

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”



**“EL LIDERAZGO DE LOS OFICIALES RECIÉN EGRESADOS Y SU
RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO PROFESIONAL EN LAS UNIDADES
Y REPARTICIONES DEL EJÉRCITO EN EL AÑO 2020”.**

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

Autores

Jhony Harol Fernández Sánchez

0000-0002-7610-1751

Alan Fernando Facundo Quevedo

0000-0002-5501-1204

Asesores

Mag. José Alberto Bedoya Perales

0000-0001-6332-7682

Mag. Luis Javier Bazán Tanchiva

0000-0001-9775-8376

Lima – Perú

2021

Liderazgo de los oficiales recién graduados y su relación con el desempeño profesional en las unidades y reparticiones del ejército en el año 2020

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.escuelamilitar.edu.pe

Fuente de Internet

5%

2

repositorio.autonoma.edu.pe

Fuente de Internet

2%

3

docplayer.es

Fuente de Internet

2%

4

digibug.ugr.es

Fuente de Internet

2%

5

repository.unimilitar.edu.co

Fuente de Internet

1%

6

brainly.lat

Fuente de Internet

1%

7

Submitted to Comando de Educación y
Doctrina del Ejército

Trabajo del estudiante

1%

Excluir citas Activo

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía Activo

DEDICATORIAS

A nuestras familias quienes confiaron y nos apoyaron de manera incondicional en el esfuerzo realizado en nuestra formación militar.

A todos ellos les damos las gracias desde nuestro corazón.

RECONOCIMIENTO

La presente tesis de investigación, desde un principio, no se habría orientado en el camino correcto sin la orientación académica de nuestros asesores del curso seminario de tesis, por sus aportes y ayuda continua; así como, por sus correcciones, quienes han permitido impulsar constantemente esta tesis.

A ellos les damos nuestro más sincero agradecimiento por su excepcional interés y dedicación. Agradecemos, así mismo a las autoridades de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, que trabajaron en el proceso de producción y ejecución de este proyecto.

Finalmente agradecemos a Dios, por darnos salud, fortaleza y sabiduría en el desarrollo de esta tesis.

ÍNDICE

	Pag.
Caratula	i
Dedicatorias	ii
Reconocimiento	iii
Índice	iv
Índice de Tablas	vii
Índice de Figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción	xi

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1	Descripción problemática	14
1.2	Delimitación de la investigación	16
1.3	Formulación del Problema	17
1.3.1	Problema General	17
1.3.2	Problemas Específicos	17
1.4	Objetivos de la investigación	17
1.4.1	Objetivo General	18
1.4.2	Objetivos Específicos	18
1.5	Justificación e Importancia de la Investigación	18

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de la Investigación	21
2.1.1	Antecedentes internacionales	21
2.1.2	Antecedentes nacionales	23

2.2	Bases teóricas	26
2.2.1	Liderazgo de os Oficiales recién egresados	26
2.2.2	Desempeño profesional	40
2.3	Marco Conceptual	47

CAPÍTULO III: HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1	Formulación de Hipótesis	52
3.1.1	Hipótesis general	52
3.1.2	Hipótesis específicas	52
3.2.	Definición, identificación y clasificación de las variables	52
3.3.	Operacionalización de Variables	54

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1.	Método de estudio	58
4.2.	Enfoque de la Investigación	58
4.3.	Tipo de Investigación	59
4.4.	Nivel y Diseño de la Investigación	59
4.5.	Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos	61
4.6.	Población y Muestra	63

CAPÍTULO V: INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS, Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1	Análisis Descriptivo	66
5.2	Análisis Inferencial	73
5.3	Discusión de Resultados	79

CONCLUSIONES	82
---------------------	----

RECOMENDACIONES	85
------------------------	----

REFERENCIAS	88
ANEXOS	93
Anexo 1: Matriz De Consistencia Lógica	94
Anexo 2: Instrumentos de Recolección de Datos	95
Anexo 3: Validez, confiabilidad y evaluación de instrumentos juicio de expertos	100
Anexo 4: Bases de datos	101

ÍNDICE DE TABLAS

	Pag.
Tabla 1: Operacionalización de Variables	56
Tabla 2: Valoración de Respuestas	62
Tabla 3: Comportamiento de los líderes u oficiales recién egresados	66
Tabla 4: Visión Global y Multifuncionalidad de los oficiales recién egresados	67
Tabla 5: Tipos de Liderazgo de los oficiales recién egresados	68
Tabla 6: Liderazgo de los oficiales recién egresados	69
Tabla 7: Función operativa de los oficiales recién egresados	70
Tabla 8: Función administrativa de los oficiales recién egresados	71
Tabla 9: Función especial de los oficiales recién egresados	72
Tabla 10: Desempeño profesional de los oficiales recién egresados	73
Tabla 11: Significancia y correlación entre el Liderazgo de los Oficiales recién Egresados y el Desempeño Profesional	75
Tabla 12: Significancia y correlación entre el Comportamiento de los Oficiales recién Egresados y el Desempeño Profesional	76
Tabla 13: Significancia y correlación entre el Visión Global y Multifuncionalidad del Liderazgo de los Oficiales recién Egresados y el Desempeño Profesional	77
Tabla 14: Significancia y correlación entre el Tipo de Liderazgo de los Oficiales recién Egresados y el Desempeño Profesional	78

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1: Comportamiento de los líderes u oficiales recién egresados	66
Figura 2: Visión Global y Multifuncionalidad de los oficiales recién egresados	67
Figura 3: Tipos de Liderazgo de los oficiales recién egresados	68
Figura 4: Liderazgo de los oficiales recién egresados	69
Figura 5: Función operativa de los oficiales recién egresados	70
Figura 6: Función administrativa de los oficiales recién egresados	71
Figura 7: Función especial de los oficiales recién egresados	72
Figura 8: Desempeño profesional de los oficiales recién egresados	73

RESUMEN

La presente investigación titulada “Liderazgo de los Oficiales recién egresados y su relación con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el año 2020 tiene como objetivo general Determinar la relación entre el liderazgo de los oficiales recién egresados con el desempeño profesional en las unidades y reparticiones del ejército en el año 2020; el estudio tiene un enfoque cuantitativo, tipo de investigación básica, con un alcance o nivel descriptivo y correlacional, de diseño no experimental, de tipo transversal, la muestra corresponde a 143 Oficiales del total de la población de 227, entre Oficiales de Armas y Servicios del Comando de Educación y Doctrina del Ejército COEDE que integran el efectivo del personal de alumnos de dicha Unidad de Combate.

En la presente investigación se aplicó la técnica de la encuesta y se empleó como instrumento el cuestionario realizado a los Oficiales Alumnos del COEDE considerados en la muestra, en base a un conjunto de preguntas obtenidos de los indicadores, las cuales a su vez fueron fruto de las dimensiones de las dos variables de la presente investigación.

Palabras clave: Líder, liderazgo, desempeño profesional, responsabilidad.

ABSTRACT

The present investigation entitled "Leadership of newly graduated officers and its relationship with Professional Performance in Army Units and Divisions, in 2020 has the general objective of determining the relationship between the leadership of recently graduated officers and professional performance in the units and divisions of the army in the year 2020; The study has a quantitative approach, a type of basic research, with a descriptive and correlational scope or level, of a non-experimental design, of a cross-sectional type, the sample corresponds to 143 Officers of the total population of 227, including Officers of Arms and Services of the Command of Education and Doctrine of the Army COEDE that integrate the cash of the personnel of students of said Unit of Combat.

In the present investigation, the survey technique was applied and the questionnaire made to the COEDE Student Officials considered in the sample was used as an instrument, based on a set of questions obtained from the indicators, which in turn were the result of the dimensions of the two variables of the present investigation.

Keywords: Leader, leadership, professional performance, responsibility.

INTRODUCCIÓN

La finalidad de la presente investigación es despertar el interés en el accionar de los Oficiales recién Egresados y que aseguren un adecuado Desempeño Profesional en las diferentes Unidades y Reparticiones del Ejército.

El liderazgo se entiende como la habilidad de una persona o grupos de personas que ejercen una influencia en una determinada organización, que permita que sus integrantes trabajen con entusiasmo y empatía en el logro de los objetivos de la organización, ya sean civiles, militares o religiosas.

Noriega (2008), nos refiere que la palabra liderazgo puede observarse desde dos perspectivas, la primera es como una cualidad propia del líder y la otra como una función que se desempeña en una organización, civil o militar siendo la última citada una de las que más se investiga, debido a las ventajas que pueden brindar mayor ganancia a la empresa o la organización militar. Se puede definir de distintas formas. Sin embargo, la mayoría de los investigadores llegan a coincidir en que es un proceso que ocurre entre el líder y sus seguidores (Lupano y Castro, 2008; Rozo y Abaunza, 2010).

Cuando entendemos este tipo de idea, entonces se puede decir que el liderazgo militar es la capacidad que tiene un integrante de la Fuerza Armada para orientar y conducir con habilidad a un grupo de personas o soldados hacia el logro de los objetivos propuestos, ya sea a nivel táctico o a nivel estratégico.

El liderazgo también se puede considerar como la habilidad que dispone un militar para que, a través del crecimiento de su organización, se logren los objetivos propuestos a través de la utilización de los recursos humanos y militares, los cuales permiten orientar y conducir a sus hombres en las diferentes misiones asignadas, en el campo táctico y el campo estratégico. Noriega, (2008) nos refiere que hay tres enfoques teóricos principales, enfoque situacional, el

enfoque conductual; y el enfoque de los rasgos. En la actualidad, el enfoque que se emplea de un modo más genérico es el propuesto por Bass en (1985), el cual postula dos tipos de liderazgos principales, el transformacional y el transaccional, basándose en una enfoque que considera conductas y rasgos que se enmarcan dentro de un contexto situacional determinado como nos refieren Cuadrado y Molero, (2002), y tomando los rasgos como las conductas del engloban al líder, como variables situacionales lo que nos indican los autores Castro y Lupano y (2008). En consecuencia, este enfoque da mayor importancia al liderazgo de tipo transformacional, ya que se considera más adecuado como nos indica Abaunza y Rozo (2010).

En tal sentido, el presente trabajo de investigación está ligado a los procedimientos de liderazgo de los oficiales jóvenes que realizan sus primeras actividades de gestión dentro de las diferentes unidades y reparticiones del Ejército, para lo cual su desarrollo se ha dividido en seis capítulos, los cuales son presentados de esta manera:

En el Capítulo I reseñamos lo que se relaciona al Problema de Investigación, en donde se menciona el problema principal, de la falta de experiencia y capacitación, por qué muchos Oficiales recién Egresados no disponen de un desempeño eficiente de liderazgo en la conducción de personal militar de baja graduación que ayude al logro de los objetivos que se proponen.

En el Capítulo II se desarrolla el Marco Teórico, en la que va los Antecedentes de la investigación y se cita a varios autores quienes describen los principales conceptos que se desarrollan en el presente trabajo sobre las variables y las dimensiones con sus respectivos indicadores que son planteadas en la Matriz de Consistencia y que son la base fundamental para el desarrollo de la presente investigación.

El Capítulo III comprende la Hipótesis y Variables y está compuesto por la Hipótesis general, Hipótesis específicas, Definición de las Variables con sus dimensiones y como último punto se realizó la tabla de Operacionalización de Variables

En el Capítulo IV se referencian el Marco Metodológico, el cuál responde a la necesidad de investigar y de conocer la situación actual del Liderazgo de los Oficiales recién Egresados y los riesgos que pueden ocasionar si el personal militar no se encuentra adecuadamente capacitado.

En el Capítulo V se muestran los Análisis e Interpretación de Resultados basándose en el trabajo de campo que determinará las variables obtenidas en cuanto a la gestión personal de liderazgo de los oficiales jóvenes, estos resultados permitirán generar conclusiones de manera tácita y las recomendaciones correspondientes mediante el dictado de medidas para minimizar los riesgos en materia de liderazgo de los oficiales jóvenes en relación con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército.

Seguidamente se brindarán las principales Conclusiones y Recomendaciones para que sirvan de estudio a futuros investigadores en el presente tema, para lo cual se considera la bibliografía correspondiente y;

Finalmente se establece los Anexos de la Investigación entre otros la Matriz de Consistencia, el Instrumento de Recolección de Datos, la Validación de los instrumentos por los Expertos de investigación

CAPITULO I:

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción problemática

Las corrientes conceptuales a cerca del liderazgo se han originado desde la aparición de las organizaciones tanto en el ámbito privado o empresarial, y el ámbito público o gubernamental donde las variables y factores que se interrelacionan están bien definidos e identificados. En el ámbito organizacional interno existe el jefe y los subordinados; en el ámbito externo existe el liderazgo competitivo en relación con la ubicación dentro de la sociedad.

El liderazgo que se basa en modelos tradicionales ya conocidos se basa en el intercambio, el líder utiliza el poder de que dispone, premiando o sancionando a los trabajadores o subalternos militares en función de su eficacia y rendimiento, no va más allá de las tareas realizadas y mantiene el flujo de las operaciones en la empresa, como nos refiere Barbosa y Contreras (2013). Cuando no se tiene tendencia a realizar el desarrollo estratégico un líder transaccional ve y reconoce los deseos y las necesidades de su tropa o empleados y explica cómo satisfacer dichos deseos y necesidades premiando por medio de premios, siempre que los seguidores cumplan sus tareas y objetivos que indique el líder como nos indica Varela (2010).

En lo que respecta a una institución militar, se puede mencionar que la relación de liderazgo es el ejercicio ejercido de manera vertical en los diferentes niveles de comando donde esta presenta la figura de un jefe y varios subordinados; sin embargo, en el contexto privado, la relación entre la administración y sus trabajadores tiende a ser más de tipo horizontal, donde existe un facilitador y varios colaboradores.

Se precisa indicar que hay dos subdimensiones en este estilo de liderazgo

- a) Otorgar un premio, el cual se hace por medio de intercambios recíprocos entre el líder y subalternos o empleados y se aplica en parte del cumplimiento de los objetivos.
- b) Administración por excepción, se da cuando el líder corrige en la conducta de los subalternos, por lo regular se da mediante críticas de carácter negativo como

nos refieren los autores Contreras y Barbosa (2013) y Molero, Recio y Cuadrado (2010) ellos afirman que este liderazgo resulta efectivo y práctico si tenemos en cuenta el contexto donde se desarrolla y que se puede definir como de corte clásico y tradicional, es así para que los líderes generen y planeen resultados y estrategias que funcionen en el cumplimiento de los procesos que lleven a los resultados que se desean lograr.

Por otro lado, los conflictos de la especie humana, siempre se han originado por diferentes ideas, recursos o puntos de vista, entre dos o más personas dentro de un grupo poblacional, por no conocer quien ejerce la supremacía o autoridad en esos núcleos sociales. Así, con el transcurrir de los tiempos estos conflictos han cambiado de intereses y formas llegando a la situación actual en la que se puede observar cómo en muchos casos la falta de liderazgo hace que muchas organizaciones no alcancen los objetivos trazados.

El problema se encuentra en que muchas veces no se alcanza el objetivo deseado, por qué no se cuenta con el personal capacitado para ejercer cierto tipo de liderazgo en las organizaciones, debido a la falta de habilidades, conocimientos y experiencias necesarias para alcanzar cierta unidad conceptual en materia de liderazgo.

Ahora bien, si se considera que el liderazgo es aquel ejercicio donde se influye en una persona quien realiza en los distintos ámbitos sociales en las diferentes organizaciones tanto civiles como militares alguna actividad , esto muchas veces genera cierta confusión e interpretaciones muy distintas a los planteamientos originales, cuando ese liderazgo se encuentra acompañado de una serie de debilidades en la gestión, fruto de la falta de análisis e investigación, tal como lo manifiesta David Fishman en su libro Liderazgo en Práctica donde considera los diferentes tipos de liderazgo como: “liderazgo ausente, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo sin autoridad y pseudo liderazgo”.

Estas afirmaciones permiten deducir que las Fuerzas Armadas en nuestro país y en otros países no pueden estar al margen de este tipo de conceptos de liderazgo, por lo que se adoptan una serie de mecanismos apropiados para lograr definir y aplicar de

manera adecuada procedimientos de liderazgo que lleven a las organizaciones a lograr los objetivos deseados.

En la organización militar, la presentación de algunas debilidades sobre liderazgo se inicia desde la falta de capacitación adecuada a los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos (EMCH) desde su ingreso hasta su graduación como Subtenientes o alféreces, los cuales van a desempeñar una serie de funciones y don de mando en las diferentes unidades y reparticiones del ejército.

Otro aspecto a tener en cuenta es la asignación de puestos a los oficiales en las diferentes unidades, realizado por los oficiales administradores de los departamentos de Administración y control de Oficiales (DACOS), en muchos casos sin realizar una evaluación de la capacidad y habilidad que debe tener el oficial subalterno, se le asigna en muchos casos a áreas donde no cuentan con la experiencia o conocimientos necesarios que les permita ejercer de manera óptima sus dotes de liderazgo, por lo que es necesaria la permanente capacitación a lo largo de su carrera militar.

1.2 Delimitación de la investigación

1.2.1 Delimitación espacial

El trabajo de investigación que se presenta se realiza en algunas Unidades y Reparticiones del Ejército ubicadas en las diferentes Guarniciones y Unidades de la provincia de Lima, y en el distrito de Chorrillos, donde se encuentra la (EMCH) Coronel Francisco Bolognesi.

1.2.2 Delimitación temporal

El presente trabajo de investigación se realizará analizando la data comprendida en los años 2019 y 2020.

1.2.3 Delimitación social

Para la realización de este trabajo de investigación se ha considerado a todos los Oficiales egresados que se encuentran en las diferentes Unidades del Ejército quienes han participado de manera activa en el logro de los objetivos de esta tesis.

1.3 Formulación del problema

1.3.1 Problema General

¿Cómo se relaciona el Liderazgo de los Oficiales recién Egresados con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el año 2020?

1.3.2 Problemas específicos

- a) ¿Cómo se relaciona el Comportamiento de los Oficiales recién Egresados con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el año 2020?
- b) ¿Cómo se relaciona la Visión Global y Multifuncionalidad de los Oficiales recién Egresados con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el año 2020?
- c) ¿Cómo se relaciona el Tipo de Liderazgo de los Oficiales recién Egresados con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el año 2020?

1.4 Objetivos de la investigación

El objetivo de la presente investigación es llevar a cabo una revisión conceptual, que permita, en la actualidad, conocer lo más relevante sobre los términos de liderazgo y su aplicación en el campo castrense.

1.4.1 Objetivo General

Determinar la relación entre el Liderazgo de los Oficiales recién Egresados con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el año 2020.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Determinar la relación del Comportamiento de los Oficiales recién Egresados con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el año 2020.
- b) Determinar la relación de la Visión Global y Multifuncionalidad de los Oficiales recién Egresados con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el año 2020.
- c) Determinar la relación del Tipo de Liderazgo de los Oficiales recién Egresados con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el año 2020.

1.5 Justificación e Importancia de la Investigación

El presente trabajo de investigación se justifica principalmente por el deseo de transmitir conocimientos relacionados a liderazgo a los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos a fin de lograr una formación como líderes, que permitan su accionar en las diferentes Unidades y Reparticiones del Ejército, donde les corresponda ejercer su misión operativa y administrativa; por el contrario, como una actividad netamente educativa.

Otro punto importante dentro de la formación del liderazgo a los cadetes que egresan de las aulas de la EMCH es que comprendan que su aplicación se verá reflejada en la

medida que logren armonizar su liderazgo con el apoyo y aceptación voluntaria de todos los integrantes de la organización a la cual ellos representan.

Es importante manifestar que el tema de liderazgo debe estar plenamente internalizado en todos los recursos humanos que tienen la misión de conducir personas hacia el logro de los objetivos propuestos los cuales generarán la imagen de ser un Ejército unido y cohesionado que demuestre plenamente su capacidad operativa y administrativa en todas las funciones que le corresponda actuar, de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución de nuestro país.

El liderazgo se justifica porque permite una relación muy estrecha que deben tener todos los seres humanos dentro de una organización militar, debido a que su accionar será con la aplicación de una iniciativa en el ejercicio de liderazgo y que sea un complemento para lograr los objetivos propuestos. Es vital quitar los conceptos de que desempeñar el liderazgo, son solo para unos pocos, la realidad nos indica lo que ya se ha demostrado que el liderazgo se basa en un espíritu emprendedor, y debe tener como base poder tomar decisiones con la idea de alcanzar el triunfo.

Por otro lado, también se justifica porque el liderazgo es una parte esencial en la dirección de los recursos humanos con la finalidad de lograr los objetivos propuestos dentro de una institución militar, el cual se puede debilitar si los elementos que están a cargo no ejercen su gestión con habilidad, conocimientos y sabiduría. Por eso es importante que los instructores designados en la EMCH preparen a todos los cadetes a ejercer dotes de liderazgo en sus diferentes actividades, que permitan el cumplimiento de su misión como profesionales de guerra en las diferentes unidades y reparticiones del Ejército, considerando dos tipos de justificación.

La presente investigación busca justificar desde el punto de vista metodológico, es una investigación del tipo descriptiva correlacional, lo cual nos dice que no se busca una simple administración de personal, sino que principalmente se realice con capacidad y habilidad la generación de un tipo de liderazgo militar que oriente a todos los oficiales

de reciente graduación a una intervención activa en el logro de los objetivos de liderazgo que se proponen.

Esta investigación permitirá su aplicación práctica en los diferentes niveles de la jerarquía institucional, pues se va a contar con personal altamente capacitado en materia de liderazgo, considerando el apoyo de los oficiales de mayor antigüedad.

Asimismo, esta investigación será de mucha utilidad para todos los oficiales recién egresados de la EMCH, debido a que les permitirá aplicar sus conocimientos y experiencias desde el punto de vista de liderazgo en los diferentes niveles de gestión de las Unidades y Reparticiones del Ejército donde sean destacados.

Otro punto que justifica esta tesis es que el liderazgo constituye una herramienta importante desde el punto de vista de la persuasión que es la utilización de la razón y la emoción en base a las experiencias de convivencia dentro de los cuarteles, donde se comandan a las tropas.

La presente investigación es relevante en base porque permite hacer referencia a un conjunto de habilidades, conocimientos y experiencias que sirven para influir en la forma de pensar o actuar de otras personas dentro de un entorno organizacional, considerando la motivación como uno de los factores que contribuyen a la aplicación del liderazgo con capacidad para aceptar riesgos y proporcionar ideas innovadoras, con el propósito de lograr los objetivos propuestos ya sea tácticos o estratégicos, de manera individual o colectiva con una visión de futuro.

Es importante considerar al liderazgo como un conjunto de habilidades que permiten influir en muchos casos en la forma de pensar o actuar de otras personas, considerando además la sociedad con la capacidad de asumir riesgos y proporcionar ideas y actividades innovadoras, por lo que el liderazgo no se circunscribe solo a la emisión de órdenes, sino sobre todo a la manifestación de una visión de futuro, dedicación y capacidad de trabajo que permita la hegemonía de su organización en el campo social.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

El liderazgo militar, ha existido desde los inicios de los conflictos donde las personas se agrupaban para defender sus territorios, con el paso del tiempo estas agrupaciones se convirtieron en fuerzas militares, en base a una actuación disciplinada, haciendo posible su intervención en diferentes ámbitos territoriales en defensa de la sociedad a la cual protegían. Con el paso del tiempo y tomando en cuenta la evolución de la sociedad, se consideró a elementos de esta sociedad para que dirijan las agrupaciones militares convirtiéndose en actores de liderazgo como una fuente del logro de objetivos, tal como lo afirman una serie de estudiosos.

Estudios sobre antecedentes a Nivel Internacional y Nacional sobre El Liderazgo de los Oficiales Recién Egresados y su relación con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército en el Año 2020 son limitados y no existe antecedentes de investigaciones iguales o similares. Sin embargo, se tiene los siguientes Antecedentes:

2.1.1 Antecedentes Internacionales

- 1) Blanchard C. y Hogdes P. (USA 2020)** manifiestan que “el mundo se encuentra en una necesidad desesperada de un modelo diferente de liderazgo donde existe gran cantidad de valores abandonados, confianzas traicionadas, explotación y manipulaciones cometidas por gente de poder e influencia” (p. 3). Según lo manifestado por estos autores indican que el liderazgo no solo es que alguien siga los objetivos planteados, sino que el liderazgo se ejerce principalmente por la aplicación de verdaderos valores y con el cumplimiento de la palabra.

- 2) **López (2017)**, en su tesis Liderazgo estudiantil en la universidad Santo Tomás de Bucaramanga, para optar al grado académico de doctor, de la Universidad de Santo Tomás de Bucaramanga, Colombia, cuyo objetivo fue analizar el liderazgo desarrollado por los representantes estudiantiles de la universidad Santo Tomás, a partir de las percepciones que sus compañeros, directivos y docentes de la universidad Santo Tomás de Bucaramanga tienen sobre las dimensiones de: cualidades, formación, práctica, expectativas, liderazgo social y político, su valoración y reconocimiento por parte de la comunidad educativa. Fue una investigación de enfoque mixto no experimental, llegando a la conclusión que las causas de su elección son múltiples y variadas y obedecen a factores internos como cualidades de liderazgo, rasgos de su personalidad, tener carisma, ser sociables, extrovertidos, altruistas, con control emocional, sinceros, leales, honestos, transparentes, etc. Y habilidades y destrezas, seguridad, firmeza, experiencias, más que la excelencia académica, la presencia o el estrato social
- 3) **Avenecer (2015)**, en su tesis Liderazgo y Motivación, para optar al grado de Bachiller en Psicología, de la universidad Rafael Landívar de Guatemala, cuyo objetivo fue determinar la influencia del liderazgo de los supervisores de los vendedores ruterios de Distribuidora Mariposa C.B.C. La tesis fue desarrollada bajo un enfoque cuantitativo llegando a concluir que la influencia del liderazgo de los supervisores propicia una motivación que facilita en los vendedores un desempeño efectivo, así mismo, los colaboradores se sienten motivados sintiéndose parte de un equipo de trabajo, por otro lado, el supervisor aplica sus habilidades y destrezas para que sus colaboradores eleven su desempeño y alcancen sus metas.
- 4) **Gonzales (2014)**, presentó su tesis Estilos y competencias del liderazgo. Percepciones de los futuros profesionales, para optar al grado académico de maestro, la cual fue desarrollada bajo el enfoque cuantitativo. El objetivo de la investigación fue determinar las percepciones que los jóvenes estudiantes del Grado de Relaciones Laborales en la Universidad de La Laguna, que forman parte de la Generación Y, tienen acerca del liderazgo en la empresa y en relación a las competencias del directivo líder. Respecto a la muestra, ésta está formada por 219 estudiantes de 1º y

2º del Grado en Relaciones Laborales con una edad entre 18 y 20 años. Para realizar la investigación se elaboró un cuestionario ad hoc (Liderato- 31: liderazgo, 31 ítems). El investigador concluye que la crisis actual pone de manifiesto la necesidad de dirigir las empresas de otra forma. Por otro lado, teniendo en consideración que cuando el líder llega a desempeñar su rol ya se han realizado la mayor parte de los aprendizajes, resulta claro que la educación tiene un papel preponderante en la formación de líderes competentes, desde la educación básica hasta la post-universitaria, bien sea formal o informal, reglada o no reglada. Concretamente la educación superior tiene una gran importancia en el desarrollo de competencias del liderazgo por varias razones: en primer lugar, porque es la etapa educativa inmediatamente anterior a la entrada en el mercado.

- 5) **Sastre (2014)**, en su tesis que lleva como título Desarrollo de capacidades para el liderazgo en proyectos de desarrollo rural. Aplicación a comunidades aymaras, para obtener al grado académico de doctor de la universidad Politécnica de Madrid, España, se trazó como objetivo establecer un modelo para realizar el seguimiento y evaluar el desarrollo de las capacidades de liderazgo dentro del contexto de planificación y gestión de proyectos de desarrollo rural para aplicarlo en las comunidades rurales. Siendo una investigación de enfoque mixto. La investigación terminó concluyendo que la inclusión del desarrollo de capacidades contribuye a la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo rural, así mismo, que el liderazgo es un factor clave para el desarrollo de capacidades, y que el liderazgo se considera un resultado del desarrollo de capacidades, pues la organización cobra un rol preponderante a nivel territorial, contribuyendo al desarrollo sostenible de sus comunidades.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

- 1) **García L. y García J. (2019)** En su tesis de pregrado presentado en la (ECMH), manifiesta que. En el liderazgo militar existen diferentes etapas que son compatibles y donde la experiencia se va acumulando, se requiere tratamientos distintos, los contenidos desarrollados, los conocimientos requeridos, y las vivencias que se transmiten, así como los procedimientos pedagógicos que se deben emplear. “El

proceso de formación del liderazgo, centrado en el Ejército, debe considerarse como una competencia transversal, desarrollada y actualizada durante toda la carrera profesional con una debida disciplina a conciencia por parte del personal”. Estas competencias deben tratarse como el núcleo de la identidad profesional del militar en todos los planes de estudio y áreas de actividad. Cuando falta el liderazgo los responsables de las unidades militares fracasan y no pueden realizar las misiones encomendadas. (p. 26). De acuerdo con lo manifestado por el autor, indica que el oficial debe estar plenamente capacitado para ejercer sus dotes de liderazgo en las diferentes unidades y reparticiones del ejército, tratando en todo momento con el cumplimiento de los planes de estudio y las áreas de actividad.

- 2) **Peña J. (2019)** nos refiere que el concepto de Mando Tipo Misión (MTM) le indica al subordinado qué es lo que se quiere lograr, aplicando los principios del MTM se logra fortalecer y reforzar la relación y las interacciones entre el comandante y sus comandantes subordinados, de tal forma que mejora el flujo de intercambio de información, la colaboración, el entendimiento y la comunicación, entre los mandos, con el fin de lograr el desarrollo de líderes que sean ágiles y empoderados que puedan explotar y transmitir su propia iniciativa en ausencia de órdenes y permita que logren ventajas constantes para el aprovechamiento del cumplimiento, las oportunidades y la intención del mando. (Manual del Ejército de Colombia MTM) (p. 8). Según el autor, este es un tipo de liderazgo diferente donde se le indica al subordinado los objetivos a los cuales se quiere llegar, es decir que se incrementa el grado de comunicación, uno de los factores importantes en el concepto de liderazgo.
- 3) **Blas (2017)**, en su tesis Relación entre el liderazgo y el desempeño laboral en trabajadores del área de informática de la Municipalidad Provincial del Santa, 2017, para optar al grado académico de maestro en gestión pública en la Universidad César Vallejo, Perú, cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre el liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores del área de informática de la Municipalidad Provincial del Santa, 2017, empleando un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y diseño correlacional. Concluyendo que existe relación entre el liderazgo y el

desempeño laboral y es positiva fuerte, esto quiere decir que en cuando el liderazgo del jefe se incrementa, el desempeño laboral también se va a incrementar y viceversa.

- 4) **Yáñez J. (2017)** En su tesis de doctorado manifiesta que, El liderazgo debe llevar un cambio duradero y profundo, y generar una positiva transformación militar. El liderazgo empieza con los valores, se sabe de su importancia, y que son lo que genera el impulso del cambio. Por otra parte, para conseguir realizar el propósito se debe tener una visión a futuro, el poder de la visión permite a los líderes generar una base para la acción realista y positiva, y lograr la transformación”. (p. 82). La intervención de los oficiales en su función de liderazgo debe estar relacionada con la implementación de los valores que son el punto de partida para cumplir con la misión asignada, ya que determina la capacidad de cumplimiento de la misión asignada de manera eficiente.
- 5) **Ibáñez M. (2015)** en relación con el liderazgo, según el autor dice: “La teoría tradicional de la motivación se basa en el supuesto de que el dinero sea el motivador principal, sobre esta base las recompensas económicas son incentivos financieros que guardan relación directa con el desempeño, pues se cree que, si la recompensa es suficiente, los trabajadores producirán más” (p. 542). La interpretación en referencia a este concepto emitido por el autor se basa en la premisa de que es necesaria una buena remuneración para poder desarrollar una actividad o función de manera óptima. Sin embargo, es preciso manifestar que el personal del ejército, debido a que sus remuneraciones están asignadas de acuerdo con dispositivos legales vigentes, es necesario ejercer una política de buena gestión de personal que vaya hacia la identificación plena de los integrantes con su organización, que permita lograr los objetivos de la misión, es decir ejercer un buen liderazgo sin necesidad de un beneficio económico.
- 6) **Castañeda J. (2015)** en su tesis publicada manifiesta que, La capacidad de liderazgo de los integrantes de una institución militar son vitales para la proyección y el desarrollo de la misma, enfocándose en el cumplimiento de su misión y visión institucional que como indica la propia Constitución Política del Perú es la de

garantizar la independencia y soberanía nacional e integridad territorial de la República, y asumir el control del orden interno así como proteger al Perú de agresiones internas y externas, en la que está comprometida la vida de muchos peruanos (p. 28). Esta manifestación deduce que ejercer un buen liderazgo en las instituciones castrenses va a permitir el cumplimiento del deber y la misión de todos sus integrantes, lo que consigue garantizar la defensa y la seguridad de la integridad del territorio nacional peruano.

- 7) **Molina (2015)**, en su tesis titulada *Estilo de liderazgo en la dirección regional agraria de Huancavelica – 2015*, para optar al título profesional de licenciado en administración, de la universidad Nacional de Huancavelica, Perú. Cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores en la dirección Regional Agraria de Huancavelica 2015; fue desarrollada bajo un enfoque cuantitativo, llegando a concluir que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral, en tal sentido esta investigación también pudo determinar que los tipos o estilos de liderazgo se relacionan con el desempeño laboral, es decir, si existe un buen líder los trabajadores se van a comprometer con la organización.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 El Liderazgo de los Oficiales Recién Egresados Base Teórica (Vi)

2.2.1.1. Definición del Liderazgo de los Oficiales Recién Egresados

Definición de Liderazgo

Maxwell (2007) afirma que “El verdadero liderazgo no se puede dar como premio. o asignado. Solo emana de la influencia la cual no puede ser entregada, se debe ganar...” (p. 13).

El United States Army (2013) define al liderazgo como “el proceso de influenciar personas brindando propósito, dirección motivando a los miembros para el cumplimiento de la misión mejorando la organización” (p. iii).

El Ejército Nacional de Colombia (2016), siguiendo la línea del ejército americano, define el liderazgo militar como “la capacidad de influir en las personas, proporcionando dirección, propósito y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización” (p.1).

Inicialmente, Podestá (2011, p. 14) diferencia que “Los liderazgos estratégicos y organizativos se consideran indirectos y el táctico, directo en atención de las características de su vinculación con las personas integrantes de la organización”. Así mismo, sostiene que en el nivel estratégico se “establece los fines, uno táctico que cuenta con la capacidad de ejecución real para alcanzarlos y uno organizativo que se orienta a la adecuación de fines y medio” (Podestá, 2011, p. 14).

El Ejército del Perú (2014) por su parte, conceptualiza el liderazgo como “la capacidad, habilidad y cualidad de dirigir, conducir y orientar la dinámica de un grupo humano para alcanzar sus objetivos comunes con eficiencia y eficacia” (p.2-1). Así también conceptualiza al liderazgo militar como “el arte de influir en el personal bajo nuestro mando, brindando propósito, dirección y motivación, para lograr la misión en beneficio de la organización” (Ejército del Perú, 2014, p. 2-2).

Cuando hablamos de liderazgo dentro del Ejército del Perú inevitablemente debemos hablar de los niveles de liderazgo que se establecen para la distribución de las tareas y responsabilidades dentro de cada nivel, es así que tenemos tres niveles: el nivel estratégico, el nivel organizacional y el nivel táctico o directo. En cada uno de estos niveles se deben desarrollar competencias que ayuden a los oficiales a desempeñarse eficientemente

El Liderazgo de los oficiales recién Egresados

El Liderazgo de los oficiales recién graduados, constituye el principal tema que involucra a las cadetes de cuarto año que egresan de las aulas de la EMCH, una vez que se gradúan como Subtenientes o Alféreces del Ejército, los cuales serán asignados a las

diferentes Unidades y Reparticiones del Ejército para que contribuyan en la formación del personal de tropa del Servicio Militar Voluntario.

Estos oficiales deben demostrar que la capacitación que recibieron en las aulas de la EMCH ha permitido verificar su comportamiento eficaz y eficiente en el manejo de los recursos humanos asignados bajo su responsabilidad, cuyos conceptos se pueden apreciar en las siguientes definiciones:

- Liderazgo: Fischman D. (2016) Es el ejercicio que una persona realiza de manera consciente en una etapa evolucionada del liderazgo interpersonal considerado como servicio a los demás. No se puede ser líder si no se tiene la capacidad de liderarse a sí mismo. (p. 21)
- Autoestima: “Supone el ser conscientes de nuestros actos, implica conocerse a sí mismo, vivimos siempre tan apurados que no tenemos tiempo para conocer a otras personas, pero lo peor de todo es que ni siquiera nos damos un tiempo para reflexionar y conocernos a nosotros mismos” (p. 22). Según el autor es importante que lo primero que debe hacer una persona es el conocimiento de uno mismo como punto inicial de desarrollo personal y después transmitir a los demás sus puntos de vista.
- Liderazgo personal, Fischman D. (2016) Es el logro de una persona cuando emprende el camino trabajando su autoestima, creatividad, visión, equilibrio y capacidad de aprender. (p. 21)
- Liderazgo interpersonal, Fischman D. (2016) Es la aplicación del dominio de la comunicación, aprende a dirigir a otros y a entregarles el poder, a trabajar en equipo y a servir a sus seguidores. (p. 21)
- Liderazgo transaccional, enciclopedia Económica página web (2020) Es conocido como el liderazgo institucional, se centra en la organización, supervisión y todo el desempeño de un grupo. El liderazgo transaccional es un estilo en el cual el líder promueve el cumplimiento de sus seguidores a través de los premios o castigos.
- Liderazgo transformacional, Doctorado en ciencias página web (2020). Es un estilo en el que los líderes inspiran, alientan y motivan a los empleados a innovar y crear cambios importantes, para que ayuden a crecer a su compañía y poder darle una forma de éxito con proyección.

- Liderazgo sin jerarquías, cuando se planea generar nuevas formas de trabajar donde la dirección sea horizontal. Donde los trabajadores, ahora llamados asociados, socios, colaboradores, trabajadores del conocimiento trabajan con modelos de relación directa. Se habla de participar en grupos, de equipos transversales y de su necesaria colaboración. De esta forma resulta más significativo, pues el control lo tienen las personas que negocian la calidad los objetivos, y la cantidad que se produce, y el énfasis se pone en el aprendizaje y el conocimiento permanente. Se genera una organización más abierta y democrática. La exaltación de la empresa y de la figura del emprendedor aparece tras posibles soluciones en el modelo que se generó en Japón a finales de los años ochenta, esto critica la gran corporación burocrática. Se genera un discurso que pone el acento en la producción flexible y la destrucción creativa.

Asimismo, es preciso manifestar que esta variable permite generar dimensiones como capacidad, dimensión y ética de los cuales se puede extraer los siguientes indicadores.

➤ **Indicadores**

En capacidad

- Talento
- Suficiencia
- Competencia

En personal subordinado

- Personal subalterno
- Personal dependiente
- Personal técnico

En ética

- Ética
- Moral
- Empatía

2.2.1.2. Teorías del Liderazgo

Teorías:

Cuando hablamos de liderazgo inevitablemente caemos en la impresión que es una materia que se le ha puesto atención desde hace mucho tiempo, tanto por autores que se concentran en la administración como por autores que se avocan en el comportamiento organizacional.

Las primeras teorías se basaban en el estudio del líder, sus características y cualidades (teoría de rasgos), otras se centraban en la relación que existe entre el líder y los miembros del grupo, cómo interacciona con ellos (teoría del comportamiento). Posteriormente los estudios revelaron que el éxito del liderazgo era algo más complejo, para esto se tenía que analizar las influencias que las situaciones ejercían sobre el líder y el liderazgo (teoría situacional), estudiando que estilos de liderazgo deben ser empleado en determinadas situaciones

La teoría de la situación personal se forma de la integración de la teoría del liderazgo del Gran Hombre, la teoría de los rasgos y la teoría situacional. Las investigaciones que se realizaron al respecto llegaron a la conclusión que en referencia al liderazgo debería incorporarse dentro de su estudio aspectos tales como los afectivos, intelectuales y de acción, así también debía tenerse en consideración situaciones particulares en las que la persona se desenvuelve. Estas situaciones son: (1) rasgos personales, (2) naturaleza del grupo y de sus miembros y (3) acontecimientos a los que debe enfrentarse el grupo (Covey, 2005, p. 392).

Rasgos Efectivos

Cuando hablamos de rasgos o aspectos afectivos, según varios autores, nos estamos refiriendo a la inteligencia emocional, es decir, a la habilidad que tiene el ser humano para controlar y manejar sus emociones.

Salovey y Mayer (1990), nos dan un concepto sobre la inteligencia emocional el cual dio un giro en la perspectiva de las emociones en el mundo empresarial a fines del siglo

XX, donde argumentan en que consiste en las habilidades para dirigir las emociones y sentimientos, así mismo saber discriminar y utilizar estos conocimientos para manejar los propios pensamientos y acciones.

Según este autor, “la inteligencia emocional incluye la habilidad para percibir, valorar y expresar emoción, la habilidad de acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan pensamientos; la habilidad de comprender la emoción y el conocimiento emocional e intelectual” (Mayer y Salovey, 1997, p. 10).

Rasgos intelectuales

Prieto y Serrano (1992) en su libro Los estilos intelectuales teorías e implicaciones educativas, nos presentan la teoría Triárquica de la inteligencia, esta teoría se basa en el uso que las personas hacen de su inteligencia para adaptarse al medio que los rodea, se convierte en la habilidad que debe tener un individuo para resolver los problemas que se le presenten en cualquier momento ya sean de índole laboral, familiar y otros.

Stermber (1988), explica, en su libro El autogobierno mental, el modo en que una persona explota su capacidad mental ante una situación presentada, Stermber lo denomina como que viene a ser el puente entre la personalidad y la inteligencia.

Villamizar y Donoso (2013), en su libro Definiciones y teorías sobre inteligencia, nos muestran una serie de experiencias recogidas en base a personas que producto de su investigación pudieron determinar que la inteligencia se muestra por diferentes patrones de comportamiento y conducta, siendo sumamente complicado estructurar una concepción sobre inteligencia que se asuma como válida, sin embargo debe entenderse que mientras las personas tengan capacidades de solucionar problemas, cualquier método o procedimiento es válido.

Rasgos de acción (Competencias)

Las competencias han sido definidas por muchos autores con diferentes maneras. En este contexto, algunos investigadores plantean algunos conceptos teniendo en consideración la sicolingüística, la psicología cognitiva y la psicología cultural: “La competencia es un saber hacer o conocimiento implícito en un campo del actuar

humano” (Hernández, Rocha y Verano, 1998, p.14); “Una competencia es una acción situada que se define en relación con determinados instrumentos mediadores” (Torrado, 1998, p.42).

2.2.1.3. Dimensiones del Liderazgo

a) Dimensión 1: Comportamiento en los Líderes

Sin confianza no hay liderazgo. Pero, aunque parezca simple, en el fondo no lo es tanto. Resultado de imagen de generar confianza. Muy pocos managers son líderes. ¿Cuál es la diferencia entre un manager y un líder? Ekaterina Walter opina que un manager es alguien que tiene personas que le informan; mientras que un líder es alguien a quien las personas seguirán, incluso si no le informan. Lo que los separa es la confianza y el respeto de su equipo.

Cuando el líder logra generar confianza dentro del equipo, realmente se nota. Los miembros del equipo se sienten seguros al compartir sus opiniones sin temor a juicios o represalias y al saber que el líder los impulsa teniendo en cuenta sus mejores intereses. ¿Cuál es el resultado? Un equipo de trabajo altamente motivado y productivo.

Un líder es solo tan efectivo como lo es su equipo. Pero construir confianza requiere tiempo y esfuerzo consciente. Las personas no confían en las palabras, confías en las acciones.

Estos son los comportamientos que como líder necesitas mostrar para ganarte la confianza de tu equipo todos diariamente:

Predica con el ejemplo

Si deseas que los miembros de tu equipo desarrollen ciertos comportamientos, primero debes mostrarlos. No puedes pedirle a alguien que haga algo que tú mismo no harías. (<https://www.observatoriorh.com/blogosfera/12-comportamientos-del-lider-generar-confianza-equipo.html>)

Sobre-comunica

La transparencia crea confianza. Los secretos la destruyen. Los verdaderos líderes son directos y honestos. Y se comunican todo el tiempo. La falta de información crea suposiciones que generalmente son negativas o perjudiciales para la motivación y productividad del equipo. La gente puede oler lo que escondes a distancia. Si todavía hay algo de información que no puedes compartir con el equipo, cuéntales lo que puedas y, por lo demás, no le mientas. Esto es especialmente relevante en tiempos de reorganización o despidos. Sigue siempre esta regla: «decir la verdad y apuntalar la esperanza».

Admite tus errores y reconoce tus limitaciones

Reconoce públicamente tus errores cuando los cometas. Admitir que estabas equivocado no es un signo de debilidad, sino de fuerza. Reconoce los errores y describe los nuevos pasos a dar. Nadie sabe todo. Todos tenemos nuestras limitaciones. Cree un equipo a su alrededor que lo complementa a usted, y a los demás, en conocimientos, conjuntos de habilidades y capacidades. No trates de hacer todo. Deje que los miembros de su equipo impulsen ciertos proyectos y resultados. Eso los hará sentir valorados y te hará ver bien. Pero siempre den la espalda cuando algo no salga según lo planeado.

Cumple tus promesas y cumple con tus compromisos

Nadie confía en los que no cumplen su palabra. Así que cumple tus promesas y, si te comprometes, mantente firme. No obstante, tu equipo entenderá aquellas circunstancias fuera de tu control, siempre que muestres tus comportamientos de forma consistente.

Confía en tu equipo

Contrata a los mejores y confía en ellos. La confianza es una calle de dos vías: si no confías en tu equipo, este no confiará en ti. Reconoce a las personas por sus contribuciones. Mientras más te fíes, más motivado estará tu equipo para mover montañas por ti. Y cuando algo sale mal, reconoce que el error fue cometido bajo tu dirección y no arrojes a tu equipo al “pie de los caballos”.

Pide feedback

Nadie es perfecto. Todos aprendemos sobre la marcha, incluso hacia el final de nuestra carrera. Pide retroalimentación a tu equipo: qué puedes hacer como líder para ayudarlos a ser más productivos, cómo puedes mejorar su entorno de trabajo, qué proceso puedes cambiar para que todo el equipo sea más efectivo, cómo puedes comunicarte mejor con ellos, etc. Y cuando te den feedback, acéptelo con gracia y da la «gracias». No es fácil escuchar comentarios constructivos, pero te ayuda a mejorar como manager, como profesional y como persona.

No tengas favoritos

Un doble estándar es la forma más rápida de deteriorar la confianza. Jugar a tener favoritos destruye la fuerza del equipo.

Trata a cada uno justamente

Siempre trata a todos de manera justa. Mantén las mismas expectativas para cada miembro del equipo y crea las reglas que todos los miembros del equipo han de respetar y seguir (por ejemplo, “nada de rumores”). Algunos líderes explicitan las reglas del equipo colectivamente, lo que garantiza que todos acepten mantener el mismo conjunto de estándares.

Establece expectativas claras por adelantado, incluidos roles y responsabilidades claros; ello, te garantiza que no haya sorpresas. Esto elimina el estrés de la rutina diaria. Cada empleado ha de saber lo que se espera de él y sus resultados; por lo que no se sorprenderá en las conversaciones de revisión de su desempeño.

No promuevas los chismes

El chisme mata la confianza. Los líderes efectivos establecen -y siguen- la regla de no hablar de un miembro del equipo con otro a sus espaldas.

Escucha

Tómate el tiempo necesario para conocer a cada miembro de su equipo.

Realiza preguntas, consistentemente, y luego escucha. Te sorprenderá lo que puedes aprender si te quedas callado durante las discusiones o reuniones y dejas que otros hablen.

Actúa consistentemente

La consistencia es clave para un gran liderazgo. Se trata de consistencia en los actos, comportamientos, estados de ánimo, expectativas... Siempre que sea posible, brinda a tu equipo apoyo inquebrantable, así como un conjunto de reglas y expectativas que sirvan de guía durante los buenos y los malos momentos.

Antepón el éxito del equipo al tuyo

Cuando tu equipo es consciente de que participas de su éxito, darán lo mejor. Nunca pongas al equipo por encima de tus propias ambiciones; o, al menos, déjale participar de tus ambiciones.

Al final del día, el éxito de tu equipo es, también, tu éxito. Los dos éxitos van de la mano. En tu deseo de escalar corporativamente no dejes atrás a tu equipo. No olvides que ninguno de nosotros puede alcanzar el éxito solo.

En definitiva, no olvides que la confianza conduce a la lealtad. Y la lealtad lleva a que las personas hagan todo lo posible para conseguir resultados para ti, el equipo y la empresa. Para generar confianza y respeto, debes dar confianza, respeto y cuidar a tus colaboradores. Y si lo haces, no tendrás límite para lo que quieras lograr. (<https://www.observatoriorh.com/blogosfera/12-comportamientos-del-lider-generar-confianza-equipo.html>)

b) Dimensión 2: Visión Global y Multifuncionalidad

Los elementos esenciales del liderazgo son la **visión, inspiración, y la pasión**, que además bien pueden ser los motores del éxito empresarial, pero si enfocamos el liderazgo desde el punto obvio de la vocación de servicio (por y para los demás), sí que hay elementos relacionados con “*el yo*” para dirigirlos a los demás.

El **propósito** da la orientación y dirección, los valores dictan la forma de actuar (son el manual de instrucciones sobre cómo proceder) y la visión es el destino al que

queremos llegar. El propósito sería “*el por qué*”, los valores “*el cómo*” y la visión “*el qué*”.

Visión Global del Lider

La visión compartida... es más

Las empresas que superan expectativas lo hacen porque primero las superan internamente. ¿Como funcionaría nuestra empresa si todos estuvieran 100 % alineados a una visión, es decir, una visión compartida?

Una **visión compartida** tiene la capacidad de:

1. Modificar las relaciones interpersonales,
2. Despertar y contagiar la implicación y el compromiso del grupo,
3. Estimular el deseo de un grupo conectado y
4. Generar la satisfacción de participar en la construcción de una tarea importante, donde sus visiones personales son tenidas en cuenta y se mantienen alineadas con la visión global del equipo o la organización.

La visión “como meta”

Para escoger una dirección, el líder debe haber desarrollado primero una imagen mental del futuro posible y deseable de la organización.

Esta imagen, que hemos llamado visión, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta, o como las instrucciones para cumplir una misión.

El punto crítico es que una visión articula una percepción de un futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición que es mejor de lo que ahora existe. Con la visión, el líder proporciona un puente entre el pasado y el futuro de la misma.

La visión debe estar clara como el agua. Si no se visualiza la meta antes, nunca llegará a ella, nunca la alcanzará, nunca ocurrirá.

Una definición breve sería: **una visión es una meta que atrae.**

Por todo lo anterior, **la verdadera esencia del liderazgo es la visión**. Tiene que ser una visión de la que en cada ocasión se pueda hablar clara y robustamente. Los líderes efectivos tienen una visión de lo que deben realizar.

La visión, fuente de energía

La **visión llega a ser la energía** que hay detrás de cada esfuerzo y la fuerza que les empuja a través de todos los problemas y obstáculos que se irán encontrando “en la construcción del puente”.

Cuando la organización tiene un sentido claro de su propósito, de su dirección y del estado futuro deseado, y cuando esta imagen es compartida ampliamente, las personas son capaces de encontrar sus propios roles en la organización y en una sociedad más amplia de la cual son parte.

Cuando las personas sienten que pueden establecer una diferencia y que pueden mejorar la sociedad en la cual viven por medio de su participación en una organización, entonces es mucho más probable que pongan energía y entusiasmo en sus tareas (y en sus muchas horas de trabajo) y, que los resultados de éstas se fortalezcan mutuamente.

En estas condiciones, las energías humanas de la organización se orientan hacia un fin común, y se ha satisfecho una pre condición importante para el éxito, por ello la unidad es esencial para que el sueño se realice, donde “*el todo*” es mucho más importante “*que el uno a uno*”. El tiempo vuela, y los estados de ánimo positivos se ponen por las nubes, y donde el compromiso hace que todas las partes saquen su mejor potencial.

La visión en tiempos digitales

En la actualidad, en un entorno V.U.C.A que nos acompaña desde hace ya varios años y en estos “*tiempos digitales*”, las empresas están obligadas a dirigir todos sus esfuerzos a cumplir con los objetivos propuestos y a que sus unidades de negocio desarrollen al máximo todo su potencial, si quieren mantenerse en el mercado y lograr una rentabilidad sostenida en el tiempo. Esto implica el diseño de estrategias

innovadoras y diferentes que unan todas las direcciones de la rueda operativa de la empresa, y que a su vez se muevan hacia el logro de su visión.

La Multifuncionalidad del Líder

La Multifuncionalidad del líder esta relacionado con los equipos multifuncionales pueden ser un activo poderoso para cualquier empresa cuando se comprende cómo estos equipos utilizan diferentes talentos para canalizar el flujo de trabajo de varios departamentos a través de un grupo. Los equipos multifuncionales reúnen a empleados con diferentes áreas de experiencia para trabajar hacia un objetivo común. El desarrollo exitoso de un equipo multifuncional garantiza que el grupo adopte un enfoque organizado y cohesivo de los proyectos.

Con el enfoque correcto, se puede desarrollar un equipo multifuncional que brinde un mejor servicio al cliente, una marca más cohesiva y una mejor resolución de problemas. Los equipos multifuncionales reúnen a **empleados con diferentes especialidades** profesionales para crear un grupo que pueda **manejar tareas en múltiples departamentos**. Una empresa puede desarrollar un equipo multifuncional para abordar proyectos particulares, o puede optar por operar completamente en una filosofía multifuncional. Independientemente de la forma en que se utilice este equipo, es importante navegar adecuadamente por las primeras etapas de desarrollo para promover el éxito del equipo. (<https://blogcandidatos.springspain.com/talent-management/como-desarrollar-equipos-multifuncionales/>)

c) Dimensión 3: Tipos de Liderazgo

Entre los Tipos de Liderazgo mencionaremos los siguientes:

Liderazgo Autocrático

Los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de

ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

Liderazgo Burocrático

Los líderes burocráticos hacen todo según “el libro”. Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando largas sumas de dinero están en juego.

Liderazgo Carismático

Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos al conducir a los demás. Los líderes carismáticos tienden a creer más en si mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.

Liderazgo Participativo o Democrático

A pesar que es el líder democrático el que toma la última decisión, ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo, sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Ya que la participación democrática toma tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo, pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

Liderazgo Laissez -Faire

Esta expresión francesa significa “déjalo ser” y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo

el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo cuando los mandos no ejercen suficiente control.

Liderazgo Orientado a las Personas o Liderazgo Orientado a las Relaciones

Los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

Liderazgo Natural

Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil. De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.

Liderazgo Orientado a la Tarea

Se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

Liderazgo Transaccional

Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder

tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea. El liderazgo transaccional es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo

Liderazgo Transformacional

Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados. Es una ida y vuelta emocional. Es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional. Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que el transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.

2.2.2 Desempeño Profesional o Laboral (Vd)

2.2.2.1. Definición de Desempeño Profesional o Laboral

Definición de Desempeño Profesional

La variable dependiente es el desempeño profesional, se considera las siguientes fuentes para su definición:

Añorga J. (1999) Sobre desempeño profesional como: "Capacidad de un individuo para efectuar acciones, deberes y obligaciones propias de su cargo o funciones profesionales que exige un puesto de trabajo". Esta se expresa en el comportamiento o la conducta real del trabajador en relación con las otras tareas a cumplir, durante el ejercicio de su profesión. Este término designa lo que el profesional en realidad hace y no solo lo que sabe hacer.

Santesteban M. (2003) que refiere el desempeño profesional como "...la idoneidad del director para ejecutar las acciones propias de sus funciones, donde se refleje su dominio político - ideológico, técnico - profesional y el liderazgo, que le permitan un saber ser acorde con las prioridades del trabajo en el sector, según las exigencias actuales y demostrándolo en la evaluación de los resultados concretos de su centro".

Estos oficiales deben demostrar que la capacitación que recibieron en las aulas de la EMCH ha permitido verificar su comportamiento eficaz y eficiente en el manejo de los recursos humanos asignados bajo su responsabilidad, asimismo es preciso manifestar que esta variable permite generar diferentes funciones consideradas como las siguientes dimensiones: funciones operativas, funciones administrativas y funciones especiales, que a su vez están representados en indicadores.

Definición de Desempeño Laboral

El desempeño laboral "es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos" (Chiavenatto, p. 359, 2000, citado por Quieche y Useche, 2002). Empero, "las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si sólo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo"; de acuerdo a Milkovich y Boudreau, (1994,p. 95) "las mediciones individuales de éste no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación" (citado por Quieche y Useche, 2002).

Podemos conceptualizar el desempeño laboral como la eficiencia en del individuo en la realización de las labores o tareas diarias dentro de la organización. Para poder medir el desempeño debemos tener en cuenta factores como el conocimiento, tanto conceptuales como prácticos, que las personas deben de poseer para efectuar un trabajo. Las habilidades, que se refieren a la capacidad mental y psicológica que se necesitan para realizar una tarea o desempeñar un oficio. La personalidad, que se refiere a los diferentes modos de actuar y percibir, en relación a las relaciones interpersonales, las

emociones y el pensamiento. Y finalmente el compromiso, que es el involucramiento efectivo para lograr la misión y objetivos de la organización.

La evaluación del desempeño no es una finalidad, sino constituye un medio o instrumento para poder optimizar los productos del trabajo de los integrantes de una institución. Para poder lograr la mejora de los resultados dentro de la organización se debe de plantear objetivos intermedios que ayuden a alcanzar el objetivo básico de mejora de los logros y resultados obtenidos en el desempeño de los integrantes de la institución. Así mismo, no es un concepto nuevo, desde el momento que una persona le dio empleo a otra, esta ha sido evaluada en como era su desempeño en el trabajo.

En la Edad Media, San Ignacio de Loyola fundó la Compañía de Jesús, en la cual empleaba un sistema mixto en donde combinada notas e informes de todas las actividades que realizaban los jesuitas, así como el potencial que tenían durante su predicación de la religión.

Pasados mucho tiempo, por los años de 1842, en EEUU se implantó un sistema de informes anuales en el servicio público para poder evaluar el desempeño de los trabajadores. En 1880 el US Army empleó este sistema, la General Motors en 1918, ideó un sistema que servía para evaluar a sus jefes.

Para ello Chiavenato (2007) plantea los métodos para evaluar el desempeño que son considerados los principales tales como: (1) método de evaluación mediante escalas gráficas, (2) método de elección forzosa, (3) métodos de evaluación mediante investigación de campo, (4) método evaluación mediante incidentes críticos, (5) método de comparación de pares y (6) método de frases descriptivas.

El desempeño laboral está compuesto por un conjunto de rasgos personales, dentro de los cuales podemos mencionar: las cualidades, habilidades, capacidades y necesidades, que se interrelacionan con la naturaleza del puesto y de la institución para generar conductas que modifican los resultados (Milkovich y Boudreau, 1994, citado por Quieche y Useche, 2002).

Conocimientos militares

Según Bloom (1981, p. 57) el conocimiento se define como la capacidad de traer a la memoria sucesos específicos y generales, métodos, procedimientos, esquemas, estructuras o referencias. Para ello nos dice que la capacidad de recordar comprende recordar el elemento adecuado en el momento exacto. Por otro lado participa el proceso de interrelación de materiales, en vista que en situaciones de evaluación de saberes la incógnita tiene que ser organizada hasta que aparezcan los indicios que la información y lo saberes que la persona tiene. En ese sentido el Ejército del Perú (2014) considera que el líder debe poseer conocimientos sobre sistemas técnicos, estrategias y tácticas militares, administración de recursos, organizaciones y el conocimiento de las preferencias y requerimientos del personal (p. 2-2).

Habilidades militares

El desarrollo de habilidades es considerado un elemento esencial del contenido de la formación, el cual está ligado a procesos cognitivos que demandan de una atención predispuesta y consciente, así como de la comprensión del sistema de acciones que constituyen las habilidades; así mismo, dominar el sistema de saberes al cual están ligadas estas habilidades. (De Faria Junior, 2015, citado en Oviedo y González, 2016, p. 249).

Según la Real Academia Española (RAE), se entiende como habilidad a la capacidad que tiene una persona para desempeñar de manera correcta y con facilidad una tarea o actividad determinada. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), el desarrollo humano se da en base a la aparición y dominio de un número determinado de habilidades humanas: autoconocimiento, empatía, comunicación asertiva, toma de decisiones, manejo de problemas y conflictos, pensamiento crítico y manejo de emociones (Estela, 2018).

Cualidades militares

El United States Army (2012) establece las características de sus líderes en lo que denominan The Leadership Requirements Model o Modelo de Requerimientos de Liderazgo. Este modelo plasma las expectativas que los líderes del ejército deben cumplir y tener. El modelo tiene dos componentes: el primero, los atributos o cualidades (carácter, presencia e intelecto, es decir, lo que los líderes deben ser y conocer); el segundo, las competencias (liderar, desarrollar, lograr, es decir, lo que se requiere que haga

2.2.2.2. Teorías del Desempeño Profesional o Laboral

Teorías

Según Klingner & Nalbamdian (p. 252, 2002, citado por Moreno, Ramírez y Tamani, 2016) “las teorías aclaran la conexión que existe entre la motivación y la capacidad para el desempeño, así mismo, la relación existente entre la satisfacción laboral y su desempeño y rendimiento”

Teoría de la Equidad

La teoría se sustenta en la impresión que el miembro de la organización tiene respecto a si la forma de cómo lo tratan es justa o injusta. Klingner & Nalbamdian (p. 252, 2002, citado por Moreno, Ramírez y Tamani, 2016) dice que: este aspecto se ve reflejado en la lealtad, en algunas manifestaciones de voluntad y en una mejor efectividad en su desempeño como parte dentro de la institución. Aun cuando esta teoría se muestra comprensible el obstáculo radica en que en muchas ocasiones esta apreciación está más ligada a un estado mental sustentado en una valoración particular. Empero, implica que la neutralidad y el buen trato, constituyen principios elementales, manifestándose de similar importancia el buen dialogo entre el jefe y los miembros de la organización. Esta igualdad está conformada por dimensiones:

- a) El rendimiento
- b) La equiparación con otros

El primer punto compara el aporte o rendimiento del individuo con su trabajo y recompensa o respuesta que recibe con respecto a otras personas (p. 253).

Teoría de las expectativas

Según Klingner & Nalbamdian (p. 253, 2002, citado por Moreno, Ramírez y Tamani, 2016), esta teoría está centrada en base a la sensación de satisfacción que sienten los miembros de una organización, de cómo este método fomenta un mejor rendimiento en el trabajo en relación con otros. Tres son los aspectos considerados:

- a) La percepción que tiene un miembro de la organización respecto al desempeño esperado que puede alcanzar al realizar un trabajo.
- b) La apreciación del miembro de la organización con el consiguiente reconocimiento otorgándole recompensas o imponiéndoles castigos como resultado de si alcanza el nivel esperado o no respecto al desempeño.
- c) La relevancia que el miembro de la organización le da a las recompensas o castigos.

2.2.2.3. Dimensiones del Desempeño Profesional o Laboral

a) Función Operativa

Las funciones operativas desde el punto de vista militar se reconocen como un conjunto coordinado de acciones tácticas que realizan los integrantes de un ejército con la finalidad de lograr los objetivos propuestos, considerando el fuego y el movimiento, dentro de los cuales se puede citar a los siguientes indicadores:

- Disciplina
- Doctrina
- Enseñanza
- Obediencia

b) Función Administrativa

Las funciones administrativas, también conocida en el ambiente militar como órganos y medio de apoyo (OMA) tienen como misión principal realizar el apoyo logístico a la fuerza operativa, desde el abastecimiento de recursos, mantenimiento de los equipos y unidades de combate y apoyo de combate y de servicios especializados desde el sistema de personal del Ejército (SIPE), hasta el control de todos los recursos asignados, dentro de los cuales se puede citar a los siguientes indicadores:

- Iniciativa
- Decisión
- Resolución
- Rendición de cuenta

c) Función Especial

Son funciones especiales, realizada por personal entrenado para llevar a cabo misiones de combate de acción directa e indirecta. Las operaciones de acción directa son operaciones ofensivas y cubren un amplio espectro de operaciones, estas funciones establecen la diferencia entre los demás soldados del ejército, pudiéndose considerar a los siguientes indicadores:

- Responsabilidad
- Deber
- Cumplimiento de Misión

2.3 Marco Conceptual

a) Actitud positiva

La actitud positiva es la predisposición que tiene una persona de ver la vida con optimismo y esperanza, en la cual mantiene altos niveles de aceptación de la realidad, pero a su vez grandes expectativas del futuro, por ello, la actitud positiva es

fundamental para mantener una buena salud mental y emocional y debe ser una práctica permanente de cada uno de los líderes de nuestra institución.

Goleman (1995), sostiene que el optimismo, así como la esperanza evita que la persona caiga en apatía, en depresión o en desesperación cuando se le presenta algún problema o adversidad. Dicho de otra forma, es una combinación entre el talento razonable y la habilidad de preservarse ante un fracaso lo que lleva al éxito

b) Autoridad

Poder que gobierna o ejerce el mando. También se define como legitimidad, potestad, facultad, prestigio que se reconoce a una persona o institución por su legitimidad o por su calidad y competencia en alguna materia. Persona que ejerce o posee cualquier clase de autoridad (DRAE, Edición del Tricentenario).

c) Autocontrol

Podemos definir el autocontrol o autodominio como la capacidad o habilidad de mantenernos bajo control de nuestras emociones y en calma durante o frente a situaciones de estrés las mismas que pueden provocarnos fuertes emociones, o también frente a situaciones que podrían parecer hostiles.

Skinner (1970, citado por Resk, 1976) refiere que cuando una persona se controla y realiza una acción determinada, busca una solución o se preocupa en incrementar su autoconocimiento, se está comportando. Así mismo, Skinner le

d) Carácter

El carácter de un Líder Militar está dado por tres aspectos principales: Espíritu Guerrero o Combativo, Valores y Empatía. Algunos rasgos están presentes desde el inicio de la formación del Líder Militar, mientras tanto otras características se desarrollan a través del tiempo por medio de la educación, el entrenamiento y experiencia adicionales (RE 1-54 liderazgo militar, 2014, p. 2-9).

e) Capacidad intelectual

La Capacidad intelectual del Líder Militar es el medio con que cuenta, para adquirir conocimientos, conceptualizar soluciones y realizar la tarea de acuerdo al propósito que persigue. Las capacidades conceptuales del Líder Militar encierran la agilidad mental, el juicio, la innovación, el tacto interpersonal y conocimiento del dominio, que abarca el conocimiento táctico y técnico (RE 1-54 liderazgo militar, 2014, p. 2-9).

f) Comando

Es la autoridad que ejerce apropiadamente un comandante de una fuerza armada, sobre los subordinados en virtud de su rango o asignación, a fin de poder lograr las misiones asignadas. También incluye la responsabilidad de hacerse cargo de la salud, bienestar, moral y disciplina del personal asignado. (FM 6-0 Mando y control de las fuerzas del Ejército-US Army, 2003).

g) Competencias

Aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto concreto (DRAE, Edición del Tricentenario). La capacidad de poder cumplir adecuadamente las funciones profesionales asignadas. Rey (1996), define la competencia como “la capacidad de generar aplicaciones o soluciones adaptadas a cada situación, movilizand o los propios recursos y regulando el proceso hasta lograr la meta pretendida”. Rey diferencia las competencias como conductas: capacidad de realizar una tarea determinada; y la competencia como función: conjunto de conocimientos conceptuales y procedurales organizados con esquemas operacionales que permiten, frente a un grupo de situaciones, identificar un problema y resolverlo por medio de una acción eficaz.

Desde este punto de vista podemos decir que las competencias consideran un número de cualidades de la persona, una caracterización de funciones y tareas en las que se ejecutarán dichas cualidades y un número de condiciones para realizarlas. La persona que es competente tiene conocimiento de sí, conoce las labores que tiene que realizar y las condiciones en las que debe de realizarlo en cada situación, y controla el proceso para cumplir sus funciones

h) Conocimientos administrativos

El conocimiento administrativo se refiere a los fundamentos sobre administración que los administradores deben poseer no solo acerca del manejo de los procesos administrativos, sino también acerca de los programas y estrategias, así como también poseer actitudes de pensamiento reflexivo y crítico, frente a decisiones que se puedan tomar dentro de la sociedad, la cual delega en sus organizaciones y las personas que las dirigen, la administración de los recursos económicos, recursos materiales y recursos humanos (Podestá y Jurado, 2005, p. 41).

i) Conocimientos estratégicos

El RE 1-54 liderazgo militar (2014, p. 5-12, 5-13) nos dice que el conocimiento táctico se refiere a la capacidad de entender las tácticas militares para consolidar la conquista de un propósito determinado con el empleo de recursos militares, para lo cual es necesario tener presente lo siguiente: (a) la doctrina militar, (b) el dominio táctico y (c) habilidad en el campo de batalla.

j) Conocimientos militares

Vigotsky (1995, citado por Suarez, Dusú y Sánchez, 2007) define a las capacidades como una formación compuesta de varios elementos que condicionan la habilidad de la persona para desarrollar una determinada actividad, que resulte útil socialmente.

El conocimiento es una capacidad que se desarrolla desde lo más elemental, hasta lo más complejo. Tener conocimientos en estrategia, conocimientos técnicos y administrativos es una capacidad que bien explotada es importante para el líder

k) Conocimientos técnicos

El conocimiento técnico se define como la información específica relacionada con una función de un sistema en especial, esto conlleva: (a) dominio técnico, (b) el conocimiento de los equipos y (c) la utilización de los equipos. (RE 1-54 liderazgo militar, 2014, pp. 5-14).

l) Cualidades militares

Zabludovsky (1993) sostiene que el líder puede esperar que lo sigan dependiendo de sus cualidades personales y la situación, y que el liderazgo se concibe como respuesta de la interacción social entre el líder y sus seguidores. El Ejército del Perú (2014) toma como referencia el modelo norteamericano y establece como requisitos del líder militar al carácter, la presencia física, y la capacidad intelectual. Sin embargo, desnaturaliza el modelo original al llamar acciones a lo que el modelo define como competencias.

Por su parte, el Ejército Nacional de Colombia (2016) con criterio amplio replica en su total integridad The Leadership Requirements Model o Modelo de Requerimientos de Liderazgo norteamericano

m) Desempeño laboral

El desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (Chiavenato, p. 359, 2000, citado por Quieche y Useche, 2002). Empero, algunas estructuras incorporan otros factores de suma importancia como son la percepción del trabajador acerca de la equidad, actitudes y opiniones referente a su puesto, en vista que si sólo se considerara el desempeño del trabajador, sería muy complicado escoger la forma de mejorar; así como lo manifiesta Milkovich y Boudreau, (1994, p. 95) “las mediciones individuales de éste no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación” (citado por Quieche y Useche, 2002).

n) Habilidades militares

Para Estela (2018), las habilidades las podemos clasificar en función al área específica o al tipo de actividad que involucran, así tenemos: las habilidades cognitivas, habilidades sociales (o afectivas) y habilidades físicas (psicomotrices).

o) Habilidades de negociación

Ramos (1988, citado por Rojas, 2017) manifiesta que la negociación es propia al ser humano, y que dicha actividad la desarrolla en todas las situaciones cotidianas, la cual se vuelve una habilidad fundamental para lograr buenas relaciones y más agradables y sólidas posiciones.

Berkeley, por su parte (1989, citado por Rojas, 2017) nos dice que la negociación es la oportunidad que se les brinda a las partes en conflicto, para que intercambien compromisos o expectativas para comprometerse formalmente de tal manera que les permitan resolver prontamente sus discrepancias o problemas

p) Habilidades comunicativas

Para Galli, Pagés & Swieszkowski, (2017):

Las habilidades o competencias comunicativas se pueden conceptualizar como el conjunto de procesos lingüísticos que se desarrollan a lo largo de la vida, cuyo propósito es desenvolverse con eficiencia y destreza, en todos los ámbitos de la comunicación y la sociedad humana. Hablar, escuchar, leer y escribir son las habilidades del lenguaje. A partir de ellas, nos desenvolvemos culturalmente y en la sociedad, a través de esta habilidad, nos convertimos comunicativamente competentes

q) Presencia física

La presencia física del Líder Militar determinará la manera, en como los demás miembros de la organización lo aprecian. Los aspectos relacionados a la presencia física del líder son: la resistencia moral, el porte militar, la aptitud física y la confianza (RE 1-54 liderazgo militar, 2014, p. 2-9).

r) Subordinado

Hughes, (2007). “Es toda persona de rango inferior al jefe (seguidores pasivos), al que se le asignan tareas por atender, que requieren de dirección constante, por lo cual los subordinados se pueden volver perezosos ya que deben tolerar un líder que espera que se comporten de esta forma”.

CAPÍTULO III

HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

3.1.1. Hipótesis general

El Liderazgo de los Oficiales recién Egresados se relaciona significativamente con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el año 2020.

3.1.2. Hipótesis específicas

- a) El Comportamiento de los Oficiales recién Egresados está relacionado significativamente con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el año 2020.
- b) La Visión Global y Multifuncionalidad de los Oficiales recién Egresados está relacionado significativamente con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército. en el año 2020.
- c) El Tipo de Liderazgo de los Oficiales recién egresados está relacionado significativamente con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el año 2020.

3.2. DEFINICION, IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

Las variables se identifican en relación al problema planteado y son las siguientes:

3.2.1. Variable independiente:

- a) **El Liderazgo de los Oficiales Recién Egresados (Vi)**

Maxwell (2007) afirma que “El verdadero liderazgo no se puede dar como premio. o asignado. Solo emana de la influencia la cual no puede ser entregada, se debe ganar...” (p. 13).

El United States Army (2013) define al liderazgo como “el proceso de influenciar personas brindando propósito, dirección motivando a los miembros para el cumplimiento de la misión mejorando la organización” (p. iii).

El Ejército del Perú (2014) por su parte, conceptualiza el liderazgo como “la capacidad, habilidad y cualidad de dirigir, conducir y orientar la dinámica de un grupo humano para alcanzar sus objetivos comunes con eficiencia y eficacia” (p.2-1). Así también conceptualiza al liderazgo militar como “el arte de influir en el personal bajo nuestro mando, brindando propósito, dirección y motivación, para lograr la misión en beneficio de la organización” (Ejército del Perú, 2014, p. 2-2)

El Liderazgo de los oficiales recién graduados, constituye el principal tema que involucra a las cadetes de cuarto año que egresan de las aulas de la EMCH, una vez que se gradúan como Subtenientes o Alféreces del Ejército, los cuales serán asignados a las diferentes unidades y reparticiones del Ejército para que contribuyan en la formación del personal de tropa del Servicio Militar Voluntario.

Estos oficiales deben demostrar que la capacitación que recibieron en las aulas de la EMCH ha permitido verificar su comportamiento eficaz y eficiente en el manejo de los recursos humanos asignados bajo su responsabilidad.

3.2.2. Variable dependiente

b) Desempeño Profesional o Laboral (Vd)

Santiesteban M. (2003) que refiere el desempeño profesional como "...la idoneidad del director para ejecutar las acciones propias de sus funciones, donde se refleje su dominio político - ideológico, técnico - profesional y el liderazgo, que

le permitan un saber ser acorde con las prioridades del trabajo en el sector, según las exigencias actuales y demostrándolo en la evaluación de los resultados concretos de su centro".

El desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (Chiavenatto, p. 359, 2000, citado por Quieche y Useche, 2002). Empero, “las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si sólo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo”; de acuerdo a Milkovich y Boudreau, (1994,p. 95) “las mediciones individuales de éste no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación” (citado por Quieche y Useche, 2002).

El desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (Chiavenatto, p. 359, 2000, citado por Quieche y Useche, 2002). Empero, “las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si sólo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo”; de acuerdo a Milkovich y Boudreau, (1994,p. 95) “las mediciones individuales de éste no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación” (citado por Quieche y Useche, 2002).

3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Hernández et al. (2014), comentan que la operacionalización se basa en la definición conceptual y la definición operacional de la variable, y comenta que es pasar una variable teórica a indicadores que son medibles y verificables, e ítems.

Describe Bernal (2010), que “operacionalizar una variable significa traducir la variable a indicadores, es decir, traducir los conceptos hipotéticos a unidades de medición”.

En la presente investigación, luego de determinar las variables con sus definiciones, se procedió a descomponer cada variable en dimensiones, y éstas en indicadores, y posteriormente en ítems que compondrían el instrumento definitivo para medir los hechos, dando como resultado la operacionalización de la variable, es decir, transformar la variable teórica que la extraigo del material teórico y la he llevado a variable empírica capaz de ser medida, lo que se especifica a continuación.

3.3.1. Variable Independiente

X = Liderazgo de los Oficiales Recién Egresados

- **Comportamiento en los Líderes**
- **Visión Global y Multifuncionalidad**
- **Tipos de Liderazgo**

3.3.2. Variable Dependiente

Y = Desempeño Profesional o Laboral

- **Función Operativa**
- **Función Administrativa**
- **Función Especial**

Tabla 1: Operacionalización de Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<u>VARIABLE X :</u> <u>INDEPENDIENTE</u> ➤ Liderazgo de los Oficiales Recién Egresados	-Comportamiento en los Líderes -Visión Global y Multifuncionalidad -Tipos de Liderazgo	- Nivel de comportamiento orientado a las funciones militares - Nivel de planificación de las actividades militares. - Nivel de apoyo basado en la confianza de compañeros y subalternos. - Nivel de seguridad en sus decisiones operativas. - Nivel de reconocimiento de sus metas a sus compañeros. - Nivel de capacidad de poder entender las situaciones con un mejor sentido del tiempo. - Nivel de facilidad para adaptarse a los cambios y situaciones con imprevistos. - Nivel de capacidad para dar soluciones con ingenio y creatividad. - Nivel de enfoque en situaciones con un mayor planeamiento a largo plazo - Nivel de motivación que transmite a sus compañeros y subalternos.

--	--	--

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Método de estudio

El inicio de la investigación se realiza a partir de una lluvia de ideas que permitan establecer de manera clara conceptos sobre el liderazgo de los oficiales recién graduados y desempeño profesional en las unidades y reparticiones del Ejército, con ideas y perspectivas que ayuden a resolver dudas, a fin de lograr los objetivos propuestos.

El método aplicado en el proceso de investigación será el Deductivo por ser un Enfoque Cuantitativo haciéndose solo en forma descriptiva.

Según Sánchez C. (2009) “consiste en describir, analizar he interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos o fenómenos y las variables que lo caracterizan de manera tal y como serán en el presente.

Según Popper, el método deductivo "consiste en ofrecer una explicación causal deductiva y en experimentar (por medio de predicciones). Este ha sido llamado a veces el método deductivo", en otras palabras, vamos a describir de lo general a lo particular en nuestra investigación (Popper, 1981, p. 146).

Popper señala que "una explicación causal de un cierto acontecimiento específico consiste en deducir una proposición que describa este acontecimiento, de dos clases de premisas: por una parte; de algunas leyes universales, y, por otra, de algunas proposiciones singulares o específicas que podríamos llamar condiciones iniciales específicas" (Popper, 1981, p. 137).

4.2. Enfoque de la Investigación

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo en vista que los datos por recolectar son numéricos y se deben analizar con métodos estadísticos.

Para Hernández-Sampieri y Mendoza (2018, p. 5-6), según el planteamiento del problema y el contexto, elegimos el enfoque más adecuado, teniendo en cuenta el paradigma que lo fundamenta. Así, el enfoque cuantitativo es adecuado cuando se quiere calcular magnitudes u eventos de fenómenos y poner a prueba hipótesis.

El proceso hipotético-deductivo según (Bonilla & Rodríguez 2005) “se inicia este proceso con una fase de deducción de hipótesis conceptuales y continua con la operacionalización de las variables y la definición de los indicadores, la recolección, y el procesamiento de los datos” (p. 84).

En este tipo de investigación se hace uso de la medición, teniendo en cuenta que las variables han sido operacionalizadas y que se cuenta con un referente teórico, este tipo de herramientas han obstaculizado el estudio de la realidad ya que, las hipótesis construidas favorecen la medición, sin embargo, disminuye la posibilidad de que la teoría sea explicada partiendo de los hallazgos obtenidos en el contacto con el objeto estudiado. En síntesis, lo cuantitativo se caracteriza por pretender ser objetiva, deductiva, uso de estadística inferencial y tener el control de las variables estudiadas para poder llegar a realizar generalizaciones a partir de los hallazgos (Bonilla & Rodríguez, 2005).

4.3. Tipo de Investigación

Siguiendo a Sánchez y Reyes (2015), la investigación básica, es denominada pura o fundamental, pues el proceso lleva al encuentro de conocimientos nuevos sin necesariamente tener efectos de aplicación o más allá de ésta. El propósito principal es la generación de información para enriquecer el conocimiento científico. Su propósito es alcanzar generalizaciones cada vez mayores (hipótesis, leyes, teorías). La teoría económica está en constante evolución y sus aportes al conocimiento son evaluados por la comunidad internacional de manera exigente y permanente. (p.37)

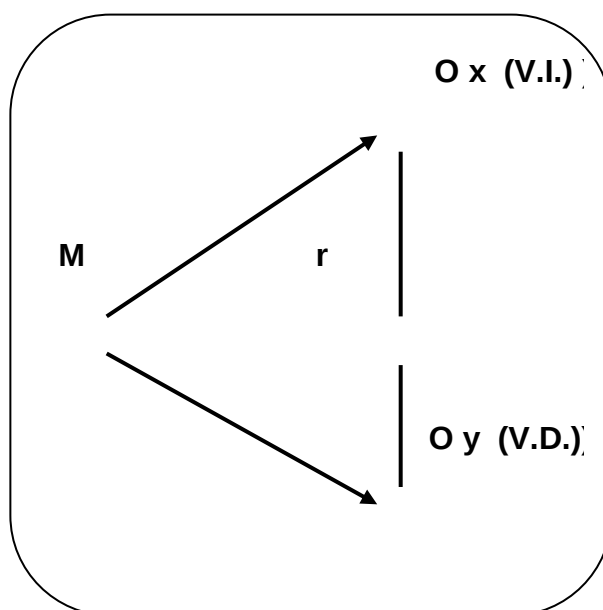
4.4. Nivel y Diseño de la Investigación

Al ser un estudio no experimental, implica no manipular de forma intencional las variables independientes debido a que ya sucedieron, ni asignar aleatoriamente a los participantes. En

este tipo de investigación se observan los fenómenos como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

El tipo de diseño es transversal o transeccional debido a que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único; su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Los diseños transeccionales se dividen en tres, exploratorios, descriptivos y correlacionales o causales. Para los efectos de la presente investigación, solamente se consideran el diseño exploratorio y descriptivo (Hernández et al., 2014).

El diseño aplicado es, No Experimental: Transeccional y/o Transversal (Hernández R. 2010. p. 110), en la cual la recolección de datos se debe realizar en un único momento. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación; estos estudios permiten establecer las características cualidades, consecuencias de las variables de análisis de acuerdo al siguiente diagrama:



Denotación:

M = Muestra de investigación

O = Observación

x = Variable Independiente:

Liderazgo en los Oficiales recién egresados

y = Variable Dependiente:

Desempeño Profesional o Laboral

r = Relación de variables.

4.5. Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos

4.5.1. Técnica

En la presente investigación se aplicó la técnica de la encuesta realizada a los Oficiales Alumnos de las diferentes Escuelas del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE) considerados en la muestra, en base a un conjunto de preguntas obtenidos de los indicadores, las cuales a su vez fueron fruto de las dimensiones de las variables del proyecto de investigación. Esta técnica se da mediante un instrumento, muchas veces un cuestionario con una muestra. La aplicación de una encuesta se da con la finalidad de poder probar una hipótesis como solución al problema, empleando el testimonio u opinión de las personas de una muestra (Hernández et al., 2014).

La encuesta es realizada sobre la muestra obtenida de 143 Oficiales del total de la población de 227 Oficiales Alumnos recién egresados de las diferentes Escuelas de Armas y Servicios, entre hombres y mujeres que pertenecen al Comando de Educación y Doctrina del Ejército, distrito de Chorrillos, en el Año 2020.

4.5.2. Instrumento

El instrumento que se empleará será el cuestionario. Este instrumento es el conjunto de preguntas dirigidas a las personas con la finalidad de poder obtener información y analizarla dentro de un trabajo de investigación. Las preguntas que van a formar al cuestionario deben ser redactadas de forma clara y coherente para poder evitar algún tipo de ambigüedad. (Hernández et al., 2014).

Se ha dividido en dos partes, uno para medir la variable: “Liderazgo de los Oficiales recién Egresados”, la otra parte para medir la siguiente variable: “Desempeño Profesional en las

Unidades y Reparticiones del Ejército”. Dicho instrumento permitió recolectar datos cuantitativos de ambas variables.

La encuesta elaborada consta 20 preguntas, la primera parte consta de 09 preguntas, y la segunda parte consta de 11 preguntas, ante los cuales se pide a los encuestados realizar una respuesta clara y precisa sin sentirse ofendido en caso de no saber la respuesta o presionado en caso de dar una respuesta que puede ser algo personal de la empresa.

Una vez aplicada la encuesta, se consolidó los resultados por categorías, enfocando su importancia hacia la respuesta de los interrogantes inicialmente fueron planteadas en la investigación.

La encuesta está valorada bajo la escala Likert cuya calificación de las respuestas otorgadas por cada uno responsables, fue definida de la siguiente manera:

Tabla 2: Valoración de Respuestas

Opción de respuesta	Escala
Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

La elaboración de los instrumentos se realizó de manera individual, donde cada una de las personas encuestadas debe marcar su respuesta con cinco posibles alternativas a cada pregunta de la encuesta, enfatizando la confidencialidad de los resultados las cuales se harán teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Para calificar los resultados, se debe sumar los totales por área y así mismo un total general del instrumento, luego se ubica en la tabla para determinar la importancia de la determinación de la rentabilidad y de sus dimensiones.

4.6. Población y Muestra

4.6.1. Población

Teniendo en cuenta que los oficiales inician su formación militar y profesional como cadetes hasta llegar a subteniente o alférez después de cinco años de estudio, para contabilizar la población se ha tomado en cuenta la totalidad de los Oficiales Alumnos de las diferentes Escuelas de Armas y Servicios del COEDE, del distrito de Chorrillos, en el Año 2020.

La totalidad de la población considerada para esta investigación asciende a 227 Oficiales Alumnos .

4.6.2. Muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista, (2014) afirmaron lo siguiente:

“Muestra es un subgrupo de la población o universo. Se utiliza por economía de tiempo y recursos, implica definir la unidad de muestreo y de análisis, requiere delimitar la población para generalizar resultados (...)”. (p. 171).

Según Carrasco S. (2009), la muestra intencionada el investigador procura que la muestra sea lo más representativa posible, para ello es necesario que conozca objetivamente las características de la población que estudia

Para determinar la muestra óptima a investigar se utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple para estimar proporciones, de acuerdo a la formula siguiente:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times P \times q}{\dots\dots\dots}$$

$$(N-1) \times E^2 + Z^2 \times P \times q$$

Donde:

n : Tamaño de la muestra.

N : Población

Z : Nivel de aceptación o de nivel de confianza 95% = 1.96

E : Grado de error 5% = 0.05

P : Probabilidad de Éxito = 50% (P = 0.50)

q : Probabilidad de Fracaso = 50% (q = 0.50)

"En la investigación científica el tamaño de la muestra debe estimarse siguiendo los criterios que ofrece la estadística y por ello es necesario conocer algunas técnicas o métodos de muestreo". (Bernal, 2010. p. 162).

Se debe tener en cuenta que una técnica es que la Probabilidad de Éxito y Fracaso es más óptima cuando se le considera el 50% de probabilidad, atendiendo a que nuestra investigación es una Propuesta que se hace **al Comandante General del Comando de Educación y Doctrina del Ejército**, en el Año 2020, explicándole las probables soluciones o recomendaciones que se enfatiza en esta investigación.

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

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (227)}{(0.05)^2 (227-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.50) (0.50) (227)}{(0.0025) (226) + (3.8416) (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{218.01}{0.565 + 0.9604} = \frac{218.01}{1.5254} = 142.9198$$

$n = 143$

Por tanto, la muestra óptima fue de **143 Oficiales Alumnos recién egresados que se encuentran en las Escuelas de Armas y Servicios del Comando de Educación y Doctrina del Ejército, entre varones y damas**, en el Año 2020.

CAPÍTULO V: INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS, Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 Análisis Descriptivo

5.1.1. Resultados descriptivos de las Variables por Dimensiones

Tabla 3: Comportamiento de los líderes u oficiales recién graduados

Alternativas	Oficiales	Porcentaje
Muy alto	32	22.4
Alto	95	66.4
Mediano	14	9.8
Bajo	2	1.4
Nada	0	0.0
Total	143	100.0

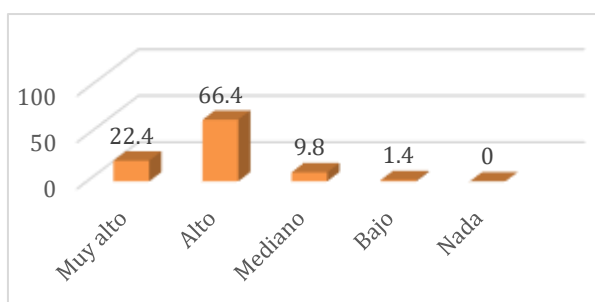


Figura 1: Comportamiento de los líderes u oficiales recién graduados

Interpretación:

Cuando los oficiales recién graduados egresan de su alma mater, la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” (EMCH), básicamente su comportamiento y

actividades militares, las desarrollará acorde a la confianza que pueda adoptar frente a sus superiores, subalternos o compañeros, en ese sentido el 66.4% de estos oficiales señalaron tener un alto nivel de comportamiento como líder, mientras que un menor porcentaje, 1.4%, de estos oficiales recién graduados señalaron tener un bajo comportamiento como líder.

Tabla 4: Visión Global y Multifuncionalidad de los oficiales recién egresados

Alternativas	Oficiales	Porcentaje
Muy alto	20	14.0
Alto	108	75.5
Mediano	15	10.5
Bajo	0	0.0
Nada	0	0.0
Total	143	100.0

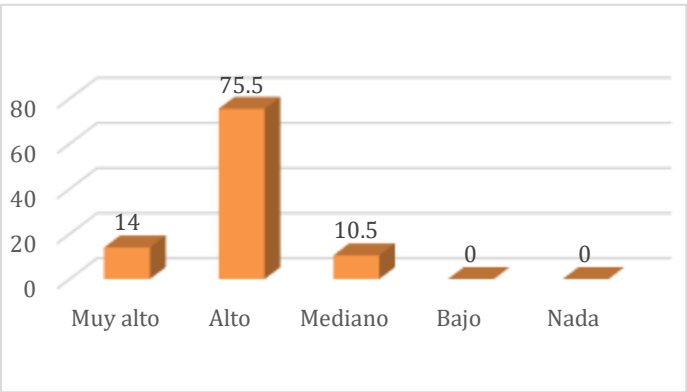


Figura 2: Visión Global y Multifuncionalidad de los oficiales recién egresados

Interpretación:

La visión global y multifuncionalidad que pueda tener el oficial recién egresado de la EMCH involucra entender las situaciones que se presentan, adaptarse a los cambios y dar solución a problemas con ingenio y creatividad, como lo afirma el 75.5% de oficiales recién egresados.

Aunque, otro 10.5% de oficiales recién egresados de la EMCH consideran que es la visión y multifuncionalidad solo se realiza de manera moderada o mediana.

Tabla 5: Tipos de Liderazgo de los oficiales recién egresados

Alternativas	Oficiales	Porcentaje
Muy alto	48	33.6
Alto	71	49.7
Mediano	22	15.4
Bajo	2	1.4
Nada	0	0.0
Total	143	100.0

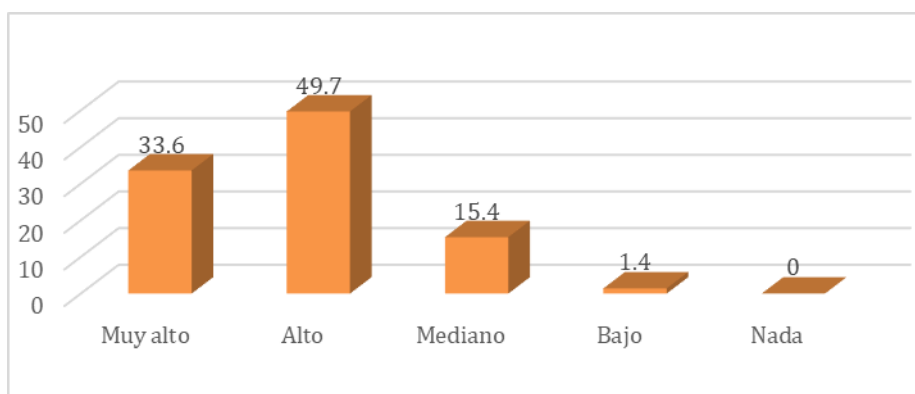


Figura 3: Tipos de Liderazgo de los oficiales recién egresados

Interpretación:

El tipo de liderazgo que pueda asumir una persona, pero, en particular los oficiales recién egresados de la EMCH, serán distintos en virtud que cada uno tiene un carácter particular, algunos motivarán a sus compañeros a seguir y concretar los objetivos laborales. En ese sentido, el 49.7% de oficiales recién egresados de la EMCH sostuvieron que, efectivamente, los oficiales presentan una alta variedad de liderazgo. Caso contrario, 1.4% de estos oficiales señalaron que existe una baja frecuencia de oficiales recién egresados que presenten diferentes tipos de liderazgo.

Tabla 6: Liderazgo de los oficiales recién egresados

Alternativas	Oficiales	Porcentaje
Muy alto	24	16.8
Alto	111	77.6
Mediano	8	5.6
Bajo	0	0.0
Nada	0	0.0
Total	143	100.0

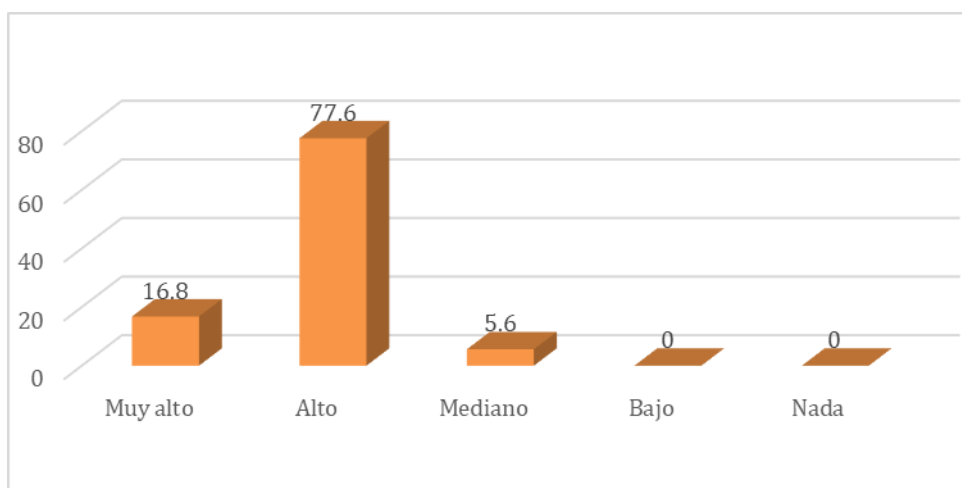


Figura 4: Liderazgo de los oficiales recién egresados

Interpretación:

El liderazgo en las fuerzas armadas, y en particular en el Ejército del Perú, requiere de líderes pues en toda operación militar se requiere de mandos que oriente a resultados favorables. Así, el 77.6% de oficiales recién egresados de la EMCH, consideraron tener un alto nivel de liderazgo. Aunque, 5.6% de estos oficiales sostuvieron existe un moderado nivel de liderazgo entre sus compañeros.

Tabla 7: Función operativa de los oficiales recién egresados

Alternativas	Oficiales	Porcentaje
Muy alto	34	23.8
Alto	88	61.5
Mediano	21	14.7
Bajo	0	0.0
Nada	0	0.0
Total	143	100.0

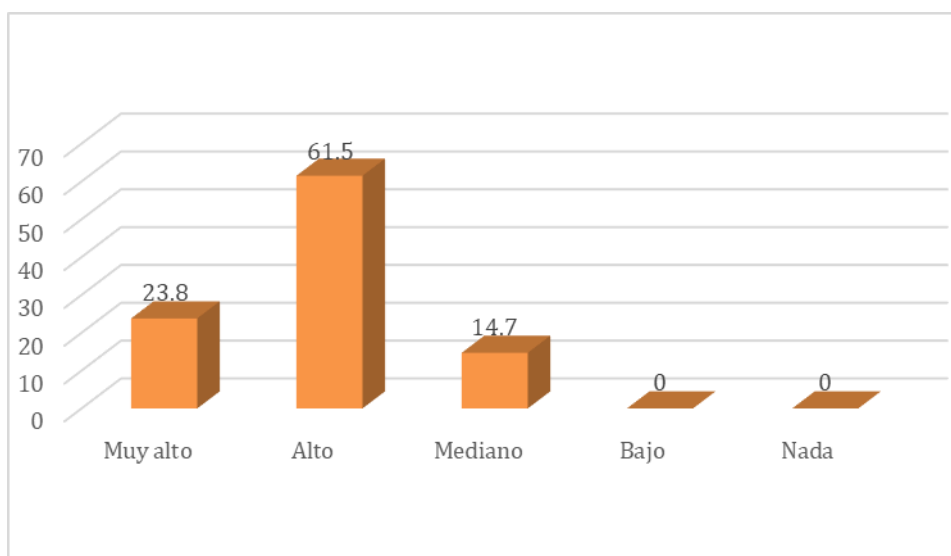


Figura 5: Función operativa de los oficiales recién egresados

Interpretación:

Un oficial como líder inspira disciplina, enseña a compañeros y subalternos que la obediencia es parte de la formación militar, pero también hay que ganársela con su trabajo, todos estos aspectos se encuentran dentro de la función operativa que el 61.5% de los oficiales considera como un alto nivel de responsabilidad, mientras que otro 14.7% de estos oficiales recién egresados de la EMCH sostiene que esta función la realizan de manera moderada o mediana.

Tabla 8: Función administrativa de los oficiales recién egresados

Alternativas	Oficiales	Porcentaje
Muy alto	41	28.7
Alto	65	45.5
Mediano	36	25.2
Bajo	1	0.7
Nada	0	0.0
Total	143	100.0

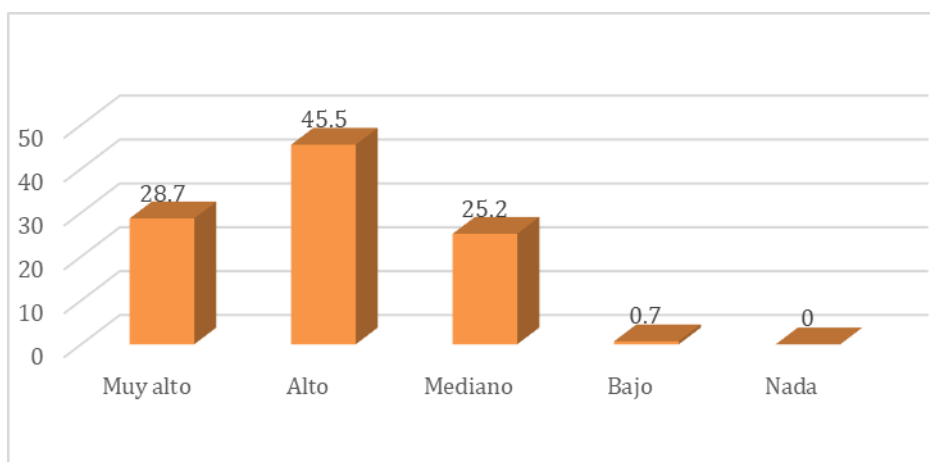


Figura 6: Función administrativa de los oficiales recién egresados

Interpretación:

El 45.5% de oficiales recién egresados de la EMCH afirmaron que tiene una alta responsabilidad en cuanto a la función administrativa por cuanto tienen que incentivar a sus compañeros y subalternos a realizar un buen trabajo y tomar buenas decisiones. Por otro lado, 25.2% de estos oficiales señalaron tener una moderada o mediana responsabilidad administrativa en sus respectivas dependencias.

Tabla 9: Función especial de los oficiales recién egresados

Alternativas	Oficiales	Porcentaje
Muy alto	50	35.0
Alto	75	52.4
Mediano	17	11.9
Bajo	1	0.7
Nada	0	0.0
Total	143	100.0

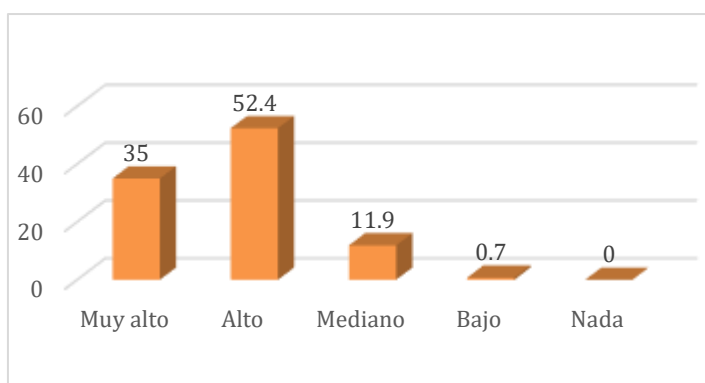


Figura 7: Función especial de los oficiales recién egresados

Interpretación:

52.4% de oficiales afirmaron tener un alto nivel de responsabilidad en cuanto a la promoción y premiación de las buenas prácticas de responsabilidad entre compañeros y subalternos, pero sobre todo la importancia de cumplir con las obligaciones que el puesto de trabajo requiere, todos estos aspectos conforman la función especial que todo líder tienen que hacer para el logro

de las metas y el desempeño profesional. Por otro lado, un mínimo porcentaje de oficiales, 0.7% señaló tener un bajo nivel de responsabilidad en la función especial que le toca promover.

Tabla 10: Desempeño profesional de los oficiales recién egresados

Alternativas	Oficiales	Porcentaje
Muy alto	26	18.2
Alto	109	76.2
Mediano	8	5.6
Bajo	0	0.0
Nada	0	0.0
Total	143	100.0

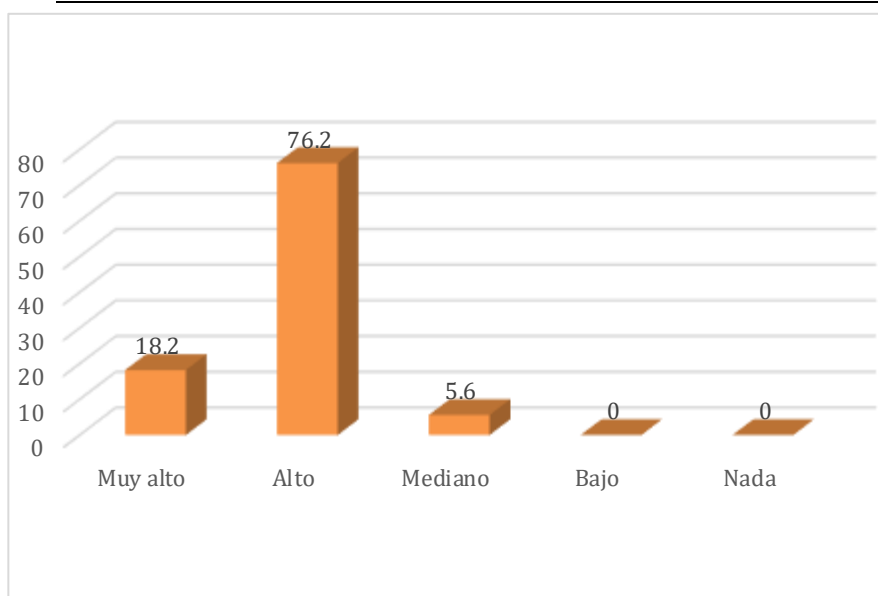


Figura 8: Desempeño profesional de los oficiales recién egresados

Interpretación:

El desempeño del oficial que está al mando de un área en particular ya sea recién egresado o no debe hacerlo con todo los criterios y conocimientos técnicos que ha recibido durante su formación. En ese sentido, el 76.2% de los oficiales recién egresados de la EMCH señalaron

tener un alto nivel de desempeño profesional, mientras que un 5.6% sostuvo que su desempeño es moderado, regular o mediano.

5.2. Análisis Inferencial

Este análisis permite establecer conclusiones en base a la observación de una muestra de datos aplicado a través de inferencias, para lo cual se ha utilizado el test de Kolmogorov-Smirnov (con la **corrección Lilliefors**), para contrastar si un conjunto de datos se ajusta o no a una distribución normal. Es similar en este caso al test de Shapiro Wilk, pero la principal diferencia con éste radica en el número de muestras.

Para establecer la relación de las variables propuestas se utilizó el coeficiente de correlación de rango de Spearman, en razón que las variables están medidas por lo menos en una escala ordinal.

$$\gamma_s = 1 - \frac{6\sum d^2}{n^3 - n}$$

Donde:

γ_s : Rho, coeficiente de correlación de rango de Spearman

$\sum d$: Suma de la diferencia entre dos rangos.

n : Muestra

Posteriormente se usó la prueba t de student sólo, para probar la significancia de la prueba

$$t = \gamma_s \sqrt{\frac{n-2}{1-\gamma_s^2}}$$

Donde:

γ_s : Rho, coeficiente de correlación de rango de Spearman

n : Muestra

t : t de Student con g.l.= n-2

5.2.1. Contrastación de Hipótesis_ Prueba de Hipótesis

Hipótesis General

H₀: El Liderazgo de los Oficiales recién Egresados no se relaciona significativamente con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el Año 2020.

H₁: El Liderazgo de los Oficiales recién Egresados se relaciona significativamente con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército en el año 2020.

Al correr los datos en el SPSS, se obtiene:

Tabla 11: Significancia y correlación entre el Liderazgo de los Oficiales recién Egresados y el Desempeño Profesional

Correlaciones			DP	LIDERAZGO
Rho de Spearman	DP	Coefficiente de correlación	1,000	,166*
		Sig. (bilateral)	.	,047
		N	143	143
	LIDERAZGO	Coefficiente de correlación	,166*	1,000

Sig. (bilateral)	,047	.
N	143	143

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Los datos muestran que $Rho = 0.166$, indica una baja relación entre el Liderazgo de los Oficiales recién Egresados con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el año 2020, mientras que $p = 0.047 < 0.05$, indica que esta relación es significativa.

En consecuencia, el Liderazgo de los Oficiales recién Egresados se relaciona significativamente con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el año 2020.

Hipótesis Específica 1

H_0 : El Comportamiento de los recién Egresados no está relacionado significativamente con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el año 2020.

H_1 : El Comportamiento de los recién Egresados está relacionado significativamente con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el año 2020.

Al correr los datos en el SPSS, se obtiene:

Tabla 12: Significancia y correlación entre el Comportamiento de los Oficiales recién Egresados y el Desempeño Profesional

Correlaciones	
CL	DL

Rho de Spearman	CL	Coeficiente de correlación	1,000	,260**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	143	143
	DL	Coeficiente de correlación	,260**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	143	143

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los datos muestran que $Rho = 0.260$, indica una baja relación entre el Comportamiento de los recién Egresados con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el año 2020, mientras que $p = 0.002 < 0.05$, indica que esta relación es significativa.

En consecuencia, el Comportamiento de los recién Egresados está relacionado significativamente con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el año 2020.

Hipótesis específica 2

H₀: La Visión Global y Multifuncionalidad de los recién Egresados no está relacionado significativamente con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el año 2020.

H₁: La Visión Global y Multifuncionalidad de los recién Egresados está relacionado significativamente con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el año 2020.

Al correr los datos en el SPSS, se obtiene:

Tabla 13: Significancia y correlación entre la Visión Global y Multifuncionalidad del Liderazgo de los Oficiales recién Egresados y el Desempeño Profesional

Correlaciones

			DP	VGM
Rho de Spearman	DP	Coeficiente de correlación	1,000	,324**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	143	143
	VGM	Coeficiente de correlación	,324**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	143	143

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los datos muestran que $Rho = 0.324$, indica una baja relación entre la visión Global y Multifuncionalidad de los recién Egresados y el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el año 2020, mientras que $p = 0.000 < 0.05$, señala que esta relación es significativa.

Por lo que se concluye, que la Visión Global y Multifuncionalidad de los recién Egresados está relacionado significativamente con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el año 2020

Hipótesis Específica 3

H_0 : El Tipo de Liderazgo de los recién Egresados no está relacionado significativamente con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el año 2020.

H_1 : El Tipo de Liderazgo de los recién Egresados está relacionado significativamente con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el año 2020.

Al correr los datos en el SPSS, se obtiene:

Tabla 14: Significancia y correlación entre el Tipo de Liderazgo de los Oficiales recién Egresados y el Desempeño Profesional

Correlaciones

			DP	TL
Rho de Spearman	DP	Coeficiente de correlación	1,000	,272**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	143	143
	TL	Coeficiente de correlación	,272**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	143	143

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los datos muestran que $Rho = 0.272$, indica una baja relación entre el tipo de Liderazgo de los recién graduados está relacionado significativamente con el desempeño profesional en las unidades y reparticiones del ejército en el año 2020, mientras que $p = 0.001 < 0.05$, señala que esta relación es significativa.

Por lo que se concluye, que el tipo de Liderazgo de los recién graduados está relacionado significativamente con el desempeño profesional en las unidades y reparticiones del ejército, en el año 2020.

5.2.2. Prueba de Normalidad

Para establecer la normalidad de datos, se recurrió al uso de la Prueba de Kolmogorov Smirnov, siendo esta la prueba que se recomienda cuando la muestra es mayor a 50. La prueba de Kolmogorov Smirnov permite medir el grado de concordancia existente entre la distribución del conjunto de datos y la distribución teórica específica; en otras palabras, su fin es establecer si los datos provienen de una población que tiene la distribución teórica específica.

Al analizar los datos del **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se demuestra que la prueba de Kolmogorov-Smirnov arrojan cifras de p-valor menores al nivel de

significancia previamente establecido (<0.05). Por lo tanto, se establece que los datos presentan una distribución no normal, requiriendo la utilización de pruebas no paramétricas para contrastación de las hipótesis. En este caso, se usó la prueba no paramétrica de Rho de Spearman para evaluar la relación entre dos variables que tienen categorías ordinales.

5.3. Discusión de resultados

Dados los resultados obtenidos respecto al objetivo determinar la relación entre el Liderazgo de los Oficiales recién Egresados con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército en el año 2020; la tabla 11 nos muestra que existe una relación moderada ($Rho=0,166$), es decir, en medida que la el Liderazgo de los Oficiales recién egresados aumente, el Desempeño Profesional se comportará de la misma manera, y viceversa. Esto corrobora lo manifestado por Blass (2017), en su tesis Relación entre el liderazgo y el desempeño laboral en trabajadores del área de informática de la Municipalidad Provincial del Santa, 2017, en la que concluye que existe un grado de relación positivo fuerte entre el liderazgo y el desempeño laboral y que en medida que el liderazgo del jefe mejora, el desempeño laboral va a mejorar en la mayoría de los casos, y viceversa. Sin embargo, dado que existe una relación moderada, el Liderazgo de los Oficiales recién Egresados tiene relación con el Desempeño Profesional.

Dados los resultados obtenidos entre el Comportamiento de los Oficiales recién Egresados con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército y debido al coeficiente de correlación que es moderada ($Rho=0,260$), de acuerdo a lo manifestado por Sastre (2014), en su tesis Desarrollo de capacidades para el liderazgo en proyectos de desarrollo rural. Aplicación a comunidades Aymaras, en donde concluye que el liderazgo es un factor clave para el desarrollo de capacidades. Esto fundamenta la teoría de Vigotsky (1995) que manifiesta que las capacidades son una formación compuesta de varios elementos que condicionan la habilidad de la persona para desarrollar una determinada actividad, que resulte útil socialmente. Por tal motivo, la hipótesis específica 1, El Comportamiento de los Oficiales recién Egresados está relacionado significativamente con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército en el año 2020, se puede afirmar que existe relación entre el Comportamiento de

los Oficiales recién Egresados con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército.

De los resultados obtenidos entre la relación de la Visión Global y Multifuncionalidad de los Oficiales recién Egresados con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército existe una correlación moderada ($Rho=0,324$), como lo manifiesta Avenecer (2015), en su tesis Liderazgo y Motivación, en donde plantea que el supervisor aplica sus habilidades y destrezas para que sus colaboradores eleven su desempeño y alcancen sus metas. De acuerdo a la hipótesis específica 2, la Visión Global y Multifuncionalidad de los Oficiales recién egresados está relacionado significativamente con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el año 2020, los resultados corroboran que existe un grado de correlación de manera moderada, pudiendo determinar que este comportamiento se manifestará en algunos de los casos que se puedan presentar. Esto evidencia que la Visión Global relacionado con la Multifuncionalidad del Liderazgo va a permitir un mejor Desempeño Profesional.

De los resultados obtenidos entre la relación del Tipo de Liderazgo de los Oficiales recién Egresados con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército existe una correlación moderada ($Rho=0,272$). De acuerdo a lo manifestado por López (2017) en su tesis Liderazgo estudiantil en la universidad Santo Tomás de Bucaramanga. Propuesta pedagógica, en la cual concluye que el liderazgo obedece a factores internos como cualidades de liderazgo, rasgos de personalidad, carisma, entre otros. Esto se fundamenta en lo manifestado por Zabludovsky (1993) quien sostiene que el líder puede esperar que lo sigan dependiendo de sus cualidades personales y la situación, y que el liderazgo se concibe como respuesta de la interacción social entre el líder y sus seguidores. De acuerdo al valor de significancia (0,001), y la hipótesis específica 3, El tipo de Liderazgo de los oficiales recién Egresados está relacionado significativamente con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército en el año 2020, la investigación evidencia que existe relación entre el Tipo de Liderazgo de los Oficiales recién Egresados con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, pudiendo existir otros factores que afecten o influyan sobre el Desempeño Profesional. Por tal motivo se puede afirmar que El tipo de Liderazgo de

los Oficiales recién Egresados está relacionado significativamente con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el año 2020.

CONCLUSIONES

La investigación ha permitido obtener datos empíricos acerca del Liderazgo de los Oficiales recién Egresados con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército en el año 2020, por ende los investigadores llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Considerando el valor de la significancia (0,047) y el coeficiente de correlación ($Rho=0,166$) y de acuerdo a la hipótesis, El Liderazgo de los Oficiales recién Egresados se relaciona significativamente con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército en el año 2020, se determinó que la formación en liderazgo militar tiene relación moderada con el Desempeño Profesional de los Oficiales recién Egresados, es decir si el Liderazgo de los Oficiales recién Egresados es regular, también el Desempeño Profesional es regular, en ese sentido queda demostrado que para garantizar un Desempeño Profesional eficiente de los Oficiales recién Egresados, como medio para mejorar la productividad del trabajo es necesario un Liderazgo Militar integral y permanente. Es importante mencionar que durante la investigación se reconocieron deficiencias que afectan el liderazgo militar como: motivación regular, la falta de cohesión en algunos casos, problemas de confianza, aspectos que exige las organizaciones de hoy en temas de liderazgo, deficiencias que se convierten en un factor importante y que limita el buen Desempeño Profesional del Liderazgo Militar, sea táctico, operacional o estratégico de los Oficiales en sus diferentes puestos de trabajo. Por ello, se pudo concluir que Liderazgo resulta importante, la cual genera un impacto positivo en los Oficiales recién Egresados mejorando su Desempeño Profesional en sus puestos de trabajo.
2. Considerando el coeficiente de correlación ($Rho=0,260$), de acuerdo a la hipótesis 1, El Comportamiento de los recién Egresados está relacionado significativamente con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el año 2020, se determinó que el Comportamiento de los Oficiales recién Egresados se relacionan de manera moderada con el Liderazgo, es decir que cuando el nivel de Comportamiento de los Oficiales recién egresados es regular el Desempeño Profesional alcanza el mismo nivel, corroborando de esta manera que el Comportamiento de los oficiales recién Egresados son un factor importante para fortalecer el Liderazgo y por consiguiente se refleja directamente en el Desempeño

Profesional, sin embargo durante la investigación del Comportamiento de los Oficiales recién Egresados, se encontró que los Oficiales poseen un Comportamiento moderado bajo en relación al Liderazgo, esto dado porque en la Escuela Militar de Chorrillos se enseña un liderazgo básico que lo capacita al Oficial para ejercer un liderazgo en el nivel táctico, sin embargo, para desempeñarse en el nivel organizacional y estratégico requiere de conocimientos que no los recibe en los cursos de especialización, capacitación y perfeccionamiento, lo cual los limita en la toma de decisiones, delegación de responsabilidades; en relación a los conocimientos técnicos, poseen conocimientos adecuados que le permite un buen empleo del material; en relación a los conocimientos administrativos, los Oficiales poseen conocimientos de los procedimientos administrativos básicos o generales.

3. Considerando el coeficiente de correlación ($Rho=0,324$), de acuerdo a la hipótesis 2, La Visión Global y Multifuncionalidad de los recién Egresados está relacionado significativamente con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el año 2020, se determinó que la Visión Global y Multifuncionalidad del Liderazgo de los Oficiales recién egresados se relacionan de manera moderada con el Desempeño Profesional, es decir que cuando el nivel de Visión Global y Multifuncionalidad del Liderazgo de los Oficiales recién egresados es moderado, El Desempeño Profesional alcanza el mismo nivel, corroborando de esta manera que la Visión Global y Multifuncionalidad de los Oficiales recién egresados constituye un factor importante para fortalecer el Liderazgo de los Oficiales recién Egresados y por consiguiente se refleja directamente en el Desempeño Profesional, sin embargo durante la investigación del Desempeño Profesional, se halló que existe un falencia en la Visión Global y Multifuncionalidad, los oficiales no ven esa Visión como una energía que hay detrás de cada esfuerzo y la fuerza que les empuja a través de todos los problemas y obstáculos que se irán encontrando debiendo ser capacitados en manejo de la Multifuncionalidad que debe poseer el Líder, lo que conlleva a que tomen malas decisiones poniendo en riesgo el cumplimiento de las misiones asignadas, por tal motivo se ven vulnerables y en peligro el personal y material, principalmente en operaciones, en donde hemos podido apreciar que la mala decisión o una decisión

apresurada o también la falta de decisión ha conllevado al fracaso de la operación afectando al personal y material militar, por ello es necesario que se fortalezcan estas Capacidades de Visión Global y Multifuncionalidad del Líder y puedan tener un enfoque correcto para trabajar en un equipo multifuncional y saber reunir a diferentes personas bajo su mando con diferentes áreas de experiencia para trabajar hacia un objetivo común. El desarrollo exitoso de un equipo multifuncional garantiza que el grupo adopte un enfoque organizado y cohesivo de los proyectos.

4. Considerando el coeficiente de correlación ($Rho=0,272$), de acuerdo a la hipótesis 3, El Tipo de Liderazgo de los recién Egresados está relacionado significativamente con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el año 2020, se determinó que el Tipo de Liderazgo se relaciona de manera moderada con el Desempeño Profesional de los Oficiales recién Egresados, es decir que el Desempeño Profesional no están ligados necesariamente al Tipo de Liderazgo dado que el Desempeño Profesional incluye otras cualidades y factores como el carácter, la presencia física y la capacidad intelectual que son inherentes a la persona, sin embargo, las cualidades militares son aspectos que los subordinados observan en los líderes para decidir seguirlos o no, por ello, es necesario contar con líderes íntegros que fomenten y contribuyan al desarrollo moral de los miembros de la organización proyectando ese ejemplo y esfuerzo hacia sus subordinados y por ello proyectemos una mejor imagen hacia la sociedad.

Finalmente, podemos decir que los hallazgos en relación a las teorías y antecedentes de los autores fortalecen los resultados obtenidos.

RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos en la actual investigación permitieron sugerir las siguientes recomendaciones

Primera

Los hallazgos encontrados permiten recomendar y sugerir que es necesario que el Departamento de Instrucción de la promueva y siga implementando la Instrucción de Liderazgo en la Escuela Militar de Chorrillos, que es la generadora de los nuevos oficiales del Ejército, con la finalidad de mantener el alto índice de capacidad de los oficiales recién Egresados, los cuales deben demostrar en todo momento su Desempeño Profesional en las diferentes Unidades y Reparticiones del Ejército donde sean asignados. Al margen de la instrucción adecuada que se impone en el alma mater, que es la EMCH, es necesario que se continúe con una capacitación permanente para así determinar con mayor precisión un Desempeño Profesional acompañado de un Liderazgo apropiado que permita la obediencia voluntaria de parte de todos los integrantes de la Unidad o Repartición en la cual se encuentran inmersos. El ejercicio de Liderazgo por parte de los Oficiales recién Egresados permitirá un mejor Desempeño Profesional, por lo que es importante la adecuación permanente a los cambios que se originan en el ambiente social y organizacional.

Segunda

Se recomienda que la Dirección de la Escuela Militar de Chorrillos implemente una adecuada estrategia de enseñanza basado en la disciplina y orden organizacional, lo cual permitirá desarrollar un alto grado de Liderazgo de los Oficiales recién Egresados y su relación con el Desempeño profesional de alto nivel en las Unidades y Reparticiones del Ejército. Considerando a nuestra Institución como uno de los pilares de nuestra nación, es importante la difusión de normas éticas de comportamiento que demuestren el verdadero ejercicio de Liderazgo y su

relación con el Desempeño Profesional en las Áreas Operativas, Administrativas y Especiales de los Oficiales recién Egresados.

Tercera

Se recomienda que el Plan de Estudios que se aplica en la EMCH constantemente debe ser revisado a fin de estar actualizado con los últimos cambios que se generan no solo en el ambiente militar sino en la adecuación a los Sectores de la Sociedad en pleno. Por esta razón, la Visión Global y Multifuncionalidad de los recién Egresados sobre el Liderazgo debe ser evaluado constantemente a fin de lograr el mejor Desempeño Profesional en las diferentes Unidades y Reparticiones del Ejército donde les toque servir, ya sea en funciones Operativas, Administrativas o Especiales. Es necesario que se ejecute una instrucción y entrenamiento especializado en la Visión Global y Multifuncionalidad del Liderazgo, los Oficiales recién egresados deben conocer la importancia de la Visión Global y Multifuncionalidad que constituye un factor importante para fortalecer el Liderazgo y ver que la Visión es como una energía que hay detrás de cada esfuerzo y es la fuerza que les empuja a través de todos los problemas y obstáculos que se irán encontrando debiendo ser capacitados en manejo de la Multifuncionalidad que debe poseer el Líder y puedan tener un enfoque correcto para trabajar en un equipo multifuncional y saber reunir a diferentes personas bajo su mando con diferentes áreas de experiencia para trabajar hacia un objetivo común. El desarrollo exitoso de un equipo multifuncional garantiza que el grupo adopte un enfoque organizado y cohesivo de los proyectos futuros que le lleven al cumplimiento de sus objetivos y metas.

Cuarta

Se recomienda que la Dirección de la Escuela Militar de Chorrillos actualice su estructura curricular sobre el Tipo de Liderazgo que deben de practicar los Oficiales recién Egresados lo cual tiene que estar relacionado significativamente con el Desempeño Profesional en las Unidades y Reparticiones del Ejército, en el año 2020 y que se continúe con el desarrollo de la instrucción operativa en la EMCH, para mantener un adecuado Liderazgo de los Oficiales recién Egresados que permita un Desempeño Profesional óptimo en las Unidades y Reparticiones del Ejército donde le toque servir a dichos Oficiales. Debemos de tener conocimiento sobre la

importancia de conocer los Tipos de Liderazgo que existen y con cuál uno se identifica de acuerdo a sus características personales. Es importante además que los instructores no solo de la EMCH, sino de todas las Escuelas de Armas y Servicios realicen una capacitación y entrenamiento constante y permanentemente a los Oficiales Alumnos , a fin de que contribuyan con el Desempeño Profesional óptimo de los Oficiales recién Egresados en las diferentes funciones asignadas considerando un modelo de aprendizaje, instrucción y entrenamiento más adecuado hacia un desenvolvimiento con un Liderazgo apropiado, para poner en práctica cuando se encuentren laborando en las diferentes Unidades y reparticiones del Ejército.

.

REFERENCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

Ancker, C. (2013), *La evolución del mando tipo misión en la doctrina del Ejército de EUA*, desde 1905 hasta el presente. EE. UU: Military Review Hispanoamérica, 64-76.

Blanchard Ken y Hogdes Phil, (2020) *Un Líder como Jesús*, Editorial Grupo Nelson Nashville-Dallas EUA, traducido de la doceava edición

Chiavenato Idalberto (2016). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México, México. Editorial Mc Graw Hill traducido de la novena edición.

Chiavenato Idalberto (2016). *Introducción a la Teoría General de la administración*. Ciudad de México – México. Editorial Mc Graw Hill traducido de la décima edición.

Diccionario de la Real Academia Española, (DRAE) Edición del Tricentenario.

Ejército del Perú (2014), RE 1-54: *Liderazgo militar*. Lima Perú

Ejército del Perú (2015), ME 1-13: *Operaciones*. Lima Perú

Fishman David (2016). *El camino del líder*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – El comercio; Lima – Perú

Fishman David (2019). *Cuando el liderazgo no es suficiente*. Editorial Planeta Lima – Perú

- Ford, C. (2016), *El liderazgo del Ejército y la paradoja de la comunicación*. EE.UU: Military Review Hispanoamérica.
- Hernández Sampieri R. y Fernández Collado C. (2014) *Metodología de la Investigación*, Ciudad de México - México. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana editores. 6ta edición.
- Ibáñez Machicao Mario (2015) *Administración de Recursos Humanos en la Empresa*. Lima – Perú. Editorial San Marcos tercera reimpresión.
- Lawler Edward E. (2018) *Las claves del Liderazgo*. Barcelona – España. Ediciones DEUSTO S.A..
- Livingston Sterling J.(2016) *Dirigir personas en la empresa*. Barcelona – España. Harvard Business Review. Ediciones DEUSTO S.A.
- McSahane Steven L. y Von Glinow Mary Ann (2015) *Liderazgo y recursos Humanos*. Barcelona Profit Editorial
- Maxwell John C. (2020) *Líder de 360°* Editorial Grupo Nelson Nashville-Dallas EUA, traducido de la quinta edición
- Ministerio de Defensa (1999) ME 31-11 *Liderazgo* – MINDEF – Ejército del Perú, Lima – Perú
- Pareja Fernández de la Reguera José Antonio. (2009) *Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas*. Bogotá – Colombia. Editorial U. La Sabana.
- Pell, Artur R. (2013). *Tipos y trucos para el gerente*. Ciudad de México – México. Editorial Pearson Educación.

Stoner James A. F. y Freeman R. Edward (2016) *Administración* Ciudad de México – México. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. 10ª edición.

Añorga Morales J. (1999) *Educación Avanzada. Paradigma Educativo Alternativo para el mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad*. La Habana – Cuba.

Santiesteban Llerena María L. (2003) *Programa Educativo para la Superación de los Directores de las Escuelas Primarias del Municipio Playa. Trabajo Científico*. La Habana – Cuba.

REVISTAS

Delgado Torres, Nora A.; Delgado Torres, Dolores. (2013) *El líder y el liderazgo: reflexiones* Revista Interamericana de Bibliotecología, vol. 26, núm. 2, julio-diciembre, 2013, pp. 75-88 Universidad de Antioquia Medellín, Colombia.

Ejército de los Estados Unidos de Norte América (FM 6-0 Mando y control de las fuerzas del Ejército-US Army, 2003).

Torrijos Zurita Remedios. (2020) *El Liderazgo en la Empresa sin jerarquías* Business Review (Nº 296) Bogotá - Colombia

TESIS

Castañeda Nassi José Alfredo (2015) *Modelo de evaluación del liderazgo de los oficiales de la Jefatura de Estado Mayor en el ejército del Perú* (Tesis de doctorado) Escuela superior de guerra del Ejército del Perú. Lima – Perú.

García Paredes Leoncio Alfonso y García Loayza José Carlos (2019), *Modelo de liderazgo mando tipo misión y la disciplina consciente de los cadetes de la escuela militar de chorrillos*. (Tesis de pre grado) Escuela militar de Chorrillos. Lima – Perú.

Peña Rojas José Carlos (2019) *Optimización en la aplicación del mando tipo misión en los oficiales del ejército*. (Tesis de pre grado) Escuela militar de Chorrillos. Lima – Perú.

Yáñez Lazo Carlos Manuel (2017) *Liderazgo de los oficiales de la Jefatura de Estado Mayor desarrollo institucional del ejército* (Tesis de doctorado) Escuela superior de guerra del Ejército del Perú. Lima – Perú.

INTERNET

Sobre ética y moral, recuperado de <http://cmap.upb.edu.co/rid=1GCFQ589B-RNNRQV-97/eticaymoral%20s%C3%ADntesis.pdf>

Sobre liderazgo, recuperado de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/que-es-el-liderazgo-aspectos-relevantes/#:~:text=El%20liderazgo%20es%20la%20capacidad,en%20una%20marco%20de%20valores>

Sobre tipos de liderazgo, recuperado de https://www.academia.edu/19735784/TIPOS_DE_LIDERAZGO_SEG%C3%9AN_DAVID_FISCHMAN_AN%C3%81LISIS_Y_OPINI%C3%93N_

Sobre Liderazgo Transaccional, recuperado de <https://enciclopediaeconomica.com/liderazgo-empresarial/>

Sobre Liderazgo transaccional, recuperado de <https://www.google.com/search?q=Liderazgo+transaccional+concepto&oq=Liderazgo+transaccional+concepto&aqs=chrome...69i57j0i22i30l2.12269j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Sobre Liderazgo sin Jerarquías, recuperado de

_Torrijos Zurita Remedios (2020) *Liderazgo sin Jerarquías* Business Review (Núm. 296)

· Habilidades directivas

Sobre enfoque metodológico, recuperado de

Palazzolo Fernando y Vidarte Asorey Verónica (2013) Claves para abordar un diseño metodológico: <https://maestriadicom.org/articulos/claves-para-abordar-el-diseno-metodologico/>

Dispositivos Legales

Constitución Política del Perú, artículo 168

La Ley N° 27815 “*Ley del Código de Ética de la Función Pública*”, modificado por la Ley N° 28496, de fecha 18Abr05, reglamento dado mediante Decreto Supremo N° 033-2005-PCM.

Decreto Legislativo N° 276 *Ley de bases de la carrera administrativa y su reglamento* el Decreto Supremo 005-90-PCM.



ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia lógica

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables e Indicadores	Diseño
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable Independiente:	Enfoque de investigación: Cualitativo Tipo de investigación: Experimental Nivel de investigación: Descriptivo, explicativo Método: Cualitativo Diseño de investigación: Descriptivo, experimental
¿De qué manera el liderazgo de los oficiales recién graduados se relaciona con el desempeño profesional en las unidades y reparticiones del Ejército en el periodo 2020?	Determinar la relación de liderazgo que existe entre los oficiales recién graduados y el desempeño profesional en las unidades y reparticiones del ejército en el año 2020.	El liderazgo de los oficiales recién graduados se relaciona significativamente con el desempeño profesional en las unidades y reparticiones del ejército en el año 2020.	Liderazgo de los oficiales recién graduados	
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variable dependiente	Técnicas para el procesamiento de información Población Totalidad de los integrantes de la organización en investigación Muestra Parte de la población en estudio
¿De qué manera el liderazgo de los oficiales recién graduados se relaciona con el desempeño profesional en las unidades operativas del Ejército?	Determinar la relación de liderazgo que existe entre los oficiales recién graduados y su relación con el desempeño profesional en las unidades operativas del ejército.	La aplicación del liderazgo de los oficiales recién graduados determinará la relación con el desempeño profesional en las unidades operativas del ejército.	Desempeño profesional	
¿De qué manera el liderazgo de los oficiales recién graduados se relaciona con el desempeño profesional en las unidades administrativas del Ejército?	Analizar la relación de liderazgo que existe entre los oficiales recién graduados y su relación con el desempeño profesional en las unidades administrativas del ejército.	La aplicación del liderazgo de los oficiales recién graduados analizará la relación con el desempeño profesional en las unidades administrativas del ejército.		
¿De qué manera el liderazgo de los oficiales recién graduados se relaciona con el desempeño profesional en las unidades especiales del Ejército?	Establecer la relación de liderazgo que existe entre los oficiales recién graduados con el desempeño profesional en las unidades y reparticiones especiales del Ejército en el año 2020.	La aplicación del liderazgo de los oficiales recién graduados establecerá la relación con el desempeño profesional en las unidades especiales del ejército		

Anexo 02: Instrumentos de recolección de datos

Operacionalización de variables

Variable Independiente

Variable	Dimensión	Indicador
Liderazgo	Comportamiento en los líderes	Nivel de comportamiento orientado a las funciones militares.
		Nivel de planificación de las actividades militares.
		Nivel de apoyo basado en la confianza de compañeros y subalternos.
		Nivel de seguridad en sus decisiones operativas.
		Nivel de reconocimiento de sus metas a sus compañeros.
	Visión Global y Multifuncionalidad	Nivel de capacidad de poder entender las situaciones con un mejor sentido del tiempo.
		Nivel de facilidad para adaptarse a los cambios y situaciones con imprevistos
		Nivel de capacidad para dar soluciones con ingenio y creatividad.
		Nivel de enfoque en situaciones con un mayor planeamiento a largo plazo.
	Tipos de Liderazgo	Nivel de motivación que transmite a sus compañeros y subalternos.
		Nivel de capacidad que permita

		concretar acuerdos para poder cumplir objetivos.
		Nivel de control para reconocer las emociones, y aplicar y emplear su inteligencia emocional.

Variable Dependiente

Variable	Dimensión	Indicador
Desempeño profesional	Función operativa	Nivel de capacidad como líder de grupo para inspirar disciplina a sus compañeros o subalternos.
		Nivel y desarrollo de una doctrina militar realista.
		Nivel de enseñanza adecuado a sus subalternos.
		Nivel de obediencia a sus compañeros y subalternos.
	Función administrativa	Nivel de fomento de la iniciativa de forma general a sus compañeros y subalternos.
		Nivel de promoción de la toma de decisiones coherentes en sus compañeros y subalternos.
		Nivel de búsqueda y aplicación práctica y realista frente a posibles problemas.
		Premia las buenas decisiones en la rendición de cuentas positivas en

		compañeros y subalternos.
	Función especial	Promueven y premian las buenas prácticas de responsabilidad en sus compañeros y subalternos.
		Nivel de importancia a las obligaciones del deber.

CUESTIONARIO PARA DESCRIBIR EL LIDERAZGO

LIDERAZGO	Muy alto	Alto	Mediano	Bajo	Nada
	1	2	3	4	5
Comportamiento en los líderes 1. ¿Tiene un comportamiento aceptable cuando desarrolla sus funciones? 2. ¿Planifica adecuadamente sus actividades? 3. ¿Su nivel de apoyo despierta confianza? 4. ¿Valora el reconocimiento en sus subalternos o compañeros? 5. ¿Reconoce el logro de las metas realizadas por sus compañeros o subalternos?					
Visión Global y Multifuncionalidad 6. ¿Genera la capacidad de entender el sentido del tiempo? 7. ¿Se adapta a los cambios y situaciones? 8. ¿Desarrolla creatividad en su trabajo? 9. ¿Genera la capacidad de poder dar soluciones con gran ingenio? 10. ¿Enfoca sus situaciones a largo plazo?					
Tipos de Liderazgo 11. ¿Con que frecuencia motiva a sus compañeros a realizar un buen trabajo? 12. ¿Puede concretar acuerdos para motivar a sus subalternos? 13. ¿Puede identificar y reconocer las emociones de sus subalternos empleando inteligencia emocional?					

CUESTIONARIO PARA DESCRIBIR EL DESEMPEÑO PROFESIONAL

	Muy alto	Alto	Mediano	Bajo	Nada
	1	2	3	4	5
Función operativa 1. ¿Cómo líder inspira usted disciplina? 2. ¿Planifica y desarrolla una doctrina militar realista? 3. ¿Genera y crea un nivel de enseñanza adecuado a sus subalternos? 4. ¿Inspira obediencia a sus subalternos?					
Función administrativa 5. ¿Fomenta la iniciativa en sus subalternos? 6. ¿Promueve la toma de decisiones adecuadas a sus subalternos? 7. ¿Genera la búsqueda y aplicación resoluciones prácticas y realistas a sus problemas? 8. ¿Fomenta premiar las buenas decisiones en la rendición de cuentas positivas?					
Función especial 9. ¿Promueve premiar las buenas prácticas de responsabilidad en sus subalternos? 10. ¿Promueve y trasmite la obligación del deber?					

Anexo 03: Validez, confiabilidad y evaluación de instrumentos: juicio de expertos



ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
"CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"

VALIDACIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y nombres del experto:

1.2 Grado académico: Doctor

1.3 Cargo e institución donde labora:

1.4 Título de la Investigación: "EL LIDERAZGO DE LOS OFICIALES RECIEN GRADUADOS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO PROFESIONAL EN LAS UNIDADES Y REPARTICIONES DEL EJÉRCITO EN EL AÑO 2020".

1.5 Autor del instrumento:

1.6 Licenciatura/ Mención:

1.7 Nombre del instrumento:

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con un lenguaje apropiado					
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					
SUB TOTAL						
TOTAL						

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total x 0.20): 17

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: EXCELENTE

Lugar y fecha: Chorrillos, 05 de octubre del 2021

Firma:

Anexo 04: Base de datos

Muestra	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12	L13	DL1	DL2	DL3	DL4	DL5	DL6	DL7	DL8	DL9	DL10
1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	3	2	1	2	2	1	1	1	1	1
2	2	1	3	1	2	1	1	3	2	2	1	2	1	2	1	1	1	3	3	1	2	1	1
3	1	2	1	2	3	1	1	1	2	3	2	1	2	1	2	1	1	1	1	3	2	1	2
4	2	1	1	3	2	1	2	1	1	2	1	1	3	2	1	2	3	1	3	2	1	1	3
5	3	1	2	1	1	3	1	2	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	2	1	1
6	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1
7	2	3	3	1	2	1	4	1	1	2	3	3	1	2	1	2	1	3	1	1	1	1	1
8	3	1	3	3	1	1	1	4	4	3	1	3	3	1	2	1	3	1	1	2	3	1	2
9	4	4	2	3	3	3	2	1	1	4	4	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	3
10	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	2	1	3	1	3	1	1	1	1
11	1	1	2	1	2	3	2	3	1	1	1	4	1	2	1	1	1	2	2	1	1	3	1
12	3	2	1	4	2	1	2	1	1	3	2	2	1	2	1	3	1	3	1	3	1	1	1
13	2	3	3	1	4	1	2	2	1	2	2	2	1	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1
14	2	1	1	1	1	4	1	1	1	2	1	1	1	3	4	1	1	2	1	1	1	2	1
15	2	3	1	3	1	1	2	3	1	2	3	3	3	1	2	4	3	2	1	1	1	1	3
16	2	2	2	2	1	1	4	1	1	2	2	2	2	1	2	3	1	3	1	1	1	1	2
17	3	3	1	1	4	1	2	1	2	3	1	1	1	4	1	1	1	1	1	3	2	1	1
18	2	1	1	3	2	3	1	4	3	2	1	1	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1
19	2	3	2	3	3	1	2	1	1	1	3	3	3	2	1	1	3	3	1	4	3	1	1
20	3	2	3	2	1	1	2	3	3	3	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	4	1	2
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1
22	2	1	3	2	2	1	1	2	1	3	1	4	3	2	1	1	1	2	2	3	1	1	4
23	1	1	2	1	1	1	2	1	3	1	1	2	1	1	3	1	1	3	1	3	2	1	1
24	2	3	1	1	2	3	2	1	3	2	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1
25	3	3	1	4	1	1	2	3	2	3	3	1	4	1	2	2	2	2	2	2	3	1	3
26	1	4	1	4	1	1	4	1	4	1	4	1	4	1	2	3	1	2	1	1	1	3	1
27	2	1	2	1	4	3	1	1	3	2	1	2	1	4	1	3	1	2	1	3	1	3	1
28	3	1	1	3	2	1	2	1	2	3	1	1	3	2	4	1	3	1	1	2	1	2	1
29	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1	2	1	1
30	1	1	1	1	2	4	2	3	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1	1	1	3	3	1

31	2	1	2	1	1	1	4	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	4	4	3	1	1
32	2	2	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	4	4	2	3	4	1	1
33	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1	1	1	1	1	2
34	2	3	1	3	3	1	1	1	4	2	3	1	3	1	2	1	3	1	1	3	3	1	1
35	4	3	2	1	1	1	2	4	1	4	3	2	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	4
36	1	4	1	2	3	3	2	1	3	1	4	1	2	3	3	1	2	1	1	1	1	3	1
37	1	1	3	3	1	2	2	3	1	1	1	4	3	1	2	1	1	1	2	1	3	1	2
38	2	1	1	4	1	3	1	1	3	2	1	1	4	1	3	1	1	3	2	1	1	1	2
39	2	1	2	1	2	2	3	3	3	3	1	4	1	4	2	1	2	1	1	1	1	1	1
40	3	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	4	1	2	2	1	3	1	2
41	3	2	1	3	1	1	1	3	1	3	2	1	3	1	3	1	4	1	4	1	3	1	2
42	1	3	1	3	2	2	2	3	1	1	3	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1
43	1	1	2	1	3	3	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	4	1	1	4
44	1	1	1	3	3	3	2	1	3	1	1	1	3	1	3	1	2	1	2	1	1	2	1
45	3	1	2	1	1	1	3	3	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3	2	3	3	1	1
46	3	2	1	3	1	2	2	3	3	3	2	1	3	1	1	3	2	3	2	3	2	2	2
47	2	1	2	1	3	2	2	1	1	2	1	2	1	2	3	1	1	1	2	1	1	1	2
48	1	3	1	3	1	1	3	1	2	1	3	1	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1
49	2	3	1	1	3	3	2	1	1	2	3	1	1	3	2	1	2	1	3	3	3	1	3
50	1	1	1	3	1	1	2	3	3	1	1	1	3	1	2	1	2	3	2	4	3	1	2
51	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1
52	1	4	1	4	4	4	4	1	4	1	4	1	2	3	3	1	4	1	4	2	4	2	4
53	1	1	1	1	2	2	1	3	3	1	1	1	1	2	1	3	1	1	2	1	3	2	2
54	1	1	1	3	3	2	2	3	3	1	1	1	1	1	2	3	2	3	3	3	3	1	3
55	2	3	2	3	1	1	3	1	2	2	3	2	3	1	1	1	2	3	3	1	4	1	1
56	3	1	2	2	1	1	2	1	3	3	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2
57	3	1	1	1	3	2	2	1	1	3	1	1	1	3	2	1	1	2	1	1	3	2	1
58	1	3	1	3	3	3	2	4	4	1	3	1	3	3	4	1	2	1	3	4	4	1	1
59	3	2	1	3	3	2	2	1	3	3	2	1	3	3	2	3	2	1	2	2	1	1	2
60	1	2	2	3	1	1	3	3	1	1	2	2	3	1	1	1	1	3	2	3	1	1	2
61	3	1	1	1	3	3	3	1	1	3	1	1	1	3	2	3	1	1	3	3	1	1	3
62	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	4	4	4	4	3	3	2
63	1	1	4	1	1	2	3	4	2	1	1	4	1	1	3	1	2	1	4	4	3	1	4

64	3	1	2	1	3	1	1	1	1	3	1	2	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1
65	1	2	4	2	3	2	1	3	3	1	2	4	2	3	4	3	2	3	1	1	3	1	1
66	1	1	2	3	2	4	3	4	2	1	1	2	3	2	1	1	3	4	2	4	3	1	2
67	3	4	3	3	1	1	4	3	1	3	4	3	1	1	3	2	2	3	2	2	1	1	2
68	3	3	1	1	3	1	2	1	3	3	3	1	1	3	2	3	2	2	1	1	1	1	1
69	2	2	3	1	2	1	1	3	2	2	2	3	1	2	1	1	1	3	3	1	2	1	1
70	3	2	3	2	3	1	1	3	2	3	2	3	1	3	2	3	3	1	1	3	2	1	2
71	2	1	1	3	2	1	2	1	1	2	1	1	3	2	1	2	3	1	3	2	1	1	3
72	3	3	2	1	3	3	1	2	1	3	3	2	1	1	2	2	2	1	1	3	4	3	1
73	1	3	3	1	3	4	1	3	3	1	3	3	1	1	1	1	3	2	1	2	1	1	1
74	2	3	3	1	2	1	4	1	1	2	3	3	1	2	1	2	1	3	1	3	3	1	1
75	3	1	3	3	1	1	2	1	1	3	1	3	3	1	2	3	1	2	1	2	2	1	1
76	1	1	2	3	1	1	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3
77	2	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	2	1	3	3	3	1	1	1	1
78	1	1	4	1	2	3	2	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	2	2	2	1	3	1
79	3	2	1	4	1	1	2	1	1	3	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	1	1
80	2	1	3	1	4	1	2	1	1	2	1	3	1	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1
81	2	1	1	1	3	4	1	1	1	2	1	1	1	3	4	1	1	2	1	1	1	1	1
82	1	3	1	1	1	1	2	3	1	1	3	1	1	1	2	4	3	2	2	1	1	1	3
83	2	2	2	2	1	1	4	1	1	2	2	2	2	1	2	3	4	1	1	1	1	1	2
84	3	3	1	1	1	1	2	1	2	3	3	1	1	1	1	1	1	4	1	3	3	1	1
85	2	1	1	3	2	2	1	4	3	2	2	2	3	2	2	3	1	2	4	2	3	3	3
86	1	1	2	1	2	1	2	1	4	1	2	2	3	2	1	1	3	3	1	4	3	1	1
87	1	2	3	2	1	1	2	1	3	1	2	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
88	4	4	3	1	1	1	1	1	1	4	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1
89	3	1	4	3	2	1	1	2	1	3	1	2	2	2	1	1	1	2	2	3	1	1	4
90	1	1	2	1	1	1	2	1	3	1	1	2	1	1	3	1	1	3	1	3	2	1	1
91	2	3	1	1	2	3	2	1	3	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1
92	3	3	1	4	1	1	2	3	2	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2	3	1	3	3
93	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	3	1	2	2	1	1	3	1
94	2	1	2	1	4	3	1	1	3	2	2	3	3	1	1	3	3	2	1	3	1	3	1
95	3	1	1	3	2	1	2	1	2	3	1	1	1	2	4	1	3	1	2	2	1	1	3
96	2	1	1	1	1	1	2	1	3	2	3	2	1	1	1	4	1	2	4	1	2	1	1

97	1	1	1	1	2	4	2	3	1	1	1	2	2	2	2	3	1	1	1	1	3	3	1
98	2	1	2	1	1	1	4	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	4	4	3	1	1
99	2	2	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	4	4	2	3	4	1	1
100	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1	1	1	1	1	2
101	2	3	1	3	3	1	1	1	4	2	3	2	3	3	2	1	3	1	1	3	3	1	1
102	4	3	2	3	2	1	2	4	1	4	3	2	1	1	1	3	3	2	2	1	2	1	4
103	1	4	1	2	3	3	2	1	3	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	2	1	3	1
104	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	2	1	3	1	2
105	2	1	1	4	1	3	1	4	3	2	1	1	1	1	3	1	1	3	2	1	1	1	2
106	3	1	4	1	4	2	3	3	3	3	1	1	1	4	2	1	2	1	1	1	1	1	1
107	2	1	2	1	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	1	4	2	2	2	1	3	1	2
108	3	2	1	3	1	1	1	3	1	3	2	2	3	1	3	1	4	1	4	1	3	1	2
109	1	3	1	3	2	2	2	3	1	1	3	1	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1
110	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	3	2	3	1	1	1	1	1	3	4	3	3	4
111	1	1	1	1	3	3	2	1	3	1	1	1	3	3	3	1	2	1	2	1	1	2	1
112	3	3	2	1	3	1	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	2	3	2	3	3	1	1
113	3	2	1	3	1	2	2	3	3	3	2	1	3	1	1	3	2	3	4	3	2	4	2
114	2	1	2	1	3	2	2	1	1	2	1	2	1	3	3	1	1	1	2	1	3	1	2
115	1	3	1	3	1	1	3	1	2	1	2	1	2	1	3	1	1	2	1	1	1	2	1
116	2	3	1	1	3	3	2	1	3	2	3	3	4	3	2	1	2	1	3	3	3	1	3
117	1	3	1	3	3	3	2	3	3	1	3	4	3	3	2	1	2	3	2	4	3	1	2
118	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	3	3
119	1	4	1	4	4	4	4	1	3	1	4	3	4	4	3	4	1	2	3	1	1	2	4
120	1	1	1	3	2	2	3	3	1	1	2	2	3	2	3	1	3	1	1	1	3	4	2
121	1	1	1	3	3	2	2	3	1	1	1	1	3	3	2	1	2	1	3	3	1	1	3
122	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	2	3	3	1	4	1	1
123	3	1	2	2	1	1	2	1	3	3	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2
124	3	1	1	1	3	2	2	1	1	3	1	1	1	3	2	1	1	2	1	1	3	2	1
125	3	4	4	4	4	3	2	4	4	1	3	3	3	4	4	1	2	1	3	4	4	1	1
126	2	3	1	1	3	3	2	1	1	2	3	4	4	3	2	1	2	1	3	3	3	1	3
127	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	4	1	2	2	1	3	1	2
128	3	2	2	3	2	1	1	3	1	3	2	4	3	1	3	1	4	1	4	1	3	1	2
129	1	3	1	3	2	2	2	3	1	1	3	1	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1

130	1	1	2	1	3	3	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	4	1	1	4
131	1	1	1	3	3	3	2	1	3	1	1	1	1	3	3	1	2	1	2	1	1	2	1
132	3	2	2	1	1	1	3	3	1	3	1	2	3	1	1	1	2	3	2	3	3	1	1
133	3	2	1	3	1	2	2	3	3	3	2	3	3	1	1	3	2	3	2	3	2	2	2
134	2	1	2	1	3	2	2	1	1	2	1	2	1	3	3	1	1	1	2	1	3	1	2
135	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	2	1
136	3	3	3	3	3	3	2	1	1	2	3	2	4	3	2	1	2	1	3	3	3	1	3
137	3	3	2	3	2	1	2	3	3	1	1	1	3	1	2	1	2	3	2	4	3	1	2
138	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1
139	3	4	3	4	4	4	4	1	4	1	4	1	4	4	3	1	4	1	4	2	4	2	4
140	1	1	1	1	2	2	1	3	3	1	1	1	1	2	4	3	1	1	2	1	3	2	2
141	1	1	1	3	3	2	2	3	3	1	1	1	3	3	2	3	2	3	3	3	3	1	3
142	2	3	2	3	1	1	3	1	2	2	3	2	3	1	1	1	2	3	3	1	4	1	1
143	3	1	2	2	1	1	2	1	3	3	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2

