

**COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO
ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS**



**El liderazgo de los comandantes de las unidades
especiales y de los destacamentos operativos**

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

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

MARTÍNEZ SILVA OLIRIC HUMBERTO

LIMA – PERÚ

2021

ÍNDICE

ÍNDICE	ii
ÍNDICE DE FIGURAS	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	iv
RESUMEN	v
INTRODUCCIÓN	vi
CAPITULO I INFORMACIÓN GENERAL	7
1.1. Dependencia (donde se desarrolla el tema).....	7
1.2. Tipo de Actividad (Función y Puesto).....	7
1.3. Lugar y Fecha	8
1.4. Visión de la 3ra Brigada de FFEE	8
1.5. Misión de la 3ra Brigada de FFEE	8
1.6. Funciones y actividades del Puesto que Ocupó.....	8
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	9
2.1. Campos de Aplicación	9
2.2. Tipos de aplicación	9
2.3. Definición de términos.....	10
CAPÍTULO III DESARROLLO DEL TEMA.....	11
3.1. Antecedentes	11
3.1.1. Antecedentes Internacionales.....	11
3.1.2. Antecedentes Nacionales	12
3.2 Descripción teórica.....	13
3.2.1. El Liderazgo.....	13
3.2.2. Perspectiva de los rasgos de personalidad.....	14
3.2.3. Perspectiva de influencia	15

3.2.4. Perspectiva conductual.....	16
3.3. Diagnostico	17
3.4 Propuesta de innovación.....	18
3.4.1. Descripción de la propuesta	18
3.4.2. Objetivo de la propuesta	20
3.4.3. Diseño de la propuesta	20
CONCLUSIÓN	22
RECOMENDACIONES	23
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	24
ANEXOS	26

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diseño de la propuesta.....	21
---------------------------------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones y competencias de liderazgo esenciales para un comandante.	18
Tabla 2. Rasgos característicos de los líderes exitosos	19

RESUMEN

La presente investigación se subordina al tema: "**EL LIDERAZGO DE LOS COMANDANTES DE LAS UNIDADES ESPECIALES Y DE LOS DESTACAMENTOS OPERATIVOS**", con el objetivo de crear un modelo de competencias asociadas al liderazgo para los comandantes de estas Fuerzas. Para ello, fue fundamental revisar las citas bibliográficas e identificar las habilidades de liderazgo más practicados, así como investigar se relacionan con las orientaciones y estilos de liderazgo.

Debido a la responsabilidad que tiene el Ejército del Perú de proteger el territorio nacional de riesgos y amenazas, lo que se requiere dentro de la planificación es una preparación y actualización de la estructura actual, la cual debe ser flexible y efectiva para que sus líderes militares se adapten a escenarios y entornos operativos dominados por la incertidumbre, la complejidad y el cambio permanente.

El tratamiento del presente estudio, permitió establecer una propuesta de innovación, en donde se proyecte las habilidades de liderazgo de los comandantes en cuestión, así como conocer cómo se relacionan con las orientaciones y estilos de liderazgo. Los resultados indican que los subordinados perciben que "Consideración", "Transparencia", "Flexibilidad y adaptabilidad", "Aptitud técnica profesional", "Trabajo en equipo", "Relaciones interpersonales", "Reconocimiento y retroalimentación positiva", "Optimismo y entusiasmo", "Determinación y perseverancia y Manejo de conflictos", debe ser las habilidades de liderazgo más utilizadas por los comandantes de Unidades de Operaciones Especiales y Destacamentos Operativos, con respecto a los estilos y lineamientos de liderazgo,

Palabras clave: *Liderazgo, pautas de liderazgo, estilos de liderazgo, competencias, fuerzas especiales.*

INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta que uno de los componentes principales para cumplir cualquier misión es el factor humano, cualquier comandante, al buscar cumplir con sus deberes, tiene que comprometer, movilizar y motivar sus recursos humanos. en un logro del éxito. Es precisamente en este sentido que el liderazgo surge como un rol determinante en el “proceso de trabajo con y a través de individuos y grupos para lograr un objetivo organizacional”. Por estas razones, el autor realiza y propone la siguiente investigación, basado también a su extensa experiencia en el escalafón militar del Ejército del Perú, donde desempeñó diferentes funciones en distintas unidades militares.

Procediendo con la estructura de la suficiencia profesional se constituye con el inicio de un breve pero preciso resumen, que delinea los objetivos generales y detalle la experiencia adquirida en la escala militar.

En el primer capítulo, en todo se incluye la dependencia, la clase de actividad, además del lugar, fecha y cargo desempeñado en el tiempo de servicio.

El segundo capítulo, se considera el marco teórico, donde se incluye los campos y tipo de aplicación, continuado por la definición de los términos.

El tercer capítulo, esta constituido por los estudios previos nacionales e internacionales materia de la investigación, seguido por una fundamentada descripción teórica, además del diagnóstico de la situación actual y una relevante propuesta de innovación. Al final del proyecto se presenta las conclusiones y las recomendaciones.

CAPITULO I INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Dependencia (donde se desarrolla el tema)

El tema de Suficiencia profesional propuesto se desarrolla en la 3ra Brigada de Fuerzas Especiales, perteneciente a la Segunda División del Ejército del Perú.



1.2. Tipo de Actividad (Función y Puesto)

El puesto ocupado fue como Oficial de Estado Mayor en la 3ra Brigada de Fuerzas Especiales, Unidad operativa integrante del Ejército del Perú, encargada de realizar misiones específicas, tales como llevar a cabo operaciones especiales hasta operaciones que engloban guerras no convencionales. Ejecuta acciones y actúan en coordinación con el mando superior para cumplir fielmente el objetivo. Sus funciones son plenamente operativas, basadas en el mando y control con excelente entrenamiento, equipamiento complejo y trabajo en equipo.

1.3. Lugar y Fecha

La ubicación de la 3ra Brigada de Fuerzas Especiales, es en la ciudad capital de Tarapoto, perteneciente a la provincia de San Martín en el departamento de San Martín. El autor establece estas funciones en el presente año.

1.4. Visión de la 3ra Brigada de FFEE

Constituir una Brigada altamente reconocido por sus valerosas acciones y representar el respeto y la lealtad a la nación, siguiendo responsabilidades en el marco legal y la Constitución Peruana, en contribución a los pilares de la paz en la sociedad.

1.5. Misión de la 3ra Brigada de FFEE

La 3ra Brigada de Fuerzas Especiales tiene como misión brindar formación, dirección y conducción de operaciones en el ámbito militar, garantizando así el éxito de las operaciones, con la finalidad de proteger la defensa nacional y la soberanía nacional en vías de desarrollo de la República del Perú.

1.6. Funciones y actividades del Puesto que Ocupó

Como Oficial de Estado Mayor en la 3ra Brigada de Fuerzas Especiales: Organizar internamente los Departamentos; Fraccionar en Divisiones y Secciones, de acuerdo al volumen de actividades y disponibilidad de personal; Coordinador tareas que deban ejecutar las Divisiones que integren, así lo requieran, de forma de asistencia a la Jefatura del Departamento en el acatamiento de sus funciones; Adoptar las medidas y decisiones recibidas del Comandante y de acuerdo con planes del comandante, asegurar la instrucción y acatamiento de órdenes según los planes del Comando. Participa de la capacitación a los miembros del Ejército y demás instituciones que es fundamental para optimizar su rol de resguardo, responsabilizándose de mantener el orden y la seguridad interna.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Campos de Aplicación

La 3ra Brigada de Fuerzas Especiales, perteneciente a la Segunda División del Ejército del Perú, ubicado en la ciudad de Tarapoto del departamento de San Martín este es el campo de investigación.

La línea de la investigación es: Proceso de aprendizaje-enseñanza. Técnicas, procedimientos y métodos activos. Estrategias de Enseñanza. Estrategia de Aprendizaje. Metodología. Tecnología educativa. Didáctica de la enseñanza y Capacitación.

2.2. Tipos de aplicación

El objetivo de esta investigación es estudiar el liderazgo de los comandantes de pequeños grupos de individuos. Por tanto, la presente suficiencia profesional se centra en el liderazgo ejercido por los Oficiales que comandan Unidades de Operaciones Especiales o Destacamentos Operacionales, siendo dirigida entonces al ámbito operativo. Por tanto, el estudio se limita a las tropas especiales, a saber, Operaciones Especiales. Esta limitación se debe al hecho de que ambas unidades están constituidas por un número reducido de personal y, por lo tanto, son adecuadas para el propósito que se busca. Actualmente, ante un entorno marcado por la incertidumbre, el líder hace más que establecer, ejecutar y delegar tareas, se enfrenta al desafío de obtener resultados. Por tanto, se pone de manifiesto la importancia de que estos individuos cuenten con determinadas competencias para el desempeño exitoso de sus funciones. Las orientaciones y estilos en el concepto de competencia se relacionan al acercamiento del actual tema que tendrá constantemente referencias al aspecto militar, ya que es en este contexto que surge el presente estudio.

2.3. Definición de términos

Liderazgo participativo: Asesorar a los superiores, y colaboradores, antes de introducir cambios que afecten las soluciones, incentivando la participación en la producción de sugerencias e incorporándolas en la toma de decisiones (RAE, 2021).

Liderazgo por delegación: Delegar cómodamente responsabilidades, tareas y decisiones. Tener confianza en los demás de manera adecuada para realizar las tareas y brindar apoyo sin quitar la responsabilidad a los demás (RAE, 2021).

Proactividad: Tener la iniciativa para hacer que las cosas sucedan y pensar con anticipación en soluciones para resolver problemas grupales (RAE, 2021).

Orientación a las relaciones humanas: Reconocer y diagnosticar las necesidades, aspiraciones de los demás y tratar de conciliarlas con los objetivos de la organización (RAE, 2021).

Unidades especiales de operaciones: se les denomina así por ser unidades de índole militar con gran agilidad y versatilidad, son entrenadas y formadas para tareas específicas como llevar a cabo operaciones especiales hasta operaciones que implican una guerra no convencional (Glosario Militar, s.f.).

Trabajo en equipo: fomentar en los demás el sentimiento de unión y espíritu corporal, basado en las ventajas del trabajo conjunto, en la confianza mutua (RAE, 2021).

Manejo de conflictos: facilitar, a través del sentido común, la resolución constructiva de los conflictos organizacionales, buscando constantemente consensos, tomando decisiones conjuntas cuando las partes involucradas tienen intereses y perspectivas diferentes (RAE, 2021).

CAPÍTULO III DESARROLLO DEL TEMA

EL LIDERAZGO DE LOS COMANDANTES DE LAS UNIDADES ESPECIALES Y DE LOS DESTACAMENTOS OPERATIVOS

3.1. Antecedentes

3.1.1. Antecedentes Internacionales

Smith (2020). En su artículo el cual se titula: “El liderazgo en las operaciones de combate a gran escala”. Cuerpo de Infantería de Marina de EUA. Publicado en la Revista *Military Review*. El objetivo fue dar a conocer las acciones estratégicas adoptadas para estar preparados para liderar operaciones de combate a gran escala. En primer lugar, comprender que las operaciones de contingencia limitadas y las operaciones de combate a gran escala, son diferentes, pero no por ello se deben considerar como distintas, puesto a que se encuentran en el mismo espectro de conflicto, de tal modo, se debe estar preparado para ambas operaciones. En segundo lugar, es confuso que el Ejército considere el mando tipo misión como una función de combate, centrarse en el mando y control es esencial por parte del estado mayor para propiciar una visión más precisa al comandante para liderar su unidad, siendo el mando de tipo de misión como una filosofía y método básico fundamental para liderar un combate. En tercer lugar, para garantizar la preparación frente a las operaciones de combate a gran escala, los líderes deben estudiar la historia, de esta forma aprender de sus predecesores y sus lecciones aprendidas para ser aplicadas en todo tipo de combate. Estar preparados ante un combate a gran escala nos hace reflexionar que el liderazgo en las operaciones mencionadas no será distinto a las operaciones de contingencia limitadas, las cuales nuestros líderes están acostumbrados.

Ante la situación descrita, se concluye que, el mando tipo misión es un principio y filosofía, mientras que el mando y control es una función conjunta, la cual depende del comandante y el estado mayor, encargados de propiciar el entendimiento de combate en base a las acciones retroalimentadas en los subalternos. Estudiar el pasado ayuda para la comprensión frente a las guerras actuales y futuras, siendo considerado un requisito básico para los líderes, donde el liderazgo se debe centrar en la confianza mutua dentro de una unidad, ajustándose a cualquier tipo de combate.

3.1.2. Antecedentes Nacionales

Jachilla (2021). Desarrolló su trabajo de suficiencia profesional titulado: “La importancia de la dirección militar para el desarrollo del liderazgo en el futuro oficial de la infantería”. Trabajo presentado en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, Perú. Su objetivo fue identificar los principios, factores y pilares que engloba el liderazgo militar, con el propósito de incrementar la evolución del liderazgo en los cadetes pertenecientes a las instituciones militares del ejército peruano. El área investigada fue el Batallón de Tanques N° 213, orgánico de la 6ª Brigada Blindada de la Tercera División Ejército, acantonado en el distrito de Locumba, Tacna, Perú.

El autor de la suficiencia profesional describe su prestación de servicios en distintas dependencias del ejército de Perú, donde surge la problemática referente a la poca preparación y capacitación por parte de la dirección estratégica en los comandos, viéndose en la necesidad de implementar nuevos fundamentos y métodos para el desarrollo del liderazgo en materia de adaptación a nuevos escenarios y entornos operativos.

Para contrarrestar la problemática presentada, el autor de la suficiencia, propone innovadoramente el establecimiento de un proyecto destinado al

monitoreo y evaluación del área actitudinal en función de un Programa de Desarrollo de Cualidades, donde los cadetes de la Escuela Militar, contarán con herramientas bases para el empleo de bases como la Inteligencia Emocional y la integración de Proyectos de Liderazgo. En conclusión, la instrucción en conducción militar contribuirá en gran medida para el desarrollo de actitudes para desarrollar habilidades frente al liderazgo militar en los Cadetes de las Escuelas Militares y los futuros oficiales de Infantería.

3.2 Descripción teórica

3.2.1. El Liderazgo

Según Drummond (2007), el liderazgo es el proceso de influir, más allá de lo que sería posible mediante el uso exclusivo de la autoridad investida, el comportamiento humano con miras a cumplir con las metas y objetivos diseñados y prescritos por el líder organizacional designado. Kouzes y Posner (2012), también definieron el liderazgo como el proceso de influencia social en el que el líder busca la participación voluntaria de los seguidores en un esfuerzo por lograr las metas. El liderazgo está imperativamente ligado a las relaciones interpersonales, por lo que defiende que se trata de un proceso en el que el líder es capaz de reemplazar las acciones que realiza cada elemento de un grupo (con miras al logro de sus metas personales), por acciones que conduzcan al logro de las metas colectivas del grupo.

Existen entonces numerosas definiciones de liderazgo, pero hay ciertos denominadores que son comunes a la mayoría de ellas. Integrando estos denominadores comunes, encontramos que el liderazgo es un proceso de influencia ejercido por un individuo que tiene una posición destacada ante un grupo. En este individuo, el líder, influye en el comportamiento y las actitudes del resto del grupo, para lograr objetivos compartidos y colectivos. En este sentido, el líder orienta y motiva al grupo, para que todos los elementos que lo integran compartan un sentimiento de objetivo común y colectivo (Kouzes y Posner, 2012).

Willink y Babin (2017), ex comandante del SEAL Team 3 - Task Unit Bruiser (la fuerza especial más condecorada en la Guerra de Irak) considera que la existencia de una definición de liderazgo no es interesante para fines militares prácticos. Para el autor, lo realmente importante en el fenómeno del liderazgo se reduce a dos conceptos: éxito y fracaso. Willink sostiene que el liderazgo es el principal factor que determina el éxito de los equipos, grupos, instituciones u organizaciones, y que en el ámbito militar se traduce en eficacia o ineficiencia. El autor afirma que el liderazgo es mucho más que un proceso conceptual entre comandante - subordinado, sino más bien un conjunto de herramientas mediante las cuales un comandante comanda su fuerza y lo guía hacia el éxito, cumpliendo la misión.

3.2.2. Perspectiva de los rasgos de personalidad.

Esta perspectiva se centra en las características personales de los líderes. Los estudios desarrollados intentaron sistematizar el tipo de atributos que tenían ciertos individuos, que los caracterizaban como líderes y que los diferenciaban de quienes los seguían (Yukl, 2002).

Este enfoque responde a la definición de liderazgo propuesta por Yukl (2002), quien consideraba el liderazgo como una combinación de rasgos personales de un determinado individuo, lo que le permite influir en otros para realizar tareas.

En 2006, Sánchez, Edwards y Sarrias, sumaron a las teorías de esa época los rasgos de personalidad que a su juicio estaban relacionados con el éxito en la ejecución de funciones de liderazgo. El hecho de que estas teorías se basen en supuestos de que ciertos individuos nacen con ciertas características que los convierten en líderes, ha dado lugar a pocos avances. Sin embargo, los rasgos de personalidad todavía se consideran variables en los estudios sobre liderazgo y para lograr el éxito en los roles de liderazgo.

Los estudios más recientes, en los que destacan Sánchez, Edwards y Sarrias (2006), identificaron seis factores relacionados con los rasgos de personalidad que están directamente relacionados con el éxito y alto desempeño del liderazgo. Estos

factores son: honestidad-humildad, estabilidad emocional, extraversión, bondad, conciencia y apertura a nuevas experiencias.

3.2.3. Perspectiva de influencia

La perspectiva de la influencia asume una gran legitimidad, ya que la mayoría de sus definiciones incluyen un componente relacionado con la capacidad de influir en las actitudes y comportamientos de los demás.

Habiendo establecido la idea de que el liderazgo es parte de un proceso de influencia, el aspecto interactivo del líder - subordinados se hace evidente. El concepto de influencia implica una relación recíproca entre el líder y sus seguidores, que no necesariamente se caracteriza por el dominio y control por parte del líder (Drummond (2007). De manera simplista, esta perspectiva plantea que el liderazgo conlleva cambios y efectos en las acciones y comportamientos de los miembros de una organización, en el desempeño de las tareas.

En el ámbito militar, esta perspectiva adquiere gran relevancia, por lo que los comandantes deben ser capaces de liderar (influir) con el ejemplo, especialmente en situaciones más críticas, en las que el método de aprendizaje por imitación resulta ser el más adecuado. Esta concepción es consistente con la comprensión de Middleton (2018), al afirmar que el liderazgo debe ser exteriorizado constantemente con un estado de ánimo positivo, y que no es un cargo o título, sino acción y ejemplo.

En vista del método de aprendizaje por imitación, Willink y Babin (2017), también abordan este proceso como vital en situaciones de combate que no permiten un aprendizaje más elaborado. Sin embargo, los autores agregan que, para que este método de aprendizaje sea efectivo, el comandante debe tener altos niveles de aptitud técnica, que, además de contribuir a un mayor aprendizaje, contribuyan a incrementar los niveles de credibilidad y confianza de sus Hombres.

El liderazgo, según esta perspectiva, se ve entonces como la influencia interpersonal que se ejerce en una determinada situación, a través de la

comunicación humana, con miras a la consecución de objetivos. Los estudios realizados sobre el tema del liderazgo, tomando en cuenta este enfoque, como los de Kouzes y Posner (2012), revelan que el líder es un individuo fuerte, persuasivo, habilidoso, capaz de movilizar e involucrar a otros, y a menudo se ve como una referencia.

3.2.4. Perspectiva conductual

Esta perspectiva se limita al análisis de las acciones y comportamientos de los individuos que asumen roles de liderazgo, y su enfoque se estructuró en dos grandes orientaciones. Por un lado, se identificaron los comportamientos que conducen a una interacción interpersonal ventajosa para el proceso de liderazgo. Por otro lado, también se identificaron comportamientos que están directamente relacionados con la efectividad.

Varios equipos de investigación han examinado esta perspectiva (en particular, los de la Universidad de Michigan y Ohio). Los resultados obtenidos en cuanto a la relación entre los comportamientos del líder y el desempeño de grupos reducidos revelaron dos pautas distintas. Una línea orientada a las relaciones humanas (consideración) y la otra dirigida a la tarea / productividad (estructuración).

Así, la dimensión de estructuración concierne a los comportamientos relacionados con la asignación de tareas a realizar por los seguidores, así como a las responsabilidades de cada uno en el seguimiento de las actividades que conducen al logro de los objetivos. Al respecto, Willink y Babin (2017), sostienen que este es el enfoque más común cuando se busca trabajo en equipo orientado a perseguir una tarea crítica. En su trabajo, identifican este concepto con su primera "Ley de combate" y "Cubrirse y moverse". En resumen, esta ley expresa que una fuerza militar que busca maniobrar para cumplir la misión, mientras algunos elementos de esa fuerza son "Apoyando / Atacando por fuego", otros elementos se están moviendo hacia el objetivo. Una vez en una posición favorable, los elementos que se estaban moviendo ahora son "Apoyo / Ataque de fuego" mientras que los primeros ahora se mueven, y viceversa.

Enfatizamos que un individuo que tiende a seguir esta orientación de liderazgo tiene características predominantes de gerente / comandante. En cambio, la dimensión de consideración engloba conductas orientadas a las relaciones humanas, en el sentido de desarrollar un sentimiento de confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y relaciones amistosas. Los individuos que tienden a seguir esta orientación, tienen características predominantes de líder (Willink y Babin, 2017).

3.3. Diagnostico

La responsabilidad del Ejército Peruano es proteger el territorio nacional de riesgos y amenazas, lo que requiere de la planificación y preparación de la estructura actual, la cual debe ser flexible y efectiva para adaptarse a los cambios coyunturales.

Por lo tanto, un comandante debe tener ciertas habilidades que le permitan establecer relaciones interpersonales con sus subordinados, para que pueda influir en sus actitudes y comportamientos, con miras al cumplimiento de la misión. En este proceso surge el liderazgo y el comandante se convierte en líder.

Entonces se hace evidente que, en el ejercicio de sus funciones, el comandante debe reunir múltiples habilidades que le permitan llevar a cabo su función de mando, encontrando el liderazgo como un elemento clave de la excelencia.

Debido a la enorme importancia de este tema, ya que aborda el núcleo de la función de un oficial del Ejército del Perú, la realización del presente estudio de suficiencia profesional pretende investigar cuáles son las principales competencias de liderazgo necesarias para el ejercicio del mando de Unidades especiales y otras fuerzas operacionales. También se pretende conocer la existencia de posibles correlaciones entre estas competencias y los estilos y orientaciones de liderazgo.

3.4 Propuesta de innovación

El Ejército del Perú asume roles importantes en el liderazgo de sus integrantes. Siguiendo con el desarrollo del estudio de suficiencia profesional se presenta una propuesta e innovación en base a los resultados encontrados en los antecedentes y analizados:

Establecer un **modelo de competencias de liderazgo para los comandantes de las Unidades especiales y de los destacamentos operativos.**

3.4.1. Descripción de la propuesta

Se busca crear un modelo de gestión para el desarrollo de habilidades de liderazgo en el contexto militar. El liderazgo en la esfera militar, desde los oficiales subalternos hasta los oficiales generales, identificando las habilidades necesarias para practicar un liderazgo eficaz. Las habilidades de liderazgo son esenciales para un comandante, se dividen en dominios y son, respectivamente: autocontrol; el dominio de las relaciones con los demás; el dominio del trabajo, actividades y tareas; y el dominio de gestión, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Dimensiones y competencias de liderazgo esenciales para un comandante.

Tipos de habilidades y competencias			
Personal/cognitiva	Social	Funcionales	organizativas
Dominio de las competencias			
De sí mismo	De las relaciones con otros	Habilidades de trabajo y tareas	De gestión
*Autoconfianza	*Liderazgo participativo	*Toma de decisiones	*Visión de
*Coraje	*Relaciones interpersonales	*Capacidad para resolver problemas	*Gestión de conflictos
*Autocontrol	*Influencia multicultural		*Orientación para las operaciones
*Flexibilidad			
*Adaptabilidad			
*Determinación			

*Optimismo	*Empatía *Reconocimiento positivo *Comunicación *Asertividad *Trabajo en equipo *Orientación para las relaciones	*Actitud técnica profesional	
------------	---	------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia, (2021).

Con respecto a los estilos y lineamientos de liderazgo, los resultados sugieren que los comandantes en cuestión están esencialmente enfocados en la orientación de tareas y que involucran a sus subordinados en la toma de decisiones, tendiendo a un estilo de liderazgo participativo.

Tabla 2. Rasgos característicos de los líderes exitosos

Áreas	Rasgos y capacidades de personalidad
Características físicas	Activo y enérgico
Personalidad	Flexibilidad; prevenido; original; creativo; entero; seguro de sí mismo; ambicioso; decidido; a salvo; dominante (deseo de influir en otros); persistente; tolerante al estrés
Inteligencia y aptitud	Capacidad de juicio y decisión; conocimiento; comunicativo; conceptual; inteligente

Características laborales	Orientado a resultados; organizado; responsable; conocedor de las tareas del grupo
Características sociales	Conducta ética; habilidades interpersonales; cooperativa; popular; Social; diplomático; táctico; persuasivo; positivo

Fuente: Elaboración propia, (2021).

3.4.2. Objetivo de la propuesta

Enmarcado en el contexto organizacional militar, el objetivo de nuestra propuesta es: crear un modelo de competencias asociadas al liderazgo para los comandantes y del Destacamento Operacional. De esta forma, se identifica el patrón de habilidades de liderazgo que requieren este tipo de fuerzas, lo que permite el desarrollo de planes de formación adecuados a las necesidades reales de las mismas.

3.4.3. Diseño de la propuesta

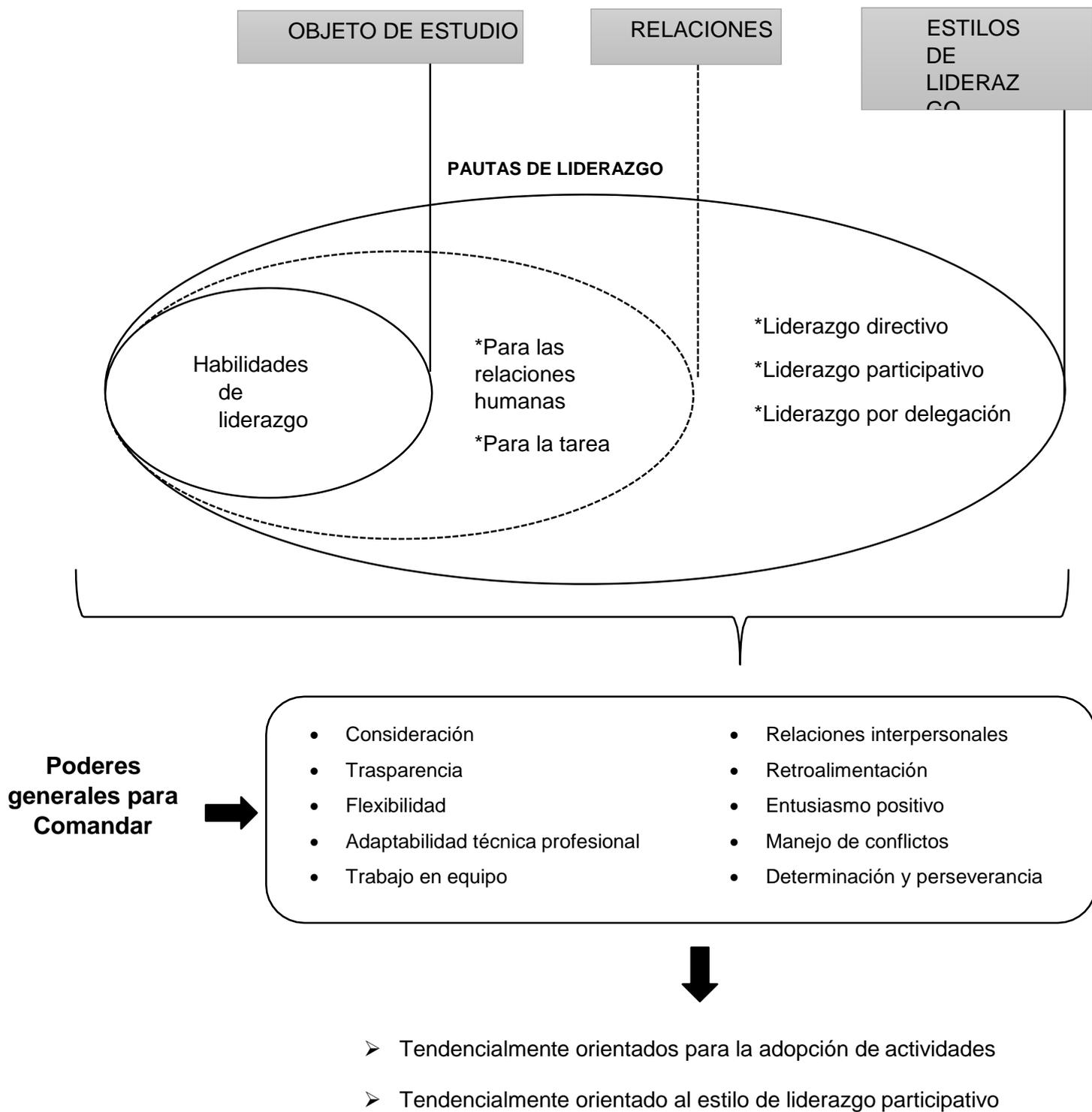


Figura 1. Diseño de la propuesta

CONCLUSIÓN

La investigación de esta suficiencia profesional tuvo como objetivo crear un modelo de competencias asociadas al liderazgo para los comandantes de estas Fuerzas.

El propósito de identificar las competencias centrales al frente de Unidades de Operaciones Especiales o Destacamentos Operativos, y saber cómo se relacionan con las pautas y estilos de liderazgo, es contribuir a la creación de un modelo de competencias asociadas al liderazgo para los comandantes de esas fuerzas. Como mencionamos en esta investigación, este constructo es de gran importancia, ya que permite salvar posibles deficiencias en el desempeño del liderazgo de un comandante, mediante, eventualmente, programas de capacitación orientados al efecto.

Agregamos también que el hecho de que habilidades como “Toma de decisiones”, “Capacidad para resolver problemas” y “Coraje” se revelen como las menos percibidas por los subordinados, es alarmante. Además de que estas competencias son fuertemente referenciadas por autores creíbles en la revisión de la literatura, como funciones y características básicas de un comandante, la práctica restringida de estas competencias conduce a una disminución en los niveles de confianza, credibilidad y seguimiento por parte de los subordinados.

RECOMENDACIONES

A través del análisis de los resultados encontrados, la presente Suficiencia Profesional, titulada: ***EL LIDERAZGO DE LOS COMANDANTES DE LAS UNIDADES ESPECIALES Y DE LOS DESTACAMENTOS OPERATIVOS***

Recomienda:

1. El Ejército del Perú debe brindar a las instituciones militares la introducción y enseñanza de los nuevos métodos de liderazgo militar, y tener conocimientos básicos relacionados con las teorías, elementos, cadenas y pilares del liderazgo militar para mejorar las capacidades personales de los estudiantes militares.
2. Como recomendaciones, al ser una fuerza de contraparte, sería interesante adoptar un enfoque igualitario al liderazgo de los comandantes del Destacamento de Acción Especial.
3. Finalmente, también recomendamos el uso de los resultados alcanzados, para la creación de programas de capacitación orientados a mejorar el desempeño del liderazgo, en el ejercicio del mando de fuerzas de este tipo, evitando así posibles vacíos que puedan llegar a existir.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Drummond, S. B. (2007). Aprendizaje, liderazgo y cambio rápido. *Revista de liderazgo religioso*, 6 (1), 130-121.

Glosario Militar (s.f.). Glosario Militar. Recuperado de: <http://www.ccffaa.mil.pe/cultura-militar/glosario-militar/>

Jachilla, A. (2021). “La importancia de la dirección militar para el desarrollo del liderazgo en el futuro oficial de la infantería”. Trabajo presentado en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/handle/EMCH/462>

Kouzes, J. y Posner, B. (2012). *El desafío del liderazgo: cómo hacer que sucedan cosas extraordinarias*. Atlanta, GA: Better World Books.

Middleton, A (2018). *Primer hombre en Liderando desde el frente*. Londres: Harper Collins Publishers.

Real Academia Española (RAE). 2021. Recuperado de: <https://dle.rae.es>

Sánchez, L., Edwards, M. y Sarrias, E. (2006). Desafíos del aprendizaje de competencias en la enseñanza de la ingeniería en España: de la teoría a la práctica. Del Congreso Internacional de Educación en Ingeniería, San Juan, Estados Unidos.

Smith, J. (2020). El liderazgo en las operaciones de combate a gran escala. Cuerpo de Infantería de Marina de EUA. *Military Review*. Recuperado de: <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/Smith-el-liderazgo-en-las-operaciones-de-combate-a-gran-escala-SPA-Q3-2020.pdf>

Willink, J., y Babin, L. (2017). *Extreme ownership: How US Navy SEALs lead and win*. New York: St. Martin's Press.

Yukl, G. (2002). *Liderazgo en Organizaciones (5ª ed.)*. Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall

ANEXOS

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI



“Alma Mater del Ejército del Perú”

ANEXO 01: INFORME PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS MILITARES

1. DATOS PERSONALES:

1.01	Apellidos y Nombres	MARTÍNEZ SILVA OLIRIC HUMBERTO
1.02	Grado y Arma / Servicio	MAYOR INFANTERÍA
1.03	Situación Militar	ACTIVIDAD
1.04	CIP	120904300
1.05	DNI	10698564
1.06	Celular y/o RPM	945684822
1.07	Correo Electrónico	emdiesa15@hotmail.com

2. ESTUDIOS EN LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS:

2.01	Fecha_ ingreso de la EMCH	Abril 1997
2.02	Fecha_ egreso EMCH	01 enero 2002
2.04	Fecha de alta como Oficial	01 enero 2002
2.05	Años_ experiencia de Oficial	19 años
2.06	Idiomas	español

3. SERVICIOS PRESTADOS EN EL EJÉRCITO

Nº	Año	Lugar	Unidad / Dependencia	Puesto Desempeñado
3.01	2002-2004	Huamachuco	BIM-323	Cmdte secc

3.02	2005-2007	Tarapoto	Cia Cmdo N° 300	Ejecutivo
3.03	2008	Lima	BC N° 19	CMDTE CIA
3.04	2009	Lima	BS N° 301	CMDTE CIA
3.05	2010-2012	IQUITOS	BIS N° 3	CMDTE CIA
3.06	2013	LIMA	BCS N° 77	CMDTE CIA
3.07	2014-2017	LIMA	HMC	OFICIAL EM
3.07	2018-2020	TARAPOTO	CM "MAAC"	S-3
3.08	2021	TARAPOTO	3RA BRIG FFEE	OFICIAL EM

4. ESTUDIOS EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ

Nº	Año	Dependencia y Período	Denominación	Diploma / Certificación
4.01	2006	ESC INF	BASICO	
4.02	2010	ESC INF	AVANZADO	
4.03				
4.04				
4.05				

5. ESTUDIOS DE NIVEL UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Período	Bachiller - Licenciado
5.01			
5.02			

6. ESTUDIOS DE POSTGRADO UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Período	Grado Académico (Maestro – Doctor)
6.01			
6.02			

7. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN

Nº	Año	Dependencia y Período	Diploma o Certificado
7.01			
7.02			

8. ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO

Nº	Año	País	Institución Educativa	Grado / Título / Diploma / Certificado
8.01				
8.02				

POSTFIRMA

FIRMA _____