas, los objetivos y las tareas requeridas del equipo, la Unidad o la

Organización, es importante que el Líder visualice un estado final deseado. Una vez que las metas estén claras, los Líderes las comunican de manera tal de motivar a sus Subordinados para que comprendan el mensaje, las acepten y actúen de acuerdo con el mismo”. (RE 1-54, 2014)

- 2) “El Líder debe estar abierto a los indicios que dan quienes escuchan y adaptarse a fin de asegurarse de que su mensaje sea recibido. Siempre debe estar alerta para reconocer y resolver los malentendidos. Puesto que el éxito o fracaso de toda comunicación es responsabilidad del Líder, es importante garantizar que el mensaje haya sido recibido. Para ello, los Líderes pueden emplear la repetición confirmativa o hacer algunas preguntas enfocadas”. (RE 1-54, 2014)

*Asegurar la comprensión compartida*

- 1) “Todo Líder Militar debe conocerse así mismo, la misión y el mensaje. Compartir la información que es directamente pertinente a sus obligaciones es algo que lo deben a su Organización y a sus Subordinados”. (RE 1-54, 2014)
- 2) “Todo Líder Militar debe mantener a su organización informado porque esto genera confianza”. “La información compartida ayuda a paliar el estrés y a controlar los rumores”. “El intercambio oportuno de información permite a los miembros del equipo determinar qué debe hacerse para cumplir con la misión y adaptarse a las circunstancias cambiantes”. (RE 1-54, 2014)
- 3) “Todo Líder emplea una variedad de medios para compartir la información: conversaciones cara a cara, órdenes escritas y verbales, cálculos y planes, memorandos publicados, correo electrónico, sitios web y boletines informativos”. (RE 1-54, 2014) Al comunicar para compartir información, todo Líder debe reconocer dos factores críticos:
  - a) “Un Líder es responsable de garantizar que el equipo comprenda el mensaje”.
  - b) “Un Líder debe asegurarse que la comunicación no se limite a la

cadena tradicional de mando, sino que a menudo incluya redes de apoyo laterales y verticales”.

- 4) “La comunicación también fluye desde abajo hacia arriba. Es al escuchar que los Líderes averiguan lo que su gente está pensando, diciendo y haciendo. Todo Líder debe verificar el pulso de su organización, para lo cual salen a asesorar, escuchar y aclarar. Luego comunican las observaciones relevantes a sus supervisores, quienes pueden ayudar con la planificación y la toma de decisiones”. (RE 1-54, 2014)
- 5) “A fin de preparar a las organizaciones para los inevitables retos de la comunicación, los Líderes crean situaciones de adiestramiento en las que el personal se ve obligado a actuar con pautas mínimas o únicamente con la intención del Comandante. Los Líderes brindan comentarios formales o informales a fin de resaltar las cosas que los Subordinados hicieron bien, lo que podrían haber hecho mejor y lo que deberían cambiar la próxima vez para mejorar la forma en que se comparte y procesa la información”. (RE 1-54, 2014)
- 6) “La comunicación abierta es más que compartir información. Demuestra que los Líderes cuidan de aquellos con quienes trabajan. Todo Líder seguro de sí mismo fomentan el diálogo abierto, escucha de forma activa todas las perspectivas y garantiza que los demás puedan expresar opiniones directas y honestas, sin miedo a consecuencias negativa”. (RE 1-54, 2014)

### 2.5.3 Definición de términos básicos

- **Actitud:** “postura del cuerpo que denota cierta intención o estado de ánimo”. (García-Conde 2003)
- **Adaptabilidad:** “Es el cambio efectivo en el comportamiento de una persona en respuesta a una situación modificada”. (RE 1-54)
- **Aptitud:** “capacidad y disposición de una persona para ejercer una actividad”. (García-Conde 2003)

- **Asertividad:** “capacidad para autoafirmar los propios derechos sin dejarse manipular ni manipular a los demás. Respeto por uno mismo y por los demás. Desarrollo de habilidades sociales”. (García-Conde 2003)
- **Autoridad:** “Es el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tú quieres debido a una influencia personal”. (RE 1-54)
- **Autoritarismo:** “abuso de autoridad fundado generalmente en que la autoridad puede bastar. Autoridad es el poder legítimo o reconocido, así como el ejercicio del mismo”. (García-Conde 2003)
- **Cohesión:** “Estado de ánimo por el cual los miembros de un grupo ponen de manifiesto la ayuda cooperativa, la asistencia mutua y el trabajo en equipo para lograr la tarea común”. (RE 1-54)
- **Cultura:** “Conjunto de costumbres, historia, valores y creencias compartido por un grupo y que influye en el óptimo funcionamiento de la organización militar”. (RE 1-54)
- **Deliberación:** “proceso de ponderación de factores que intervienen en un acto o situación concretos, a fin de buscar su solución óptima o, cuando ésta no es posible, la menos lesiva. Se ponderan principios y valores implicados, así como las circunstancias y consecuencias del caso. Se delibera sobre lo que permite diferentes cursos de acción”. (García-Conde 2003)
- **Despotismo:** “poder ilimitado de uno solo. Puede ser ilustrado e incluso legítimo a diferencia de la tiranía, pero siempre es injusto. Su principio es el temor”. (García-Conde 2003)
- **Dignidad:** “es el valor intrínseco de lo que no tiene precio ni sustitución. Es la parte de un ser humano que no es medio sino fin”. (García-Conde 2003)

- **Discriminación:** “dar trato de inferioridad a una persona o colectividad por motivos raciales, políticos, religiosos, etc”. (García-Conde 2003)
- **Empoderamiento:** “representa el fortalecimiento de la posición social, política, económica y cultural de un colectivo”. (García-Conde 2003)
- **Equidad:** “virtud que permite aplicar la generalidad de la ley a la singularidad de las situaciones concretas. Se aplica a la justicia cuando esta no puede ser equivalente a la igualdad debido a diferencias de necesidades y capacidades. Se relaciona con la igualdad de oportunidades y con una ley que podría ser injusta”. (García-Conde 2003)
- **Ética:** “término que significa estudio de las costumbres o hábitos de los seres humanos, las cuales se dividen en dos tipos, unas positivas o virtudes y otras negativas o vicios. La ética comprende el estudio filosófico de los juicios morales. Es el estudio del comportamiento moral”. (García-Conde 2003)
- **Habilidad:** “Es la destreza que mediante el entrenamiento adquiere una persona o grupo de personas, para cumplir en forma eficiente una tarea”. (RE 1-54)
- **Igualdad:** “dos seres son iguales cuando poseen la misma magnitud o cantidad de alguna cosa. De hecho, se es desigual, y se debe ser igual en derecho y en dignidad. La justicia se refiere a la igualdad de oportunidades”. (García-Conde 2003)
- **Interculturalidad:** “tiene relación con la creciente situación mundial de mezcla, diálogo, debate y conflicto cultural en término de sociedad intercultural. Se reconoce la diferencia y se valora para impulsar un diálogo razonable. Debate abierto con acuerdos recíprocos”. (García-Conde 2003)

- **Justicia:** “se establece para que la ley sea la misma para todos con la finalidad de respetar la igualdad, la legalidad, los derechos como individuos y como ciudadanos. La justicia debe ser justa desde el punto de vista jurídico y moral. La teoría de la justicia de J. Rawls contempla la igualdad de oportunidades, igualdad de libertad, reparto equitativo del poder y principio de la diferencia”. (García-Conde 2003)
- **Líder del Ejército:** “Militar que, en virtud de su jerarquía, un rol asumido o una responsabilidad asignada, inspira y tiene influencia sobre sus Subordinados para que cumplan con la misión asignada. Los Líderes del Ejército motivan a las personas tanto dentro como fuera de la cadena de mando para lograr lo mejor en beneficio de la organización”. (RE 1-54)
- **Liderazgo Militar:** “Es el proceso de influir sobre el personal bajo nuestro mando brindando propósito, dirección y motivación, mientras se dirige las acciones que logren la misión y mejoren la Unidad a la que pertenecemos”. (RE 1-54)
- **Liderazgo:** “Proceso de influir en otras personas y de incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común”. (RE 1-54)
- **Moral:** “conjunto de comportamientos (por lo tanto, normas) que se aceptan como válidas. El comportamiento moral consiste en la actuación consciente y voluntaria que se manifiesta en juicios y en actos o conductas morales elegidas libremente por quien las realiza. Representa la práctica moral”. (García-Conde 2003)
- **Motivación:** “Predisposición a aceptar una tarea con actitud positiva, que permita alcanzar la meta planeada”. (RE 1-54)
- **Poder:** “Es la capacidad de forzar y coaccionar a alguien, para que haga su voluntad debido a su posición o fuerza”. (RE 1-54)

- **Razonamiento Ético:** “Es un tipo de razonamiento caracterizado por las creencias de lo que es correcto e incorrecto y que se aplica en el proceso de pensamiento y en el modelo para solucionar problemas del Ejército”. (RE 1-54)
  
- **Resistencia moral:** “Capacidad que tiene una persona o un grupo de recuperarse rápidamente frente a la adversidad, contratiempos, choques, lesiones y presión, y al mismo tiempo mantener el enfoque sobre la misión y la organización”. (RE 1-54)
  
- **Responsabilidad:** “La obligación de llevar a cabo una tarea asignada para obtener un final exitoso. Junto con la responsabilidad existe la autoridad para dirigir y ejecutar las acciones necesarias para asegurar el éxito”. (RE 1-54)
  
- **Tolerancia:** “Tolerar es dejar hacer lo que se podría impedir o castigar. No equivale a una aprobación o neutralidad. Se combate con las ideas y no con la ley o la fuerza. No relega al Estado de derecho. La tolerancia no puede transformarse en complicidad. Se debate en el terreno de la libertad, no en la coacción, la paz más que la victoria, no debilidad, no complicidad y con límites determinados que son el Estado de derecho”. (García-Conde 2003)
  
- **Valores del Ejército:** “Principios, normas y cualidades consideradas esenciales para ser Líderes del Ejército exitosos”. (RE 1-54)
  
- **Valores:** “son cualidades que nos permiten acondicionar el mundo y hacerlo habitable. Los valores son cualidades reales que abarcan a acciones, a sociedades y a personas. Valoramos las cosas comparándolas, comprendiéndolas, las estimamos o desestimamos, las preferimos o las relegamos, es decir, las valoramos. Los valores pueden ser positivos o negativos. Son valores: la libertad, la igualdad, la solidaridad, la disposición al diálogo, la belleza, la agilidad, la salud, etc”. (García-Conde 2003)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Método y Enfoque de la Investigación**

“Procedimiento metodológico que consiste en tomar unas aseveraciones en calidad de hipótesis y en comprobar tales hipótesis deduciendo de ellas, junto con conocimientos de que ya disponemos, conclusiones que confrontamos con los hechos. Este procedimiento forma parte importante de la metodología de la ciencia; su aplicación se halla vinculada a varias operaciones metodológicas: confrontación de hechos, revisión de conceptos existentes, formación de nuevos conceptos, conciliación de hipótesis con otras proposiciones teóricas, &c. Por este motivo es errónea la tendencia que se da en la “ciencia filosófica” neopositivista y que consiste en dar un significado absoluto al método hipotético-deductivo como operación metodológica esencial única en la relación lógica”. (Rosental, M. y Iudin, P.; 1965, p.316)

El presente trabajo tiene un enfoque cuantitativo. (Gómez, 2006, p.121) señala que, bajo la perspectiva cuantitativa, la recolección de datos es equivalente a medir.

De acuerdo con la definición clásica del término, medir significa asignar números a objetos y eventos de acuerdo con ciertas reglas. Muchas veces el concepto se hace observable a través de referentes empíricos asociados a él. Por ejemplo, si deseamos medir la violencia (concepto) en cierto grupo de individuos, deberíamos observar agresiones verbales y/o físicas, como gritos, insultos, empujones, golpes de puño, etc. (los referentes empíricos).

Los estudios de corte cuantitativo pretenden la explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva.

“Su intención es buscar la exactitud de mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones amplias. Trabajan fundamentalmente con el número, el dato cuantificable” (Galeano, 2004:24).

### **3.2 Tipo de Investigación**

“El tipo de investigación es descriptivo-correlacional-causal. Los estudios descriptivos se sitúan sobre una base de conocimientos más sólida que los exploratorios. En estos casos el problema científico ha alcanzado cierto nivel de claridad, pero aún se necesita información para poder llegar a establecer caminos que conduzcan al esclarecimiento de relaciones causales. El problema muchas veces es de naturaleza práctica, y su solución transita por el conocimiento de las causas, pero las hipótesis causales sólo pueden partir de la descripción completa y profunda del problema en cuestión. La investigación descriptiva está siempre en la base de la explicativa. No puede formularse una hipótesis causal si no se ha descrito profundamente el problema”. (Jiménez, R., 1998, p.13)

### **3.3 Nivel y Diseño de la Investigación**

La investigación será de nivel básico. “Ya que la misma se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o

modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico”.

Es de diseño no experimental. “Un experimento diseñado es una prueba o serie de pruebas en las cuales se inducen cambios deliberados en las variables de entrada de un proceso o sistema, de manera que sea posible observar e identificar las causas de los cambios en la respuesta de salida” (Montgomery, 1991).

Esquema:



Dónde:

**M :** Muestra con quien(es) vamos a realizar el estudio.

**O :** Información (observaciones) relevante o de interés que recogemos de la muestra.

### 3.4 Técnicas e Instrumentos para la recolección de información

#### 3.4.1 Elaboración de los instrumentos

##### a. Instrumento sobre El Abuso de Autoridad

###### Variable 1 Ficha técnica:

- Nombre: El Abuso de Autoridad
- Administración: Individual y colectiva
- Tiempo de administración: Entre 10 y 15 minutos, aproximadamente
- Ámbito de aplicación: Cadetes
- Significación: Percepción sobre el Abuso de Autoridad entre los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.
- Tipo de respuesta: Los ítems son respondidos a través de escalamiento Likert con cinco valores categoriales.

**Estructura:**

Las dimensiones que evalúan Tecnología de la instrucción militar especializada son las siguientes:

- 1) Modalidades de abuso de autoridad
- 2) Sujetos
- 3) Tipicidad Objetiva

Tabla 3

*Tabla de especificaciones para el cuestionario sobre El Abuso de Autoridad*

<b>Dimensiones</b>	<b>Ítems</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA	1, 2, 3, 4	4	28,57%
Infracciones en el Ejercicio del Mando	5, 6, 7, 8	4	28,57%
Sujetos	9, 10	2	14,29%
Tipicidad Objetiva	11, 12, 13 14	4	28,57%
Total, Ítems		14	100%

*Fuente: Elaboración propia*

**b. Instrumento sobre el Liderazgo Militar****Variable 2 Ficha técnica**

- Nombre: Cuestionario para el Liderazgo Militar.

- Administración: Individual y colectiva
- Tiempo de administración: Entre 10 y 15 minutos, aproximadamente
- Ámbito de aplicación: Cadetes
- Significación: Conocimiento del Liderazgo Militar
- Tipo de respuesta: Los ítems son respondidos a través de escalamiento Likert con cinco valores categoriales.

### **Estructura:**

Las dimensiones que evalúa el Rendimiento Académico son las siguientes:

- 1) Moral del Líder Militar
- 2) Cualidades del Líder
- 3) Liderar

Tabla 4

*Tabla de especificaciones para el Liderazgo Militar*

<b>Dimensiones</b>	<b>Ítems</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Moral del Líder Militar	15	1	20%
Cualidades del Líder	16, 17	2	40%
Liderar	18, 19	2	40%
Total, Ítems		5	100%

*Fuente: Elaboración propia*

### **3.4.2 Validez, confiabilidad y evaluación de instrumentos: juicio de expertos**

#### **Validez**

Según Hernández (2014), “la validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que pretende medir” (p. 201).

Tabla 5

*Juicio de expertos*

<b>Docente</b>	<b>Valoración</b>
Mg. Carlos Oneto Mendoza	Aplicable
Dr. José Galindo Heredia	Aplicable
Mg. José Ravina Pévez	Aplicable

*Fuente: Elaboración propia*

### **Confiabilidad**

Para la confiabilidad se realizaron un trabajo piloto con veinticinco (25) cadetes de características similares a quienes se les aplicó el cuestionario de el Abuso de Autoridad y el Liderazgo Militar, para someterlo a un proceso de análisis estadístico mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, teniendo el siguiente resultado:

Tabla 6

*Resumen de procesamiento de casos*

		<b>N</b>	<b>%</b>
Casos	Valido	38	100%
	Excluido	0	0
	Total	38	100%

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 7

*Estadísticas de fiabilidad*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados</b>	<b>N de elementos</b>
.895	.895	19

*Fuente: Elaboración propia*

“El análisis nos reporta un resultado de 0,895 por consecuente este resultado como nos menciona George y Mallery es una confiabilidad aceptable”.

Tabla 8

*Estadísticas de fiabilidad*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Confiabilidad</b>
> ,9	Excelente
> ,8	Bueno
> ,7	Aceptable
> ,6	Cuestionable
> ,5	Pobre
< ,5	Inaceptable

Las variables de la presente investigación son confiables en un nivel bueno, con un puntaje de ,895.

### 3.4.3 Aplicación de los instrumentos

En el presente trabajo de investigación para el procesamiento de los datos se utilizará el software SPSS versión 25, así como lo define Hernández, L. (2017, p.53), “SPSS es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado. Dentro de las ciencias sociales, SPSS tiene especial interés en las ramas de la ingeniería, medicina, física, química, empresa, etc. Además, para la confiabilidad del instrumento se utilizará el Alpha de Cronbach; para la normalidad de los datos utilizaremos Kolmogorov Smirnov puesto que la muestra es mayor a 25 sujetos, nos ayudará a tomar una decisión estadística. Si son datos normales utilizaremos R – Pearson y si son datos no normales Rho Spearman”.

## 3.5 Universo, Población y Muestra

“El universo está constituido por la totalidad de individuos o elementos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible a ser estudiada. Debemos tener en consideración que no siempre es posible estudiarlo en su totalidad”.

“Esto implica que pueda ser finito o infinito, y en el caso de ser finito, puede ser muy grande y no poderse estudiar en su totalidad. Por eso es necesario escoger una parte de ese universo, para llevar a cabo el estudio”.

Para el presente trabajo de investigación el Universo serán la totalidad de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

La población puede ser según su tamaño de dos tipos según Castro (2003):

Población finita: “cuando el número de elementos que la forman es finito, por ejemplo, el número de alumnos de un centro de enseñanza, o grupo clase. Población infinita: cuando el número de elementos que la forman es infinito, o tan grande que pudiesen considerarse infinitos. Como por ejemplo si se realizase un estudio sobre los productos que hay en el mercado. Hay tantos y de tantas calidades que esta población podría considerarse infinita”. (p.75).

La población estará conformada por treinta y ocho (38) Cadetes de Caballería de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

### 3.6 Criterios de Selección de la muestra

Por lo tanto, la muestra estuvo constituida por treinta y ocho (38) Cadetes de Caballería de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” de la cual se extrajo la muestra de estudio.

Tabla 9

*Distribución de la población*

<b>Sección</b>	<b>Población</b>
Pelotón 4to año	38
<b>Total</b>	<b>38</b>

### **Muestra**

Hernández, Fernández, Baptista (2006), expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (p.69).

### **3.7 Aspectos Éticos**

Para la realización de la investigación se consideró diversos principios éticos, desde la etapa inicial, de recolección de datos, de cotejo de fuentes bibliográficas, hemerográficas, las fuentes electrónicas y demás soportes de interés utilizados.

Se ha hecho referencia a las fuentes de información, citando a los autores de cada obra. Este trabajo reunió la condición de originalidad, debido a que existen diversos estudios en este tipo de investigación de las ciencias militares.

La investigación considera los siguientes criterios éticos:

- La investigación tiene un valor social y científico.
- La investigación tiene validez científico-pedagógica.
- Para realizar la investigación ha existido un consentimiento informado y un respeto a los participantes.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. Análisis de los resultados

**Para la variable independiente: El Abuso de Autoridad**

**Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA**

1. ¿Considera usted que la Disciplina Militar es importante dentro del Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA para los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?

Tabla 10. *Disciplina Militar*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	7,9	7,9
	En desacuerdo	3	7,9	15,8
	De acuerdo	3	7,9	23,7
	Totalmente de acuerdo	29	76,3	100,0
	Total	38	100,0	

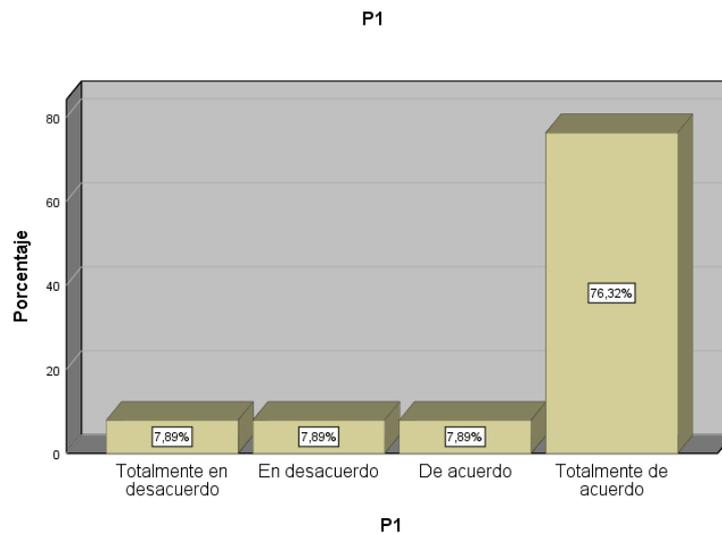


Figura 1. *Disciplina Militar*

**Análisis:** En cuanto a la interrogante si considera usted que la Disciplina Militar es importante dentro del Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA para los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020; manifestaron que están totalmente de acuerdo 76,3%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 7,9%; el 7,9% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 7.9%

2. ¿Considera usted que la Jerarquía es importante dentro del Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA para los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?

Tabla 11. *Jerarquía*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	7,9	7,9
	En desacuerdo	3	7,9	15,8
	De acuerdo	2	5,3	21,1
	Totalmente de acuerdo	30	78,9	100,0
	Total	38	100,0	

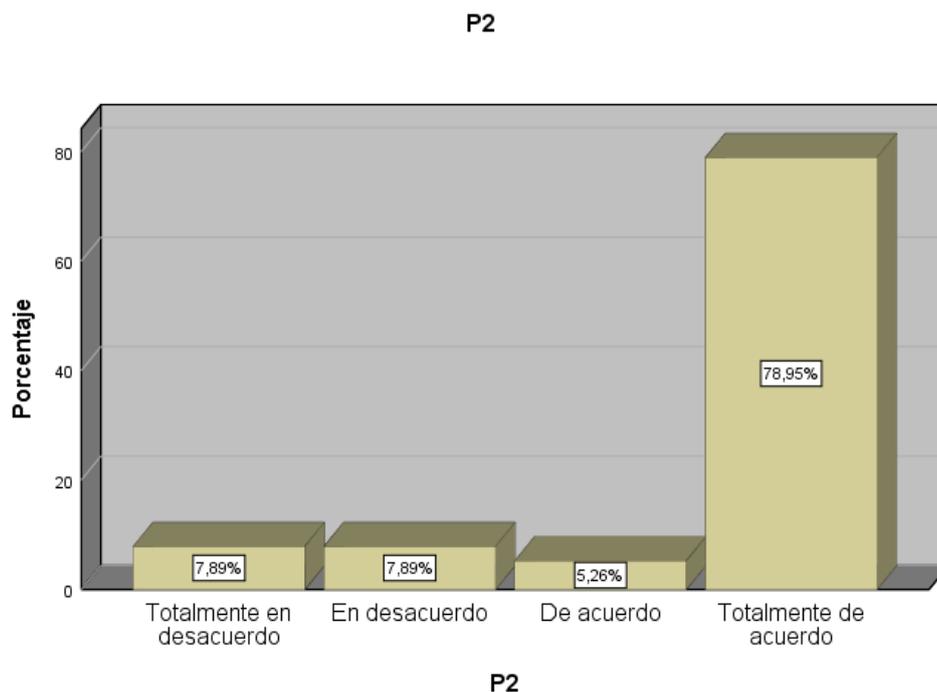


Figura 2. *Jerarquía*

**Análisis:** En cuanto a la interrogante si considera usted que la Jerarquía es importante dentro del Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA para los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020; manifestaron que están totalmente de acuerdo 78,9%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 5,3%; el 7,9% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 7,9%

3. ¿Considera usted que la Subordinación es importante dentro del Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA para los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?

Tabla 12. *Subordinación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	7,9	7,9
	En desacuerdo	2	5,3	13,2
	De acuerdo	2	5,3	18,4
	Totalmente de acuerdo	31	81,6	100,0
	Total	38	100,0	

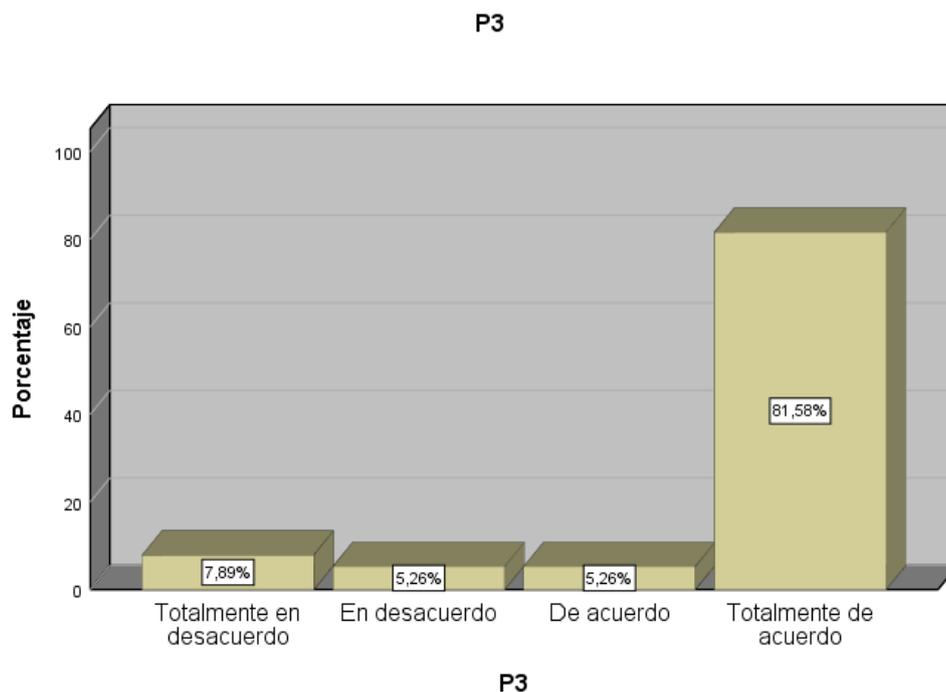


Figura 3. *Subordinación*

**Análisis:** En cuanto a la interrogante si considera usted que la Subordinación es importante dentro del Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA para los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020; manifestaron que están totalmente de acuerdo 81,6%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 5,3%; el 5,3% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 7,9%

4. ¿Considera usted que el Orden Militar es importante dentro del Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA para los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?

Tabla 13. *El Orden Militar*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,6	2,6
	En desacuerdo	2	5,3	7,9
	De acuerdo	2	5,3	13,2
	Totalmente de acuerdo	33	86,8	100,0
	Total	38	100,0	

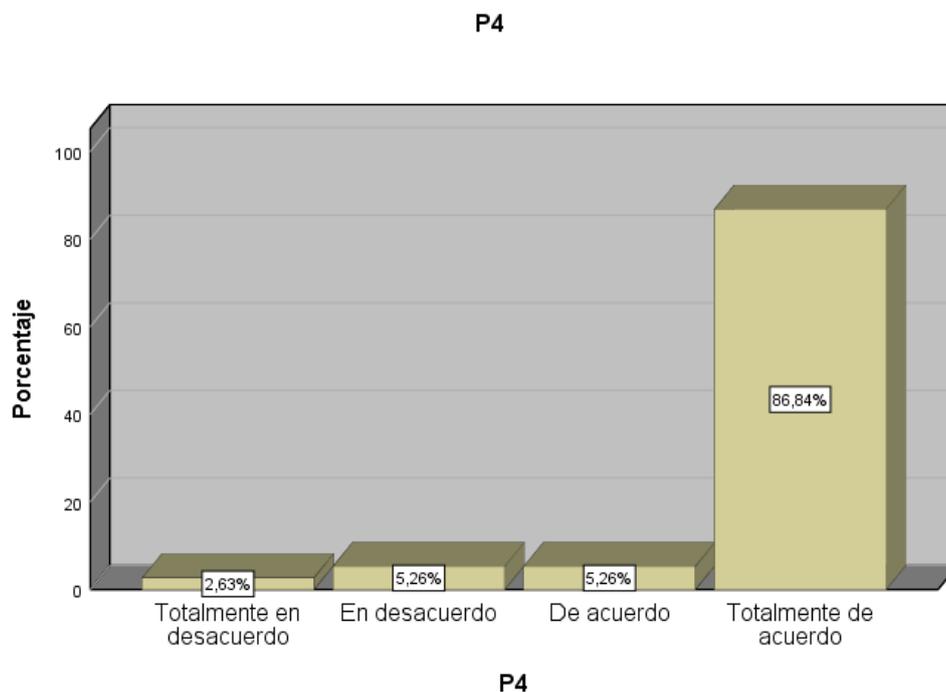


Figura 4. *El Orden Militar*

**Análisis:** En cuanto a la interrogante si considera usted que el Orden Militar es importante dentro del Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA para los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020; manifestaron que están totalmente de acuerdo 86,8%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 5,3%; el 5,3% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 2,6%

### Infracciones en el Ejercicio del Mando

5. ¿Considera usted que lo estipulado en el Art 180 de la Ley 23214 es importante dentro de las Infracciones en el Ejercicio del Mando para los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?

Tabla 14. *Art 180 de la Ley 23214*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,6	2,6
	En desacuerdo	2	5,3	7,9
	De acuerdo	2	5,3	13,2
	Totalmente de acuerdo	33	86,8	100,0
	Total	38	100,0	

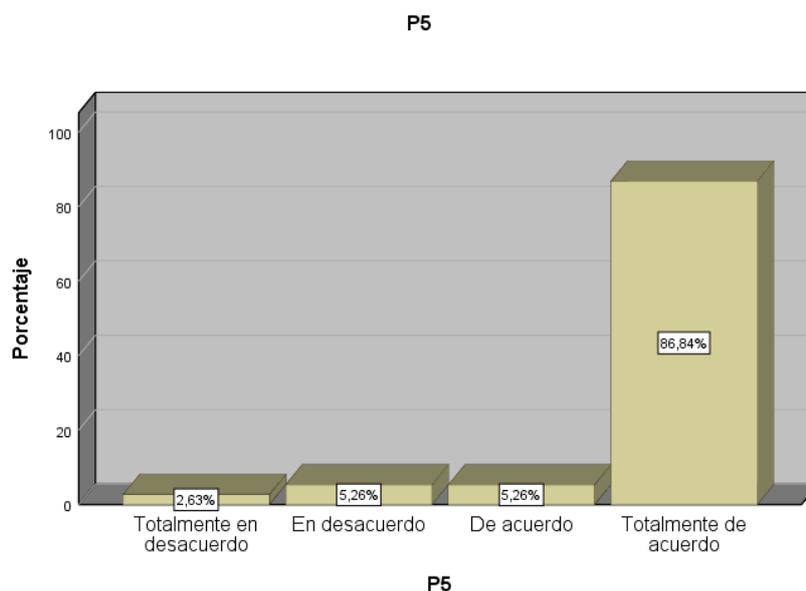


Figura 5. Art 180 de la Ley 23214

**Análisis:** En cuanto a la interrogante si considera usted que los estipulado en el Art 180 de la Ley 23214 es importante dentro de las Infracciones en el Ejercicio del Mando para los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020; manifestaron que están totalmente de acuerdo 86,8%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 5,3%; el 5,3% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 2,6%

6. ¿Considera usted que los estipulado en el Art 181 de la Ley 23214 es importante dentro de las Infracciones en el Ejercicio del Mando para los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?

Tabla 15. Art 181 de la Ley 23214

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	5,3	5,3
	En desacuerdo	3	7,9	13,2
	De acuerdo	2	5,3	18,4
	Totalmente de acuerdo	31	81,6	100,0
	Total	38	100,0	

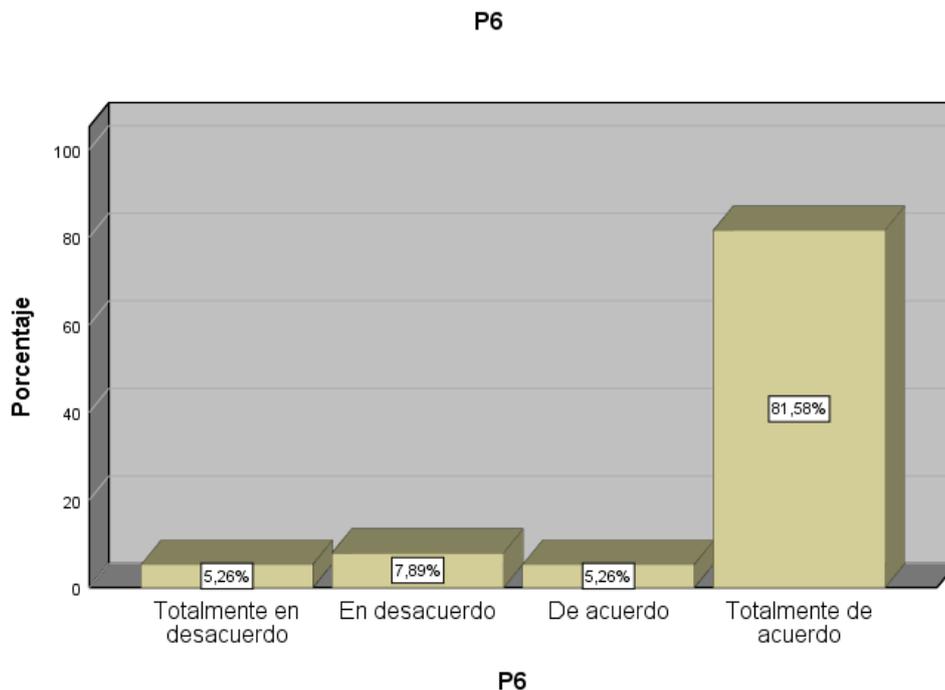


Figura 6. *Art 181 de la Ley 23214*

**Análisis:** En cuanto a la interrogante si considera usted que lo estipulado en el Art 181 de la Ley 23214 es importante dentro de las Infracciones en el Ejercicio del Mando para los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020; manifestaron que están totalmente de acuerdo 81,6%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 5,3%; el 7,9% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 5,3%

7. ¿Considera usted que lo estipulado en el Reglamento Interno de la EMCH es importante dentro de las Infracciones en el Ejercicio del Mando para los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?

Tabla 16. *Reglamento Interno de la EMCH*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	5,3	5,3
	En desacuerdo	2	5,3	10,5
	De acuerdo	3	7,9	18,4
	Totalmente de acuerdo	31	81,6	100,0
	Total	38	100,0	

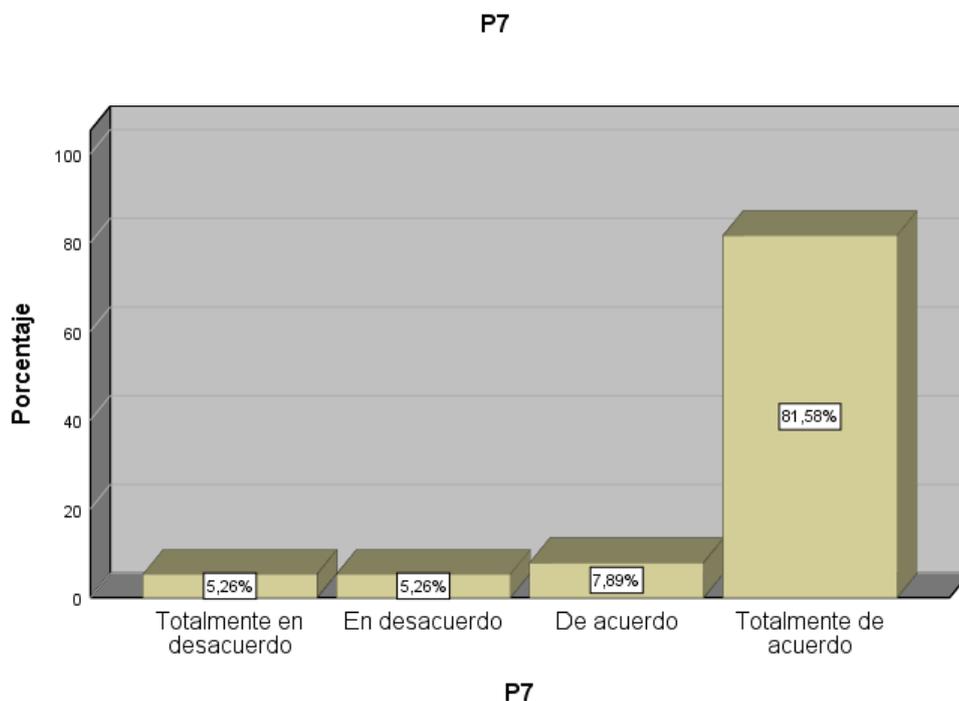


Figura 7. *Reglamento Interno de la EMCH*

**Análisis:** En cuanto a la interrogante si considera usted que lo estipulado en el Reglamento Interno de la EMCH es importante dentro de las Infracciones en el Ejercicio del Mando para los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020; manifestaron que están totalmente de acuerdo 81,6%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 7,9%; el 5,3% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 5,3%

8. ¿Considera usted que lo estipulado en el Art 727 de la Ley 23214 es importante dentro de las Infracciones en el Ejercicio del Mando para los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?

Tabla 17. *Art 727 de la Ley 23214*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	10,5	10,5
	En desacuerdo	1	2,6	13,2
	De acuerdo	1	2,6	15,8
	Totalmente de acuerdo	32	84,2	100,0
	Total	38	100,0	

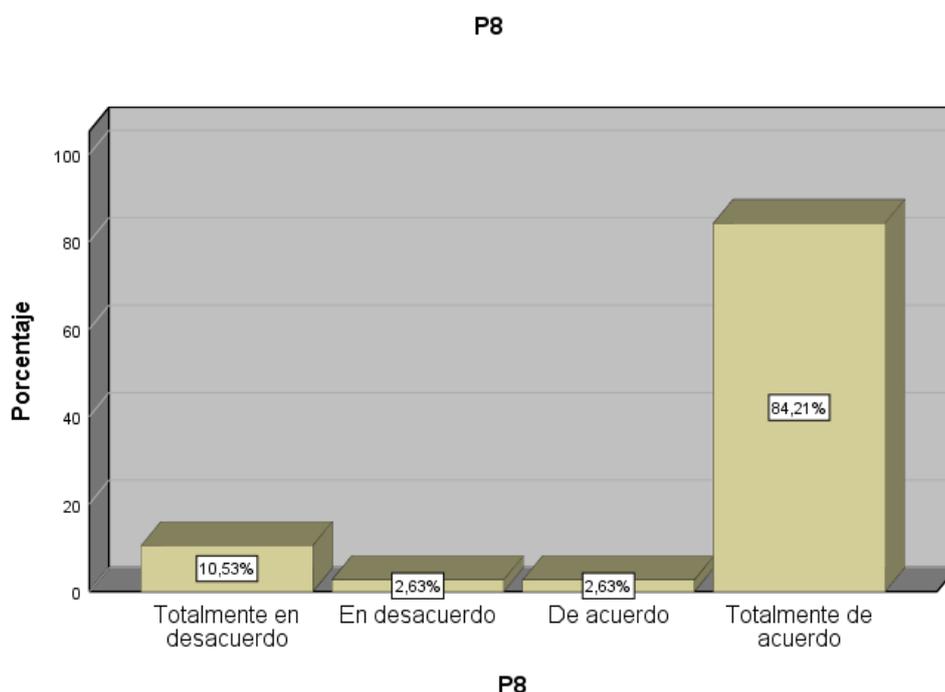


Figura 8. Art 727 de la Ley 23214

**Análisis:** En cuanto a la interrogante si considera usted que lo estipulado en el Art 727 de la Ley 23214 es importante dentro de las Infracciones en el Ejercicio del Mando para los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020; manifestaron que están totalmente de acuerdo 84,2%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 2,6%; el 2,6% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 10,5%

### Sujetos Intervinientes

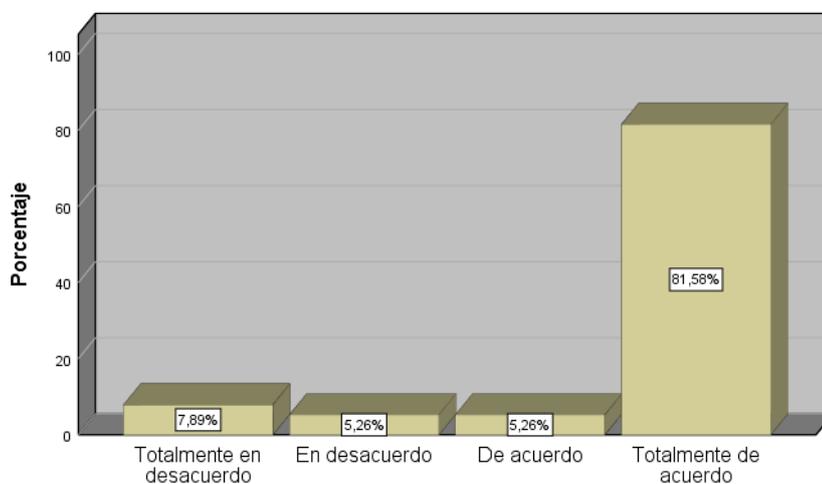
9. ¿Considera usted que el sujeto activo que participa en los actos de abuso de autoridad influye en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?

Tabla 18. *Sujeto Activo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	7,9	7,9
	En desacuerdo	2	5,3	13,2
	De acuerdo	2	5,3	18,4

Totalmente de acuerdo	31	81,6	100,0
Total	38	100,0	

P9



P9

Figura 9. *Sujeto Activo*

**Análisis:** En cuanto a la interrogante si considera usted que el sujeto activo que participa en los actos de abuso de autoridad influye en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020; manifestaron que están totalmente de acuerdo 81,6%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 5,3%; el 5,3% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 7,9%

10. ¿Cree usted que el sujeto pasivo que participa en los actos de abuso de autoridad influye en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?

Tabla 19. *Sujeto Pasivo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	5,3	5,3
	En desacuerdo	2	5,3	10,5
	De acuerdo	4	10,5	21,1
	Totalmente de acuerdo	30	78,9	100,0
	Total	38	100,0	

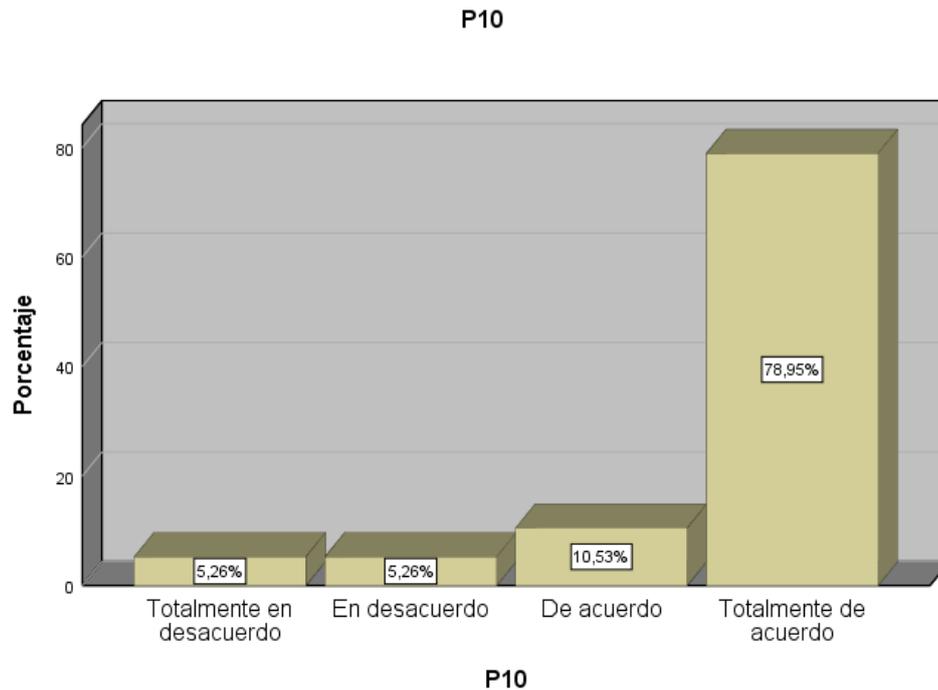


Figura 10. *Sujeto Pasivo*

**Análisis:** En cuanto a la interrogante si cree usted que el sujeto pasivo que participa en los actos de abuso de autoridad influye en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020; manifestaron que están totalmente de acuerdo 78,9%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 10,5%; el 5,3% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 5,3%

### Tipicidad Objetiva

11. ¿Considera usted que los actos arbitrarios como tipicidad objetiva del abuso de autoridad en lo administrativo influyen en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?

Tabla 20. *Los Actos Arbitrarios*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	7,9	7,9
	En desacuerdo	2	5,3	13,2
	De acuerdo	5	13,2	26,3
	Totalmente de acuerdo	28	73,7	100,0

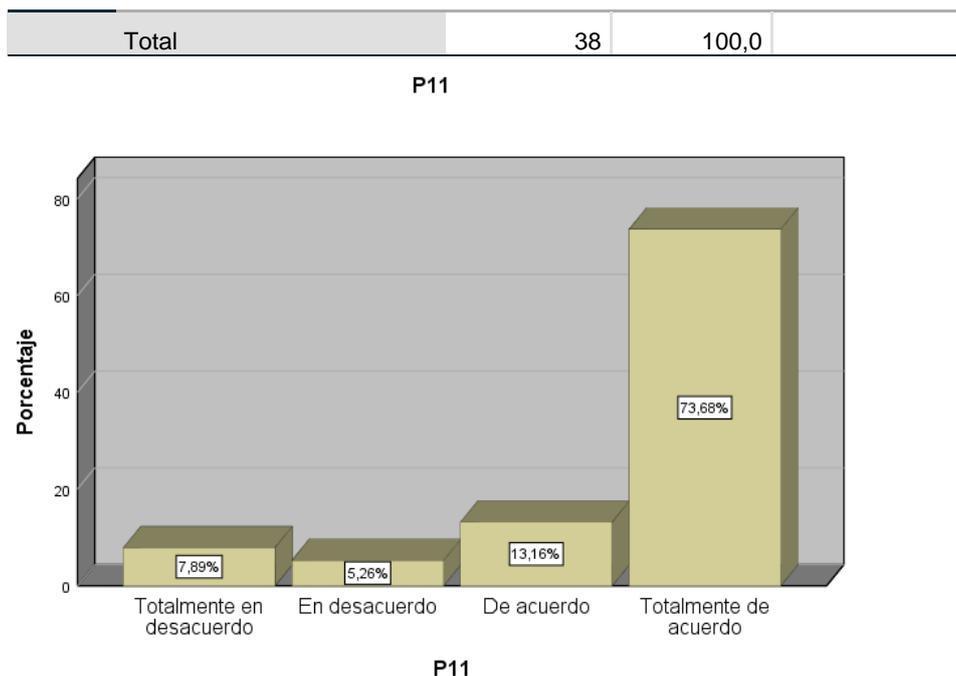


Figura 11. *Los Actos Arbitrarios*

**Análisis:** En cuanto a la interrogante si considera usted que los actos arbitrarios como tipicidad objetiva del abuso de autoridad en lo administrativo influyen en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020; manifestaron que están totalmente de acuerdo 73,7%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 13,2%; el 5,3% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 7,9%

12. ¿Cree usted que el cometer actos arbitrarios como tipicidad objetiva del abuso de autoridad en lo administrativo influyen en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?

Tabla 21. *El cometer actos arbitrarios*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	5,3	5,3
	En desacuerdo	3	7,9	13,2
	De acuerdo	4	10,5	23,7
	Totalmente de acuerdo	29	76,3	100,0
	Total	38	100,0	

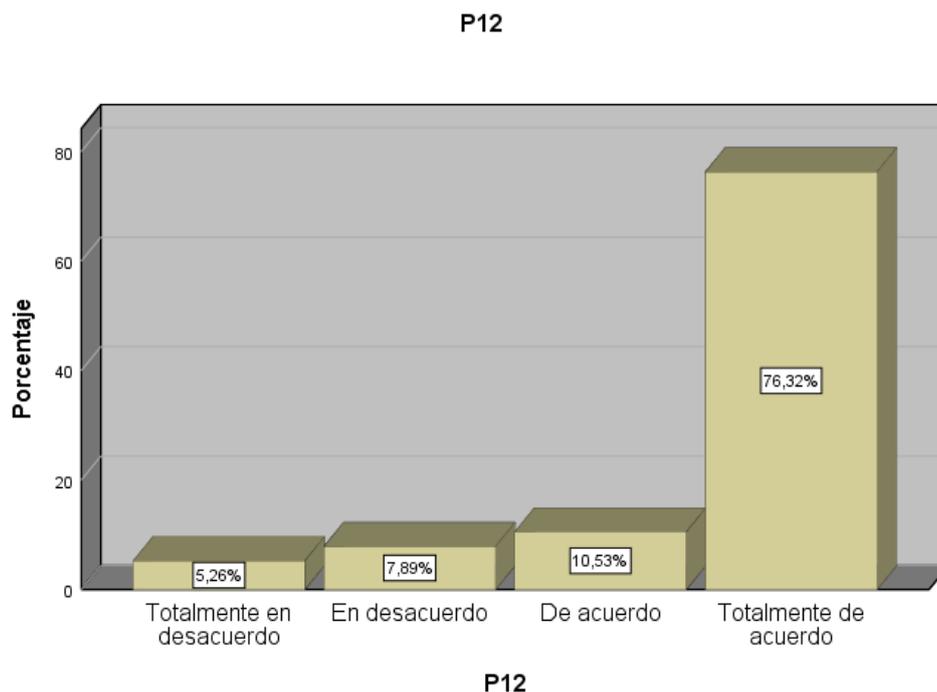


Figura 12. *El cometer actos arbitrarios*

**Descripción:** En cuanto a la interrogante si Cree usted que el cometer actos arbitrarios como tipicidad objetiva del abuso de autoridad en lo administrativo influyen en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020; manifestaron que están totalmente de acuerdo 76,3%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 10,5%; el 7,9% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 5,3%

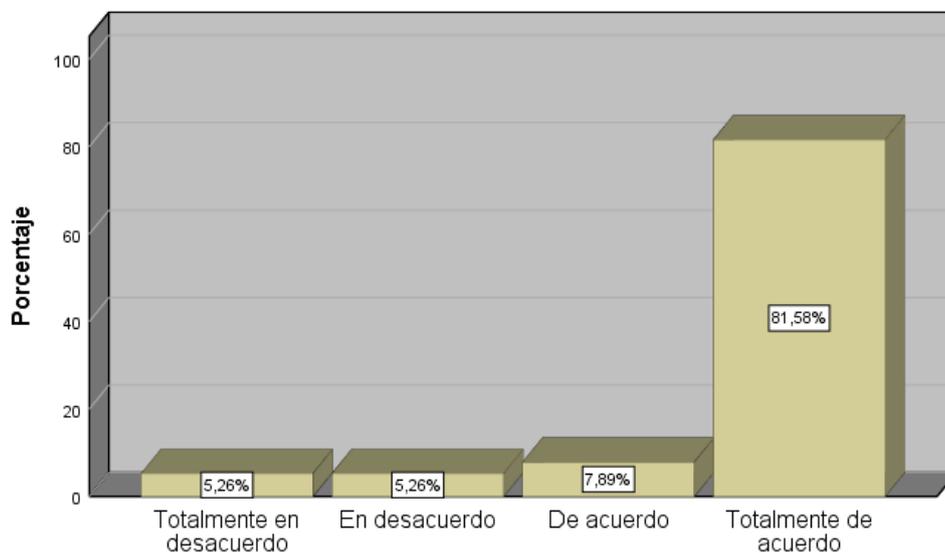
13. ¿Considera usted que el perjuicio como tipicidad objetiva del abuso de autoridad en lo administrativo influyen en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?

Tabla 22. *El Perjuicio*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	5,3	5,3
	En desacuerdo	2	5,3	10,5
	De acuerdo	3	7,9	18,4

Totalmente de acuerdo	31	81,6	100,0
Total	38	100,0	

P13



P13

Figura 13. *El Perjuicio*

**Descripción:** En cuanto a la interrogante si considera usted que el perjuicio como tipicidad objetiva del abuso de autoridad en lo administrativo influyen en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020; manifestaron que están totalmente de acuerdo 81,6%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 7,9%; el 5,3% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 5,3%

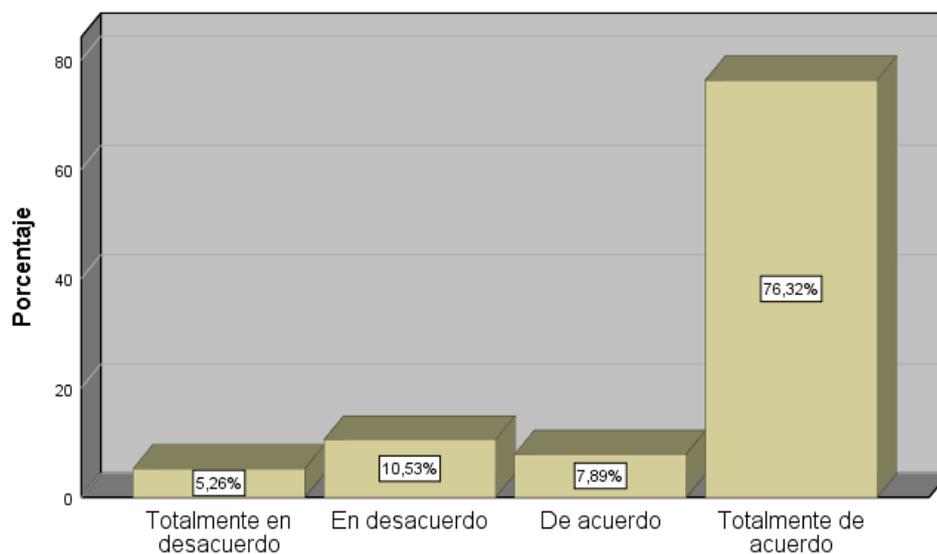
14. ¿Cree usted que el abuso de atribuciones como tipicidad objetiva del abuso de autoridad en lo administrativo influyen en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?

Tabla 23. *El Abuso de atribuciones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	5,3	5,3
	En desacuerdo	4	10,5	15,8

De acuerdo	3	7,9	23,7
Totalmente de acuerdo	29	76,3	100,0
Total	38	100,0	

P14



P14

Figura 14. *El Abuso de atribuciones*

**Descripción:** En cuanto a la interrogante si cree usted que el abuso de atribuciones como tipicidad objetiva del abuso de autoridad en lo administrativo influyen en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020; manifestaron que están totalmente de acuerdo 76,3%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 7,9%; el 10,5% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 5,3%

### Para la Variable Dependiente: Liderazgo Militar

#### La Moral del Líder Militar

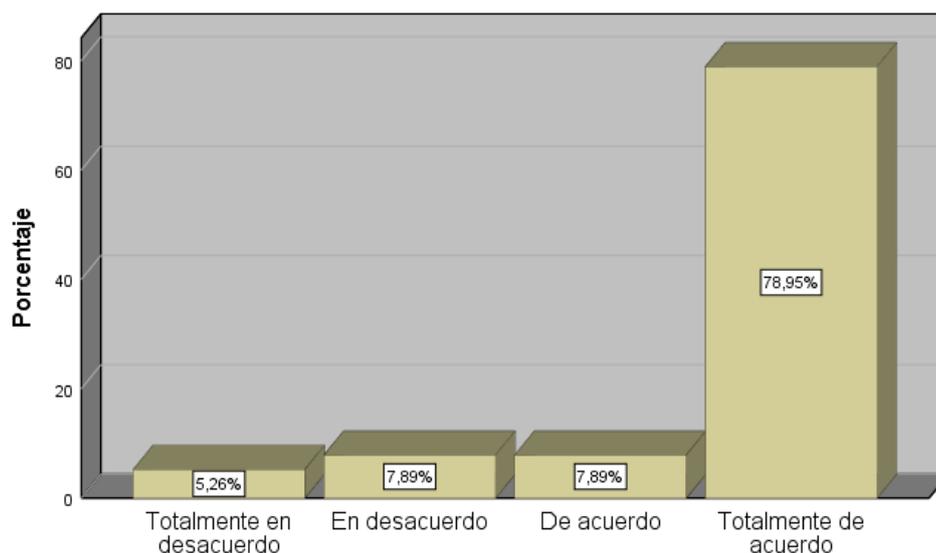
15. ¿Cree usted que la empatía y la ética del guerrero como parte del liderazgo militar pueden ser influidos por el Abuso de Autoridad?

Tabla 24. *La empatía y la ética del guerrero*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	----------------------

Válido	Totalmente en desacuerdo	2	5,3	5,3
	En desacuerdo	3	7,9	13,2
	De acuerdo	3	7,9	21,1
	Totalmente de acuerdo	30	78,9	100,0
	Total	38	100,0	

P15



P15

Figura 15. *La empatía y la ética del guerrero*

**Análisis:** En cuanto a la interrogante si cree usted que la empatía y la ética del guerrero como parte del liderazgo militar pueden ser influidos por el Abuso de Autoridad; manifestaron que están totalmente de acuerdo 78,9%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 7,9%; el 7,9% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 5,3%

### Cualidades del Líder

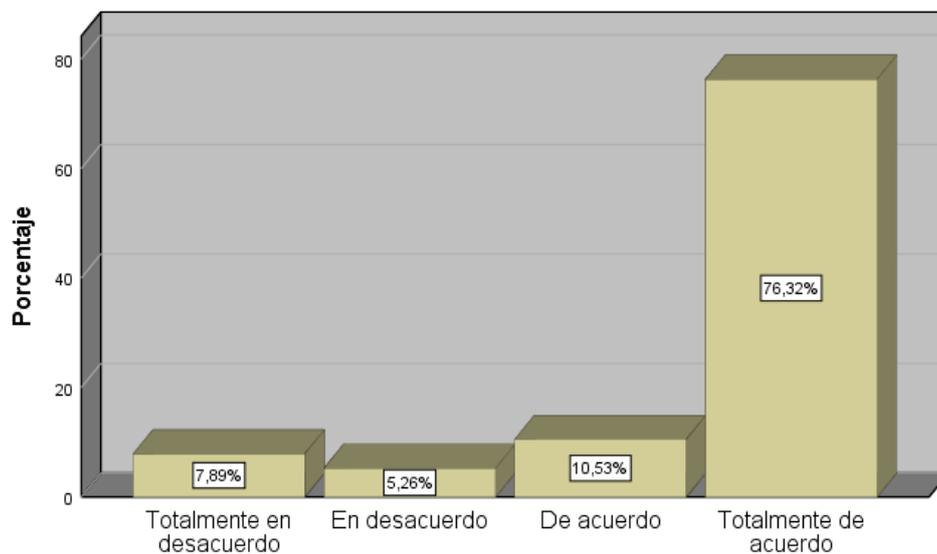
16. ¿Considera usted que la presencia del líder militar puede ser influida por el Abuso de Autoridad?

Tabla 25. *La presencia del líder militar*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	7,9	7,9

En desacuerdo	2	5,3	13,2
De acuerdo	4	10,5	23,7
Totalmente de acuerdo	29	76,3	100,0
Total	38	100,0	

P16



P16

Figura 16. *La presencia del líder militar*

**Análisis:** En cuanto a la interrogante si considera usted que la presencia del líder militar puede ser influida por el Abuso de Autoridad; manifestaron que están totalmente de acuerdo 76,3%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 10,5%; el 5,3% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 7,9%

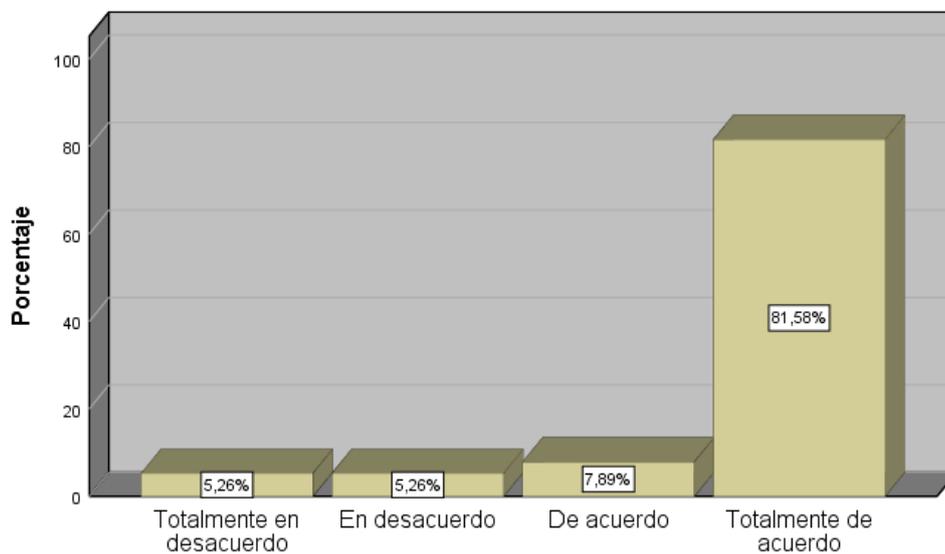
17. ¿Considera usted que el conocimiento, habilidad, dominios del líder pueden ser influidos por el Abuso de Autoridad?

Tabla 26. *El conocimiento, habilidad, dominios del líder*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	5,3	5,3
	En desacuerdo	2	5,3	10,5
	De acuerdo	3	7,9	18,4

Totalmente de acuerdo	31	81,6	100,0
Total	38	100,0	

P17



P17

Figura 17. *El conocimiento, habilidad, dominios del líder*

**Descripción:** En cuanto a la interrogante si considera usted que el conocimiento, habilidad, dominios del líder pueden ser influidos por el Abuso de Autoridad; manifestaron que están totalmente de acuerdo 81,6%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 7,9%; el 5,3% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 5,3%

## Liderar

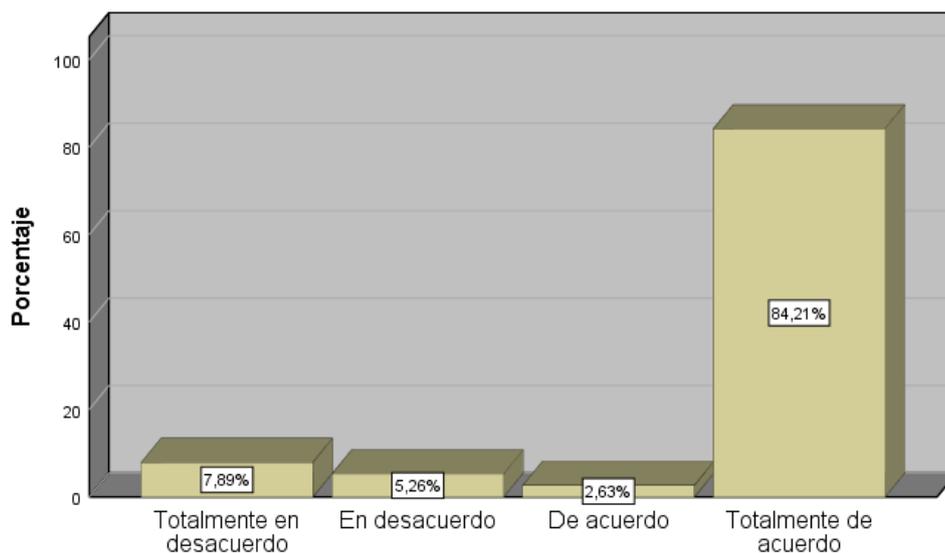
18. ¿Considera usted que Capacidades básicas del líder puede ser influida por el Abuso de Autoridad?

Tabla 27. *Capacidades básicas del líder*

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
------------	------------	----------------------

Válido	Totalmente en desacuerdo	3	7,9	7,9
	En desacuerdo	2	5,3	13,2
	De acuerdo	1	2,6	15,8
	Totalmente de acuerdo	32	84,2	100,0
	Total	38	100,0	

P18



P18

Figura 18. *Capacidades básicas del líder*

**Descripción:** En cuanto a la interrogante si considera usted que Capacidades básicas del líder puede ser influida por el Abuso de Autoridad; manifestaron que están totalmente de acuerdo 84,2%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 2,6%; el 5,3% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 7,9%

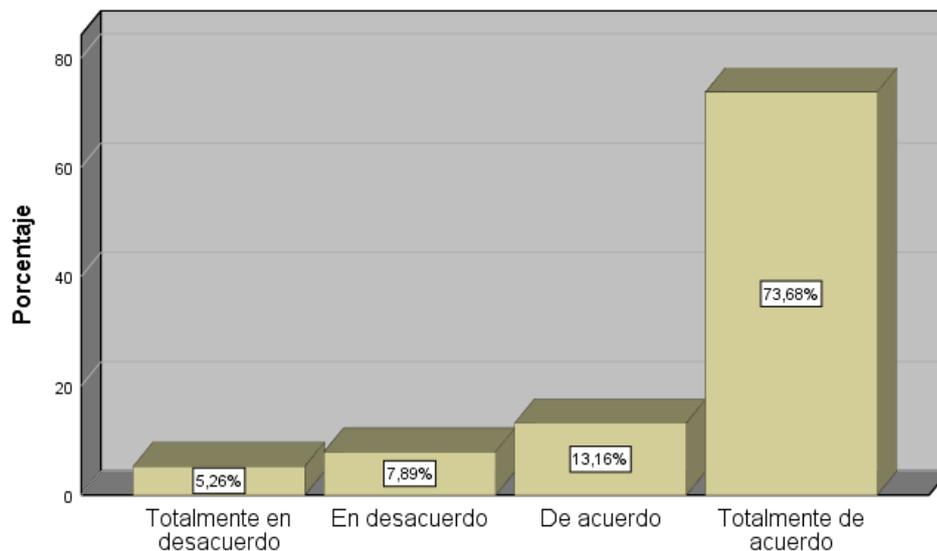
19. ¿Considera usted que el Liderar con el ejemplo puede ser influido por el Abuso de Autoridad?

Tabla 28. *Liderar con el ejemplo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	5,3	5,3

En desacuerdo	3	7,9	13,2
De acuerdo	5	13,2	26,3
Totalmente de acuerdo	28	73,7	100,0
Total	38	100,0	

P19



P19

Figura 19. *Liderar con el ejemplo*

**Descripción:** En cuanto a la interrogante si considera usted que el Liderar con el ejemplo puede ser influido por el Abuso de Autoridad; manifestaron que están totalmente de acuerdo 73,7%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 13,2%; el 7,9% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 5,3%

#### 4.2. Interpretación de resultados

Para la prueba de hipótesis se utilizó la Chi cuadrada para datos cuantitativos, estableciéndose en base a los resultados obtenidos, conclusiones para la hipótesis general y las hipótesis específicas.

### 4.2.1. Prueba de hipótesis general

El Abuso de Autoridad influye directamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020.

De los instrumentos de medición:

A su opinión ¿El Abuso de Autoridad influye directamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?

- Influye.
- No influye.

#### Calculo de la CHI Cuadrada:

Tabla 29. *Pruebas de chi-cuadrado – hipótesis general*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	5,313 <sup>a</sup>	131	,158
Razón de verosimilitud	3,127	131	1,000
Asociación lineal por lineal	3,936	1	,000
N de casos válidos	38		

a. 612 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .02.

$$X^2 = 0.05$$

G = Grados de libertad

(r) = Número de filas

(c) = Número de columnas

$$G = (r - 1) (c - 1)$$

$$G = (2 - 1) (2 - 1) = 1$$

Con un (1) grado de libertad entramos a la tabla y un nivel de confianza de 95% que para el valor de alfa es 0.05.

De la tabla Chi Cuadrada: 0.158

Valor encontrado en el proceso:  $X^2 = 0.05$

**Conclusión para la hipótesis general:**

El valor calculado para la Chi cuadrada (0.158) es mayor que el valor que aparece en la tabla (0.05) para un nivel de confianza de 95% y un grado de libertad. Por lo que se adopta la decisión de no rechazar la hipótesis general nula y se acepta la hipótesis general alterna.

Esto quiere decir que el Abuso de Autoridad influye directamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020.

**4.2.2. Prueba de hipótesis específica 1**

El Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA influye significativamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020.

De los instrumentos de medición:

A su opinión ¿El Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA influye significativamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?

- Influye.
- No influye.

**Calculo de la CHI Cuadrada:**

*Tabla 30. Pruebas de chi-cuadrado – hipótesis específica 1*

---

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	4,500 <sup>a</sup>	157	,198
Razón de verosimilitud	2,133	157	1,000
Asociación lineal por lineal	1,745	1	,000
N de casos válidos	38		

a. 396 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .02.

$$X^2 = 0.05$$

G = Grados de libertad

(r) = Número de filas

(c) = Número de columnas

$$G = (r - 1) (c - 1)$$

$$G = (2 - 1) (2 - 1) = 1$$

Con un (1) grado de libertad entramos a la tabla y un nivel de confianza de 95% que para el valor de alfa es 0.05.

De la tabla Chi Cuadrada: 0.198

Valor encontrado en el proceso:  $X^2 = 0.05$

### **Conclusión para la hipótesis específica 1:**

El valor calculado para la Chi cuadrada (0.198) es mayor que el valor que aparece en la tabla (0.05) para un nivel de confianza de 95% y un grado de libertad. Por lo que se adopta la decisión de no rechazar la hipótesis específica 1 nula y se acepta la hipótesis específica 1 alterna.

Esto quiere decir que el Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA influye significativamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020.

### 4.2.3. Prueba de hipótesis específica 2

Las Infracciones en el Ejercicio del Mando influyen significativamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020.

De los instrumentos de medición:

A su opinión ¿Las Infracciones en el Ejercicio del Mando influyen significativamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?

- Influye.
- No influye.

#### Calculo de la CHI Cuadrada:

Tabla 31. *Pruebas de chi-cuadrado – hipótesis específica 2*

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	3,513 <sup>a</sup>	113	,212
Razón de verosimilitud	2,090	113	1,000
Asociación lineal por lineal	3,297	1	,000
N de casos válidos	38		

a. 360 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .02.

$$X^2 = 0.05$$

G = Grados de libertad

(r) = Número de filas

(c) = Número de columnas

$$G = (r - 1) (c - 1)$$

$$G = (2 - 1) (2 - 1) = 1$$

Con un (1) grado de libertad entramos a la tabla y un nivel de confianza de 95% que para el valor de alfa es 0.05.

De la tabla Chi Cuadrada: 0.212

Valor encontrado en el proceso:  $X^2 = 0.05$

### **Conclusión para la hipótesis específica 2:**

El valor calculado para la Chi cuadrada (0.212) es mayor que el valor que aparece en la tabla (0.05) para un nivel de confianza de 95% y un grado de libertad. Por lo que se adopta la decisión de no rechazar la hipótesis específica 2 nula y se acepta la hipótesis específica 2 alterna.

Esto quiere decir que las Infracciones en el Ejercicio del Mando influyen significativamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020.

#### **4.2.4. Prueba de hipótesis específica 3**

Los Sujetos intervinientes en el delito de abuso de autoridad influyen significativamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020.

De los instrumentos de medición:

A su opinión ¿Los Sujetos intervinientes en el delito de abuso de autoridad influyen significativamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?

- Influye.
- No influye.

**Calculo de la CHI Cuadrada:**Tabla 32. *Pruebas de chi-cuadrado – hipótesis específica 3*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	3,925 <sup>a</sup>	140	,115
Razón de verosimilitud	3,041	140	1,000
Asociación lineal por lineal	,513	1	,000
N de casos válidos	38		

a. 378 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .02.

$$X^2 = 0.05$$

G = Grados de libertad

(r) = Número de filas

(c) = Número de columnas

$$G = (r - 1) (c - 1)$$

$$G = (2 - 1) (2 - 1) = 1$$

Con un (1) grado de libertad entramos a la tabla y un nivel de confianza de 95% que para el valor de alfa es 0.05.

De la tabla Chi Cuadrada: 0.115

Valor encontrado en el proceso:  $X^2 = 0.05$

**Conclusión para la hipótesis específica 3:**

El valor calculado para la Chi cuadrada (0.115) es mayor que el valor que aparece en la tabla (0.05) para un nivel de confianza de 95% y un grado de libertad. Por lo que se adopta la decisión de no rechazar la hipótesis específica 3 nula y se acepta la hipótesis específica 3 alterna.

Esto quiere decir que los Sujetos intervinientes en el delito de abuso de autoridad influyen significativamente en el Liderazgo Militar ejercido por los

Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020.

#### 4.2.5. Prueba de hipótesis específica 4

La Tipicidad Objetiva del delito de abuso de autoridad influye significativamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020.

De los instrumentos de medición:

A su opinión ¿La Tipicidad Objetiva del delito de abuso de autoridad influye significativamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?

- Influye.
- No influye.

#### Calculo de la CHI Cuadrada:

Tabla 33. *Pruebas de chi-cuadrado – hipótesis específica 4*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	3,375 <sup>a</sup>	134	,109
Razón de verosimilitud	3,320	134	1,000
Asociación lineal por lineal	,323	1	,000
N de casos válidos	38		

a. 378 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .02.

$$X^2 = 0.05$$

G = Grados de libertad

(r) = Número de filas

(c) = Número de columnas

$$G = (r - 1) (c - 1)$$

$$G = (2 - 1) (2 - 1) = 1$$

Con un (1) grado de libertad entramos a la tabla y un nivel de confianza de 95% que para el valor de alfa es 0.05.

De la tabla Chi Cuadrada: 0.109

Valor encontrado en el proceso:  $X^2 = 0.05$

### **Conclusión para la hipótesis específica 3:**

El valor calculado para la Chi cuadrada (0.109) es mayor que el valor que aparece en la tabla (0.05) para un nivel de confianza de 95% y un grado de libertad. Por lo que se adopta la decisión de no rechazar la hipótesis específica 4 nula y se acepta la hipótesis específica 4 alterna.

Esto quiere decir que la Tipicidad Objetiva del delito de Abuso de Autoridad influye significativamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020.

## **4.3. Discusión de resultados**

### **4.3.1. Hipótesis General**

Después del análisis de los datos que proporciono el trabajo estadístico respecto a la Hipótesis General, que a la letra dice: El Abuso de Autoridad influye directamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020. Podemos establecer que:

Una vez contrastado el resultado el resultado de la hipótesis general, encontramos que tiene relación con la tesis de Gutiérrez, J. – Cardona, J. & Parra, M. (2014). Tesis presentada para optar al título de abogado, titulada:

*“Tensiones Jurídicas relacionadas con el conocimiento de casos de Abuso de Autoridad en concurso con Lesiones Personales, entre la fiscalía seccional de Caldas y la jurisdicción Especial Militar en Manizales. Años 2010 a 2013”*. Universidad de Manizales. Manizales. Colombia. Los cuales concluyeron: Los abusos de autoridad en concurso con lesiones personales son de los casos más numerosos y frecuentes en el ejercicio cotidiano de los policiales, ello se evidencia en los hechos que con frecuencia son reportados en los juzgados de Manizales.

#### **4.3.2. Hipótesis Específica 1**

Después del análisis de los datos que proporciono el trabajo estadístico respecto a la Hipótesis Específica 1, que a la letra dice: El Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA influye significativamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020. Podemos establecer que:

Una vez contrastado el resultado el resultado de la hipótesis específica 1, encontramos que tiene relación con la tesis de Díaz, J. (2014). En su tesis para optar el Título Profesional de Abogado, titulada: *“Abuso de Autoridad como Delito de Función en la Legislación Peruana”*. Universidad Señor de Sipan. Pimentel. Chiclayo. Perú. Llegando a la conclusión que: El hecho de que una persona esté investida de un cargo público no la faculta, y menos la legitima, a obrar en contravención a la ley, pues precisamente esta delimita su proceder funcional bajo criterios de razonabilidad, ponderación y proporcionalidad. La tipificación del injusto penal de abuso autoridad, prescrito en la norma penal, supone una orientación de política criminal destinada a cerrar espacios de impunidad, cuando la conducta atribuida al funcionario público no se ajusta a los alcances normativos del resto de tipos penales, que, de forma específica, regulan los comportamientos prohibidos que implican injustos típicamente funcionariales.

#### **4.3.3. Hipótesis Específica 2**

Después del análisis de los datos que proporciono el trabajo estadístico respecto a la Hipótesis Específica 2, que a la letra dice: Las Infracciones en el Ejercicio del Mando influyen significativamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020. Podemos establecer que:

Una vez contrastado el resultado el resultado de la hipótesis específica 2, encontramos que tiene relación con la tesis de Carranza, K. (2015). En su tesis para optar el Título Profesional de Abogada, titulada: *"La Incidencia de la Investigación Prejurisdiccional en la determinación de Responsabilidad Penal por el Delito de Tortura"*. Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho. Perú. Llegando a la siguiente conclusión: De la investigación realizada se concluye que del estudio y análisis de las encuestas aplicadas a los operadores jurídicos así como de la revisión de las resoluciones emitidas por las Fiscalías Supraprovinciales en materia de delito de tortura, hemos advertido que la investigación prejurisdiccional influye en la determinación de responsabilidad penal por el delito de tortura en la 1° y 2° Fiscalía Supraprovincial de Ayacucho, período 2003 - 2014, toda vez que la investigación en su etapa preliminar, debe realizarse de forma íntegra, para que de esa manera las denuncias por actos de tortura no queden impunes, asimismo de la revisión de las resoluciones por el delito de tortura tenemos un considerable porcentaje de archivamiento definitivo, debido a que las pericias físicas y psicológicas no certifican actos de tortura por la deficiente elaboración, todo ello teniendo en cuenta que los peritos no están aplicando el Protocolo de Estambul y por este motivo la gran mayoría de fiscales archivan las denuncias.

#### **4.3.4. Hipótesis Específica 3**

Después del análisis de los datos que proporciono el trabajo estadístico respecto a la Hipótesis Específica 3, que a la letra dice: Los Sujetos intervinientes en el delito de abuso de autoridad influyen significativamente en el Liderazgo

Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020. Podemos establecer que:

Una vez contrastado el resultado el resultado de la hipótesis específica 3, encontramos que tiene relación con la tesis de Salazar, I. (2010). En su trabajo de graduación como requisito previo a la obtención del título de Abogado de los Juzgados y Tribunales de la República del Ecuador, titulado: *“El Delito de usurpación reflejado en la apropiación ilícita de bienes inmuebles ha generado atropellos y Abuso de Autoridad por parte de representantes de la Junta del Campesinado en la Parroquia Rural Simiatug, Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar en el año 2009”*. Universidad Técnica de Ambato. Ambato. Ecuador. Llegando a la siguiente conclusión: Los factores que intervinieron en la consecución del delito de usurpación han sido los que se detallan a continuación: Desconocimiento de la ley, Autoritarismo, Ambiciones personales, Progreso de la parroquia, Presión de dirigentes y Odio y revanchismo con mestizos. Se ha determinado que las formas de abuso de autoridad y atropellos generados por la apropiación ilegal de bienes inmuebles han sido las siguientes: Maltrato psicológico, Sanciones, Posesión ilegal de bienes inmuebles, Destrucción y alteración de propiedad privada, Violencia y engaño en el despojo de la posesión de los bienes inmuebles, y Amenazas y presiones. Se hace imperiosa la necesidad de aplicar la propuesta alternativa de comunicación y orientación legal dirigida a las autoridades y habitantes de la parroquia, ya que todos están conscientes que sería la forma más adecuada para reducir los conflictos, que, de acuerdo con la hipótesis verificada con el método de Chi Cuadrado, los abusos y atropellos disminuirán con las sanciones impuestas a los usurpadores.

#### **4.3.5. Hipótesis Específica 4**

Después del análisis de los datos que proporciono el trabajo estadístico respecto a la Hipótesis Específica 4, que a la letra dice: La Tipicidad Objetiva del delito de abuso de autoridad influye significativamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020. Podemos establecer que:

Una vez contrastado el resultado el resultado de la hipótesis específica 3, encontramos que tiene relación con la tesis de Gutiérrez, J. – Cardona, J. & Parra, M. (2014). Tesis presentada para optar al título de abogado, titulada: *“Tensiones Jurídicas relacionadas con el conocimiento de casos de Abuso de Autoridad en concurso con Lesiones Personales, entre la fiscalía seccional de Caldas y la jurisdicción Especial Militar en Manizales. Años 2010 a 2013”*. Universidad de Manizales. Manizales. Colombia. Los cuales concluyeron: “Los abusos de autoridad en concurso con lesiones personales son de los casos más numerosos y frecuentes en el ejercicio cotidiano de los policiales, ello se evidencia en los hechos que con frecuencia son reportados en los juzgados de Manizales”.

## CONCLUSIONES

1. De acuerdo a la Hipótesis General que a la letra dice que, el Abuso de Autoridad influye directamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020. El valor calculado para la Chi cuadrada  $0.158 > 0.05$  para un nivel de confianza de 95% y un grado de libertad. Hemos podido concluir mediante las encuestas que dicha hipótesis es válida; ya que el Abuso de Autoridad influye directamente y de manera negativa en el Liderazgo Militar de los cadetes de 4to año de Caballería de la Escuela

Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”; toda vez que se transforman en un mal ejemplo a seguir por los subordinados.

2. De acuerdo a la Hipótesis Especifica 1 que a la letra dice que, el Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA influye significativamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020. El valor calculado para la Chi cuadrada  $0.198 > 0.05$  para un nivel de confianza de 95% y un grado de libertad. Hemos podido concluir mediante las encuestas que dicha hipótesis es válida; ya que el Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA influye significativamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”; toda vez que permite mantener la disciplina entre los cadetes respetando la jerarquía, la subordinación y el orden militar en el entorno en que ambos se desarrollan diariamente.
3. De acuerdo a la Hipótesis Especifica 2 que a la letra dice que, las Infracciones en el Ejercicio del Mando influyen significativamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020. El valor calculado para la Chi cuadrada  $0.198 > 0.05$  para un nivel de confianza de 95% y un grado de libertad. Hemos podido concluir mediante las encuestas que dicha hipótesis es válida; ya que las Infracciones en el Ejercicio del Mando influyen significativamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”; toda vez que permite mantener la disciplina determinando cuales son las acciones que pueden ser consideradas infracciones y sancionadas entre los cadetes respetando la jerarquía, la subordinación y el orden militar en el entorno en que ambos se desarrollan diariamente.
4. De acuerdo a la Hipótesis Especifica 3 que a la letra dice que, los Sujetos Intervinientes en el delito de Abuso de Autoridad influyen significativamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020. El valor calculado para la Chi cuadrada  $0.212 > 0.05$ ) para un nivel de confianza de 95% y un grado de libertad. Hemos podido concluir mediante las encuestas que dicha hipótesis es válida; ya que los sujetos

intervinientes en el abuso de autoridad, sea este de forma pasiva o activa reciben el impacto negativo de un mal Liderazgo Militar por parte de los cadetes de 4to año de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

5. De acuerdo a la Hipótesis Especifica 4 que a la letra dice que, la Tipicidad Objetiva del delito de Abuso de Autoridad influye significativamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020. El valor calculado para la Chi cuadrada  $0.109 > 0.05$ ) para un nivel de confianza de 95% y un grado de libertad. Hemos podido concluir mediante las encuestas que dicha hipótesis es válida; ya que la tipicidad objetiva del abuso de autoridad, este dirigido a cualquier elemento o por cualquier motivo siempre generara un reflejo negativo del Liderazgo Militar.

## **RECOMENDACIONES**

1. Teniendo en consideración la erradicación del abuso de autoridad en una Escuela de Formación es imprescindible para lograr los objetivos propuestos por el Comando Institucional; sin que exista determinadas “taras” muchas veces denominadas “tradiciones” que con el transcurrir del tiempo solo se convierten en actos de abuso de autoridad y producen una pérdida parcial y/o total del respeto por el Líder Militar de año superior. A pesar de tener conocimiento que existen normas y disposiciones al respecto; es recomendable intensificarlas y mantener un control y verificación permanente sobre el cumplimiento de las mismas.

2. Teniendo en consideración que el Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA es el cual rige las acciones y conductas que deben desempeñar los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”. Es necesario que los cadetes tengan conocimiento del Régimen Disciplinario, toda vez que permite mantener la disciplina entre los cadetes respetando la jerarquía, la subordinación y el orden militar en el entorno en que ambos se desarrollan diariamente.
3. Teniendo en consideración que las Infracciones en el Ejercicio del Mando especifican las acciones que pueden ser consideradas como infracciones al mando y afectan al Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”; toda vez que delimita los preceptos que permiten mantener la disciplina especificando cuales son las acciones que pueden ser consideradas infracciones y sancionadas entre los cadetes respetando la jerarquía, la subordinación y el orden militar en el entorno en que ambos se desarrollan diariamente.
4. Teniendo en consideración que los Sujetos intervinientes, tanto el activo como el pasivo se perjudican en el proceso de abuso de autoridad; ya sea en su conducta y liderazgo (activo) o su moral, autoestima y respeto a la autoridad (pasivo). A pesar de tener conocimiento que existen normas y disposiciones al respecto; es recomendable intensificarlas y mantener un control y verificación permanente sobre el cumplimiento de las mismas.
5. Tomando en consideración que la forma como sean tipificados los delitos de abuso de autoridad no exime de culpa ni responsabilidad a los intervinientes; es por ello que a pesar de tener conocimiento que existen normas y disposiciones al respecto; es recomendable intensificarlas y mantener un control y verificación permanente sobre el cumplimiento de las mismas.

## **PROPUESTA DE MEJORA**

### **“ERRADICAR EL ABUSO DE AUTORIDAD DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”**

#### **1. PRESENTACIÓN**

El término «autoridad» no debe entenderse en un sentido estricto, sino en uno amplio, comprensivo de aquellos poderes o funciones que da el mando militar a todo el que por su graduación es capaz de ejercerlo en alguna forma sobre sus subordinados.

El Código Penal Militar, regula el abuso de autoridad como uno de los delitos contra la disciplina, concretamente en el Capítulo III (“Abuso de autoridad”) del Título II (“Delitos contra la disciplina”). Se ha dicho que la disciplina ha de convertir a quienes la poseen en “espejo de abnegación y desinterés, de respeto a los superiores, de

deferencia con los iguales y de exquisita corrección respecto a los inferiores en la jerarquía castrense”.

Dentro de las modalidades de abuso de superioridad son: **Abusar de las facultades de mando o de la posición en el servicio**, irrogando, con ello, un perjuicio grave al inferior, obligándole a prestaciones ajenas al interés del servicio o impidiéndole arbitrariamente el ejercicio de algún derecho (artículo 45 del Código Penal Militar); como por ejemplo dar órdenes dirigidas o encaminadas a la realización de prestaciones personales que nada tienen que ver con el servicio. Como, por ejemplo, ordenar al subordinado que lave el coche propio, o mandarle a hacer recados con el mismo fin, como si se tratase de un sirviente o criado. **Maltratar de obra a un inferior:** conducta que se gradúa por el Código atendiendo a si ha habido o no lesiones y a si éstas son o no graves, o a si ha causado la muerte del inferior (artículo 46 del Código Penal Militar). Este tipo de conductas afortunadamente cada vez se dan menos en las Unidades, pero aún se dan en algunos reductos, aunque casi de forma marginal. Antaño era muy frecuente el castigo personal por parte del superior y el silencio por el inferior, siendo que ahora en los tiempos que corren, todos los militares son conscientes de que nadie tiene derecho a agredir a otro sea quien sea, siendo esta conducta precisamente la que ampara la norma, pero como decimos, no son nada frecuentes los casos de este tipo. **Tratar a un inferior de manera degradante o inhumana** (artículo 47 del Código Penal Militar). Son las consecuencias derivadas del abuso de autoridad descritas las que diferencian este delito de los que comportan una extralimitación en el ejercicio del mando, regulados en los artículos 65 y 66 del mismo cuerpo legal. Este delito se produce con demasiada frecuencia, más de la que sería deseable, siendo uno de los que podríamos denominar delitos estrella. Para la presente se ha utilizado los resultados de la investigación titulada “Los Tipos de Inteligencia y la necesidad de lograr una Vigilancia Inteligente en la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2020”. Tras este análisis, se consideró necesario reforzar e intensificar la instrucción sobre casos de abuso de autoridad en la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi".

## 2. JUSTIFICACIÓN

Debemos empezar tomando en consideración que, en las instituciones armadas o policiales desde su origen existe el abuso de autoridad; esto se produce debido al desequilibrio de algunos elementos, a la mala administración del poder y a la práctica de mal llamadas “tradiciones” que con el pasar del tiempo se distorsionan y se transforman en acciones de abuso de autoridad. Otro factor que interviene en la Escuela Militar de Chorrillos en cuanto al abuso de autoridad es la edad de los cadetes, los mismos que si bien es cierto por el grado que ostentan tienen autoridad y responsabilidades; también, hay que considerar que podría no tener la madurez suficiente para asumirlas.

### **3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

#### **3.1. Objetivo general**

Establecer las medidas complementarias para el control del ejercicio del mando y la erradicación del abuso de autoridad de la “cultura organizacional” de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Establecer las medidas complementarias para el control del ejercicio del mando y la erradicación todo tipo de modalidades de abuso de autoridad de la “cultura organizacional” de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.
- Establecer las medidas complementarias orientadas para todos los sujetos intervinientes, para el control del ejercicio del mando y la erradicación del abuso de autoridad de la “cultura organizacional” de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.
- Establecer las medidas complementarias para el control del ejercicio del mando y la erradicación; dando a conocer a la población de cadetes la tipificación de

los delitos de abuso de autoridad, a fin de erradicar de la “cultura organizacional” de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” dicho mal.

#### **4. META**

Lograr se disminuya a un porcentaje menor al 5% los delitos y faltas de abuso de autoridad en la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

#### **5. METODOLOGÍA**

Los procedimientos, técnicas e instrumentos utilizados en las actividades militares y académicas, tendrán una directriz procesual, pues ya no se trata simplemente de desarrollar contenidos, sino de lograr procesos donde se consiga la apropiación, manejo, interiorización y uso proactivo de los valores institucionales.

##### **5.1. Plan de acción**

Presentar una propuesta con medidas innovadoras que se complementen con las ya existentes, a fin de reforzar las normas y disposiciones a fin de erradicar el abuso de autoridad de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

##### **5.2. Actividades**

- Elaborar propuesta con medidas innovadoras.
- Solicitar audiencia en el Sr General Director de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” y el Departamento de Seguridad.
- Exponer la propuesta.

- Realizar las correcciones y/o complementar la propuesta según el punto de vista del Comando.
- Presentar las correcciones.
- Coordinar con el Departamento de Seguridad para materializar la propuesta.

### **5.3. Temporalización**

La ejecución del proyecto debe estar enmarcado en el periodo de tiempo marzo 2020 a noviembre 2020.

## **6. RESPONSABLES**

La ejecución de la propuesta estará a cargo de los cadetes de 4to año del arma de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos, bajo la supervisión de su jefe de sección y del Departamento de Seguridad de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

## **7. VIABILIDAD**

La propuesta es viable, toda vez que no se necesita recursos materiales, solo el empleo de personal de Oficiales y Cadetes de 4to año.

## **8. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

El Plan de Mejora, es de interés de la Escuela Militar de Chorrillos; por lo tanto, a este nivel el seguimiento y evaluación dependerá del estudio que haga el comando de la Escuela al respecto. Dicho seguimiento se dará especial relevancia a la evaluación en dos sentidos:

- *Evaluación de Procesos.* La evaluación procesual (durante el desarrollo de las actuaciones) se realizará a lo largo de todo el proceso de implementación de las

distintas actuaciones contempladas dentro del Plan de Mejora, con el fin de comprobar, optimizar y mejorar el desarrollo del mismo.

- *Evaluación Final*. Con el fin de valorar el grado de consecución de los objetivos propuestos, la evaluación final (reflexión y síntesis al término de las actuaciones) tendrá en cuenta aspectos tanto cuantitativos como cualitativos.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

Antay, V. y Granados, L. (2016). Tesis para obtener el Título Profesional de Oficial de Marina Mercante, titulada; *“Relación entre la Autoeficacia Profesional y el estilo de Liderazgo, estilo de Comunicación, estilo de Toma de Decisiones y Satisfacción Laboral en los egresados de la Especialidad de Puente de la Escuela Nacional de Marina Mercante “Almirante Miguel Grau”, 2015”*.

Escuela Nacional de Marina Mercante Almirante Miguel Grau. Callao. Lima.  
Perú

Barrios, D. y Hoyos, L. (2018). En su tesis para optar Título Profesional de Licenciado en Administración, titulada: "*Influencia del Liderazgo Democrático en la eficiencia de la Gestión Administrativa en el Colegio Militar Elías Aguirre Chiclayo – 2017*". Universidad Señor de Sipan. Pimentel. Chiclayo. Perú

Cancio, M. (2001). "*Líneas básicas de la teoría de la imputación objetiva*". Mendoza: Ediciones Jurídicas Cuyo. pp. 85

Carranza, K. (2015). En su tesis para optar el Título Profesional de Abogada, titulada: "*La Incidencia de la Investigación Prejurisdiccional en la determinación de Responsabilidad Penal por el Delito de Tortura*". Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho. Perú

Carrara, F. (1859). "*Programa de Derecho Criminal*". Bogotá. Colombia

Díaz, J. (2014). En su tesis para optar el Título Profesional de Abogado, titulada: "*Abuso de Autoridad como Delito de Función en la Legislación Peruana*". Universidad Señor de Sipan. Pimentel. Chiclayo. Perú

Espino, J. (1982). "*Código Penal. Concordancias*". Sexta edición. Lima: Importadora Sevillano. p. 397.

Fontán, C. (1978). "*Tratado de Derecho Penal. Parte General*". Tomo VII. Buenos Aires. p. 230

Galeano, M. (2004). "*Diseño de Proyectos en la investigación cualitativa*". Fondo Medellín, Editorial Universidad EAFIT. Colombia.

García-Conde, J. (2003). "*Glosario sobre el Desarrollo Intercultural*"

- Gardner, J. (1989). *El liderazgo*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano
- Gómez. (2000). *Proyectos Factibles, planificación, formulación y ejecución*. (Primera Edición). Venezuela. Editorial Fondo Editorial Predios.
- Gómez, M. (2006): “*Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*”. Edit. Brujas. Córdoba, Argentina.
- Guerrero, D. y Landázuri, A. (2019). En su tesis titulada: “*Incidencia de la metodología aplicada en los cadetes de la Escuela Superior Militar Eloy Alfaro para la formación del liderazgo*”. Maestría en Estrategia Militar Terrestre. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Matriz Sangolquí. Ecuador
- Gutiérrez, J. – Cardona, J. & Parra, M. (2014). Tesis presentada para optar al título de abogado, titulada: “*Tensiones Jurídicas relacionadas con el conocimiento de casos de Abuso de Autoridad en concurso con Lesiones Personales, entre la fiscalía seccional de Caldas y la jurisdicción Especial Militar en Manizales. Años 2010 a 2013*”. Universidad de Manizales. Manizales. Colombia
- Hernández, R. Fernández C., C. Baptista L., P. (2008) *Metodología de la Investigación*. (Cuarta Edición). México: Mc. Graw Hill.
- Jiménez, F. (2018). En su tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Derecho con mención en Ciencias Penales, titulada: “*Necesidad de adecuar la ley penal y procesal penal militar a la constitución política del Estado a fin de evitar innecesarias contiendas de competencia entre el fuero común y el militar*”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Perú
- Jiménez, R. (1998). “*Metodología de la Investigación. Elementos básicos para la investigación clínica*”. Editorial Ciencias Médicas, La Habana, Cuba.
- Maggiore, G. (1972). “*Derecho Penal. Parte Especial*”. Volumen III. Bogotá: Temis. p. 273.

- Mir, S. (2011). *“Derecho Penal. Parte General”*. Novena Edición. Montevideo-Buenos Aires: BdeF. p.230
- Morales, K. y Ordoñez, A. (2018). En su tesis titulada: *“Coaching como Estrategia para el mejoramiento del Liderazgo Transformacional en Fuerza Aérea Colombiana”*. Universidad Cooperativa de Colombia. Villavicencio. Colombia
- Orgaz, A. (1961). *“Diccionario de Derecho y Ciencias Sociales”*. Editorial Assandri.
- Proaño, J. y Galarza, I. (2018). En su tesis titulada: *“Propuesta para el fortalecimiento del liderazgo en las unidades tipo batallón y menores”*. Maestría en Estrategia Militar Terrestre. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Matriz Sangolquí. Ecuador
- Roxin, C. (2007). *“La teoría del delito en la discusión actual”*. Lima: Grijley. pp. 463
- Ruiz, C. (2001). *Instrumentos de Investigación Educativa. Procedimiento para su Diseño y Validación*. Ediciones CIDEF, C.A. Barquisimeto Venezuela.
- Sabino, C. (2007). *El Proceso de Investigación*. Caracas: 3R Editorial Panapo de Venezuela.
- Salazar, I. (2010). En su trabajo de graduación como requisito previo a la obtención del título de Abogado de los Juzgados y Tribunales de la República del Ecuador, titulado: *“El Delito de usurpación reflejado en la apropiación ilícita de bienes inmuebles ha generado atropellos y Abuso de Autoridad por parte de representantes de la Junta del Campesinado en la Parroquia Rural Simiatug, Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar en el año 2009”*. Universidad Técnica de Ambato. Ambato. Ecuador
- Salinas, R. (2014). *“Delitos contra la administración pública”*. Tercera edición. Lima: Grijley. pp. 179
- Weber, M. (1977). *Economía y Sociedad (3ª reimpresión)*. México: Fondo de Cultura Económica

Yekey, G. (2002). *El liderazgo situacional* Military Review, 42- 53.

Zúñiga, L. (1993). “*Los Delitos contra los Derechos Humanos en el Nuevo Código Penal Peruano.- Personal, Seguridad Pública y Sistema Penal*”. Constitución Política del Perú- 1993. Perú



## Anexo 2. Matriz de Consistencia

**Título:** El Abuso de Autoridad y su influencia en el Liderazgo Militar en los Cadetes de IV de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema General</b></p> <p>¿Cómo influye el Abuso de Autoridad en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar cómo influye el Abuso de Autoridad en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020.</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>El Abuso de Autoridad influye directamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020.</p>	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p>(X)</p> <p><b>El Abuso de Autoridad</b></p>	<p><b>X<sub>1</sub></b></p> <p>Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplina Militar</li> <li>• De la Jerarquía</li> <li>• De la Subordinación</li> <li>• De la Orden Militar</li> </ul>	<p><b>Tipo / Nivel investigación</b></p> <p>Descriptivo-Causal</p> <p><b>Diseño de investigación</b></p> <p>No Experimental</p> <p><b>Enfoque de investigación</b></p> <p>Cuantitativo</p> <p><b>Técnica</b></p> <p>Se ha aplicado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación documental</li> <li>• Investigación de campo</li> </ul> <p><b>Instrumentos</b></p> <p>Se utilizó:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios</li> <li>• Encuestas</li> </ul> <p><b>Población</b></p> <p>38 Cadetes del 4to año de Caballería</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>38 Cadetes del 4to año de Caballería</p>
<p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>¿Cuáles son los aspectos del Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA que influye en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>Establecer cuáles son los aspectos del Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA que influye en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020.</p>	<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>El Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA influye significativamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020.</p>		<p><b>X<sub>2</sub></b></p> <p>Infracciones en el Ejercicio del Mando</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artículo 180 de la Ley 23214</li> <li>• Artículo 181 de la Ley 23214</li> <li>• Reglamento Interno de la EMCH</li> <li>• Artículo 727 de la Ley 23214</li> </ul>	
<p>¿Cuáles son Infracciones en el Ejercicio del Mando que influyen en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?</p>	<p>Establecer cuáles son Infracciones en el Ejercicio del Mando que influyen en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020.</p>	<p>Las Infracciones en el Ejercicio del Mando influyen significativamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020.</p>		<p><b>X<sub>3</sub></b></p> <p>Sujetos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sujeto Activo</li> <li>• Sujeto Pasivo</li> </ul>	
<p>¿Cuáles son los Sujetos intervinientes en el delito de abuso de autoridad que influyen en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?</p>	<p>Establecer cuáles son los Sujetos intervinientes en el delito de abuso de autoridad que influyen en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020.</p>	<p>Los Sujetos intervinientes en el delito de abuso de autoridad influyen significativamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020.</p>		<p><b>Variable Dependiente</b></p> <p>(Y)</p> <p><b>Liderazgo militar</b></p>	<p><b>Y<sub>1</sub></b></p> <p>La Moral del Líder Militar</p>	
				<p><b>Y<sub>2</sub></b></p> <p>Cualidades del Líder</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La presencia del líder militar</li> <li>• La inteligencia del líder militar</li> <li>• El conocimiento, habilidad, dominios del líder</li> </ul>	

<p>por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?</p> <p>¿Cuál es la Tipicidad Objetiva del delito de abuso de autoridad que influye en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?</p>	<p>Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020.</p> <p>Establecer cuál es la Tipicidad Objetiva del delito de abuso de autoridad que influye en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020.</p>	<p>Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020.</p> <p>La Tipicidad Objetiva del delito de abuso de autoridad influye significativamente en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020.</p>		<p><b>Y<sub>3</sub></b> Liderar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades básicas del líder</li> <li>• Cadena de mando y su influencia</li> <li>• Liderar con el ejemplo</li> <li>• Comunicación</li> </ul>	<p><b>Métodos de Análisis de Datos</b> Estadística SPSS25</p>
--	--	--	--	---	--	---

### Anexo 3. Instrumentos de Recolección de Datos

#### Encuesta 1

#### EL ABUSO DE AUTORIDAD

La presente encuesta es para determinar cómo influye el Abuso de Autoridad en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020:

<b>Escala de valoración</b>	
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

<b>Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. ¿Considera usted que la Disciplina Militar es importante dentro del Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA para los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?				
2. ¿Considera usted que la Jerarquía es importante dentro del Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA para los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?				
3. ¿Considera usted que la Subordinación es importante dentro del Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA para los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?				
4. ¿Considera usted que el Orden Militar es importante dentro del Régimen Disciplinario de las Escuelas de Formación de las FFAA para los Cadetes de IV de				

Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?				
<b>Infracciones en el Ejercicio del Mando</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
5. ¿Considera usted que lo estipulado en el Art 180 de la Ley 23214 es importante dentro de las Infracciones en el Ejercicio del Mando para los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?				
6. ¿Considera usted que lo estipulado en el Art 181 de la Ley 23214 es importante dentro de las Infracciones en el Ejercicio del Mando para los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?				
7. ¿Considera usted que lo estipulado en el Reglamento Interno de la EMCH es importante dentro de las Infracciones en el Ejercicio del Mando para los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?				
8. ¿Considera usted que lo estipulado en el Art 727 de la Ley 23214 es importante dentro de las Infracciones en el Ejercicio del Mando para los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?				
<b>Sujetos Intervinientes</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
9. ¿Considera usted que el perjuicio como tipicidad objetiva del abuso de autoridad en lo administrativo influyen en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?				
10. ¿Cree usted que el abuso de atribuciones como tipicidad objetiva del abuso de autoridad en lo administrativo influyen en el Liderazgo Militar				

ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?				
<b>Tipicidad Objetiva</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
11. ¿Considera usted que los actos arbitrarios como tipicidad objetiva del abuso de autoridad en lo administrativo influyen en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?				
12. ¿Cree usted que el cometer actos arbitrarios como tipicidad objetiva del abuso de autoridad en lo administrativo influyen en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?				
13. ¿Considera usted que el perjuicio como tipicidad objetiva del abuso de autoridad en lo administrativo influyen en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?				
14. ¿Cree usted que el abuso de atribuciones como tipicidad objetiva del abuso de autoridad en lo administrativo influyen en el Liderazgo Militar ejercido por los Cadetes de IV de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2020?				

## Encuesta 2

## LIDERAZGO MILITAR

Escala de valoración	
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

La Moral del Líder Militar	1	2	3	4
15. ¿Cree usted que la empatía y la ética del guerrero como parte del liderazgo militar pueden ser influidos por el Abuso de Autoridad?				
Cualidades del Líder	1	2	3	4
16. ¿Considera usted que la presencia del líder militar puede ser influida por el Abuso de Autoridad?				
17. ¿Considera usted que el conocimiento, habilidad, dominios del líder pueden ser influidos por el Abuso de Autoridad?				
Liderar	1	2	3	4
18. ¿Considera usted que Capacidades básicas del líder puede ser influida por el Abuso de Autoridad?				
19. ¿Considera usted que el Liderar con el ejemplo puede ser influido por el Abuso de Autoridad?				

### Anexo 4.a. Validación De Instrumento Por Experto

#### TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN/TESIS:

LA CIBERSEGURIDAD Y LOS RIESGOS DE HACKING EN LOS CADETES DE 4TO AÑO DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”, 2020

#### AUTORES:

Cad IV Cab Guerrero Soldevilla Joseph

Cad IV Cab Cabezudo Benito Roger

INSTRUCCIONES: Coloque “x” en el casillero correspondiente la valoración que su experticia determine sobre las preguntas formuladas en el instrumento.

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN	VALOR ASIGNADO POR EL EXPERTO									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<b>1. CLARIDAD</b>	Está formado con el lenguaje adecuado.										
<b>2. OBJETIVIDAD</b>	Está expresado en conductas observables										
<b>3. ACTUALIDAD</b>	Adecuado de acuerdo al avance de la ciencia.										
<b>4. ORGANIZACIÓN</b>	Existe una cohesión lógica entre sus elementos.										
<b>5. SUFICIENCIA</b>	Comprende los aspectos requeridos en cantidad y calidad										
<b>6. INTENCIONALIDAD</b>	Adecuado para valorar los aspectos de la investigación										
<b>7. CONSISTENCIA</b>	Basado en bases teóricas científicas.										
<b>8. COHERENCIA</b>	Hay correspondencia entre dimensiones, indicadores e índices.										
<b>9. METODOLOGÍA</b>	El diseño responde al propósito de la investigación										
<b>10. PERTINENCIA</b>	Es útil y adecuado para la investigación.										

PROMEDIO DE VALORACIÓN DEL EXPERTO: \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES REALIZADAS POR EL EXPERTO:

-----  
-----

GRADO ACADÉMICO DEL EXPERTO: \_\_\_\_\_

INSTITUCIÓN DONDE LABORA: \_\_\_\_\_

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: \_\_\_\_\_

FIRMA: .....

POST FIRMA:

DNI:

### Anexo 4.b. Validación De Instrumento Por Experto

#### TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN/TESIS:

EL ABUSO DE AUTORIDAD Y SU INFLUENCIA EN EL LIDERAZGO MILITAR EN LOS CADETES DE IV AÑO DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”,2020

#### AUTORES:

Cad IV Cab Guerrero Soldevilla Joseph

Cad IV Cab Cabezudo Benito Roger

INSTRUCCIONES: Coloque “x” en el casillero correspondiente la valoración que su experticia determine sobre las preguntas formuladas en el instrumento.

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN	VALOR ASIGNADO POR EL EXPERTO									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<b>1. CLARIDAD</b>	Está formado con el lenguaje adecuado.										
<b>2. OBJETIVIDAD</b>	Está expresado en conductas observables										
<b>3. ACTUALIDAD</b>	Adecuado de acuerdo al avance de la ciencia.										
<b>4. ORGANIZACIÓN</b>	Existe una cohesión lógica entre sus elementos.										
<b>5. SUFICIENCIA</b>	Comprende los aspectos requeridos en cantidad y calidad										
<b>6. INTENCIONALIDAD</b>	Adecuado para valorar los aspectos de la investigación										
<b>7. CONSISTENCIA</b>	Basado en bases teóricas científicas.										
<b>8. COHERENCIA</b>	Hay correspondencia entre dimensiones, indicadores e índices.										
<b>9. METODOLOGÍA</b>	El diseño responde al propósito de la investigación										
<b>10. PERTINENCIA</b>	Es útil y adecuado para la investigación.										

PROMEDIO DE VALORACIÓN DEL EXPERTO: \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES REALIZADAS POR EL EXPERTO:

-----  
-----

GRADO ACADÉMICO DEL EXPERTO: \_\_\_\_\_

INSTITUCIÓN DONDE LABORA: \_\_\_\_\_

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: \_\_\_\_\_

FIRMA: .....

POST FIRMA:

DNI:

### Anexo 4.c. Validación De Instrumento Por Experto

#### TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN/TESIS:

EL ABUSO DE AUTORIDAD Y SU INFLUENCIA EN EL LIDERAZGO EN LOS CADETES DE IV AÑO DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”,2020

#### AUTORES:

Cad IV Cab Guerrero Soldevilla Joseph

Cad IV Cab Cabezudo Benito Roger

INSTRUCCIONES: Coloque “x” en el casillero correspondiente la valoración que su experticia determine sobre las preguntas formuladas en el instrumento.

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN	VALOR ASIGNADO POR EL EXPERTO									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<b>1.CLARIDAD</b>	Está formado con el lenguaje adecuado.										
<b>2.OBJETIVIDAD</b>	Está expresado en conductas observables										
<b>3.ACTUALIDAD</b>	Adecuado de acuerdo al avance de la ciencia.										
<b>4.ORGANIZACIÓN</b>	Existe una cohesión lógica entre sus elementos.										
<b>5. SUFICIENCIA</b>	Comprende los aspectos requeridos en cantidad y calidad										
<b>6.INTENCIONALIDAD</b>	Adecuado para valorar los aspectos de la investigación										
<b>7.CONSISTENCIA</b>	Basado en bases teóricas científicas.										
<b>8. COHERENCIA</b>	Hay correspondencia entre dimensiones, indicadores e índices.										
<b>9. METODOLOGÍA</b>	El diseño responde al propósito de la investigación										
<b>10. PERTINENCIA</b>	Es útil y adecuado para la investigación.										

PROMEDIO DE VALORACIÓN DEL EXPERTO: \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES REALIZADAS POR EL EXPERTO:

-----

GRADO ACADÉMICO DEL EXPERTO: \_\_\_\_\_

INSTITUCIÓN DONDE LABORA: \_\_\_\_\_

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: \_\_\_\_\_

FIRMA: .....

POST FIRMA:

DNI:

**Anexo 5. Constancia de entidad donde se efectuó la investigación**  
**ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO**  
**BOLOGNESI”**

---

**CONSTANCIA**

El que suscribe Sub Director Académico de la Escuela Militar de Chorrillos  
“Coronel Francisco Bolognesi”

**HACE CONSTAR**

Que los Cadetes que se mencionan han realizado la investigación en esta  
dependencia militar sobre el tema titulado:EL ABUSO DE AUTORIDAD Y SU  
INFLUENCIA EN EL LIDERAZGO EN LOS CADETES DE IV AÑO DE LA  
ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “ CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI” ,  
2020

Investigadores:

Bach Guerrero Soldevilla Joseph

Bach Cabezudo Benito Roger

Se le expide la presente Constancia a efectos de emplearla como anexo en su  
investigación.

Chorrillos,..... de..... del 2019

### **Anexo 6. Compromiso de autenticidad del instrumento**

Los Cadetes que suscriben líneas abajo, autores del trabajo de investigación titulado: EL ABUSO DE AUTORIDAD Y SU INFLUENCIA EN EL LIDERAZGO EN LOS CADETES DE IV AÑO DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI” , 2020

#### **HACEN CONSTAR:**

Que el presente trabajo ha sido íntegramente elaborado por los suscritos y que no existe plagio alguno, ni temas presentados por otra persona, grupo o institución, comprometiéndonos a poner a disposición del COEDE (EMCH “CFB”) los documentos que acrediten la autenticidad de la información proporcionada si esto lo fuera solicitado por la entidad.

En tal sentido asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, tanto en los documentos como en la información aportada.

Nos afirmamos y ratificamos en lo expresado, en fe de lo cual firmamos el presente documento.

Chorrillos,..... de .....del 2019

.....

Bach. Guerrero Soldevilla Joseph

.....

Bach. Cabezudo Benito Roger