

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



**EL LIDERAZGO MILITAR Y EL DON DE MANDO DE LOS
CADETES DE INFANTERIA EN LAS PRACTICAS PRE-
PROFESIONALES REALIZADAS EN EL BATALLÓN DE POLICIA
MILITAR N° 513, LIMA, 2014.**

**Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Ciencias
Militares con mención en Administración**

Autores

Javier Robinson Alarcon Flores

Angel Jonathan Apolo Zapata

Jeremy Jarir Amaro Rivera

Charles Boza Durand

Harold Sergio Bailon Ayala

Lima – Perú

2015

NOMBRE DEL TRABAJO

**2015_ALARCON - AMARO - APOLO - BAI
LON - BOZA.pdf**

AUTOR

REVISION

RECUENTO DE PALABRAS

29602 Words

RECUENTO DE CARACTERES

152158 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

156 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.7MB

FECHA DE ENTREGA

Dec 12, 2023 4:35 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Dec 12, 2023 4:37 PM GMT-5**● 25% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 25% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 11% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Bloques de texto excluidos manualmente

● Excluir del Reporte de Similitud

- Bloques de texto excluidos manualmente

BLOQUES DE TEXTO EXCLUIDOS

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”EL LIDER...

repositorio.escuelamilitar.edu.pe

esperadoseinesperados.- Expandesuconocimiento.- Mantienesuconcientización.Li...

repositorio.escuelamilitar.edu.pe

El Liderazgo Legítimo o Formal se otorga a los individuos en virtud de su nombram...

repositorio.escuelamilitar.edu.pe

Porte y apariencia personal.Cortesía.Evidencia, sinceridad y honestidad.Entusiasmo...

repositorio.escuelamilitar.edu.pe

66.74 a 100% de las

repositorio.escuelamilitar.edu.pe

Gráfico N° 02 Nivel de la presencia del líder en el Batallón de Policía Militar N° 513, ...

repositorio.escuelamilitar.edu.pe

Gráfico N° 03 Nivel de la inteligencia del líder en el Batallón de la Policía Militar N° 513, ...

repositorio.escuelamilitar.edu.pe

Se utilizó el diseño no experimental transeccional o transversal; en vista que se lle...

repositorio.escuelamilitar.edu.pe



**ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI**

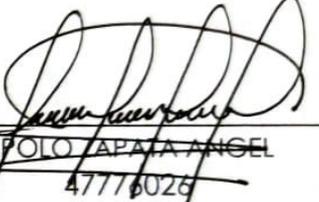
DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA

Los cadetes **ALARCON FLORES JAVIER, AMARO RIVERA JEREMY, APOLO ZAPATA ANGEL, BAILON AYALA HAROLD y BOZA DURAN CHARLES** de Cuarto Año del Arma de “**INFANTERÍA**”, de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, (EMCH “CFB”) identificados con DNI N° 48124510, N° 73610530, N° 47776026, N° 71956629 y N° 71261077 respectivamente, declaramos bajo juramento que:

1. Somos autores de la investigación titulada: “**El liderazgo militar y el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar n° 513, Lima, 2014.**”.
2. Que, dicha investigación ha sido íntegramente elaborada por los suscritos y que no existe plagio alguno de ideas, texto, o imagen que corresponda a otra persona, grupo o institución; comprometiéndonos a poner a disposición de la EMCH “CFB”, los documentos que acrediten la autenticidad de la información proporcionada; si esto fuera solicitado por la entidad.
3. En tal sentido, asumimos la responsabilidad que corresponda, ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, tanto en los documentos como en la información aportada. Y nos comprometemos a salir en defensa de la EMCH “CFB” ante cualquier reclamo de terceros que al respecto pudiese sobrevenir.
4. Finalmente, reconocemos, para todos los efectos, que la EMCH “CFB” actúa como tercero de buena fe y está exenta de cualquier responsabilidad.

En honor de lo afirmado y ratificado, firmamos la presente declaración jurada de autenticidad.

Chorrillos, 06 de diciembre del 2023.

 ALARCON FLORES JAVIER 48124510 AUTOR 1	 AMARO RIVERA JEREMY 73610530 AUTOR 2	 APOLO ZAPATA ANGEL 47776026 AUTOR 3
 BAILON AYALA HAROLD 71956629 AUTOR 4	 BOZA DURAN CHARLES 71261077 AUTOR 5	

DEDICATORIA

A Dios que siempre estuvo presente en nuestras vidas.

A nuestros padres que nos acompañaron, en el esfuerzo por alcanzar la meta propuesta.

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Militar de Chorrillos “Crl. Francisco Bolognesi”. Por hacer realidad la obtención de esta licenciatura en Ciencias Militares.

PRESENTACIÓN

PRESENTACIÓN

Señor Presidente

Señores Miembros del Jurado

En cumplimiento de las normas del reglamento de elaboración y sustentación de Tesis de la Escuela Militar De Chorrillos “Crnl. Francisco Bolognesi” (EMCH “CFB”), se presenta la investigación titulada: “El Liderazgo Militar y el Don de Mando de los cadetes de Infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. lima.2014.”, con el propósito de optar el título de Licenciado en Ciencias Militares, teniendo como objetivo principal Identificar si el liderazgo militar se relaciona con el don de mando de los cadetes de III año del arma de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima.2014; con el propósito de obtener ciertos datos e información en forma metódica y sustentativa para brindar recomendaciones validadas para mejorar la calidad de la aplicación de las variables del estudio.

En tal propósito presentamos la presente tesis elaborada de acuerdo a las directivas establecidas y requeridas por la Escuela Militar De Chorrillos “CFB”, para su aprobación.

Los Autores.

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PRESENTACIÓN	iv
INDICE	v
RESUMEN	vii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	xi

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 Planteamiento del problema	14
1.2 Formulación del problema	15
1.2.1 Problema general	15
1.2.2 Problemas específicos	15
1.3 Justificación	16
1.4 Limitaciones	16
1.5 Antecedentes	16
1.6 Objetivos específicos	20
1.6.1 Objetivo General	20
1.6.2 Objetivos Específicos	21

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.2 Bases Teóricas	23
2.3 Definición de Términos Básicos	95

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 Hipótesis	99
3.1.1 Hipótesis general	99
3.1.2 Hipótesis específicas	99
3.2 Variables	
3.2.1 Definición conceptual	100
3.2.2 Definición operacional	101
3.3 Metodología	
3.3.1 Tipo de Estudio	105
3.3.2 Diseño	105
3.4 Población y Muestra	107
3.5 Método de Investigación	109
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	109
3.7 Métodos de análisis de datos	110

CAPITULO IV RESULTADOS

4.1 Descripción	113
4.2 Discusión	142
CONCLUSIONES	144
SUGERENCIAS	146
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	147
ANEXOS	
Anexo 1 Matriz de consistencia	149
Anexo 2 Cuestionario	151
Anexo 3 Base de Datos	155

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo general identificar si el Liderazgo Militar se relaciona con el Don de Mando de los cadetes de Infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima.2014, se desarrolló una investigación de tipo correlacional, porque tuvo por finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre el liderazgo militar y el don de mando, de nivel descriptivo porque se describió la realidad problemática tal y como se presenta en los diversos estamentos, con un diseño no experimental transeccional correlacional–causal, el método fue descriptivo, porque describe las causas, consecuencias, de cada una de las variables de manera teórica, tal y como se presenta el fenómeno en estudio.

Para el presente estudio se permitió investigar 133 personas constituidos por dos (02) Capitanes, cuatro (04) Sub Tenientes, tres (03) Sub Oficiales, cuatro (04) Cadetes y ciento y veinte (120) personal de tropa. Se utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple y la muestra óptima fue de 99 personas. Para dicho estudio se utilizó las técnicas de la observación, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo a la temática investigada y la encuesta fue aplicada a los Oficiales, Cadetes, Sub Oficiales y Personal de Tropa pertenecientes al Batallón de Policía Militar N° 513 y a la Escuela Militar de Chorrillos.

Entre la principal conclusión tenemos que de acuerdo a los resultados estadísticos descriptivos e inferenciales obtenidos, se puede determinar que existe una correlación de 0,913 entre las variables, el liderazgo militar y el don de mando, verificando este valor en el Coeficiente de Correlación de Pearson se puede determinar que existe una correlación positiva muy fuerte.

Respecto a la prueba de la Hipótesis General a través del coeficiente de correlación de Pearson (r) realizada para la contrastación de hipótesis; se obtuvo un P valor 0.01 a nivel de significancia 0.05, lo que determina que se Acepta la Hipótesis planteada; el liderazgo militar se relaciona significativamente con el don de mando de los cadetes de III año del arma de

infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima.2014.

Palabras Claves: Liderazgo Militar y Don de Mando.

ABSTRACT

It is research had as general objective to identify whether the military leadership is related to the gift of command of III year of the weapon of infantry cadets in pre-professional battalion of police military no. 513-based practices. Lima.2014, an investigation of correlation type, was developed because it had aimed to know the relationship or degree of association between the military leadership and the gift of control, level descriptive because described the problematic reality such as presented in various walks of life, with a correlation-causal transeccional non-experimental design, the method was descriptive, because it describes the causes , consequences, of each of the variables of how theoretical, as the phenomenon is presented in study.

For the present study were allowed to investigate 133 people consisting of two (02) captains, four (04) Sub lieutenants, three (03) official Sub, four (04) cadets and one hundred and twenty (120) staff of troop. The formula for simple random sampling was used and the optimum sample was 99 people. The techniques of observation was used for this study, classifying and recording pertinent events according to the investigated theme and the survey was applied to the officers, cadets, official Sub and troop personnel belonging to the battalion of police military N ° 513 and the military school of Chorrillos.

Among the main conclusion we have that agreement to results descriptive and inferential statistics obtained, can be determined that there is a correlation of 0,913 between variables, the military leadership and the gift of control, checking this value in the Pearson correlation coefficient can be determined that there is a very strong positive correlation.

With respect to the General hypothesis testing through the correlation coefficient of Pearson r made for the verification of hypotheses; was obtained P value 0.01 0.05 significance level, which determines that it accepts the hypothesis; the military leadership is significantly related to the gift of command of III year of the weapon of infantry cadets in pre-professional battalion of police military no. 513-based practices. Lima. 2014.

key words: Military leadership and command of Don.

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se desarrolló aspectos específicos sobre el liderazgo militar y el don de mando, tuvo como objetivo general describir si el liderazgo militar se relaciona con el don de mando de los cadetes de Infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014. La razón por la cual realizamos la presente investigación fue que deseamos investigar los factores del liderazgo militar que intervienen en el don de mando.

Cuya hipótesis de trabajo fue: El Liderazgo Militar se relaciona significativamente con el Don de Mando de los cadetes de infantería en las prácticas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima.2014.

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

El presente plan de tesis consta de los siguientes capítulos:

El capítulo I Planteamiento del estudio. Contiene el planteamiento del problema, formulación del problema, justificación, limitaciones, antecedentes, objetivo general y objetivos específicos.

El capítulo II Marco Teórico. Desarrolla los antecedentes de la investigación; las bases teóricas de las dos variables en estudio y la definición de términos básicos.

El capítulo III Marco Metodológico. Desarrolla la hipótesis, variables (definición conceptual), variables (definición operacional), tipos de estudio,

diseño de estudio, población y muestra, método de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos y el método de análisis de datos.

El capítulo IV Resultados. Contiene la descripción y discusión.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 Planteamiento del problema.

Cuando nos encontrábamos realizando nuestras practicas pre-profesionales en el Batallón de Policía Militar N°513, perteneciente al Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE) de la ciudad de Lima, observamos que algunos oficiales del grado de Sub Tenientes que se desempeñaban como jefes de sección no realizaban adecuadamente los principios y técnicas del don de mando consecuentemente no se apreciaba la influencia que ejercían sobre su personal para el cumplimiento de las disposiciones emanadas por el comando de la Unidad, presentando su personal desinterés y cierto grado de indisciplina.

Uno de los factores que pudimos apreciar es que el oficial (líder) no transmitía ni proyectaba seguridad y confianza en su personal porque en muchas situaciones el oficial reaccionaba en forma muy temperamental usando muchas veces un lenguaje y compostura inadecuada para quien ejerce el don de mando y en algunas oportunidades no controlaba sus emociones, situación que transmitía inseguridad y desconfianza, aspectos que limitaban su influencia sobre ellos.

También se apreció la falta de criterio de algunos oficiales en el momento de tomar una decisión en su nivel, decisión que en la mayoría de veces la realizaba en forma apresuradamente y muchas veces sin un apropiado análisis producto de la falta de experiencia por parte del oficial.

Del mismo modo observamos oficiales que cumplían funciones de comandantes de sección que se encontraban muy limitados en relación a su conocimiento táctico, conocimiento técnico y a su conocimiento integral consecuentemente debido a la carencia de doctrina actualizada y la falta de conocimiento de armamento y equipo de última generación.

1.2 Formulación del problema.

1.2.1 Problema general

¿Cómo el liderazgo militar se relaciona con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014?

1.3.2 Problema específicos

1.3.2.1 ¿De qué manera la presencia efectiva del líder militar se relaciona con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014?

1.3.2.2 ¿En qué medida la inteligencia del líder militar se relaciona con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014?

1.3.2.3 ¿Cómo el conocimiento del líder militar se relaciona con el don de mando de los cadetes infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014?

1.3 Justificación de la Investigación

El motivo por el cual realizamos este trabajo de investigación fue que deseamos formular algunas estrategias de solución sobre los problemas que derivan del don de mando en el manejo y trato del personal subordinado que ocurren en las diferentes dependencias y reparticiones del Ejército y proponer algunas estrategias para aplicación efectiva en la autoridad de mando que ejerce un comandante militar sobre sus subordinados en virtud del rango que permitan a los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos capacitar y desarrollar la tarea de liderar efectivamente en sus respectivos campos de acción.

1.4 Limitaciones de la Investigación

- El limitado acceso a bibliotecas del CAEN, Escuela de Guerra, Instituto Científico y Tecnológico del Ejército, Biblioteca del Ejército, bibliotecas de Universidades particulares y estatales entre otros lugares dedicados a la investigación.
- La dificultad de ubicar trabajos de investigación de la temática investigada.

1.5 Antecedentes

A. Investigaciones Internacionales

Villalón, (2014). *El Liderazgo transformador como agente motivador en un establecimiento municipal*. Para optar el grado de Magister en Educación con mención en Currículo y Comunidad Educativa. Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales. Chile. Entre las principales conclusiones tenemos las siguientes:

1. A partir de la investigación realizada, de carácter cualitativa y exploratoria, y guiados por la pregunta de investigación, se ha podido conocer la vivencia de profesores y docentes en torno al

proyecto educativo del colegio Simón Bolívar, el tipo de liderazgo predominante, y las distintas dimensiones presentes en el discurso de los actores.

2. Si bien se obtuvo una convergencia casi absoluta de que el modelo predominante presente en el cuerpo directivo y la organización es de tipo transaccional, existen elementos germinales que avizoran la emergencia de esquemas de carácter transformacionales.
3. La ausencia de un liderazgo transformacional fuerte, que concerté a todo el equipo directivo bajo una visión común orientada a un proyecto educativo institucional, que involucre a los docentes en el desarrollo de objetivos y metas ha dado pie para que un modelo racional administrativo sea el predominante. La carga administrativa, la orientación por desempeño entre otros factores tienden a generar y reproducir modelos de estímulos y respuestas. Donde cada persona opera en su propia isla, y da cuenta individual de sus resultados.
4. La infraestructura, los continuos y recientes cambios han atentado a una cultura organizacional estable como parte de un liderazgo transformacional. La infraestructura impide que cotidianamente directivos y profesores puedan interactuar, ya que como se planteó en el apartado 3.3 (pág. 60) se encuentran separadas y vinculadas solo por pasillos y escaleras, no habiendo un punto de encuentro común cotidiano.
5. Hablar de elementos favorables que permitirán avanzar hacia transformaciones en el proyecto educativo institucional es la buena disposición entre el liderazgo entre pares, que ocurre principalmente porque les es conocidas las prácticas y actitudes entre ellos.
6. Bastará que el equipo directivo se alinee internamente y se apoye en aquellos docentes que tienen un liderazgo e influencia entre sus pares; además que se creen momentos de reflexión donde cada actor de la institución pueda tener tiempo de

compartir y conocer a sus pares. Lo cual fomentará un clima de confianza y pertenencia.

7. En suma podemos decir, que la Comunidad Educativa del colegio Simón Bolívar necesita una identidad y un propósito claro. Se evidencia que este objetivo se logrará si se propicia un elemento central que es la comunicación, ya que, es impensable el éxito de cualquier organización humana si no existen factores facilitadores de la comunicación entre sus integrantes.

B. Investigaciones Nacionales

Medina, (2010). *El Liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima*. Para optar el grado de Magister en Educación mención en Gestión de la Educación. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima Perú. Entre la principal conclusión tenemos la siguiente:

1. La investigación efectuada nos permite determinar qué características del Liderazgo Transformacional son percibidas en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima; sin embargo, no todos los aspectos encontrados han sido percibidos de manera potencial, existiendo un nivel de jerarquía con diferencias importantes, como describimos a continuación:
 - El acompañamiento del líder docente en el desarrollo de capacidades individuales, es la característica del Liderazgo Transformacional, con más alta percepción en el colegio de gestión cooperativa. Se percibe mayoritariamente la confianza como un aspecto predominante y un sello institucional; establecido a partir de las relaciones de cercanía en el ámbito social. Se aprecia una “coalición interna” y una “cooperación mutua” que convergen en las relaciones interpersonales y traslucen una marcada tendencia al modelo adhocrático en la estructura organizativa de la institución. Son los docentes con

mayor permanencia, quienes acompañan los procesos de inserción y adaptación de las nuevas generaciones de docentes; enseñándoles las prácticas propias de la cultura organizacional y del modelo pedagógico del centro. Entonces, se favorece la rotación y promoción interna de los miembros del equipo docente en la ocupación de cargos directivos.

- La influencia ética del líder docente es una de las características del Liderazgo Transformacional con moderada percepción en los docentes del colegio de gestión cooperativa; principalmente cuando se devela que el liderazgo docente se ejerce en la estructura organizativa interna desde “el reconocimiento y la autoridad social”. Se perciben docentes que son respetados y considerados por su conocimiento y experiencia en la realidad del contexto, y que a su vez, denotan gran facilidad y libertad para expresar sus opiniones y creencias como producto de una práctica continua de reflexión crítica. Sin embargo, son los docentes con mayor permanencia, quienes mayoritariamente, aprecian una falta de coherencia entre el “decir” y el “actuar”; refrendada por la limitación existente de su intervención en las decisiones al interior de la gestión. El nivel ético del liderazgo docente presenta un riesgo potencial, que afecta la percepción en la transmisión de elevados valores e ideales institucionales por encima de los llamados “intereses individuales o de pequeños grupos”

2. Podemos explicar la importancia que tiene el Liderazgo Transformacional en la gestión educativa, considerando la percepción de los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima y los aportes teóricos presentados, de la siguiente forma:

- El Liderazgo Transformacional como herramienta de gestión promueve procesos de acompañamiento personal entre docentes con diferentes niveles de experiencia y formación; lo cual repercute positivamente en los niveles internos de la

organización ayudando a dar continuidad al modelo y cultura organizacional a pesar de los cambios administrativos al interior de una institución de gestión cooperativa. Al mismo tiempo, constituye una oportunidad para adquirir nuevas prácticas que puedan fomentar la calidad de la línea institucional sabiendo que los cambios deben ser progresivos y orientados a la mejora continua.

- La confianza como elemento preponderante en el Liderazgo Transformacional permite la confluencia en las relaciones interpersonales como base del clima institucional y propicia una mayor disposición al aprendizaje cuando los docentes se dejan guiar y orientar por otros docentes con mayor conocimiento y experiencia, que los acogen y los acompañan en su proceso de inserción y adaptación a la cultura organizacional del centro.
- El Liderazgo Transformacional, en relación a los aspectos de una mayor “confianza” y “disposición a ser escuchados” en sus ideas u aportes; repercute favorablemente en la motivación de los docentes, quienes se sienten más animados a desarrollar sus tareas, como se ha podido apreciar en los docentes con menor permanencia; cuando son asesorados, orientados y acogidos por los docentes de mayor conocimiento y experiencia en el centro. Esto es relevante para la gestión, en tanto, se tenga en cuenta que una mayor motivación del docente posibilita el incremento de la productividad en su desempeño como requisito de calidad en el servicio educativo.

1.6 Objetivo

1.6.1 Objetivo General

Identificar si el liderazgo militar se relaciona con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014

1.6.2 Objetivo específicos

1.6.2.1 Definir si la presencia del líder militar se relaciona con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014

1.6.2.2 Especificar si la inteligencia del líder militar se relaciona con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014

1.6.2.3 Identificar si el conocimiento del líder militar se relaciona con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Bases teóricas

2.1.1 Aspectos sobre la variable 1: Liderazgo

2.1.1.1 Definiciones según autores sobre Liderazgo

Chiavenato (2002) nos dice que el liderazgo es una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. (p. 564).

Para Gibson (2011) define liderazgo como una interacción entre los miembros de un grupo; los líderes son agentes de cambio, personas cuyas acciones afectan a otras más de los que las acciones de los demás los afectan a ellos. (p.308).

Para Robbins & Judge (2013) Define el liderazgo como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esa influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. (p. 368).

2.1.1.2 Liderazgo Militar

Según el ME 31-11 LIDERAZGO Del Ministerio de Defensa Lima, Peru 2000

Las definiciones del Liderazgo militar y de líder militar se fundamentan en tres pilares:

- ❖ En los valores profundamente arraigados de la persona.
- ❖ En el Espíritu Guerrero o combativo.
- ❖ La Competencia Profesional.

Los Valores del Liderazgo Militar, influyen en el carácter y la capacitación profesional del Líder, por lo que a su vez lo incentivan e inculcan el deseo de adquirir el conocimiento esencial para mejorar su forma de Liderar.

Los Líderes aplican este conocimiento dentro del espectro de las competencias establecidas para lograr el cumplimiento exitoso de una misión.

Los roles y las funciones de los Líderes del Ejército se aplican a los tres niveles interrelacionados de Liderazgo: Directo, Organizacional y Estratégico, dentro de estos niveles de Liderazgo se logra la excelencia colectiva cuando interactúan eficazmente.

Liderazgo

Es 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.

El liderazgo es una cualidad moral, en contraste con el mando que es una autoridad legal. El liderazgo es sencillamente el requerimiento moral de un individuo de guiar a los demás a que logren sus metas. El aspecto interesante del liderazgo es que para ser un Líder no es necesario ser designado oficialmente como tal.

Liderazgo Militar

Es el arte de influir en el personal bajo nuestro mando, brindando propósito, dirección y motivación, para lograr la misión en beneficio de la organización.

La forma para ejercer el Liderazgo Militar debe cumplir con tres componentes inherentes:

SER-SABER-HACER.

El Liderazgo en el Ejército comienza con lo que el Líder Militar **debe SER**: con valores y atributos que forman el carácter y que se poseen todo el tiempo como cualidades determinantes que forman la identidad del Líder Militar.

Los valores y atributos deben ser practicados por el Líder Militar, sin importar su posición, se perfecciona con la experiencia y al asumir posiciones de mayor responsabilidad. Por ejemplo, un Sub Oficial con experiencia en combate puede tener una mayor comprensión del Espíritu de Cuerpo y la Responsabilidad que un Sub Oficial bisoño.

EI SABER: Son los conocimientos que debe poseer el Líder Militar. El Líder requiere tener conocimientos sobre estrategias y tácticas militares, sistemas técnicos, organizaciones, administración de recursos y el conocimiento de las tendencias y necesidades del personal. El conocimiento determina la identidad de un Líder Militar y se refuerza con sus acciones.

Mientras que el carácter y el conocimiento son necesarios, por sí mismos no son suficientes, el Líder Militar está obligado a ser efectivo y, esto lo logra cuando aplica lo que sabe, entonces las acciones del Líder definidas por el HACER se ven directamente relacionadas con la influencia que tienen sobre otros y lo que se hace, proporcionando al personal bajo su mando propósito, dirección y motivación.

Al igual que con el conocimiento, el Líder Militar aprenderá más sobre Liderazgo a medida que cumpla funciones en diferentes posiciones.

Los valores del líder militar

Como lo expresó el Gran Mariscal Andrés Avelino CÁCERES DORREGARAY: "Servir como Soldado del Perú no significa dejar de ser un ciudadano peruano, con sus derechos y obligaciones inherentes. Los Soldados son ciudadanos y deben reconocer que cuando lucen el uniforme, representan a sus Unidades, al Ejército y a su país".

Cada Soldado debe equilibrar sus funciones, tanto como Soldado con la obediencia a las leyes de la Nación, así como la de comportarse como embajadores de la Patria en la paz y en la guerra".

Los valores Militares que son los principios, normas y cualidades consideradas esenciales y que están reconocidos por los valores Institucionales y los valores

inherentes (anexo 01), a estos engloban también los valores del Liderazgo Militar que incluyen a la lealtad, la integridad, la disciplina, el espíritu de cuerpo y la responsabilidad (LIDER); valores que sin ser más importantes que los demás, son considerados imprescindibles de practicar por todo Líder Militar.

COMPROMISO CON LA EXCELENCIA INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Identidad • Iniciativa • Superación • Competencia
INTEGRIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Veracidad • Honor • Dignidad • Honestidad • Solidaridad • Lealtad
DISCIPLINA	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Obediencia • Justicia • Puntualidad • Respeto
VOCACIÓN DE SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> • Coraje • Perseverancia • Entrega • Espíritu de cuerpo • Compromiso

Figura N°1 Valores Institucionales del Ejército

Fuente COEDE (2014)

Autoridad de Mando y el Liderazgo

El Mando es una responsabilidad de Liderazgo específico y legal que sólo existe en el campo Militar.

El Mando es la autoridad que un Comandante Militar ejerce conforme a la ley sobre los Subordinados en virtud del rango.

El Mando incluye el Liderazgo, la autoridad y la responsabilidad por el uso efectivo de los recursos disponibles así como también la planificación, organización, dirección, coordinación y control de las fuerzas para cumplir con la misión asignada; incluyendo la operatividad de su Unidad, la salud, el bienestar, la moral y la disciplina del personal asignado.

El Mando se relaciona con la confianza. En ninguna otra parte los Superiores tienen que responder por la forma en que viven y actúan sus Subordinados fuera de las horas de servicio. La Sociedad y el Ejército recurren a los Comandantes en todos los niveles para asegurarse que los Soldados reciban el adiestramiento y los cuidados adecuados, practiquen los valores esperados y cumplan con las misiones asignadas.

Los Líderes Militares designados para ejercer el mando, lideran más allá del ejercicio de la autoridad formal, lideran con autoridad moral; es decir, deben liderar con el ejemplo y servir como modelo de roles, su ejemplo personal y sus acciones políticas conllevan una enorme fuerza moral; por eso, el Personal Militar y Civil del Ejército reconocen a los Comandantes como los rostros humanos del sistema, aquellos que; personifican el compromiso del Ejército en cuanto a la preparación y cuidado de los demás. "Nada encausa el comportamiento de un Subordinado como el ejemplo del Superior"

Los diferentes roles que cumplen los Comandantes en el Ejército, los obliga a Liderar con una visión clara, englobando el legado del pasado, con la misión del presente y la fuerza del futuro.

En el Ejército, los Comandantes fijan las normas y políticas para recompensar el mejor desempeño, así como para castigar las malas; conductas mediante la aplicación de la ley vigente. En consecuencia, no debería ser una sorpresa que las organizaciones frecuentemente asuman la personalidad de sus Comandantes.

Los privilegios y prerrogativas le son dadas a un Líder, para ayudarlo a cumplir en su trabajo pero no para exaltar su ego. La responsabilidad primaria del Líder Militar es el cumplimiento de la misión que le ha sido asignada, ella conlleva la previsión integral que adopta para cumplirla, así como el cuidado del bienestar de los hombres que están subordinados al cumplimiento de esa misión.

El Líder del Ejército

Un Líder del Ejército es un Soldado que, en virtud de su grado o jerarquía, el rol asumido por el puesto que desempeña, o una responsabilidad asignada, inspira y tiene influencia sobre sus Subordinados para que cumplan la Misión asignada a su Unidad.

Los Líderes del Ejército son los que motivan al personal tanto dentro como fuera de la cadena de mando para que realicen acciones a pesar de las dificultades que puedan presentarse, enfoquen su pensamiento y configuren sus decisiones para lograr lo mejor en beneficio de la organización a la cual pertenece.

El líder es el hombre capaz de entregarse con espíritu de servicio y de equipo en la tarea de formar, estimular y guiar las energías humanas de un grupo de trabajo para conseguir el objetivo común, es el que tiene la habilidad de influir sobre los otros, que sabe motivar a cada uno de los miembros del equipo a dar lo mejor de sí e integrar todas las actividades.

El Ejército cuenta con hombres en los que se puede, con entrenamiento adecuado, desarrollar la iniciativa, confianza y magnetismo, necesario para ser Líderes; esas cualidades están presentes en los promedios de los hombres, en un grado tal, que pueden ser transformados en buenos Líderes.

Preparación del Líder del Ejército

Los nuevos desafíos que enfrentan los Líderes Militares imponen cambios y adaptación en la forma en la que el Ejército educa, adiestra y capacita a sus Líderes.

La Misión del Ejército que es organizar y preparar la fuerza para amenazas y proteger al Perú de agresiones contra su independencia, soberanía e integridad territorial es decir, prepararse para la guerra; desea contar con el personal idóneo para cumplirla cuya responsabilidad recae en los Líderes.

Los Líderes del Ejército deben ser buenos conductores de hombres, sin importar el arma o servicio; todos se desempeñan con el propósito común de proteger a la Nación y cumplir con la misión que reciba; para cumplir con

este fin, el Líder Militar debe tener gran influencia sobre el personal bajo su mando y esto se incrementa proporcionando la información necesaria sobre el propósito que se persigue, la dirección motivación necesaria para alcanzar el objetivo común.

La Influencia del Líder

- a. Es la acción por la cual el Líder logra que el personal bajo su mando haga lo que sea necesario para cumplir la Misión asignada.
- b. Tener influencia sobre su personal implica algo más que simplemente dar órdenes; los ejemplos personales son tan importantes como las palabras; los Líderes Militares dan el ejemplo en cada acción ejecutada y palabra hablada, comunicando la información requerida sobre el propósito que se busca, dirección y motivación.

Propósito

Es la actitud que ofrece el Líder a los Subordinados, la razón que los lleva a actuar y poder lograr el resultado deseado, los Líderes Militares deben ofrecer un propósito claro a sus seguidores y hacerlo en diversas formas, pudiendo usar métodos directos para hacer comprender su propósito a través de los planes u órdenes según el nivel.

Visión del Líder

- a. Es una forma mediante la cual los Líderes Militares pueden proporcionar su propósito. La visión se refiere a un propósito de la Organización que puede ser más amplio y de mayor plazo; para nuestra Institución su Visión es contar con un Ejército disuasivo, reconocido respetado e integrado a la sociedad.
- b. Los Líderes Militares de los niveles más altos del Ejército son los que proponen y comunican la Visión de la Institución en el largo plazo y cuya concretización no es inmediata, sino a través del cumplimiento secuencial de los objetivos institucionales.

Dirección

- a. Dirigir es hacer que los otros realicen el propósito deseado.
- b. La dirección implica la motivación para guiar a otras personas y poder obtener resultados previstos.
- c. La dirección es el medio que emplea el Líder para conducir justa e inteligentemente a grupos humanos hacia objetivos acertados, de modo que una acción armónica y congruente se transmita a toda la organización. No es doblegar voluntades si no adherirse a los objetivos marcados.
- d. Proporcionar una dirección clara implica comunicar cómo se puede cumplir con una Misión, priorizar tareas, asignar responsabilidades para su finalización y asegurarse que los Subordinados comprenden las normas.
- e. Generalmente los Subordinados quieren y necesitan dirección, pero también esperan tareas desafiantes,

adiestramiento de calidad y recursos adecuados, por lo que se les debe otorgar libertad de acción apropiada.

- f. Al proporcionar direcciones claras, los seguidores tienen la libertad de modificar los planes y las órdenes para adaptarse cuando las circunstancias cambiantes y la situación lo imponga a fin de conseguir el objetivo previsto.
- g. La clave del éxito de la dirección es la capacidad de abrir cauces a las fuerzas creadoras del hombre, movilizar, potenciar y ayudar a realizarse a las personas que poseen la preparación necesaria.
- h. El Liderazgo es el soporte vital, emotivo y trascendental de toda dirección.
- i. El verdadero Líder debe tener mentalidad más de dirigente de hombres que depositario o administrador de bienes.
- j. Su calidad, medida por los resultados, viene determinada más por su capacidad para dirigir hombres que por la cantidad de conocimientos específicos que posea.

Motivación

- a. La motivación proporciona el deseo de hacer lo que sea necesario para cumplir con una misión. El Líder Militar para lograr la motivación de su personal pese a las necesidades y limitaciones existentes, deberá alinear y elevar las energías individuales para lograr metas que en un principio parecían difíciles de alcanzar.

- b. La motivación estimula la iniciativa y la creatividad que permiten cumplir con eficiencia y efectividad la misión asignada.
- c. Como Líder Militar, debe conocer sobre las capacidades y limitaciones de su personal para poder delegar responsabilidades de acuerdo a su nivel.

Requisitos de un Líder Militar

a. Requisitos.

Los requisitos del Líder Militar para poder liderar en una posición de mando son:

- (1) Carácter
- (2) Presencia Física
- (3) Capacidad Intelectual

b. Aspectos generales de los requisitos.

- (1) Los componentes básicos del modelo se centran en lo que; un líder un Líder Militar es y lo que un Líder Militar hace.
- (2) El carácter, la presencia física y la capacidad intelectual permiten dominar completamente las capacidades básica; de los Líderes a través de un dedicado aprendizaje, permanente.
- (3) La aplicación equilibrada de los requisitos potencia al Líder del Ejército para desarrollar Unidades cohesionadas de alto desempeño, capaces de proyectar y mantener eficazmente el poderío terrestre.
- (4) También crea un ambiente positivo a nivel de la Unidad, lo cual permite que ocurra el aprendizaje individual y grupal, y ofrece empatía a todos los miembros del equipo, a todos los Soldados y a sus familias.

c. El Carácter.

- (1) El carácter de un Líder Militar está determinado por tres factores principales: Valores, Empatía y el Espíritu Guerrero o Combativo.
- (2) Algunas características están presentes desde el principio de la formación de un Líder Militar, mientras que otras se desarrollan a lo largo del tiempo mediante la educación, el adiestramiento y experiencia adicionales.

d. La Presencia Física.

- (1) La Presencia Física de un Líder Militar determina la forma, en que las demás personas lo perciben.
- (2) Los factores relativos a la presencia física son el porte militar, la actitud física, la confianza y la resistencia moral.

La Capacidad intelectual.

- (1) 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.
- (2) Las capacidades conceptuales de un Líder Militar engloban agilidad mental, juicio, innovación, tacto interpersonal y conocimiento del dominio , que abarca el conocimiento táctico y técnico.

❖ Carácter	▪ Valores
	▪ Empatía
	▪ Espíritu de cuerpo
❖ Presencia Física	▪ Porte militar
	▪ Aptitud física
	▪ Confianza
	▪ Resistencia moral
❖ Capacidad Intelectual	▪ Agilidad mental
	▪ Juicio
	▪ Innovación
	▪ Tacto interpersonal
	▪ Conocimiento del dominio

Figura N°2 Requisitos de un Líder Militar

Fuente COEDE (2014)

Capacidades Básicas de un Líder Militar

- a. Las capacidades que posee el Líder es lo que le permite liderar al ofrecer una forma clara y coherente de transmitir expectativas al personal bajo su mando.
- b. Los actuales y futuros Líderes Militares desean saber qué hacer para tener éxito en sus responsabilidades de Liderazgo.
- c. Las capacidades básicas de todo Líder Militar se aplican en todos los niveles de la organización, en todas las posiciones de Liderazgo y a lo largo de toda la carrera militar
- d. Las capacidades se demuestran mediante comportamientos que pueden observarse fácilmente y ser evaluados por los Superiores y Subordinados, estas

capacidades sirven a su vez para el desarrollo de nuevos Líderes.

- e.** Las capacidades de todo Líder Militar se desarrollan mediante una combinación equilibrada de aprendizaje de la doctrina militar, la auto capacitación, el adiestramiento en situaciones reales y experiencia profesional.
- f.** El desarrollo de las capacidades resulta de un enfoque sistemático y gradual, de perfeccionar las capacidades individuales, aplicarlas conjuntamente y adaptarlas a la situación del momento.
- g.** Liderar Guerreros proporcionándoles tareas complejas, le ayuda a desarrollar la confianza y la voluntad para progresivamente aceptar desafíos cada vez más difíciles.
- h.** Las capacidades de todo Líder Militar se desarrollan, mantienen y perfeccionan al desempeñar las tareas y misiones que les son asignadas a lo largo del tiempo. Todo Líder Militar adquiere las capacidades básicas en el nivel de Liderazgo Directo. A medida que el Líder Militar escala a posiciones de nivel Organizacional y Estratégico, las capacidades proporcionan el fundamento para liderar a través de los cambios.
- i.** Todo Líder Militar se perfecciona continuamente ampliando y desarrollando sus habilidades para aplicar sus capacidades con destreza en situaciones cada vez más complejas.
- j.** El Líder Militar no espera hasta el despliegue en combate para desarrollar sus capacidades de Líder, utiliza cada oportunidad de adiestramiento en tiempos de paz para evaluar y mejorar sus habilidades para liderar a sus Soldados.

- k. Para mejorar sus destrezas, todo Líder Militar aprovecha las oportunidades para aprender y adquirir experiencia. Debe buscar nuevas oportunidades de aprendizaje, obtener oportunidades de adiestramiento, preguntar y solicitar que se critique su desempeño. Este enfoque permanente hacia el aprendizaje asegura que todo Líder pueda continuar siendo exitoso profesionalmente.

Acciones del Líder en Operaciones Militares

- a. Las Operaciones engloban todas las acciones que se ejecutan para influir sobre otros y así cumplir con las misiones de acuerdo a los planes establecidos y permitir que los combatientes adquieran la experiencia de combate para enfrentar con mayor éxito las futuras Operaciones.
- b. Todos los Líderes Militares ejecutan estos tipos de acciones que se tornan más complejas a medida que asumen posiciones de mayor responsabilidad.

Lidera	Lidera a otros	Más allá de la Cadena de mando	Lidera con el ejemplo	Comunica
	<ul style="list-style-type: none"> - Brinda proposición, dirección y motivación. - Implanta normas - Equilibra la misión con el bienestar de personal bajo su mando. 	<ul style="list-style-type: none"> - Construye confianza fuera de las líneas de autoridad. - Comprende la esfera, los medios y los límites de autoridad - Negocia y crea consenso resuelve conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Demuestra carácter. - Lidera con confianza en condiciones adversas. - Demuestra capacidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escucha activamente. - Establece metas para la acción. - Se asegura de que exista comprensión compartida.
Desarrolla	Crea un ambiente positivo	Se prepara	Capacita Líderes	
	<ul style="list-style-type: none"> - Establece las condiciones para un ambiente positivo. - Genera trabajo en equipo y cohesión. - Apoya las iniciativas. - Muestra preocupación por el personal bajo su mando. 	<ul style="list-style-type: none"> - Está preparado para desafíos esperados e inesperados. - Expande su conocimiento. - Mantiene su concientización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evalúa las capacidades de capacitación. - Capacita sobre las tareas. - Apoya el crecimiento profesional y personal. - Aconseja, asesora y orienta. - Desarrolla las destrezas y los Procesos del equipo. 	

Logra	Obtiene resultados
	<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona - Dirección, guía ya da prioridades. - Desarrolla y ejecuta planes. - Cumple las tareas sistemáticamente.

Figura N°3 Capacidades básicas del Líder Militar

Fuente COEDE (2014)

Niveles de Liderazgo Militar

- a.** Los Líderes Militares a través del esfuerzo constante por perfeccionarse y desarrollarse lideran con el ejemplo, motivando a su personal para que sean disciplinados, cumplan con sus obligaciones, se encuentren comprometidos con los valores y se sientan capacitados para cumplir cualquier tipo de misión.
- b.** Todos los Líderes del Ejército comparten las mismas metas: Participan en la Defensa y Desarrollo Nacional, contribuyen con su rol al logro de un poderío militar terrestre eficaz, cumpliendo su misión ya sea en tiempo de guerra o de paz.
- c.** El rol de los Líderes Militares está regulado por la constitución, las leyes conexas, reglamentos vigentes y el Derecho Internacional Humanitario que les permite desarrollar conjuntamente con sus subordinados actividades que se orienten al logro de una meta común.

Categorización de los Líderes

- a.** Cuando en el Ejército se habla de Líderes o Guerreros, se hace referencia a tres categorías diferentes; Oficiales, Supervisores, Técnicos y Suboficiales y personal de Tropa.
- b.** Si bien el Ejército se compone de diversas categorías de rango, para su desempeño se regula por sus

respectivas leyes y reglamentos pertinentes, las responsabilidades del Líder Militar de todas sus organizaciones se integran y complementan.

- c. Los Líderes en el Ejército se encuentran frecuentemente al mando de Unidades u organizaciones integradas por miembros de dichas dependencias; los cuales trabajan en forma corporativa, por la consecución de una meta común

Rol de los Oficiales En El Ejército

- a. Los Oficiales del Ejército son designados en sus cargos, por Resolución de acuerdo al grado de su investidura por disposición de Comando del Ejército.
- b. Los Oficiales de acuerdo al grado que ostentan, son designado en las diferentes Dependencias del Ejército para desempeñarse como Comandantes de las Divisiones de Ejercito, Comandos Operacionales, Comandos Especiales, Comandos Generales, Comandantes de las: Grandes Unidades, Unidades y Pequeñas Unidades.
- c. El Comando del Ejército es el encargado de establecer las políticas de Comando, administrar recursos y realizar la administración del Personal militar velando por su bienestar y seguridad personal, por la educación, la instrucción y el entrenamiento colectivo de los Líderes para cumplir las misiones de la Institución.
- d. El desempeño de los Oficiales en todos los niveles se concentran en las operaciones de las Unidades y sus resultados, esto servirá como la base para liderar con efectividad en el futuro en los niveles Estratégicos.

- e. Los Oficiales ocupan cargos que en virtud del mando se adquieren por nombramiento y grado, este se extiende a través de una estructura jerárquica de rangos en la que cada nivel goza de la autoridad para cumplir con las obligaciones establecidas.
- f. La función de todo Oficial exige adoptar los requisitos que rigen el Liderazgo Militar: En la calidad y amplitud del conocimiento especializado requerido, en la medida de la responsabilidad que implica y en la magnitud de las consecuencias derivadas de la inacción o incompetencia.
- g. El Oficial asimilado al Ejército, al igual que su par que es de carrera, debe internalizar los Valores Institucionales, conocer y poner en práctica los valores del Liderazgo Militar que de acuerdo a su grado y a estos nuevos escenarios le permitan actuar como el Líder Militar que necesita la Institución.
- h. La Identidad Profesional del Líder que inspira y configura la conducta del Oficial, tiene como finalidad según estos nuevos escenarios convertir a éste en un Guerrero, un Profesional con competencias y capacidades en un Líder de carácter.
- i. El personal de Oficiales de los Grados de Comandante a Subteniente que comandan Unidades, tienen la responsabilidad de educar, impartir instrucción y entrenar a los nuevos contingentes incorporados al Ejército en lo referente a las destrezas bélicas propias de su función, inculcarlos a seguir la estirpe guerrera de nuestros héroes, el valor, la práctica de los valores, la disciplina, la vida diaria del cuartel, el respeto y obediencia a sus Superiores, el respeto a sus camaradas de armas y a la sociedad.

Rol de los Supervisores, técnicos y sub Oficiales en el Ejército

- a.** El Ejército además de los Oficiales se apoya también en los Supervisores, Técnicos y Suboficiales capaces de ejecutar operaciones tácticas complejas tomando decisiones motivadas en la intención del Comandante, ellos están investidos de la autoridad de mando para dirigir, instruir y entrenar a su personal para enfrentar cualquier situación inesperada.
- b.** Los Supervisores, Técnicos y Sub Oficiales cumplen sus funciones de acuerdo al cargo que ocupan, siguiendo estrictamente las órdenes, directrices y normas establecidas; además, como Líderes son responsables de preservar los estándares de alta calidad establecidos, contribuir a mantener la disciplina y ser ejemplo para sus subordinados.
- c.** Los Supervisores, Técnicos y Sub Oficiales reciben las órdenes que les proporcionan sus Superiores y las transmiten a sus Subordinados para darle estricto cumplimiento y, junto con ellos ante inconvenientes buscan las mejores soluciones que permitan hacer frente a los desafíos del ambiente operativo.
- d.** Los Supervisores, Técnicos y Suboficiales impulsan la práctica de valores, del Espíritu de Cuerpo, basados en la mutua confianza y objetivos comunes. El trabajo solidario es un paso fundamental en la formación y cohesión de un equipo.
- e.** Los Supervisores, Técnicos y Sub Oficiales, de acuerdo a su especialidad participan en la etapa de formación y de especialización de los Soldados, enseñándoles destrezas básicas propias de su función, así como resaltar el debido respeto a todos los Superiores Jerárquicos.

Rol del Personal de Tropa en el Ejército

- a. El personal de Tropa, contribuye en el ejercicio de Liderazgo Militar ayudando a sus Superiores a capacitar a todos los peruanos captados para cumplir con el Servicio militar en sus respectivos dependencias en aspectos de instrucción, entrenamiento y formación técnico laboral, para su eficiente participación en la Defensa y Desarrollo Nacional, así como para disponer de Reservas instruidas y entrenadas para la movilización.
- b. El personal de Tropa al igual que los Oficiales, Supervisores, Técnicos y Suboficiales contribuyen al cumplimiento de la misión Constitucional del Ejército tanto en tiempo de paz como guerra, intervienen y están presentes en la ejecución de las operaciones tácticas, bajo la dirección de sus Comandos directos.
- c. El personal de tropa instruido particularmente en las prácticas de Liderazgo, puede ser capaz de aspirar a la carrera profesional de acuerdo a sus competencias, capacidades cuyos requisitos se encuentran establecidos en cada uno de los Centros de Formación Militar.

Roles Compartidos

- a. La relación complementaria y el respeto mutuo entre los Oficiales, Supervisores, Técnicos y Sub Oficiales y el personal de Tropa, constituyen una forma de exteriorizar la disciplina en el Ejército. Una parte importante del Liderazgo Efectivo es la habilidad de los Superiores de trabajar junto a sus Subordinados, para desarrollar una relación de trabajo eficaz, todos ellos

deben de reconocer las similitudes y diferencias de sus respectivos roles, deberes y responsabilidades.

- b. Los Superiores como Líderes aprovechando sus conocimientos y experiencias deben brindar los recursos, la ayuda y la supervisión necesaria para que los Subordinados cumplan con sus funciones trabajando en conjunto como un equipo, interactuando y empleando un adecuado criterio.

Niveles de Liderazgo Militar



Figura N°4 Niveles de Liderazgo Militar

Fuente COEDE (2014)

- a. En la figura se presenta los tres niveles del Liderazgo en el Ejército que son:
 - (1) Estratégico: Responsabilidad Institucional
 - (2) Operacional: Responsabilidad EEMM y OMA
 - (3) Directo: Responsabilidad GU, Unidad, Compañía, Sección o grupo
- b. En el Cuartel General a Nivel Estratégico sirven Líderes de todos los grados particularmente Oficiales Superiores, Supervisores y Técnicos, pero eso no

significa que todos sean Líderes de ese Nivel. Las responsabilidades de un puesto de servicio, conjuntamente con los factores enumerados en el párrafo 3.8 determinan generalmente su Nivel de Liderazgo.

- c. Por ejemplo:
 - (1) Un Capitán jefe en un puesto de vigilancia con una docena de Subordinados trabaja en un Nivel de Liderazgo Directo. Un Capitán de Intendencia en la oficina de tesorería que tenga influencia sobre un par de docenas o más de personas; es un Líder a Nivel Organizacional.
 - (2) Un Sub Oficial de 1ra que sirve en un Grupo de Combate trabaja en el Nivel Directo de Liderazgo. Si ese mismo Sub Oficial trabaja en el EM en el que se desempeña dentro de la sección personal (S-1, G-1) de la Unidad, ese Sub Oficial; trabaja en el nivel de Liderazgo Organizacional; sin embargo, si la responsabilidad principal del Sub Oficial es encargarse de una sección del personal de la Compañía que esté bajo órdenes de Líderes que dirigen el Batallón, el Sub Oficial es un Líder Directo.

Liderazgo Estratégico

- a. El Liderazgo Estratégico comprende a los Líderes Militares del Ejército, en los niveles que van del mando principal al Ministerio de Defensa, del Alto Mando, los Líderes de los Comandos Generales, los Comandos de las Divisiones de Ejército.
- b. Los Líderes Estratégicos son responsables de dictar la política de Comando, establecer la estructura de la

Fuerza, la distribución de los recursos, la difusión de la visión estratégica, de la preparación a sus Comandos en sus roles futuros.

- c. Los Líderes Estratégicos están capacitados para trabajar en ambientes de gran incertidumbre y complejidad adaptándose con rapidez a los escenarios cambiantes que permitan dar soluciones oportunas que contribuyan al cumplimiento de la preparación de la fuerza.
- d. Los Líderes Estratégicos al acumular experiencias de las capacidades básicas de Liderazgo adquiridas cuando se desempeñaron; como Líderes Directos y Organizacionales, le facilitan tomar decisiones con efectividad adecuándose a las realidades más complejas de su ; ambiente estratégico.
- e. Los Líderes Estratégicos son los gestores importantes del cambio y la transformación de la Institución, cuya visión y enfoques a largo plazo son aplicadas en la planificación, preparación y ejecución de la misión Institucional.
- f. Los Líderes Estratégicos ejercen su liderazgo manteniendo una estrecha coordinación con los Líderes Organizacionales empleando los diferentes medios a su disposición particularmente mediante visitas regulares a las dependencias de la estructura Institucional.

Liderazgo Organizacional

- a. El Liderazgo Organizacional comprende directamente a los Líderes que trabajan en los Estados Mayores y en los Órganos de Medios de Apoyo. Ellos establecen políticas de gestión, administran ciertos recursos

dándole prioridades, participan en la implementación de la visión para cumplir con la misión.

- b.** La influencia del Liderazgo Organizacional se da a través de la Cadena de Comando, empleando personal idóneo que permita a la Institución una mejor administración de los escasos recursos cuidando principalmente el bienestar de su personal.
- c.** Al igual que en el Liderazgo estratégico, también en su plan de control debe programar visitas para comprobar si las directivas, planes, informes, correos electrónicos y órdenes verbales de su Estado Mayor corresponden con la situación real, las condiciones que enfrenta su personal y sus propias percepciones del avance de la Unidad o dependencia en el cumplimiento de la misión.

Liderazgo Directo

- a.** El Liderazgo Directo se ejerce con el contacto inmediato, esto se da en las organizaciones desde el nivel de grupos de combate hasta el nivel de Brigada, en la que los Subordinados están constantemente con sus Líderes.
- b.** Los Oficiales Subalternos ocupan cargos donde ejercen el Liderazgo Directo con mayor frecuencia que los Oficiales Superiores; lo mismo ocurre con los supervisores, Técnicos y Sub Oficiales y el personal de tropa.
- c.** Los Líderes Directos capacitan a sus Subordinados uno a uno y a través de ellos influyen indirectamente en la organización. Por ejemplo, un Comandante de una Unidad tipo Batallón está suficientemente cerca de los Soldados para ejercer influencia directa cuando

supervisa el entrenamiento o interactúa con sus Subordinados en el curso de otras actividades programadas.

- d.** Los Líderes Directos experimentan más certezas y menos complejidades que los Líderes Organizacionales y Estratégicos, están permanentemente cerca de la acción para determinar o abordar problemas, monitorear y coordinar los esfuerzos de los equipos, proporcionar una intención clara y concisa de la misión y establecer lo que se espera del desempeño de su organización.

Equipos de Líderes

- a.** Los Líderes de todos los niveles reconocen que el Ejército es un equipo, que interactúa en forma de numerosas Unidades funcionales proyectadas para desempeñar tareas y misiones necesarias que, en su conjunto, conforman el esfuerzo colectivo de todos los componentes del Ejército.
- b.** Todos pertenecen a un equipo y sirven bien como Líderes, bien como Subordinados responsables; para que estos equipos rindan al máximo, sus Líderes y seguidores deben desarrollar la confianza y respeto mutuos, reconocer los talentos existentes y contribuir de buen grado con sus talentos y capacidades al bien de la organización.
- c.** El Liderazgo que se aplica en el Ejército con los equipos que se componen, se alcanzan formas de liderazgo como el liderazgo formal y liderazgo informal.
(1) Liderazgo Formal:

- (a)** El Liderazgo Legítimo o Formal se otorga a los individuos en virtud de su nombramiento en puestos de responsabilidad y constituye una función propia del rango y la experiencia.
- (b)** Los cargos mismos se basan en el nivel de experiencia
- (c)** y capacitación laboral del Líder. Uno de los procesos de selección utilizados para la asignación de autoridad legítima es el Proceso de Ascenso.
- (d)** En el Proceso de Ascenso, tanto de Oficiales como el
- (e)** de Supervisores, Técnicos y Sub Oficiales y personal de Tropa, se tiene en cuenta el rendimiento y el potencial para seleccionar LÍDERES idóneos para cubrir puestos para el mando de acuerdo al grado correspondiente.

(2) Liderazgo Informal

- (a)** El Liderazgo Informal se encuentra en todos los niveles
- (b)** de Liderazgo y, si bien juega un papel importante en el cumplimiento de las misiones, nunca debería desconocer la autoridad legítima.
- (c)** (b) Todos los integrantes del Ejército podrían llegar a encontrarse en algún momento en la situación de tener que actuar como Líderes, para lo cual deben estar preparados para asumir retos.
- (d)** El Liderazgo Informal no está asociado a ningún rango

- (e) puesto en particular dentro de la Jerarquía Organizacional, este puede provenir del conocimiento adquirido con la experiencia y de la situación inesperada que obligue a una persona asumir el Liderazgo Informal por lo que se requiere la iniciativa del individuo para asumir responsabilidades que no son propias de su puesto.
- (f) Existe la posibilidad de quienes se encuentran en los rangos más bajos pueden llegar a influir en la decisión de la más alta autoridad organizacional pero, el Líder Formal es el encargado de tomar la decisión final, quien es en última instancia el responsable de legitimar la idea de acción del Líder Informal.

Cualidades Personales del Líder

La Presencia

La Imagen de un Líder.

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

esto le permitirá al Líder Militar conocer por sí mismo las condiciones reales a las que se enfrentan, estar en contacto directo con su personal, logrando con esta sola actitud que ellos estén más dispuestos a aceptar y a apreciar que a su Unidad se le asigne un papel importante.

- c. La presencia no es solo presentarse, importa la imagen que el Líder Militar proyecta, y esta se transmite por medio de la acción, la palabra y la actitud. La presencia es un atributo fundamental que es preciso que el Líder Militar llegue a entender de manera cabal.
- b. La reputación se refleja en el respeto que se inspira en los demás, en cómo se alude al Líder Militar y en cómo se responde a su orientación.

La Presencia Efectiva del Líder Militar.

La presencia efectividad del Líder Militar se potencia de manera notable si comprende y cultiva el porte Militar, su aptitud física, seguridad y capacidad de recuperación o resiliencia.

a. Porte Militar y Profesional

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

- (1) La buena forma física y la práctica de una cortesía apropiada, ayuda a superar situaciones difíciles.
- (2) Preocupación permanente por su buena apariencia, porque sabe que denota autoridad y además al considerarse un profesional le permite ser competente, y comprende que el amor propio

comienza por verse muy bien porque debe de actuar siempre bien.

- (3) En todo momento actuar de manera profesional.
- (4) Llevar el uniforme siempre con gallardía, elegancia y sintiéndose muy bien por ello; transmitiendo en todo momento una imagen de dignidad de profesionalismo, haciendo quedar muy bien a su Institución, Unidad y a sus compañeros ante la sociedad.
- (5) Al manejar su imagen pública y dar muestras de cortesía militar, le ayuda a transmitir un mensaje claro de estar siempre orgulloso del uniforme que viste y de servir al país.

b. Aptitud Física.

Una buena salud, fuerza y entrenamiento, sustentan la salud emocional y la destreza conceptual en condiciones de tensión extrema y prolongada, para lo cual se debe tener presente lo siguiente:

- (1) La aptitud física es todo aquello que se hace para mantener una condición saludable. Incluye someterse regularmente a exámenes físicos y médicos, el arreglo y la higiene personal; mantener al día las vacunas y prestar atención al stress psicológico.
- (2) La preparación de la Unidad comienza por contar con personal físicamente aptos, ya que el combate agota física, psicológica y emocionalmente; la buena forma física es fundamental para el triunfo en el campo de batalla.

- (3)** La preparación física es buena para todos los integrantes del Ejército, aquellos que están en buena forma física se sienten más competentes y seguros, manejan mejor el estrés, trabajan más y mejor, y se recuperan más rápido, dichos atributos resultan sumamente valiosos en cualquier ámbito.
- (4)** El programa de entrenamiento físico de la Unidad debe de /dar prioridad absoluta a la preparación para las misiones operativas. El Líder práctica de visión desarrollará un programa de preparación equilibrado que permita a los Soldados ejecutar la lista de tareas esenciales para la misión de la Unidad.
- (5)** Las exigencias físicas de la función del Líder Militar, el despliegue de las Fuerzas por periodos de tiempo prolongados y las operaciones continuas pueden erosionar más que los atributos físicos.
- (6)** Los Soldados deben estar preparados para pasar privaciones; es difícil mantenerse adecuadamente en forma durante operaciones de elevado nivel de exigencia. Si no se está en buena forma, los efectos del stress pueden llegar a poner en juego también la salud mental y emocional.
- (7)** Las operaciones de combate en terrenos difíciles, condiciones climáticas extremas y de gran altitud requieren de una importante preparación física previa; y una vez que se está en operaciones, se deben realizar esfuerzos constantes por mantener dicha preparación.
- (8)** En última instancia, los requisitos que debe cumplir el Líder en materia de preparación física

tienen un impacto significativo en su propio desempeño y su salud, dado que las decisiones del Líder Militar son determinantes para la eficacia en el combate, la salud y la seguridad de la organización que dirige, es para él un imperativo práctico para mantenerse sano y en buena forma física.

- (9) Las enfermedades siguen siendo un poderoso enemigo en los campos de batalla para el personal combatiente, mantenerse saludable y en buena forma física es importante para defenderse de enfermedades y contar con la fortaleza necesaria para enfrentar el Impacto psicológico del combate.
- (10) Todo el personal debe ser consciente del cuidado de la salud y de la higiene para su mejor desempeño en condiciones operativas extremas.
- (11) Un integrante enfermo en una Unidad bien entrenada constituye un eslabón débil en la cadena, y la puede hacer vulnerable y menos eficaz cuando el personal enfermo es irremplazable por la especialidad y conocimientos.

c. Seguridad.

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

- (1)** La seguridad del Líder Militar, descansa en su propia capacidad y en su creencia de seguridad por sí mismo.
- (2)** La seguridad en sí mismo nace de la competencia profesional, sin embargo debe tener presente que la excesiva seguridad puede ser tan dañina como la inseguridad; ambos extremos se constituyen en obstáculos para el aprendizaje y la adaptabilidad.
- (3)** El exceso de confianza y la ostentosa jactancia no tienen nada que ver con la seguridad, el Líder Militar no necesita publicitar sus virtudes, porque sus propias acciones las demuestran.
- (4)** La seguridad es de gran importancia tanto para el Líder Militar como para su personal; la seguridad de un buen Líder Militar es contagiosa y rápidamente se transmite al conjunto de la organización, en especial en situaciones de incertidumbre.
- (5)** En combate un Líder Militar ayuda a sus Soldados a ahuyentar la duda y mitigar la ansiedad, la cual va asociada a una férrea voluntad y autodisciplina, la seguridad impulsa al Líder Militar a hacer lo que debe hacer en circunstancias en que sería más fácil quedarse sin hacer nada.
- (6)** Todo Líder Militar, en todo momento debe proyectar seguridad y confianza al personal de la Unidad y la capacidad para triunfar en lo que haga; debiendo ser capaz de mantener la compostura y la calma por medio del férreo control de las emociones en las situaciones adversas.

d. La Capacidad de Recuperación ó Resiliencia

Es la demostración de la aplicación de la tendencia a recuperarse rápidamente tras sufrir contratiempos, experiencias impactantes, lesiones, adversidades y situaciones de tensión extrema, sin dejar de centrar la atención en la misión y la organización, esta se sustenta:

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

La Inteligencia del Líder Militar

La Inteligencia

- a.** La inteligencia de todo Líder Militar se nutre de las tendencias y recursos mentales que forjan las

habilidades conceptuales al aplicarlas en los deberes y responsabilidades que debe asumir.

- b.** Las habilidades conceptuales permiten analizar y juzgar con criterio antes de emitir conceptos y formular planes, ellas ayudan a pensar con creatividad y a razonar analítica, crítica y éticamente con la sensibilidad cultural necesaria para considerar las consecuencias previstas, así como las posibles consecuencias no previstas; todo Líder Militar debe pensar en función de lo que prevé que ocurra como consecuencia de una decisión.
- c.** Ciertas decisiones pueden desencadenar una secuencia de acontecimientos, por lo tanto todo Líder Militar debe procurar adelantarse a los efectos indirectos de sus acciones, inclusive hasta las acciones de un Líder Militar de menor jerarquía, porque pueden llegar a tener efectos que van más allá de lo previsible.

Componentes conceptuales de la inteligencia.

Los componentes conceptuales de la inteligencia son:

a. La agilidad mental

- (1)** Consiste en la flexibilidad de la mente y en la tendencia a anteponerse y adaptarse a situaciones inopinadas y cambiantes
- (2)** Permite pensar en función de los efectos mediatos cuando las decisiones que se toman no producen los efectos deseados, permitiendo apartarse de los patrones de pensamiento habituales, improvisar ante situaciones muy difíciles y aplicar prestamente múltiples perspectivas para considerar nuevos enfoques o

soluciones, esta agilidad mental debe permitir a todo Líder Militar aislar un problema e identificar sus posibles soluciones promoviendo la iniciativa para adaptarse al cambio durante las operaciones.

- (3)** Se funda en la capacidad de razonar con sentido crítico, manteniendo la mente abierta a múltiples posibilidades hasta alcanzar la solución más razonable, es la flexibilidad de la mente que le permite anticiparle y adaptarse a situaciones inciertas o cambiantes.
- (4)** Se basa en el análisis crítico, manteniendo la mente abierta a una serie de posibilidades hasta alcanzar la solución más razonable, el pensamiento crítico es la clave para llegar a comprender situaciones cambiantes, descubrir causas, llegar a conclusiones razonables, juzgar con criterio y aprender de la experiencia.
- (5)** El pensamiento crítico es un proceso del pensamiento que tiende a encontrar la verdad en situaciones en las cuales la observación directa es insuficiente, imposible o poco práctica, permitiendo pensar con visión de futuro y resolver problemas, y es vital para tomar decisiones.
- (6)** El pensamiento crítico es la clave para llegar a comprender situaciones cambiantes, descubrir causas, llegar a conclusiones razonables, juzgar con criterio y aprender de la experiencia, este pensamiento implica analizar un problema en profundidad desde múltiples puntos de vista, y no quedarse con la primera respuesta que venga a la mente.

- (7) Todo Líder Militar necesita de la habilidad de poseer un pensamiento crítico y ágil porque muchas de las disyuntivas que debe enfrentar exigen más de una solución; el primer paso para encontrar una solución apropiada es determinar claramente cuál es el problema central, hacerlo no es nada fácil; otras veces, es preciso sortear una multiplicidad de problemas menores que distraen la atención para finalmente llegar al tema central.
- (8) Los ámbitos operativos contemporáneos requieren de Líderes Militares con mayor agilidad mental, capaces de dirigir con eficacia Unidades en los conflictos, apartarse de los patrones de pensamiento habituales, improvisar ante situaciones sin salida, y aplicar múltiples perspectivas para considerar nuevos enfoques o soluciones.
- (9) La agilidad mental y la iniciativa de todo Líder deben infundirlas a sus Subordinados, que permita generar un clima propicio para la activa participación de la organización; cuando se identifican los errores cometidos sin mala intención durante el entrenamiento, se procederá a su corrección inmediata, motivando a que los Subordinados estén proclives a desarrollar su propia iniciativa.

b. El Criterio

- (1) El criterio es la norma, regla o pauta, que todo Líder debe seguir para conocer la verdad o falsedad de una cosa o cuestión, el criterio va de la mano de la agilidad mental.

- (2) El buen criterio requiere tener la capacidad de evaluar con inteligencia las situaciones o circunstancias, y extraer conclusiones factibles.
- (3) El buen criterio habilita al Líder a formar opiniones razonables, tomar decisiones sensatas y realizar cálculos estimativos confiables, aplicado en forma ordenada es importante para el éxito del Líder, y en buena medida nace de la propia experiencia.
- (4) El Líder Militar adquiere experiencia a través de la orientación y el consejo de los Superiores, de los de su mismo grado y aun de algunos Subordinados; también puede ampliar la experiencia leyendo libros o biografías de personalidades notables permitiéndole aprender de sus éxitos y sus fracasos; leer las historias de personajes que triunfaron son una fuente de conocimiento, sabiduría y métodos de abordaje que bien podrían adaptarse al ambiente o a las circunstancias actuales de su autodidaxia.
- (5) El criterio le permite a todo Líder Militar el momento en el que debe sopesar los hechos, manejar datos cuestionables y algunas veces contrario a sus sentimientos más profundos tomar una decisión acertada y, es en base al buen criterio que le permite tomar la decisión óptima ante la situación que tiene entre manos, constituyendo un atributo clave en el arte de dirigir y transformar el conocimiento y comprensión en decisiones lógicas y aplicables.
- (6) El buen criterio le permite determinar los posibles caminos a seguir y a decidir cuál es lo mejor; antes de elegir la medida específica a adoptar, se permite considerar las posibles consecuencias y

razonarla metódicamente, este criterio se nutre de fuentes tales como las intenciones y propósitos de los Comandantes de larga trayectoria, el resultado que se desea lograr, las reglas, las leyes, la experiencia y los valores.

- (7) El buen criterio implica asimismo ser capaz de evaluar a sus Subordinados y al enemigo, de modo de establecer cuáles son sus fortalezas y sus flaquezas; ser capaz de imaginar soluciones apropiadas e instrumentarlas, al igual que la agilidad mental, el buen criterio es un ingrediente imprescindible cuando se trata de solucionar problemas y tomar decisiones.

c. El Espíritu Innovador

- (1) Es lo que le permite a todo Líder Militar introducir por primera vez algo nuevo cuando es preciso o se presenta la oportunidad, el ser innovador implica tener creatividad para generar ideas originales y valiosas.
- (2) Todo Líder Militar debe aprovechar las oportunidades que se presentan cuando se plantean un problema nuevo o un problema antiguo que requiera una nueva solución; para solucionario pensando con creatividad y con ideas
- (3) Innovadoras El concepto clave para el pensamiento creativo es desarrollar nuevas ideas e imaginar nuevas formas de plantear desafíos a los Subordinados que conlleven conceptos innovadores, en el caso de los Soldados, implica pensar en nuevas maneras de culminar con éxito las tareas y misiones.

- (4) Todo Líder innovador evita el conformismo; procura encontrar nuevos desafíos para sus Subalternos por medio de nuevos enfoques e ideas de avanzada; para ser innovador, todo Líder Militar aprende a confiar en la intuición, la experiencia, el conocimiento y el aporte de sus Subordinados.
- (5) Todo Líder innovador debe preocuparse por reforzar el espíritu de cuerpo haciendo que todos asuman su cuota de responsabilidad y de riesgo en el proceso de innovación; el pensamiento creativo del Líder implica adoptar enfoques adaptativos a partir de circunstancias similares anteriores, enfoques totalmente innovadores basados en una idea completamente nueva, a veces aplicando la iniciativa y el buen criterio para que en algunas circunstancias de no contar con los medios necesarios para su entrenamiento en sus respectivas instalaciones, sustituidas por otras que alcancen el fin deseado.

d. El Tacto en la Relación Interpersonal

- (1) Para interactuar eficazmente con otras personas, es preciso saber que ellas están percibiendo y aceptando el carácter, las reacciones y las razones del Líder, así como nosotros de los demás.
- (2) El tacto en la relación interpersonal integra las habilidades mencionadas, al tiempo que reconoce la diversidad y demuestra autocontrol, equilibrio y estabilidad en toda situación. Es aceptarse uno

mismo y aceptar a los demás con sus caracteres, sus reacciones y sus razones.

- (3)** Para tener tacto se debe estudiar la diversidad cultural de su personal, que viene a ser el comprender a cada persona empezando por reconocer sus diferencias, aptitudes, aportes y potencial individual, debiendo todo Líder Militar generar un ambiente en el que sus Subordinados saben que son valorados por sus talentos y sus aportes, comprendiendo que su tarea no es igualar a todos sino más bien aprovechar las diversas capacidades y talentos de su personal.
- (4)** El tacto cuando lo práctica le permite el autocontrol, que es el control de las emociones, inspirando serenidad y confianza en el equipo, no debiendo nunca perder la ecuanimidad, ya que de hacerlo no podría exigir a los que están a su mando que controlen sus emociones.
- (5)** Todo Líder Militar debe ser equilibrado siendo capaz de exteriorizar las emociones que corresponden en cada situación y de diagnosticar el estado emocional de su personal, recurriendo a su propia experiencia para transmitir a sus Subordinados la perspectiva adecuada de los acontecimientos que se están desarrollando en ese momento.
- (6)** Un Líder equilibrado sabe cómo dar a entender que algo es urgente sin sembrar el caos en toda la organización, siendo capaz de animarlos a seguir adelante con la misión, aun en los momentos más difíciles.

e. Estabilidad Emocional

- (1)** Estabilidad Emocional es una característica de nuestra personalidad, depende del equilibrio de nuestros sentimientos y se trata de una circunstancia muy personal que es producto de nuestro equilibrio interior y de lo que consideremos positivo o negativo en nuestra vida diaria.
- (2)** La estabilidad es el manejo de las emociones aun en los momentos más difíciles, transmitiendo aplomo y serenidad.
- (3)** Todo Líder Militar eficiente se muestra estable y aplomado cuando está bajo presión y exhausto, y se mantiene sereno ante el peligro, tales características; contribuyen a infundir estabilidad en sus Subordinados, quienes siempre están atentos a su Líder y esperan de ellos seguir su ejemplo y enseñanzas.
- (4)** Todo Líder deben actuar en estas circunstancias de la manera siguiente;
 - (a)** Enseñar con el ejemplo las emociones que se quiere demostrar a los Subordinados.
 - (b)** No caer en la tentación de hacer lo que personalmente le hace sentirse mejor.
 - (c)** En situaciones de estrés severo, podría ser mejor desahogarse y dar rienda suelta a las emociones.
 - (d)** Si se espera que los Subalternos mantengan la calma bajo presión, todo Líder deben demostrar el mismo nivel de estabilidad emocional.

El conocimiento, habilidad y dominio del Líder

Conocimiento Integral

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

El Conocimiento Táctico

El conocimiento táctico consiste en comprender las tácticas militares para asegurar la consecución de un objetivo determinado por medios militares, para lo cual es necesario tener presente lo siguiente:

a. La Doctrina Militar

- (1) Todo Líder Militar debe conocer la doctrina, las tácticas, las técnicas, procedimientos y que estos conocimientos le permitan el empleo eficaz de su personal, equipos y organizaciones puestas a su disposición para actuar en combate, ganar la

batalla y lograr la conquista de los objetivos previstos.

- (2) Los Líderes Directos suelen actuar en las batallas que se desarrollan, mientras que los de las otras organizaciones se centran en seguir, apoyar y consolidar las acciones.
- (3) La táctica es el arte y la ciencia de emplear los medios con que están dotadas las Unidades para combatir y alcanzar el éxito.

b. Dominio Táctico

- (1) La táctica es el arte y la ciencia de emplear los medios con que todo Líder debe contar para ganar y triunfar en el combate.
- (2) La táctica comprende aquellas capacidades, técnicas y procedimientos susceptibles de ser aplicados en el momento correcto cuando la Unidad entra en operaciones de acuerdo a la misión asignada.
- (3) El Arte abarca el despliegue creativo y flexible de medios para culminar las misiones asignadas, tomar decisiones ante un enemigo inteligente y tratar de alcanzar en el combate los efectos deseados mediante la aplicación del arte de la Guerra.
- (4) Los centros de entrenamiento de las Unidades y los ejercicios de campaña, permiten la capacitación de una manera real de los campos de batalla.
- (5) A pesar que la práctica de las destrezas tácticas suelen ser por si difíciles, los Líderes competentes

deben de reproducir las condiciones operativas reales durante los entrenamientos, es necesario agotar los medios a su alcance para reproducir casi en forma similar al campo de batalla.

c. Habilidad en el Campo de Batalla.

- (1) Se trata de las destrezas que deben tener todo el personal militar para manejar y preservar su vida en el campo de batalla. La probada habilidad en el campo de batalla reduce las probabilidades de que se produzcan bajas permitiendo culminar con éxito la misión.
- (2) Todo Líder Militar debe llegar a dominar las habilidades del campo de batalla por medio del entrenamiento, el estudio y la práctica, del mismo modo, se aseguren de que sus Soldados se cuiden y les brinden los medios para hacerlo, contribuyendo a dicho éxito.
- (3) Aunque las habilidades del campo de batalla son fáciles de aprender, a menudo no se les da la importancia que merecen en los ejercicios de entrenamiento, es por ello que durante los ejercicios que se realizan en tiempos de paz, todo Líder Militar debe ser estricto en reforzar la disciplina táctica y asegurarse que su personal sea ágil en las habilidades del combate, de modo de asegurar que no se conviertan en víctimas en tiempos de guerra.

El Conocimiento Técnico

El conocimiento técnico consiste en la información especializada en relación con una función sistema específico, esto conlleva.

a. Dominio técnico

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

b. Conocimiento de los Equipos

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

- (4) Deben de asegurarse de que las organizaciones cuenten con todos los recursos necesarios para instalar, aprender a usar, mantener, operar inventariar y entregar los equipos.

c. Utilización de los Equipos

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

El Conocimiento Conjunto

- a. El conocimiento conjunto es la comprensión de las organizaciones conjuntas, sus problemas y el rol que desempeñan en la Defensa Nacional.
- b. La guerra conjunta es la guerra en equipo, a partir de la experiencia de los últimos conflictos se ha hecho necesario la participación conjunta de las FFAA y su despliegue requiere un mayor nivel de colaboración

entre los integrantes de la Institución, por lo que actualmente se le está dando la importancia debida en la capacitación y participación conjunta en los actuales conflictos.

- c. Todo el personal de las FFAA que cumplen funciones Estratégicas, reconocen la importancia de la guerra conjunta.
- d. Los Líderes Militares reconocen que todos los servicios conllevan ciertas fortalezas y limitaciones en el campo de batalla y solo la colaboración estrecha de cada uno de ellos puede asegurar el rápido éxito de la misión en los entornos operativos complejos que enfrenta nuestra institución.

El Conocimiento Cultural Geopolítico.

- a. El conocimiento cultural y geopolítico es la consideración de las diferencias culturales, geográficas y políticas y la sensibilidad que estas determinan.
- b. La Cultura consiste en creencias, valores y supuestos compartidos sobre lo que es importante. Todo Líder Militar tiene presente los factores culturales en tres contextos;
 - (1) Son sensibles a las diferencias socio-culturales de los integrantes de su equipo, a modo de potenciar sus talentos.
 - (2) Son conscientes de la cultura en el que opera la organización.
 - (3) Consideran y evalúan las posibles implicancias de las costumbres, tradiciones, principios doctrinarios y métodos operativos al trabajar con fuerzas de otra nación.

- c. Los contingentes y/o personal de observadores que se organicen con Fuerzas del Ejército, deben de tener conocimiento cultural del país al cual ha sido designados a viajar, es de mucha importancia el conocimiento de la cultura, usos y costumbres del País donde deberán prestar sus servicios y de esa manera coadyuvar un mejor desempeño y el cumplimiento de los objetivos por lograr.

2.1.2 Aspectos sobre la variable 2: Don de Mando (Según el ME 31-5 Del ministerio de Defensa-Ejercito del Peru)

2.1.2.1 Definición de Don de mando

Todo el concepto involucrado en la frase “Don de Mando” es filosofía y como tal no se le puede abarcar totalmente en una sola definición. Sin embargo podemos decir que “Don de Mando” es la capacidad o habilidad que tiene un individuo para influenciar o impulsar a otras personas, unificando sus esfuerzos para llevar a cabo los fines propuestos por la organización a que pertenece.

2.1.2.2 Donde Mando

El Don de Mando, es siempre creativo y su importancia radica en que, además de buscar los fines y metas del grupo, busca también el desarrollo y el ennoblecimiento individual de sus miembros.

En todos los campos de la vida en que intervienen el esfuerzo humano, hay un jefe y hay subordinados. El progreso y el éxito dependen, en gran parte, de la calidad y eficiencia del jefe para influir en la conducta de los hombres que comanda. Toda organización tiene una finalidad

especifica que requiere acción, la que hace necesario disponer de comandantes suficientes capacitados y de elementos ejecutables eficientes que permitan alcanzar resultados positivos y logra el rendimiento deseado con el menor esfuerzo posible. Para que, tanto el jefe como los subordinados actúen en el sentido de la finalidad que se persigue, es indispensable también que existan normas que regulen su participación.

El Don de Mando es un arte y como tal puede aprenderse como cualquier otro arte. En su escénica el Don de Mando no es innato; se basa en el desarrollo de las cualidades de la personalidad individual, en la comprensión y aplicación de buenos principios y técnicas de Don de mando. El arte de mandar puede aprenderse, desarrollarse en diversos grados por cualquiera que se encuentre adecuadamente motivado y posea la habilidad mental y física y la integridad moral que precisa

Método de Mando.

El Mando, es el atributo esencial del militar, mandar es ejercer la autoridad con que esta investido, para imponer la propia voluntad a fin de conducir a los subordinados en el cumplimiento del deber mediante el mando de la unidad a las acciones colectivas, se impone, afianza y mantiene la disciplina.

El Jefe asegura su autoridad por la firmeza de su carácter, por su valor profesional y moral, y por el exacto cumplimiento de los deberes que son colectivos a las prerrogativas del mando. Siendo exigente para consigo mismo, tendrá autoridad suficiente para exigir a sus subordinados todos los sacrificios que imponen el servicio

de la patria.

La iniciativa contribuye poderosamente a fortificar el carácter y a desarrollar el sentido de responsabilidad mantenida dentro de los justos límites, es una alta cualidad militar.

Para que pueda ejercerse justiciosamente en cada grupo, y a fin de que no sean invalidadas las atribuciones de los escalones inmediatos, se hace indispensable limitar en forma precisa la esfera de acción de cada cual. El superior evita encerrar a sus subordinados con las prescripciones de detalle capaces de restringirles sus iniciativas en la ejecución.

La responsabilidad es consecuencia necesaria de la iniciativa y constituye deber de cada superior evidenciarla y reafirmarla en sus propios actos y decisiones. De ahí que toda orden deba ser impartida en forma tal que inmediatamente después de cumplida, pueda deslindarse las responsabilidades sin lugar a dudas. Este material define, desde el punto de vista de establecimiento de las responsabilidades y de lo concerniente a las iniciativas, los deberes y las atribuciones de cada uno, en relación a las funciones que desempeña.

A medida que se descienda en la escala jerárquica, las órdenes van siendo cada vez más detalladas, no quedando al último escalón subordinado sino la iniciativa apropiada a su grado, situación y capacidad.

Indicativos del Don de Mando

a. **Moral**

Es el estado mental y emocional del individuo que lo induce al cumplimiento de sus obligaciones y participar, como miembro de su grupo, en el logro de un objetivo común.

b. **Disciplina**

Es la estricta observación de las leyes, de las disposiciones vigentes, de las órdenes superiores que está obligado todo el personal militar e implica la subordinación consiente y constante de la voluntad individual en provecho del conjunto. **Constituye la base fundamental del Ejército** y es el factor más poderoso del éxito y su importancia esta que no puede concebir una fuerza organizada sin disciplina.

c. **Espíritu de Cuerpo**

Es el sentido que une los componentes de una unidad o repartición militar, considerándola entre la mejor entre sus equivalentes. Es fundamental para lograr la cohesión de conjunto y se le cultiva fomentando el compañerismo, enalteciendo las glorias pasadas de la unidad, conservando sus banderas y trofeos y, rindiendo tributo a sus comandantes y miembros distinguidos del pasado y presente.

d. **Eficiencia**

Es la capacidad técnica, táctica y física del individuo y de la unidad.

Características del Don de Mando

Elementos del Don de Mando

El don de mando es efectuado por tres elementos básicos: **El jefe, la unidad o grupo que dirige, y la situación en que actúan.** No hay fórmula para hacer un jefe o líder y nunca dos jefes obtienen igual resultados aún actuando en la misma forma. Cada jefe al analizar los diversos elementos de un problema de don de mando se verá afectado en forma diferente por su personalidad por las personalidades de los miembros de su unidad y por los factores de la situación que confronta. Estas variables hacen imposible el empleo de un patrón o solución estandarizada. Cualquier persona razonando inteligentemente, presidiendo de su experiencia, puede estudiar, cultivar y aplicar las técnicas del don de mando debe formular su propia solución, basándose del análisis de estos tres elementos básicos.

a. El Jefe

Los primeros resultados del don de mando se concentraban en la persona del jefe. Por centurias el hombre heredaba su posición directriz o la ganaba en virtud a su fortaleza física o personalidad compulsiva y dominante. Gradualmente se desarrolló la opinión de que el don de mando podría adquirirse y que ciertas cualidades o características estaban invariablemente asociadas con él.

Se emprendieron muchos estudios para descubrir algún rasgo que fuera una característica común para todos los jefes o también una combinación de cualidades que indicará aptitud del don de mando.

Los diversos informes presentados por las autoridades, respecto a las cualidades asociadas a los individuos con probadas aptitudes de don de mando, revelaron muchas diferencias de opinión. Todos los jefes competentes tienen algunas de estas cualidades. Ninguno tiene todas, y pocos son los que tienen idénticas cualidades. No obstante emergió un hecho el de la **herencia**, que como en todos los aspectos del comportamiento humano, probablemente también el don de mando tiene una función parcial, no constituyendo un factor determinante, En el desarrollo del don de mando los factores de la **experiencia, aprendizaje, y medio ambiente** son considerablemente más importantes que la herencia.

b. El Grupo

El grupo afecta de dos maneras las decisiones del don de mando: **como un grupo** y por la **acción individual de cada uno de sus componentes**. Los factores que deben considerarse comprenden: **la estructura** de su organización comprendiendo la disponibilidad y efectividad de los sub jefes; **las características culturales** del grupo que incluye antecedentes de que el eficiente toma decisiones que se ajustan a las necesidades y deseos del grupo, en el marco militar este principio debe aplicarse con cautela, ya que el cumplimiento de la misión, es una consideración determinante y puede hacer imposible su aplicación. No obstante el buen jefe realiza siempre todos los esfuerzos para comprender aquellas necesidades y deseos y en el grado que sea posible, tomarlos en consideración al establecer metas u objetivos y al adoptar los medios y formas

para lograrlos.

c. La Situación

La situación comprende la **misión asignada**, el **factor ambiental**, y otros con discutidos en “a” y “b”, anteriores, que afectan su cumplimiento. Nunca dos situaciones son exactamente iguales. Los medios ambientales y misiones pueden variar desde la confusión natural urgencia y rapidez de las acciones de combate. Cada situación debe encararse como un problema nuevo y separado con su propia solución, y debe hacerse una continua evaluación de la situación conforme esta cambia. Las diversas situaciones que confronta un jefe requiere una sustancial adaptabilidad de don de mando.

Comportamiento Humano (Conducta)

La habilidad para influir y dirigir a otra gente, el arte del don de mando abarca la comprensión, predicción y control de su comportamiento. El comandante puede cumplir apropiadamente su función si realiza un esfuerzo constante para comprenderse a sí mismo y a sus hombres. No necesita ser un sicólogo, pero debe tener un conocimiento básico de las diversas formas del comportamiento humano para obtener de sus subordinados la máxima eficiencia.

El jefe debe comprender que sus acciones y órdenes tendrán un efecto diferente en cada uno de sus hombres y que cada uno de ellos reaccionará en forma diversa. El intercambio de estas reacciones entre los individuos del grupo dará como resultado una actitud de este hacia el jefe y a cualquier misión asignada por él. En consecuencia, el jefe que pueda obtener reacciones deseables de los

individuos bajo su comando, pueden también esperar las mismas reacciones del grupo. Esto a su vez lo ayudará a moldear al grupo en un equipo efectivo.

El jefe en la práctica mantiene estrecho contacto personal solamente con un grupo relativamente pequeño, a pesar del número de individuos que controla el último término. Debe confiar en ese pequeño grupo para hacer conocer su voluntad y ejecutar sus propósitos. El éxito del grupo depende de la capacidad del jefe para promover una efectiva relación entre él, el grupo y los miembros individuales de éste.

Tales condiciones crearán una atmósfera que dará como resultado grupos sólidamente motivados e individuos que trabajarán formando un equipo, el jefe debe comprender la importancia de esta acción mutua, como ella influencia y (3) Experiencia. Gemelos semejantes pueden crecer en el mismo medio y aun así desarrollarán personalidades diferentes, uno adquirirá experiencias diferentes al otro. Las experiencias afectan a las personas física y mentalmente. Además estas diversas experiencias tendrán una función definida en su desarrollo emocional y en la formación de sus actividades. Debido a estas variaciones de identidad, medio ambiente y experiencias cada individuo debe ser evaluado separadamente.

Las Raíces del comportamiento.

- a. Necesidades humanas básicas (Instintos). Para que el comportamiento del individuo sea socialmente aceptable y de aceptación para el mismo, debe cumplir ciertas necesidades. Estas condiciones o raíces del

comportamiento pueden describirse como necesidades humanas básicas. Algunas son naturales, mientras que las otras son adquiridas por medio de un proceso de aprendizaje durante la vida.

(1) Necesidades naturales.- La satisfacción de una necesidad física puede convertirse en un objetivo que motive al individuo o comportarse de una manera específica las necesidades naturales son aquellas pertinentes a la alimentación, bebidas, vestuario, alojamiento y a las funciones corporales normales.

(2) Necesidades adquiridas. Las necesidades adquiridas conciernen a las relaciones entre los hombres. Son adquiridas por el individuo durante su vida, y en base a la importancia que ellas tienen en su propio bienestar estas necesidades pueden ser tan poderosas como las necesidades físicas y la reacción de los hombres será tratar de buscar su satisfacción. Aun cuando las necesidades adquiridas puedan ser agrupadas en muchas clases, tienen importancia particular aquellas que permitan motivar a los hombres estas son: seguridad, aprobación social y reconocimiento.

(a) Seguridad

Somos capaces de presidir las consecuencias del curso de los acontecimientos hasta un punto en el que vemos que ciertas acciones de nuestra parte pueden resultar en daño físico, emocional o material de acuerdo a estos tendemos a alternar nuestro comportamiento muchos hombres afrontarán

graves riesgos con el fin de obtener una mayor seguridad para el futuro. Por ejemplo nadie desea resultar herido porque la seguridad física es el motivo que se encuentra detrás de manifestaciones tales como: “matar antes a que a uno lo maten” “ellos o nosotros”.

(b) Aprobación social

El deseo de contar con la aprobación de uno de los más fuertes incentivos en el hombre. Realizará esfuerzos para esta aprobación serán pocos los que adopten forma de acción desfavorable para el grupo. Desde pequeños nos damos cuenta que iremos mucho más lejos si cooperamos con otros miembros de nuestra sociedad. Corremos el riesgo de incluir en daños tanto materiales como físicos, si actuamos radicalmente contra los ideales y experiencias del grupo.

(c) Reconocimiento

El hombre siente la necesidad frecuente de una prueba tangible de que está saliendo adelante. Trabaja con ahínco para obtener éxito en alguna medida, y si no se vislumbra el reconocimiento, eventualmente renunciará o probará alguna otra de comportamiento. A veces una sola palmada en la espalda es suficiente para reafirmar aun subordinado de que su desempeño es apreciado.

- b.** Similitudes entre los hombres. Las necesidades físicas son similares para todos los hombres. Las necesidades adquiridas tienden a ser mantenidas en común por todos los individuos de una misma cultura. Estas

similitudes serán reconocidas y utilizadas por el Jefe para obtener de sus subordinados un desempeño mas efectivo y uniforme. Sin embargo como precaución, el jefe debe recordar que las necesidades adquiridas tiene a diferenciarse entre culturas y que cuando actúe con fuerzas extranjeras, o en regiones con características propias, debe esforzarse por descubrir las importantes necesidades adquiridas de esa cultura y utilizadas en el trato con ellas.

Adaptación

- a.** Cuando un individuo ingresa al Ejército, deja un medio ambiente en el que habrá logrado una adaptación satisfactoria. para algunos ese hecho está lleno de circunstancias frustratorias para ciertos soldados cuando se encuentran fuera de su comunidad y la familia, las restricciones sociales se hacen menos significativas. Debe realizar reajustes físicos, mentales y emocionales que comprendan modificaciones en su forma de ser y escoger nuevas metas. Si lo hace, decimos entonces que ha logrado adaptarse. Si las frustraciones son muchas y demasiado grandes, entonces el soldado no ha logrado adaptarse.
- b.** El proceso de la adaptación es un verdadero problema para el Ejército así como para que el soldado. Así por ejemplo en el Ejército de los EEUU, muchos hombres fueron dados de baja del servicio, durante la II Guerra Mundial, debido a desordenes neurosiquiaticos y otros precisaron tratamiento para retornar al servicio activo. Aproximadamente el 50 por ciento de todos los casos de desórdenes neurosiquiaticos se presentaron dentro de los treinta días después de su inscripción. menos de 15 por ciento ocurrieron en la zona de combate y la mayoría de estos volvieron al combate después de

breve tratamiento médico.

- c. Un análisis de las causas de esta pérdida de potencial humano y la ineffectividad resultante de todas las unidades, relevo en muchos casos que algunos casos jefes no estaban enterados de las necesidades de sus hombres; y por consiguiente. a la deficiente calidad de los jefes se agregaba los problemas de adaptación de los hombres.

La función del jefe.

El jefe ante todo debe conocerse así mismo. Para esto debe tener el valor moral de evaluar sus fuerzas y debilidades en función a sus cualidades éticas, físicas y mentales. Debe tratar de ver su imagen tal como la perciben los miembros de su comando; y debe comprender y ser capaz de reconocer las diferentes individualidades de los hombres que sirven bajo su comando.

Cada hombre tiene su propia personalidad y cada uno es afectado en forma diferente por los aspectos de su medio ambiente: El jefe debe ser capaz de reconocer los tipos y analizar los individuos, de tal manera que pueda seleccionar la técnica apropiada que haga que el individuo responda favorablemente a lo deseado por el Jefe.

La comprensión por el jefe de las modalidades del comportamiento humano, de las diferencias individuales y del impulso por la satisfacción de las necesidades humanas básicas proporciona una buena base para el establecimiento de buenas reacciones de trabajo y para el desarrollo de una interacción conveniente en el grupo.

El jefe está en una posición de proporcionar los medios que

ayuden a los individuos de su Unidad en la satisfacción de las necesidades humanas básicas, esto genera una actitud de confianza y respeto por su capacidad de Don de Mando. Sus subalternos tendrán la sensación de que pueda confiar en él, de que se interesa en su bienestar se adoptará más fácilmente a su medio ambiente militar y el resultado final será una eficiente Unidad. apropiadamente motivada.

Problemas De Don De Mando

- a.** El Don de Mando requiere la solución de una variedad de problemas. Estos problemas no pueden ser ignorados y deben ser tratados prontamente de la manera más efectiva posible. Si Ud fracasa en resolver estos problemas, ellos afectaran adversamente la eficiencia de su unidad.
- b.** Algunos de los problemas más comunes que se han de encontrar son los de asumir el mando, selección y formulación de jefes subordinados, relaciones entre jefes, subordinados y asesoría.
- c.** No se puede confiar siempre en la experiencia y observación, como guías para determinar los medios mediante los cuales llegan a decisiones acertadas. Los problemas son a menudo más complejos de los que parecen a simple observación y por eso, muchas veces se llega a conclusiones erróneas. Por consiguiente se hace necesario desarrollar un proceso de pensamiento que pueda emplearse para solucionar problemas en una forma ordenada y analítica en cualquier circunstancia.

Proceso de solución de problemas del Don de Mando.

El Proceso de solución de problemas del Don de Mando es un procedimiento analítico que ayuda a encontrar las soluciones correspondientes, hay tres etapas generales a este proceso: definir el problema, hacer una apreciación de la situación y ejecutar una acción.

- a.** Definir el problema. En cualquier unidad existen problemas sea cuando ocurre un incidente, o cuando existen condiciones que afectan adversamente a uno o mas de los indicados del Don de Mando. Sin embargo pensar que el problema solo concierne a la moral, el espíritu de cuerpo, la disciplina, o la eficiencia, no lo identifica plenamente ya que hay en una unidad diferentes factores y condiciones que influyen cada uno de estos indicativos. Por consiguiente, se debe evaluar la unidad considerando todos los indicativos existentes para determinar la magnitud del problema.
- b.** Hacer una Apreciación de la Situación, antes de intentar resolver un problema, se debe definir claramente la naturaleza exacta del problema, sus protagonistas, cuales son las circunstancias, cuando y donde se originó el problema. El examen lógico y ordenado de estos factores se verá facilitado por el ejemplo del método conocido de la Apreciación de la Situación que más adelante se indica.
 - (1) Determinar la causa. Una vez que se ha determinado la naturaleza exacta del problema, se debe precisar porque y como se presentó el problema y descubrir los hechos que inciden sobre él. Si en ciertos aspectos del problema no puede establecerse hechos, debe entonces hacerse suposiciones lógicas.
 - (2) Determinar las soluciones posibles. Después de

haber determinado la causa o causas fundamentales del problema, se considera las posibles soluciones. No se descartará una solución al primer examen, aun en el caso de que posteriormente pruebe de que no es de gran valor, Una solución tentativa puede contener o sugerir ideas valiosas: Cuanto más soluciones se consideren, habrá mayor posibilidad de que la solución adoptada será la mejor.

- (3) Evaluar las soluciones posibles, Al evaluar las soluciones que se han seleccionado, en primer lugar se establecen las ventajas. Después que se ha hecho esto con cada solución, se comparan los méritos de una con respecto a otra para determinar cuál solución es la mejor. El jefe al seleccionar una acción u orden apropiada debe tener en mente las consideraciones que se indican en el párrafo. Debe tenerse cuidado de que ningún perjuicio o preferencia personal influyen dichas consideraciones sobre todo recuerde que un jefe precipitado en sus conclusiones, crea a menudo problemas más serios que el que está tratando de resolver.
- (4) Seleccionar la mejor solución. Esta puede ser una de las soluciones consideradas previamente, o una combinación de dos o más de las elegidas.

- c.** Ejecutar una acción. Poner en ejecución la solución que se ha escogido, empleando técnicas de acuerdo a la personalidad del jefe. No contentarse solo con iniciar la acción, ya que el éxito generalmente depende de la capacidad y voluntad para supervisar y verificar los resultados de los esfuerzos.

Recordar que uno de los factores más significativos que

distinguen a un comandante que éxito de uno mediocre, es la habilidad para seleccionar y poner en ejecución vigorosamente una forma de acción efectiva.

Situaciones que originan problemas.

Asumir el Mando.

Existen muchas situaciones en el servicio militar que requieren rotación y reemplazo de los jefes. Estas se esperan y consideran como parte de los deberes militares normales. Se originan problemas especiales en los casos en que un jefe debe asumir inmediatamente el mando bajo condiciones no usuales. Tales como situaciones particulares no son tratados específicamente en este texto, aun cuando la técnicas siguientes son aplicables a todos los casos en que se haga cargo del mando.

- a.** Al asumir el mando de una unidad, debe planearse toda acción con el propósito de que la primera de uno cause sea duradera. Se evitarán o reducirán muchos problemas con el Don de Mando, si Ud. planea sus acciones de tal manera que evite crear una impresión inicial desfavorable.
- b.** Observe su unidad durante un periodo determinado antes de realizar cambios importantes en las normas. Este asegurará que sus acciones y órdenes se basan en hechos, o en supuestos razonables juiciosamente considerados. No puede establecerse una regla fija respecto a la duración del periodo de observación. El Don de Mando es excepcionalmente personal y el periodo de

observación variará de acuerdo a la adecuada personalidad de sus subordinados, al tipo de unidad y a la situación que confronta su unidad al momento de asumir el mando, se debe determinar si los cambios son necesarios y en caso de que no lo sean, es conveniente señalar cuando debe ejecutarse.

- c. Evaluar la unidad a la luz de los indicativos del Don de Mando pues la mayoría de los problemas del Don de Mando se originan en una o más de estas áreas. El empleo acertado del método de solución de problemas acelerará la solución de los mismos. Evaluar a sus subordinados para determinar sus fortalezas y debilidades. Utilizar todos los medios posibles para promover el desarrollo de sus subordinados Evaluar el nivel de efectividad de cada elemento subordinado bajo su mando, con miras a elevar dicho nivel.
- d. Orientar la unidad sobre las normas y estándar que desea el jefe. fijar y mantener los estándar más altos alcanzados. la unidad debe ser motivada para alcanzar su objeto final ¡una Unidad de combate efectiva!.

Selección de Jefes subalternos.

- a. no se ha establecido un método preciso para determinar si un hombre puede llegar o no a ser un jefe eficiente. Sin embargo, los comandantes que han tenido éxito en la responsabilidad de seleccionar el potencial de los hombres como jefes han empleado los siguientes medios para obtener información pertinente.
 - (1) Entrevistas. Una entrevista personal es un medio valioso para observar las características potenciales de don de mando. A menudo proporcionara información útil si no se dispone de otras fuentes. Se

planeará la entrevista y se auscultara las siguientes cualidades durante ella: suposiciones ilógicas.

- (a)** Porte y apariencia personal.
- (b)** Cortesía.
- (c)** Evidencia, sinceridad y honestidad.
- (d)** Entusiasmo y actitud positiva.
- (e)** Conocimiento y capacidad para expresar ideas.
- (f)** Actitudes desacostumbradas o desviaciones de la personalidad.

(2) Observación. Este es un método adecuado para obtener información cuando se conduce durante un tiempo determinado. Se observará lo siguiente:

- (a)** Presencia de cualidades positivas y disposición hacia las tareas correspondientes.
- (b)** Sentido de responsabilidad.
- (c)** Perspicacia para enfocar un posible mal. Esta habilidad es incrementada con la experiencia, juicio y facultad para separar las emociones personales de los hechos.
- (d)** Lealtad a sus subordinados así como a sus superiores.
- (e)** Decisión y firmeza para desempeñarse eficientemente frente a situaciones adversas.
- (f)** Habilidad para obtener el respeto y la cooperación de sus camaradas.
- (g)** Rendimientos personales y profesionales.

(3) Informaciones. se debe buscar informaciones referentes a la habilidad de sus futuros jefes. Los puestos desempeñados previamente, el grado de responsabilidad y su relación con el oficial que hace la presentación, son requisitos que deben considerarse al evaluar al futuro jefe.

(4) Registros administrativos. Cuando los registros están

disponibles, se utiliza para obtener información precedente.

- b.** Algunos comandantes han obtenido buenos resultados en la selección de los hombres para ser ascendidos o colocados en puestos de mayor responsabilidad, atendiendo a los siguientes criterios:
 - (1)** Habilidad y eficiencia demostrada para el trabajo.
 - (2)** Entrenamiento y experiencia en el trabajo y trabajos similares.
 - (3)** Tiempo de servicio y antigüedad.
 - (4)** Ascendentes de la personalidad entre los camaradas y subordinados.
 - (5)** Preparación académica militar y civil.
- c.** En los escalones subalternos el criterio más importante es la selección de un individuo para ser ascendido o colocado en un puesto de mayor responsabilidad, esta determinado por la habilidad y eficiencia demostrada para el trabajo.

Formación de Jefes Subalternos.

- a.** El desarrollo del Don de Mando en los subordinados, constituye una preocupación continua; por consiguiente, se debe aprovechar toda oportunidad para enseñar a los jefes jóvenes los componentes del Don de Mando y su aplicación. a fin de que puedan convertirse en jefes eficientes. Para cumplir con esto en forma efectiva se debe: conocer bien a los subordinados, dándose cuenta de quienes requieren una constante supervisión y quienes son capaces de cumplir misiones en forma independiente. Se alentará un espíritu de justa competencia; sin embargo, el subordinado que demuestre agresividad crueldad o egoísmo, puede crear disensiones y una rivalidad dañina y contraproducente. por otra parte, otros

subordinados pueden demostrar en sus hábitos de trabajo una inaceptable falta de emotividad. Puede ser necesario frenar a los subordinados más agresivos y estimular a los menos emprendedores. reconociendo las diferencias entre los individuos, se pueden emplear técnicas adecuadas para lograr obediencia, confianza, respeto y leal cooperación de los subordinados.

- b.** Las siguientes pautas son efectivas para la formulación de Jefes subalternos.
 - (1) Conducir activamente los programas de Instrucción Profesional.
 - (2) Rotación periódica en el servicio para dar una base amplia y diversificada de conocimientos.
 - (3) Asistencia a las Escuelas Profesionales del Ejército.
 - (4) Entrenamiento en inspecciones y en ejercicios de campaña.
 - (5) Instrucción de Don de Mando y juicioso asesoramiento.
 - (6) Delegación de máxima autoridad a los subordinados en proporción con sus responsabilidades.
 - (7) Operar a través del conducto regular y canal de comando.
 - (8) Fijar elevados estándar de realización.
 - (9) Ejemplo personal
- c.** Durante este periodo de formación se debe mantener una relación directa y personal con sus subordinados. Hacerles saber lo que uno espera; efectuar una evaluación de ellos de acuerdo al grado en el cual logran las metas establecidas; y darles indicaciones que les ayuden a mejorar. Reconocer el mérito de quien se haya hecho acreedor y evitar cuidadosamente el favoritismo.
- d.** En la mayoría de las Unidades, el constante cambio de jefes subalternos hace que su reemplazo sea un problema

apremiante, lo que crea la necesidad de que los comandantes prevean y entrenen reemplazos para cada puesto, de tal manera que se tenga siempre disponibles uno o más sustitutos. Las provisiones para el reemplazo de estos jefes son más importantes en el combate y donde la transferencia y cambios de personal son más acelerados.

- e. La habilidad de Don de Mando de los Comandantes subalternos debe ser más alta calidad los continuos cambios de los conceptos doctrinarios y empleo de las Fuerzas Armadas, da lugar a que los comandantes confien más en la habilidad y recursos de sus Comandantes subalternos. Las unidades se ven obligadas a operar con mayor dispersión y a conducir operaciones de tipo independiente o semi-independiente. El empleo de armas modernas, nuevas tácticas y medios más avanzados de comunicación darán un mayor énfasis al Don de Mando en niveles inferiores. El éxito o fracaso, dependerá de un alto grado de efectividad de los comandantes para obtener el máximo de eficacia como respuesta de sus Comandantes de sección y compañía, bajo condiciones que ofrezcan el mínimo de oportunidad para el contacto personal. Para hacer frente a estas nuevas exigencias, los comandantes de todos los niveles deben apreciar el valor que tiene la información de sus subordinados.

Relación Jefes - Subordinados.

- a. La relación apropiada jefe-subordinado es aquella en la que existe una gran confianza y respeto mutuo sin llegar a la familiaridad produce relajación y una tendencia a aminorar la debida reacción del subordinado. Como tal su

- demostración de respeto y completo apoyo a sus superiores, conducirá a sus hombres a acordarles la misma manifestación.
- b.** La influencia personal del jefe es de gran importancia en la formación de las relaciones armoniosas entre los jefes de su comando. Debe juzgarse a cada hombre de acuerdo a la forma como desempeña su tarea; nunca por algún perjuicio personal que se pueda tener.
 - c.** Todos los hombres esperan de sus conductores (jefes) lo siguiente:
 - (1)** Un tratamiento correcto, justo y honesto.
 - (2)** Consideración hacia ellos por su madurez o especialidad.
 - (3)** Interés personal en ellos y ser considerados como individuos.
 - (4)** Lealtad
 - (5)** Protección contra el abuso de ciertos personajes.
 - (6)** Lo mejor en mando.
 - (7)** Que sus necesidades sean previstas y satisfechas. los estándar de realización.
 - (8)** Todos los privilegios y comodidades posibles.
 - (9)** Que se le mantenga informado y que se le diga “por qué” de las cosas.
 - (10)** Un programa bien estructurado de entrenamiento, trabajo y recreación.
 - (11)** Decisiones y órdenes claras y positivas, que no sean cambiadas constantemente.
 - (12)** Que se demande de ellos, trabajos que estén acorde con sus capacidades; esto es, ni demasiado pequeño ni demasiado grande.
 - (13)** Que su labor sea reconocida y difundida en el momento y lugar debidos.
 - d.** Para el conductor militar, los hombres son herramientas; su

éxito estriba por que pueda conseguir de sus hombres al trabajar con él. Normalmente, y por propia iniciativa, los hombres solamente rinden el 35% de su capacidad. El éxito de un conductor se mide por la extensión en que puede completar el 65% restante.

Asesoramiento sobre problemas de personal.

- a.** Asesorar o aconsejar es tratar con alguien acerca del problema, comprende la aclaración de un problema o la asistencia en su solución por medio de la difusión. La asesoría más efectiva es aquella que alienta a la persona a llegar a su propia solución, la cual se cumple demostrando interés en el problema animando al individuo a hablar sin reserva. Luego aportando ideas y comentarios apropiados, se guía el pensamiento de la persona hacia una solución lógica para su problema. El asesoramiento debe desarrollar la iniciativa en el individuo, para valerse por si mismo actuar por su cuenta, sin depender de otros.
- b.** La gama de problemas personales que se presentan dentro de una unidad es vasta y variada. Los problemas que pueden requerir consejo son aquellos que incluyen motivo que queja pertinentes a promoción y ascensos, asignaciones de tareas, discriminación, problemas económicos, problemas familiares y muchos otros factores relacionados con el individuo a solucionar sus problemas a fin de que su mente esté libre de preocupaciones y pueda concentrarse en la tarea asignada.
- c.** La compensación del comportamiento humano será el gran valor para asistir a sus hombres en la solución de sus

problemas. Todo comportamiento tiene su causa y es está y no el síntoma lo que requiere tratamiento. Antes de sugerir una forma de acción, se tratará siempre de comprender porque un hombre piensa y actúa en la forma que lo hace.

d. Al ponerse en práctica un programa de asesoramiento, debe considerarse lo siguiente :

- (1) Todos los jefes de una unidad, deben enterarse del funcionamiento, la necesidad y los beneficios derivados de un programa de asesoramiento.
- (2) Los jefes deberán darse tiempo en cualquier oportunidad para dar consejos y asistencia.
- (3) Se enseñara al soldado a buscar asistencia de su jefe inmediato, y a no violar el conducto regular. Consideraciones especiales de emergencia rara vez constituirán excepciones a esta norma general.

e. Algunas consideraciones que han probado ser efectivas en el asesoramiento son :

- (1) Adoptar una actitud sincera, comprensiva e imparcial.
- (2) Emplear en sus discusiones palabras y frases comprensivas.
- (3) Nunca hablar en forma impropia a sus hombres.
- (4) Mantener como confidencial la infamación obtenida en el asesoramiento.
- (5) Utilizar plenamente la asistencia disponible del EMU, y de los servicios de bienestar y del Escalón Superior. Debe conocerse que canales se van a seguir y si es posible, el nombre de los individuos a quienes uno tenga que dirigirse. Cuando se pone al soldado en contacto directo con un órgano o servicio apropiado, se fortalece la fe que él tiene en la capacidad de interés del jefe por su bienestar. Se continuará mostrando interés por los problemas del soldado aún

después de habersele remitido un órgano o servicio.

- (6) Debe ejercer un cuidado especial cuando se aconseje a un individuo que parece tener problemas serios y de gran arraigo. En tales casos especiales, el consejo de un jefe que no tiene el entrenamiento profesional adecuado puede hacer más daño que bien. En consecuencia, estos individuos deben ser remitidos al servicio apropiado o al servicio psiquiátrico disponible, para su propio bienestar y del servicio militar.
- (7) Se evitará tomar decisiones para otros; debe guiarse la discusión de tal manera que la persona que es asesorada desarrolle su propia solución.

1. Definición de términos básicos

Autoridad

Consiste en ciertos derechos de decisión y comando, sin los cuales la responsabilidad no podrá ser cumplida debidamente.

Autoridad Militar.

La que ejerce un militar por razón de grado y empleo

Bisoño

Se aplica a la persona que no tiene experiencia o es nueva en una profesión o actividad: los soldados de este escuadrón son demasiado bisoños para entrar en combate

Carisma.

Facultad o cualidad excepcional o sobrenatural de una persona, que la diferencia de las demás.

Cultura.

Conjunto de costumbres, historia, valores y creencias compartido por un grupo, y que influye en el óptimo funcionamiento de la organización militar.

Eficacia

Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera

Eficiencia

Es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Habilidad.

La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

Líder.

Es aquel miembro que influye sobre los demás miembros del grupo (conduce, educa y aconseja); la influencia en general no es en un solo aspecto, sino globalmente. El líder es un impulsor o iniciador de una conducta social.

Líder del Ejército.

Militar que, en virtud de su jerarquía, un rol asumido o una responsabilidad asignada, inspira y tiene influencia sobre sus Subordinados para que cumplan con la misión asignada.

Liderazgo.

Es la capacidad, habilidad y cualidad de dirigir, conducir y orientar la dinámica de un grupo humano para alcanzar sus objetivos comunes con eficacia y eficiencia.

Motivación.

Factor psicológico, consciente o no que predispone al individuo a cumplir ciertas acciones o a tender hacia ciertos objetos.

Poder.

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

Resiliencia

Es la capacidad de los seres vivos sujetos para sobreponerse a períodos de dolor emocional y situaciones adversas

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 Hipótesis de Investigación

3.1.1 Hipótesis general

El liderazgo militar se relaciona significativamente con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014

3.1.2 Hipótesis específicas

3.1.2.1 La presencia del líder militar se relaciona significativamente con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014

3.1.2.2 La inteligencia del líder militar se relaciona significativamente con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014.

3.1.2.3 El conocimiento del líder militar se relaciona significativamente con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014

3.2 Variables

3.2.1 Definición Conceptual:

3.2.1.1 Liderazgo Militar

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

3.2.1.2 Don de Mando

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

3.2.2 Definición Operacional

3.2.2.1 Definición Operacional de Liderazgo

Definición conceptual Variables	Definición Operacional		Ítems	Índices
	Dimensiones	Indicadores		
V.I Liderazgo Militar	Presencia efectiva del Líder Militar.	<ul style="list-style-type: none"> - Porte Militar y profesional. - Seguridad. - Capacidad de recuperación. 	<ul style="list-style-type: none"> - El actuar de manera profesional le permite al líder proyectar presencia de mando y de autoridad. - Los recursos y actitudes del líder son necesarios para poder actuar de manera apropiada en cualquier situación. - El líder debe contar con una fortaleza interior tal que le permita recuperarse rápidamente de situaciones adversas y le impulsa a seguir adelante para el cumplimiento de su misión. 	<p>Escala de medición:</p> <p>1) Nunca 2) A veces 3) Siempre</p> <p>Intervalos: Mínimo = 1 Máximo = 42</p> <p>1) 1 – 14 2) 15 – 28 3) 29 – 42</p> <p>Nunca (33.3% o Menos) A veces (33.4% a 66.73%) Siempre (66.74 a 100% de las Veces).</p>
	La Inteligencia del Líder Militar.	<ul style="list-style-type: none"> - El Criterio. - El Tacto en la Relación Interpersonal - La Estabilidad Emocional. 	<ul style="list-style-type: none"> - El líder debe poseer la capacidad para evaluar con inteligencia diversas situaciones para determinar la verdad o falsedad de alguna situación en particular. - Para una adecuada relación interpersonal el líder debe reconocer y valorar los aportes de su personal. - El líder debe caracterizarse por la estabilidad de sus emociones transmitiendo sensatez y serenidad en sus subordinados. 	
	El Conocimiento del Líder Militar.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento Integral. - Conocimiento Táctico. 	<ul style="list-style-type: none"> - El líder militar debe poseer conocimientos en otras áreas del saber para la aplicación de sus conocimientos en el arte de la guerra. - El líder debe de poseer un eficiente dominio de la doctrina militar para que le permita emplear eficazmente a su personal en el cumplimiento de 	

		<ul style="list-style-type: none">- Conocimiento Técnico.	<ul style="list-style-type: none">- Todo líder debe de poseer información especializada y actualizada referente a las armas, equipos y sistemas desde los más simples hasta los armamentos y equipos con tecnología en punta como parte de su actualización profesional castrense.	
--	--	---	--	--

3.2.2.2 Definición Operacional del Don de Mando

Definición conceptual Variables	Definición Operacional		Ítems	Índices
	Dimensiones	Indicadores		
V.D Don de Mando	Elementos del Don de Mando.	<ul style="list-style-type: none"> - El Jefe. - El Grupo. - La Situación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ud. considera para que un jefe pueda ejercer el don de mando es necesario tener la experiencia adecuada, el aprendizaje idóneo y un completo conocimiento de su organización. - Ud. Considera que para ejercer una adecuado don de mando se debe de conocer en forma íntegra la situación particular y grupal de sus subordinados. - Ud. considera que para el cumplimiento de una misión el jefe debe evaluar la situación conforme esta cambia. 	<p>Escala de medición:</p> <p>1) Nunca 2) A veces 3) Siempre</p> <p>Intervalos: Mínimo = 1 Máximo = 42</p> <p>1) 1 – 14 2) 15 – 28 3) 29 – 42</p>
	Comportamiento Humano.	<ul style="list-style-type: none"> - Diferencia individuales entre los hombres. - Valores espirituales y morales. - La Adaptación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ud. Considera que para determinar los tipos de trabajo a sus subordinados debe de analizar las características físicas y mentales de cada individuo. - Para ejercer el don de mando se debe de demostrar elevados principios morales e integridad. - Ud. considera que la pérdida del potencial humano se debe a la adaptabilidad del soldado a la vida militar. 	<p>Nunca (33.3% o Menos)</p> <p>A veces (33.4% a 66.73%)</p> <p>Siempre (66.74 a 100% de las</p>

	Problemas del Don de Mando.	<ul style="list-style-type: none"> - Asumir el Mando. - Selección de Jefes subordinados. - Formación de jefes subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando se asume el mando Ud. Realiza una observación minuciosa antes de realizar algún cambio importante. - Ud. Para realizar seleccionar a sus jefes subordinados considera la habilidad y eficiencia demostrada en el trabajo. - Ud. Considera que es necesario enseñar a los jefes subordinados los componentes del don de mando y su aplicación a fin de que puedan convertirse en jefes eficientes. 	Veces).
--	-----------------------------	--	--	---------

3.3 Metodología : Tipo de Estudio

El tipo de investigación que se realizará en el presente estudio será de tipo básica porque nos llevará a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación y tendrá como propósito recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico.

Carrasco, S. (2009). Manifiesta que la investigación básica “Es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituye las teorías científicas existentes la misma que las analiza para perfeccionar sus contenidos”. (p.43).

El alcance de la investigación que se realizará en el presente estudio será del alcance correlacional.

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

3.4 Diseño de Estudio

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

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

Correlacionales Causales:

Se recolectan datos y se describe relación

(X₁.....Y₁)

Se recolectan datos y se describe relación

(X₂.....Y₂)

Se recolectan datos y se describe relación

(X₃.....Y₃)

Tiempo Único:

El interés es la relación entre variables. Sea Correlación:

X₁  X₁

X₂  X₂

X₃  X₃

3.5 Población y Muestra

3.5.1 Población

La población objeto de estudio, estuvo conformada por 133 personas constituidos por dos (02) Capitanes, cuatro (04) Sub Tenientes, tres (03) Sub Oficiales, cuatro (04) Cadetes y ciento veinte (120) personal de tropa, todos ellos pertenecientes al Batallón de Policía Militar N° 513 y a la Escuela Miliar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

3.5.2 Muestra

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

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

Dónde:

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

P: Proporción que manifestaron conocer el liderazgo militar y el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima.2014. (P = 0.5)

Q: Proporción que manifestaron no conocer el liderazgo militar y el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima.2014 Lima. 2014. (P = 0.5). (Q = 0.5)

e: Margen de error 5%

N: Población.

N: Tamaño óptimo de muestra.

Reemplazando Valores:

$$n=? \quad N= 133$$

$$Z= 95\%=1.96$$

$$P= 50\%=0.50$$

$$Q= 50\%=0.50$$

$$e= 5\%=0.05$$

Calculo de la Muestra:

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

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (133)}{(0.05)^2 (133-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{(3.84) (0.5) (0.5) (133)}{(0.0025) (132) + (3.84) (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{127.68}{1.29} = 98.97$$

n = 99

Por tanto, la muestra óptima es de 99 personas, entre Oficiales, Cadetes, Sub Oficiales y Personal de Tropa que serán seleccionados aleatoriamente.

3.6 Método de Investigación

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

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

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.7.1 Técnica

Observación

Se hará uso de la observación sistemática que ocurre en la situación real investigada, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo a la temática investigada.

Encuesta

Para aplicar al personal de Oficiales, Cadetes, técnicos y Sub Oficiales y personal de tropa, todos ellos pertenecientes al Batallón de Policía Militar N° 513 y a la Escuela Miliar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

3.7.2 Instrumentos

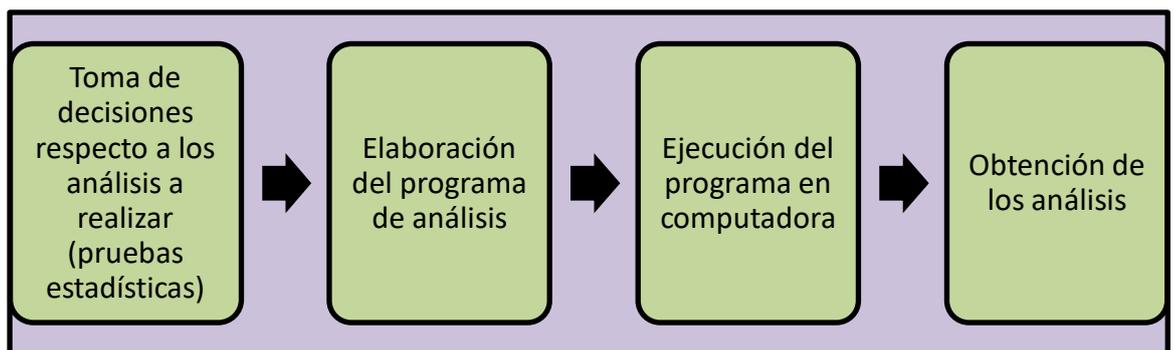
Para la investigación se permite recoger la información y medir las variables para hallar las correlaciones y comparaciones mediante un instrumento por variable.

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

3.8 Métodos de Análisis de datos

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

Procedimiento usual de análisis de los datos



Se utilizó el diseño no experimental transeccional o transversal; en vista que se llevó a cabo la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único en el lugar de estudio de la investigación, para determinar la relación que existe entre el liderazgo militar y el don de mando de los

cadetes de Infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014

De acuerdo al detalle siguiente:

Se recolectan datos y se describen relación

$$(X_1 - Y_1)$$

Se recolectan datos y se describen relación

$$(X_2 - Y_2)$$

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

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

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Descripción

En la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- a. Cuestionario constituido por nueve ítems, dirigido a los Oficiales, Cadetes, Técnicos, Sub Oficiales y Tropa realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513, para conocer las características de la variable independiente (**Liderazgo Militar**).
- b. Cuestionario constituido por nueve ítems, dirigido a los Oficiales, Cadetes, Técnicos, Sub Oficiales y Tropa realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513, para conocer las características de la variable dependiente (**Don de Mando**).
- c. Se empleó el instrumento descritos en el párrafo a y b: Cuestionarios para las variables Liderazgo Militar y Don de Mando mediante el **coeficiente de Alfa de Cronbach** para comprobar la consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems para evaluar cuanto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluye un determinado ítem, procesado con la aplicación SPSS ver. 22. Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión.

Criterio de confiabilidad valores:

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

Coeficiente Alfa de Cronbach

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

En donde:

K = El número de ítems

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

S_t^2 = Varianza de la suma de los ítems

α = Coeficiente de Alfa de Cronbach

Este instrumento se utilizó en la prueba piloto de una muestra de 25 entrevistados (Oficiales, Técnicos, Sub Oficiales y Personal de Tropa) por cada variable de estudio del Batallón de Policía Militar N° 513.

Cuadro N ° 01
Tabulación de la Variable I: Liderazgo Militar

N/O	item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7	item8	item9
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	2	2	2	2	2	2	2	2	2
6	2	2	2	2	2	2	2	2	2
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8	3	2	2	2	2	2	2	2	2
9	3	2	2	2	2	2	2	2	2
10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Cuadro N ° 02
Tabulación de la Variable II: Don de Mando

N/O	item10	item11	item12	item13	item14	item15	item16	item17	item18
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	1	3	1	3	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	3	2	3	2	2	2	2	2	2
5	3	2	3	2	3	2	2	2	2
6	2	2	2	2	2	2	2	2	2
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19	3	3	3	3	3	1	1	1	3
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	3	1	3	1	3	1	1	1	1
22	3	1	3	1	3	1	1	1	1
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3

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

**Resumen del procesamiento de los casos de
Liderazgo Militar y Don de Mando**

		N	%
Casos	Válidos	40	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,989	18

El coeficiente de Alfa de Cronbach obtenido es de 0,989, lo cual permite decir que el Test en su versión de 18 ítems tiene una **Alta confiabilidad**, de acuerdo al criterio de valores. Se recomienda el uso de dicho instrumento para recoger información con respecto al **Liderazgo Militar y Don de mando**.

- d. Las fórmulas estadísticas aplicadas para el procesamiento estadístico de los datos en el muestreo y las pruebas de hipótesis se llevó a cabo con el análisis **PARAMÉTRICO** de (**Correlación r de Pearson**), etc.

Los resultados obtenidos fueron analizados en el **NIVEL DESCRIPTIVO** y en el **NIVEL INFERENCIAL**, según los objetivos y las hipótesis formuladas.

En el **nivel descriptivo**, se han utilizado frecuencias y porcentajes para determinar los niveles predominantes del Liderazgo militar (La presencia del líder, La inteligencia del líder y El conocimiento del líder) y el Don de mando (Elementos del Don de Mando, Comportamiento humano(conducta) y Problemas del Don de Mando.), llevada a cabo en las practicas pre-profesionales de los Cadetes de III año del arma de Infantería realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513 - Lima; en el **nivel inferencial**, se ha

hecho uso de la estadística de análisis paramétrico y como tal se ha utilizado el **coeficiente de correlación *r* de Pearson**, ya que se investiga la relación entre las dos variables cuantitativas medidas en un nivel por intervalos.

4.1.1. Análisis e interpretación de resultados

A. Análisis e interpretación de la Variable Liderazgo Militar

Para Evaluar la variable Liderazgo Militar en el Batallón de Policía Militar N° 513, Lima 2014, procedimos elaborar un instrumento de medición conformado por (09) ítems, dividido en tres partes cada dimensión, en este instrumento recogeremos información referente a las dimensiones con sus respectivos indicadores que nos conllevo a elaborar el diagnóstico del **Liderazgo Militar** como: la presencia del líder, la inteligencia del líder y el conocimiento del líder que son factores que influyen directamente en el **Liderazgo Militar**. Frente a cada pregunta del cuestionario, el entrevistado respondió las alternativas que le permitió evaluar en la escala de 1 a 3. (1= Nunca, 2= A veces y 3=Siempre).

Cuadro N° 03
Norma de corrección para el Liderazgo Militar

Niveles	Liderazgo militar	Factores de Liderazgo Militar		
		La presencia del líder	La inteligencia del líder	Conocimiento del líder
	Rango	Rango	Rango	Rango
Siempre	19 - 27	07 - 09	07 - 09	07 - 09
A veces	10 - 18	04 - 06	04 - 06	04 - 06
Nunca	01 - 09	01 - 03	01 - 03	01 - 03

Una vez obtenido las puntuaciones para cada factor del **Liderazgo Militar** se sumó las puntuaciones de cada factor para así poder dar una calificación general al cuestionario obteniéndose una puntuación mínima de 1 y una máxima de 27.

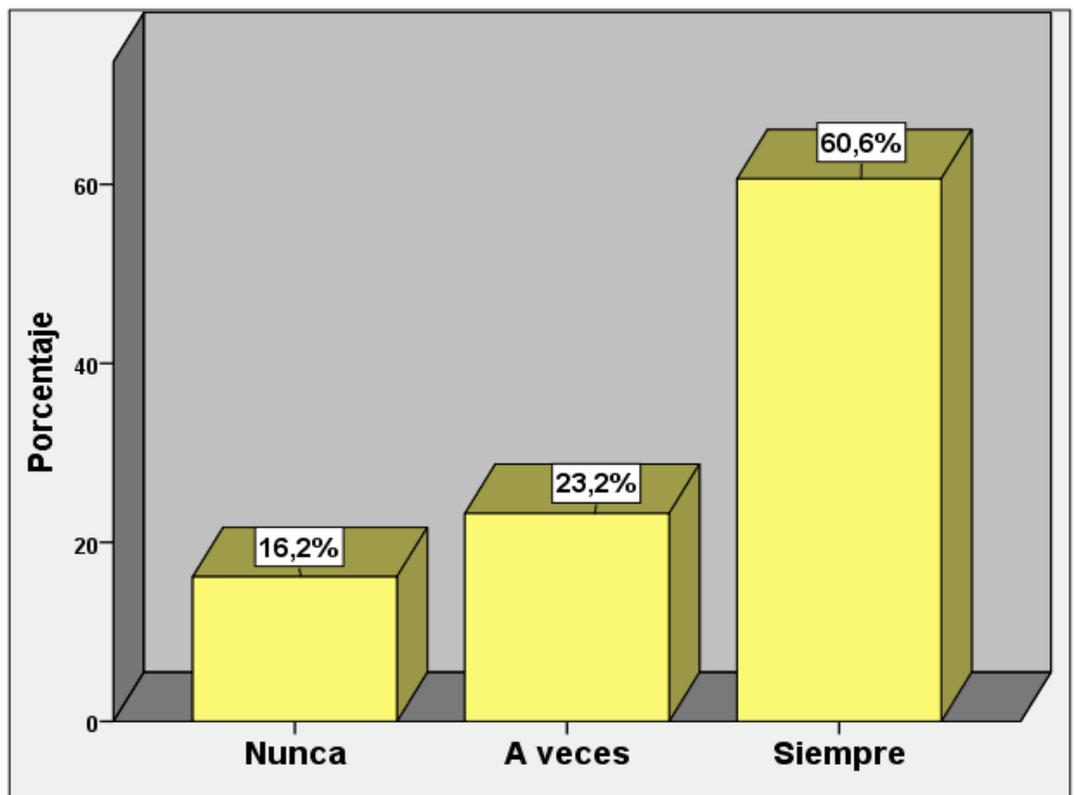
Cuadro N° 04

**Nivel de Liderazgo Militar en el Batallón de la
Policía Militar N° 513, Lima 2014**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	16	16,2	16,2
	A veces	23	23,2	39,4
	Siempre	60	60,6	100,0
	Total	99	100,0	100,0

Gráfico N° 01

**Nivel de Liderazgo Militar en el Batallón de la
Policía Militar N° 513, Lima 2014**



n:

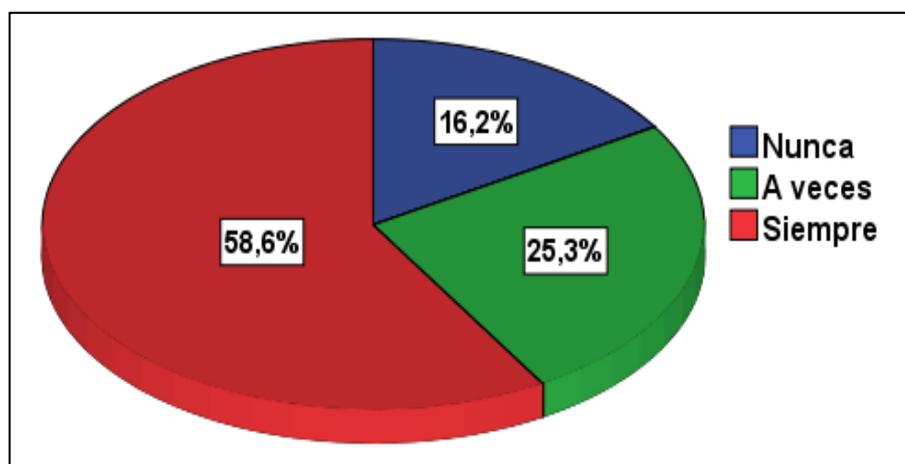
El cuadro N° 04 y el gráfico N° 01, muestra que el 60.6% de los encuestados opinan que el **Liderazgo Militar** tiene un nivel de **Siempre**, por lo que se evidencia que en el Batallón de Policía Militar N° 513, existe liderazgo militar, seguido del 23,2% de los datos se ubica en el nivel de **A veces** y finalmente el 16,2% respondieron en el nivel de **Nunca**, totalizando el 100% de la muestra. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 2,4444 vista en la tabla de categorización corresponde al nivel de **Siempre**.

a) Dimensión: La presencia del líder

Cuadro N° 05
Nivel de la presencia del líder en el Batallón de
Policía Militar N° 513, Lima 2014

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	16	16,2	16,2
	A veces	25	25,3	41,4
	Siempre	58	58,6	100,0
	Total	99	100,0	100,0

Gráfico N° 02
Nivel de la presencia del líder en el Batallón de
Policía Militar N° 513, Lima 2014



Interpretación:

El cuadro N° 05 y el gráfico N° 02, muestra que el 58.6% de los encuestados opinan que la **Presencia del líder** tiene un nivel de **Siempre**, por lo que se evidencia que en el Batallón de Policía Militar N° 513, existe presencia del líder permanente, seguido del 25,3% de los datos se ubica en el nivel de **A veces** y finalmente el 16,2% opinaron en el nivel de **Nunca**, totalizando el 100% de la muestra. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 2,42 vista en la tabla de categorización corresponde al nivel de **Siempre**.

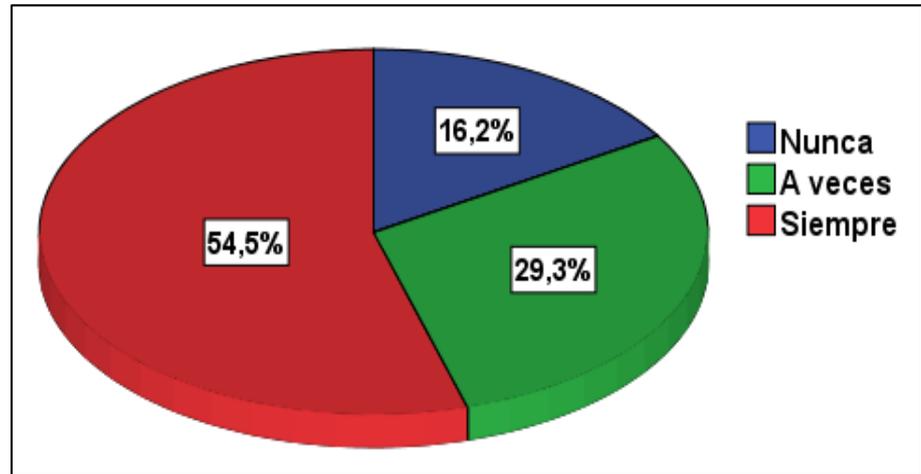
b) Dimensión: La inteligencia del líder

Cuadro N° 06
Nivel de la inteligencia del líder en el Batallón de la
Policía Militar N° 513, Lima 2014

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	16	16,2	16,2
	A veces	29	29,3	45,5
	Siempre	54	54,5	100,0
	Total	99	100,0	100,0

Gráfico N° 03

Nivel de la inteligencia del líder en el Batallón de la
Policía Militar N° 513, Lima 2014



I

Interpretación:

El cuadro N° 06 y el gráfico N° 03, muestra que el 54,5% de los encuestados opinan que la **Inteligencia del líder** tiene un nivel de **Siempre**, por lo que se evidencia que en el Batallón de Policía Militar N° 513, existe capacidad de inteligencia del líder, seguido del 29,3% de los datos se ubica en el nivel de **A veces** y finalmente el 16,2% opinaron en el nivel de **Nunca**, totalizando el 100% de la muestra. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 2,38 vista en la tabla de categorización corresponde al nivel de **Siempre**.

c) Dimensión: El conocimiento del líder

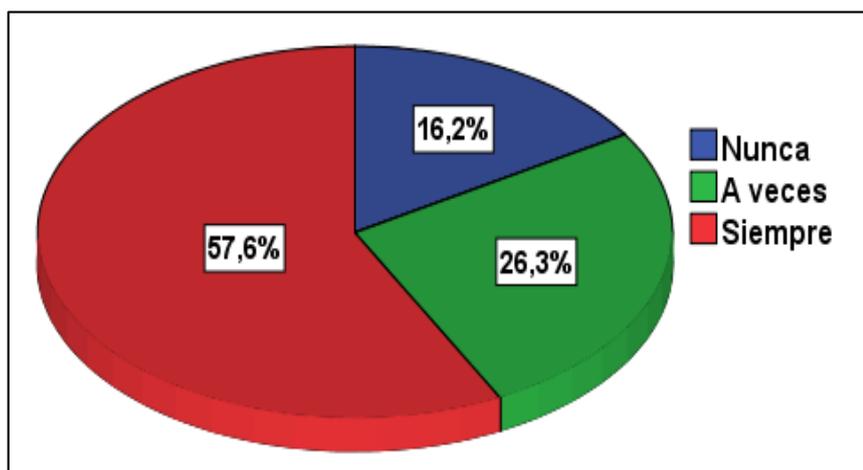
Cuadro N° 07

Nivel de conocimiento del líder en el Batallón de
Policía Militar N° 513, Lima 2014

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Nunca	16	16,2	16,2	16,2
A veces	26	26,3	26,3	42,4
Siempre	57	57,6	57,6	100,0
Total	99	100,0	100,0	

Gráfico N° 04

Nivel de conocimiento del líder en el Batallón de
Policía Militar N° 513, Lima 2014



Interpretación:

El cuadro N° 06 y el gráfico N° 04, muestra que el 57.6% de los encuestados opinan que el **Conocimiento del líder tiene** un nivel de **Siempre**, por lo que se evidencia que en el Batallón de Policía Militar N° 513, existe competencias de conocimiento del líder en todo momento, seguido del 26,3% de los datos se ubica en el nivel de **A veces** y finalmente el 16,2% opinaron en el nivel de **Nunca**, totalizando el 100% de la muestra. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 2,41 vista en la tabla de categorización corresponde al nivel de **Siempre**.

B. Análisis e interpretación de la Variable Don de Mando

Para Evaluar la variable Don de Mando en el Batallón de Policía Militar N° 513, Lima 2014, procedimos elaborar un instrumento de medición conformado por (09) ítems, dividido en tres partes cada dimensión, en este instrumento recogeremos información referente a las dimensiones con sus respectivos indicadores que nos conllevo a elaborar el diagnóstico del **Don de Mando** como: elementos del don de mando, comportamiento humano(conducta) y problemas del don de mando que son factores que influyen directamente en el **Don de Mando**. Frente a cada pregunta del cuestionario, el entrevistado respondió las alternativas que le permitió evaluar en la escala de 1 a 3. (1= Nunca, 2= A veces y 3=Siempre).

Cuadro N° 08

Norma de corrección para el Don de Mando

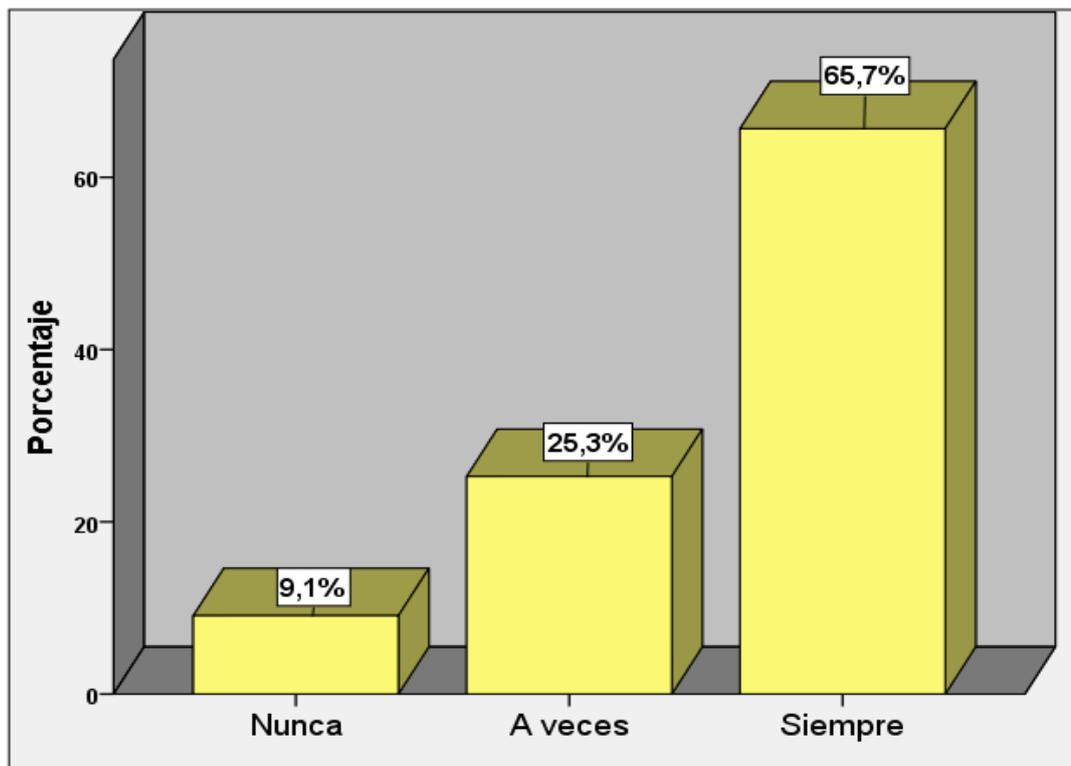
Niveles	Método del Don de Mando	Factores del Don de Mando		
		Elementos del don de mando	Comportamiento humano (conducta)	Problemas del don de mando
	Rango	Rango	Rango	Rango
Siempre	19 - 27	07 - 09	07 - 09	07 - 09
A veces	10 - 18	04 - 06	04 - 06	04 - 06
Nunca	01 - 09	01 - 03	01 - 03	01 - 03

Una vez obtenido las puntuaciones para cada factor del **Don de mando** se sumó las puntuaciones de cada factor para así poder dar una calificación general al cuestionario obteniéndose una puntuación mínima de 1 y una máxima de 27.

Cuadro N° 09
Nivel del Don de Mando en el Batallón de la
Policía Militar N°, Lima 2014

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	9	9,1	9,1
	A veces	25	25,3	34,3
	Siempre	65	65,7	100,0
	Total	99	100,0	100,0

Gráfico N° 05
Nivel del Don de Mando en el Batallón de la
Policía Militar N°, Lima 2014



Interpretación:

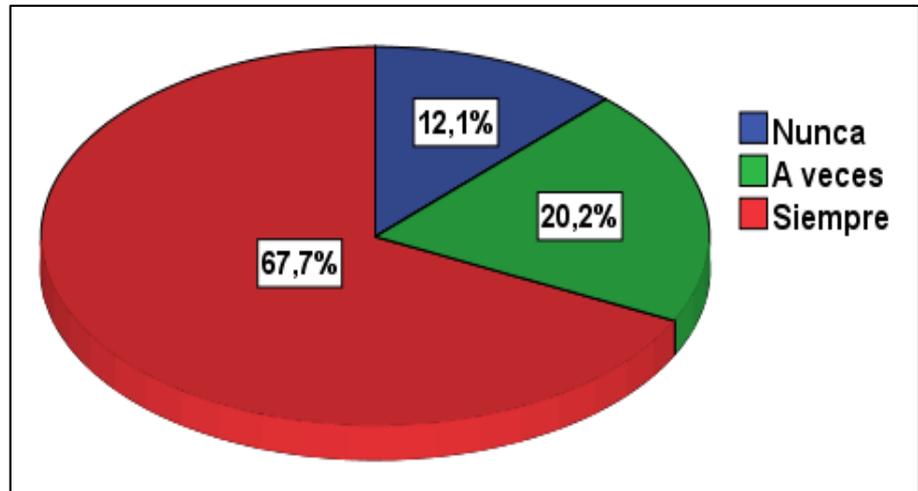
El cuadro N° 09 y el gráfico N° 05, muestra que el 65.7% de los encuestados opinan que el **Don de mando** tiene un nivel de **Siempre**, por lo que se evidencia que en el Batallón de Policía Militar N° 513, se ejecuta el Don de mando permanente, seguido del 25,3% de los datos se ubica en el nivel de **A veces** y finalmente el 9,1% opinaron en el nivel de **Nunca**, totalizando el 100% de la muestra. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 2,5657 vista en la tabla de categorización corresponde al nivel de **Siempre**.

a) Dimensión: Elementos del Don de Mando**Cuadro N° 10****Nivel de los Elementos del Don de Mando en el Batallón de Policía Militar N° 513, Lima 2014**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	12	12,1	12,1
	A veces	20	20,2	32,3
	Siempre	67	67,7	100,0
	Total	99	100,0	100,0

Gráfico N° 06

Nivel de los Elementos del Don de Mando en el Batallón de
Policía Militar N° 513, Lima 2014



Interpretación:

El cuadro N° 10 y el gráfico N° 06, muestra que el 67.7% de los encuestados opinan que los **Elementos del Don de mando** tiene un nivel de **Siempre**, por lo que se evidencia que en el Batallón de Policía Militar N° 513, el personal militar tiene conocimiento de los elementos del don de mando, seguido del 20,2% de los datos se ubica en el nivel de **A veces** y finalmente el 12,1% opinaron en el nivel de **Nunca**, totalizando el 100% de la muestra. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 2,56 vista en la tabla de categorización corresponde al nivel de **Siempre**.

b) Dimensión: Comportamiento humano (conducta)

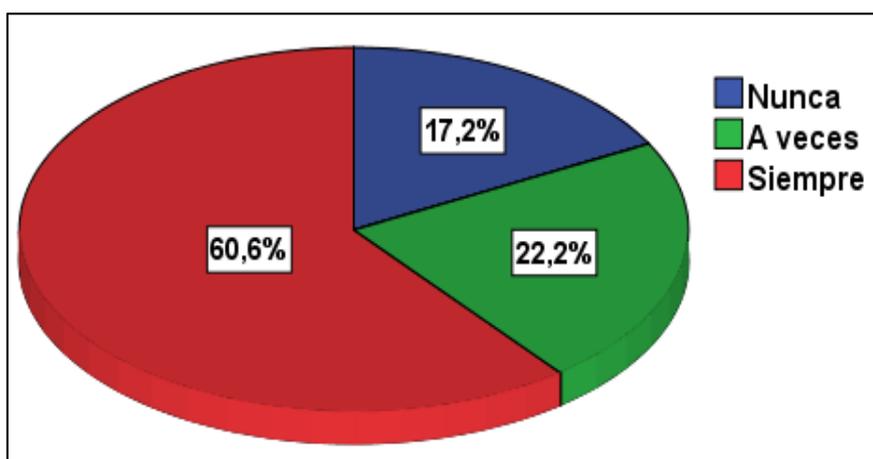
Cuadro N° 11

**Nivel de Comportamiento humano en el Batallón de
Policía Militar N° 513, Lima 2014**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	17	17,2	17,2
	A veces	22	22,2	39,4
	Siempre	60	60,6	100,0
	Total	99	100,0	100,0

co N° 07

**Nivel de Comportamiento humano en el Batallón de
Policía Militar N° 513, Lima 2014**



Interpretación:

El cuadro N° 11 y el gráfico N° 07, muestra que el 60.6% de los encuestados opinan que el **Comportamiento humano** tiene un nivel de **Siempre**, por lo que se evidencia que en el Batallón de Policía Militar N° 513, el personal militar desarrolla el comportamiento humano de forma adecuada, seguido del 22,2% de los datos se ubica en el nivel de **A veces** y finalmente el 17,2% opinaron en el nivel de **Nunca**, totalizando el 100% de la muestra. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 2,43 vista en la tabla de categorización corresponde al nivel de **Siempre**.

c) Dimensión: Problemas del Don de Mando

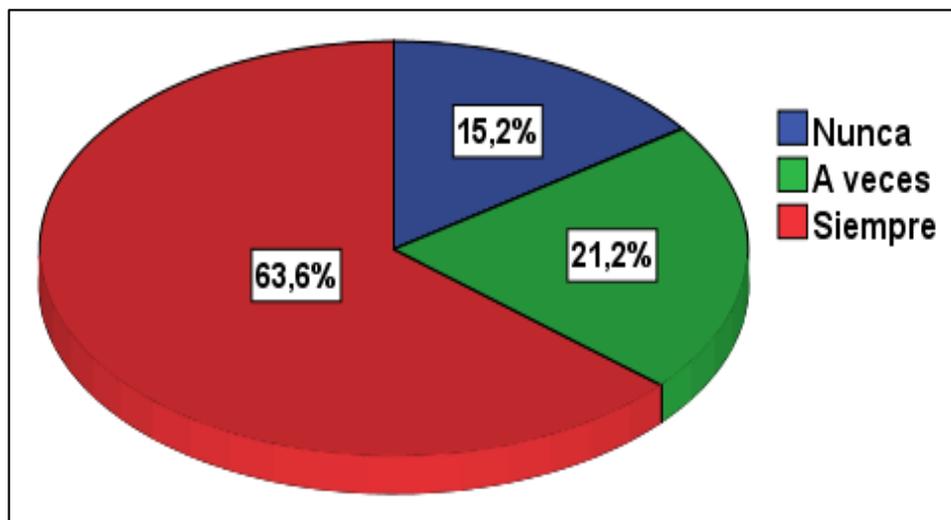
Cuadro N° 12

**Nivel de los Problemas del Don de Mando en el Batallón de
Policía Militar N° 513, Lima 2014**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	15	15,2	15,2
	A veces	21	21,2	36,4
	Siempre	63	63,6	100,0
	Total	99	100,0	100,0

Gráfico N° 08

**Nivel de los Problemas del Don de Mando en el Batallón de
Policía Militar N° 513, Lima 2014**



Interpretación:

El cuadro N° 12 y el gráfico N° 08, muestra que el 63,6% de los encuestados opinan que los **Problemas del Don de mando** tiene un nivel de **Siempre**, por lo que se evidencia que en el Batallón de Policía Militar N° 513, existe problemas en ejercer el don de mando por el personal militar, seguido del 21,2% de los datos se ubica en el nivel de **A veces** y finalmente el 15,2% opinaron en el nivel de **Nunca**, totalizando el 100% de la muestra. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 2,48 vista en la tabla de categorización corresponde al nivel de **Siempre**.

4.1.2. Proceso de Prueba de Hipótesis

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

El **coeficiente de correlación de Pearson (r)** es un método de correlación para variables medidas por intervalos o razón y para relaciones lineales. Se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Una excelente aproximación visual para explorar el grado de correlación es a través de un **gráfico de dispersión o nube de puntos**.

- **H₀ (hipótesis nula)** representa la afirmación de que no existe asociación entre las dos variables estudiadas.
- **H_a (hipótesis alternativa)** afirma que hay algún grado de relación o asociación entre las dos variables.

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

Índices de Correlación

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

4.1.2.1. Hipótesis General

La presencia del líder militar se relaciona significativamente con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014.

Hipótesis estadísticas:

- **Hipótesis nula:** $\rho=0$, La presencia del líder militar NO se relaciona significativamente con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014.
- **Hipótesis alterna:** $\rho \neq 0$, La presencia del líder militar se relaciona significativamente con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014.

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

Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
Liderazgo Militar	21,43	6,690	99
Don de Mando	21,78	6,466	99

La salida de SPSS muestra primero una tabla o cuadro resumen de las variables que se van a correlacionar, aportando los tres índices que sintetizan las distribuciones: media, desviación típica y tamaño muestral. Nivel de significancia: (si la sig. Es ≤ 0.05 se rechaza H_0)

Correlaciones

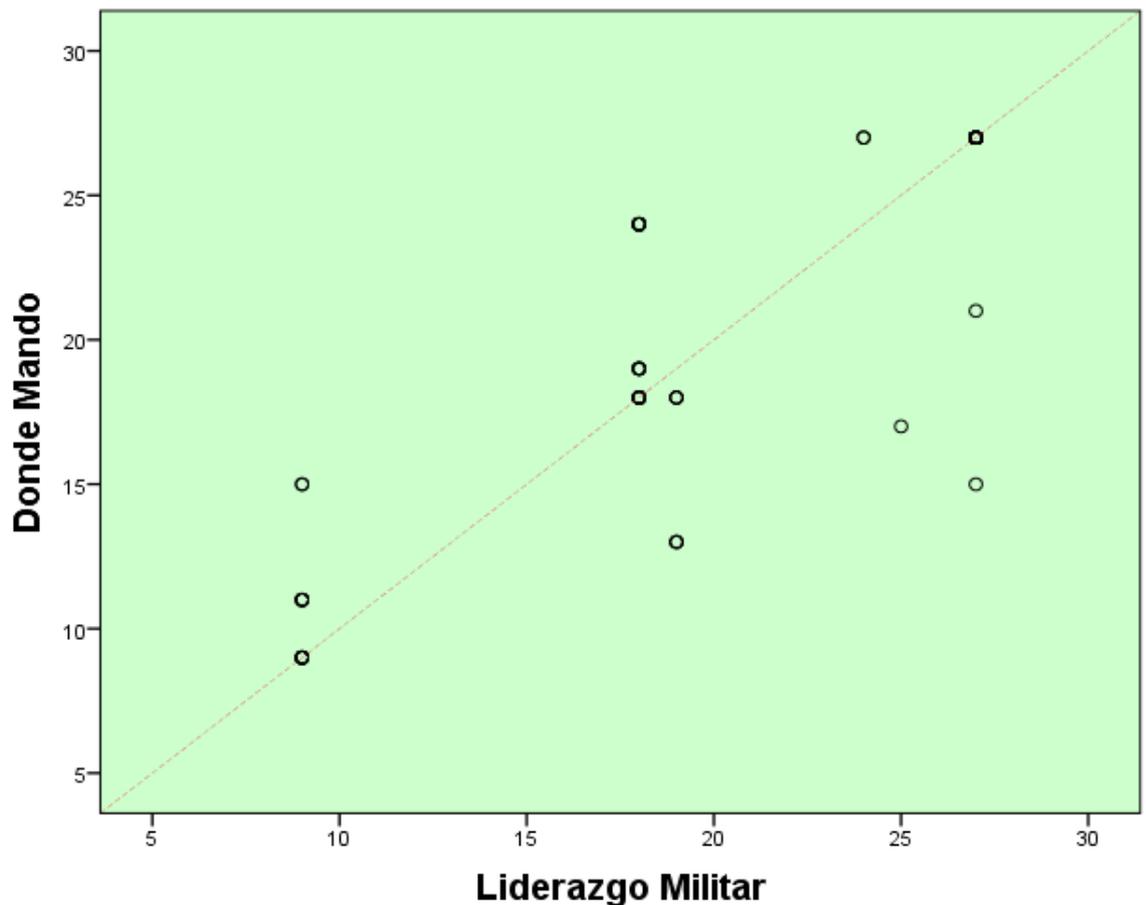
		Liderazgo Militar	Don de Mando
Liderazgo Militar	Correlación de Pearson	1	,913**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	99	99
Donde Mando	Correlación de Pearson	,913**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	99	99

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

De acuerdo al cuadro mostrada, el coeficiente de correlación de Pearson $r = ,913$. Entonces el grado de correlación entre las variables Liderazgo Militar y Don de Mando; según el cuadro de Hernández Sampieri es **Correlación Positiva Muy Fuerte**, de acuerdo a los índices de correlación.

Se observa que el P valor (Sig. bilateral), $p= 0.01$ es menor que 0.05, entonces a un 5% de nivel de confianza se rechaza la H_0 (Hipótesis Nula). En este sentido se acepta la Hipótesis Alternativa: $\rho \neq 0$. Esto nos permite decir que existe relación significativamente entre el liderazgo militar y el Don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014. Por lo tanto se infiere que es **verdadera**.

Diagrama de Dispersión N° 01
Relación entre el Liderazgo Militar y el Don de Mando



4.1.2.2. Hipótesis Específicas

a) Hipótesis Específica 1

La presencia del líder militar se relaciona significativamente con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014.

Hipótesis estadísticas:

- **Hipótesis nula:** $\rho = 0$, La presencia del líder militar NO se relaciona significativamente con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014..
- **Hipótesis alterna:** $\rho \neq 0$, La presencia del líder militar se relaciona significativamente con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014.

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

Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
La presencia del líder	7,15	2,229	99
Donde Mando	21,78	6,466	99

La salida de SPSS muestra primero una tabla o cuadro resumen de las variables que se van a correlacionar, aportando los tres índices que sintetizan las

distribuciones: media, desviación típica y tamaño muestral. Nivel de significancia: (si la sig. Es ≤ 0.05 se rechaza H_0).

Correlaciones

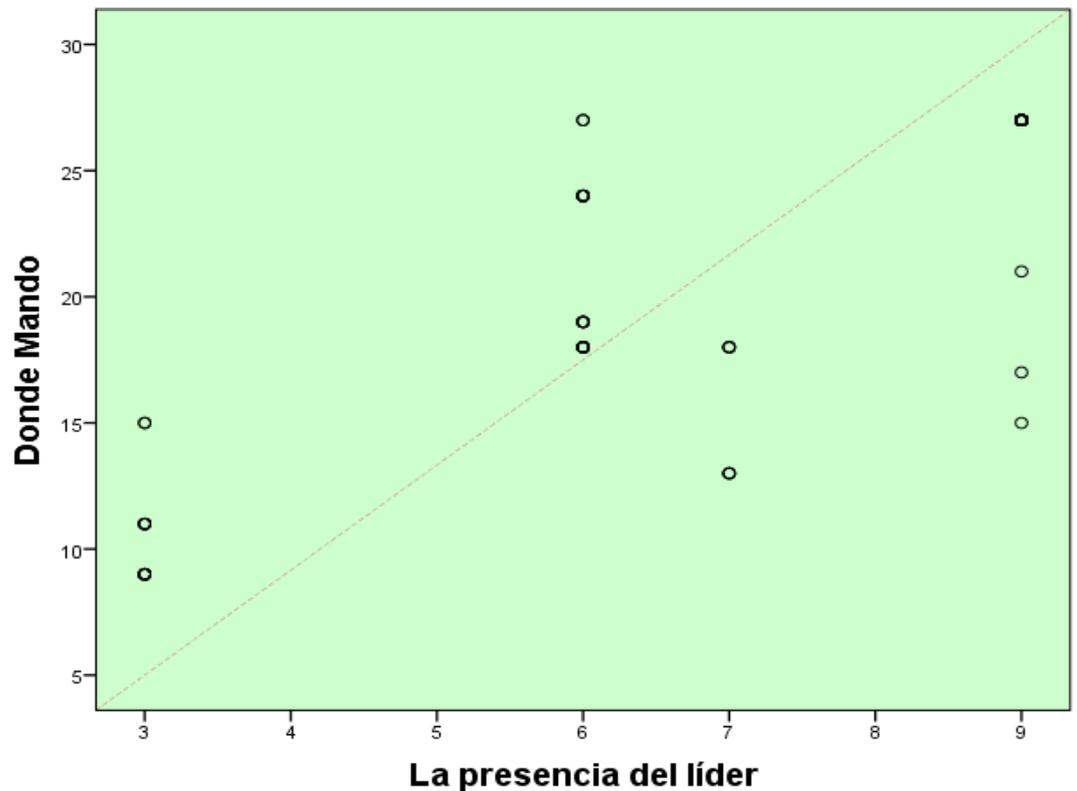
		La presencia del líder	Donde Mando
La presencia del líder	Correlación de Pearson	1	,878**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	99	99
Donde Mando	Correlación de Pearson	,878**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	99	99

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

De acuerdo al cuadro mostrada, el coeficiente de correlación de Pearson $r = ,878$. Entonces el grado de correlación entre las variables la presencia del líder y el don de mando; según el cuadro de Hernández Sampieri es **correlación positiva considerable**, de acuerdo a los índices de correlación.

Se observa que el P valor (Sig. bilateral), $p = 0.01$ es menor que 0.05, entonces a un 5% de nivel de confianza se rechaza la H_0 (Hipótesis Nula). En este sentido se acepta la Hipótesis Alternativa: $\rho \neq 0$. Esto nos permite decir que existe relación significativamente entre la presencia del líder y el Don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014. Por lo tanto se infiere que es **verdadera**.

Diagrama de Dispersión N° 02
Relación entre la presencia del líder militar
y el Don de Mando



b) Hipótesis Específica 2

La inteligencia del líder militar se relaciona significativamente con el don de mando de los cadetes de infantería en las prácticas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014.

Hipótesis estadísticas:

- **Hipótesis nula:** $\rho \neq 0$, La inteligencia del líder militar NO se relaciona significativamente con el don de mando de los cadetes de infantería en las prácticas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014.

- **Hipótesis alterna:** $\rho \neq 0$, La inteligencia del líder militar se relaciona significativamente con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014.

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

Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
La inteligencia del líder	7,12	2,278	99
Donde Mando	21,78	6,466	99

La salida de SPSS muestra primero una tabla o cuadro resumen de las variables que se van a correlacionar, aportando los tres índices que sintetizan las distribuciones: media, desviación típica y tamaño muestral. Nivel de significancia: (si la sig. Es ≤ 0.05 se rechaza H_0).

Correlaciones

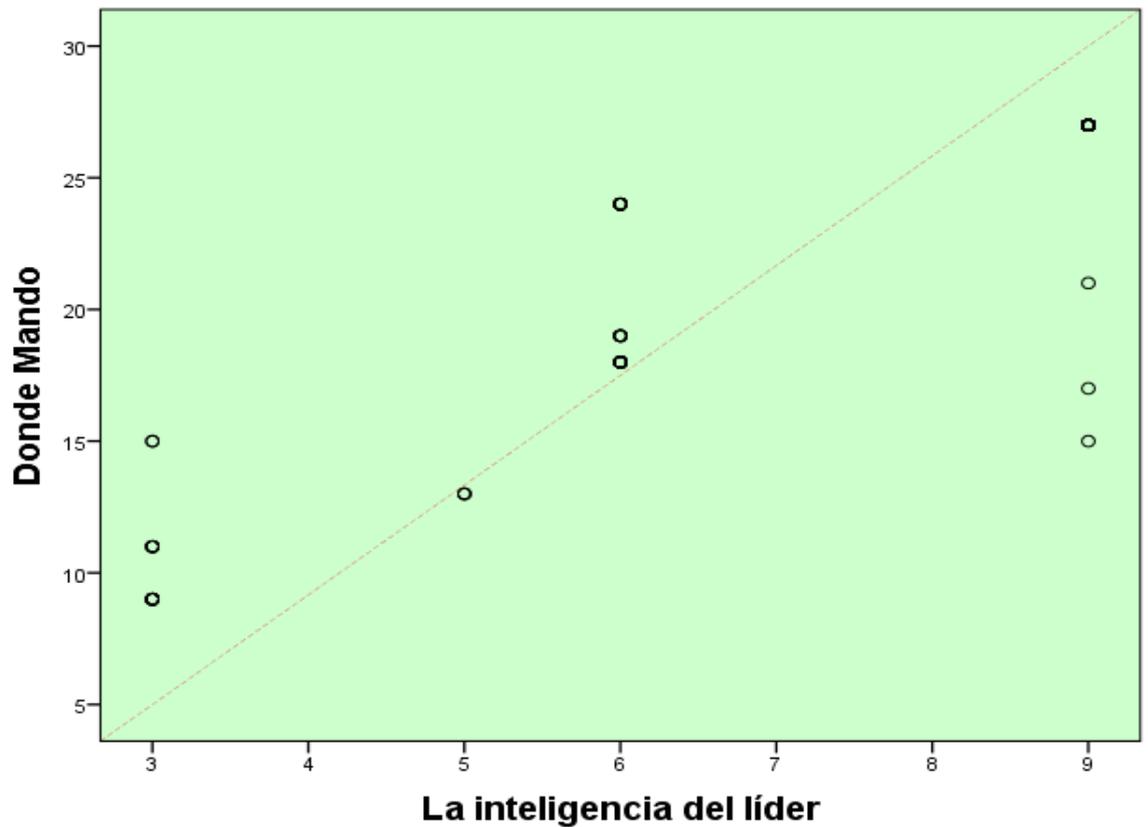
		La inteligencia del líder	Don de Mando
La inteligencia del líder	Correlación de Pearson	1	,925**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	99	99
Donde Mando	Correlación de Pearson	,925**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	99	99

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

De acuerdo al cuadro mostrada, el coeficiente de correlación de Pearson $r = ,925$. Entonces el grado de correlación entre la inteligencia del líder y el don de mando; según el cuadro de Hernández Sampieri es **correlación positiva muy fuerte**, de acuerdo a los índices de correlación.

Se observa que el P valor (Sig. bilateral), $p= 0.01$ es menor que 0.05, entonces a un 5% de nivel de confianza se rechaza la H_0 (Hipótesis Nula). En este sentido se acepta la Hipótesis Alterna: $\rho \neq 0$. Esto nos permite decir que existe relación significativamente entre la inteligencia del líder y el Don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014. Por lo tanto se infiere que es **verdadera**.

Diagrama de Dispersión N° 03
Relación entre la Inteligencia del Líder militar y el Don de Mando



c) Hipótesis Específica 3

El conocimiento del líder militar se relaciona significativamente con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014.

Hipótesis estadísticas:

- **Hipótesis nula:** $\rho \neq 0$, El conocimiento del líder militar NO se relaciona significativamente con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas

pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014.

- **Hipótesis alterna:** $\rho \neq 0$, El conocimiento del líder militar se relaciona significativamente con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014.

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

Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
El conocimiento del líder	7,16	2,239	99
Donde Mando	21,78	6,466	99

La salida de SPSS muestra primero una tabla o cuadro resumen de las variables que se van a correlacionar, aportando los tres índices que sintetizan las distribuciones: media, desviación típica y tamaño muestral. Nivel de significancia: (si la sig. Es ≤ 0.05 se rechaza H_0)

Correlaciones

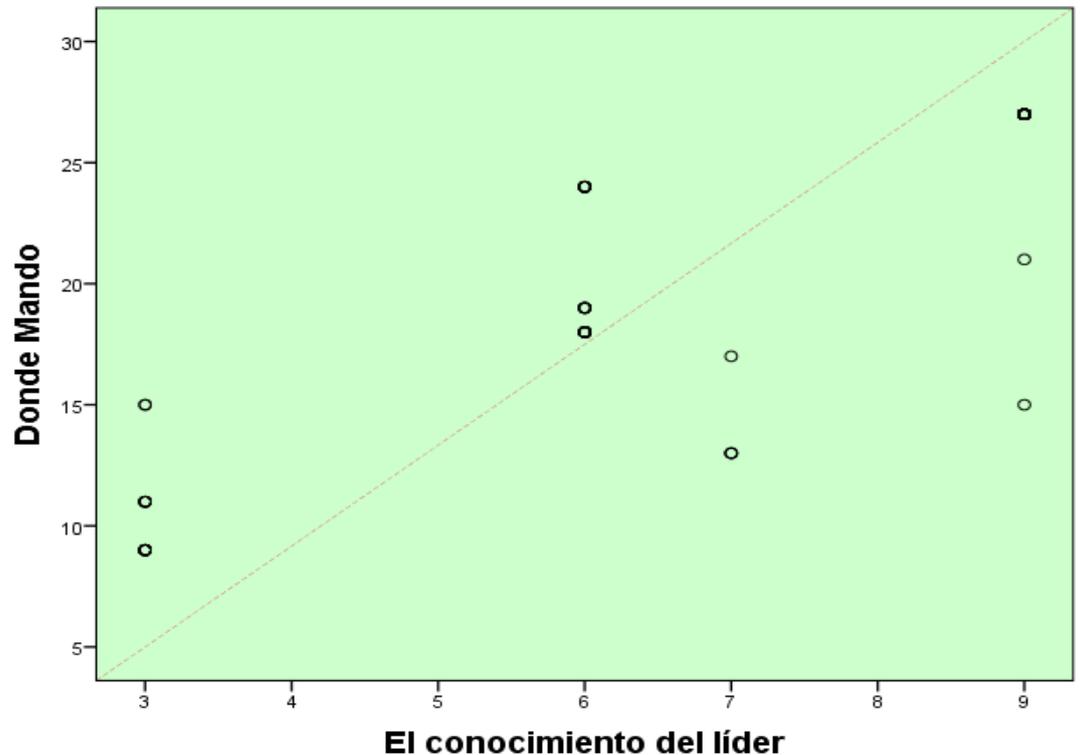
		El conocimiento del líder	Don de Mando
El conocimiento del líder	Correlación de Pearson	1	,911**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	99	99
Donde Mando	Correlación de Pearson	,911**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	99	99

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

De acuerdo al cuadro mostrada, el coeficiente de correlación de Pearson $r = ,911$. Entonces el grado de correlación entre las variables el conocimiento del líder y el don de mando; según el cuadro de Hernández Sampieri es **correlación positiva muy fuerte**, de acuerdo a los índices de correlación.

Se observa que el P valor (Sig. bilateral), $p= 0.01$ es menor que 0.05, entonces a un 5% de nivel de confianza se rechaza la H_0 (Hipótesis Nula). En este sentido se acepta la Hipótesis Alterna: $p \neq 0$. Esto nos permite decir que existe relación significativamente entre el conocimiento del líder y el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014. Por lo tanto se infiere que es **verdadera**.

Diagrama de Dispersión N° 04
Relación entre el Conocimiento del líder militar y
el Don de mando



4.2. Discusión

- La investigación plantea la siguiente hipótesis general “el liderazgo militar se relaciona significativamente con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014”. Con el estudio estadístico realizado a través del **coeficiente de correlación de Pearson (r)** se encontraron los siguientes resultados; un P valor 0.01 a nivel de significancia 0.05 con lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de la investigación, cuya correlación obtenida fue de **r= 0, 913**, lo que corresponde a una **correlación positiva muy fuerte**.
- De acuerdo con el resultado obtenido de la hipótesis específica 1, el coeficiente r de Pearson es **0,878**, lo cual indica que existe una **correlación positiva considerable** entre la presencia del líder y el don de mando.

- Para la hipótesis específica 2 el coeficiente r de Pearson es **0,925**, lo cual corresponde a una **correlación positiva muy fuerte**, entre la inteligencia del líder y el don de mando.
- En el caso de la hipótesis específica 3, el coeficiente de r de Pearson es de **0,911** que indica que existe una **correlación positiva muy fuerte** entre entre el conocimiento del líder y el don de mando.

Podemos notar en los resultados que la correlación obtenida en cada prueba de hipótesis es **positiva muy fuerte y considerable**, esto es debido a que relación que existe es verdadera, es decir, a mayor influencia del liderazgo militar mayor capacidad del don de mando en las practicas pre-profesionales realizadas por los cadetes de Infantería en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014

CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados estadísticos descriptivos e inferenciales obtenidos, se puede determinar que existe una correlación de 0,913 entre las variables, el liderazgo militar y el don de mando, verificando este valor en el Coeficiente de Correlación de Pearson se puede determinar que existe una **correlación positiva muy fuerte**.

Respecto a la prueba de la Hipótesis General a través del coeficiente de correlación de Pearson (r) realizada para la contratación de hipótesis; se obtuvo un P valor 0.01 a nivel de significancia 0.05, lo que determina que se **Acepta la Hipótesis planteada**; el liderazgo militar se relaciona significativamente con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima.2014.

2. De los resultados estadísticos descriptivos e inferenciales obtenidos, se concluye que existe una correlación de 0,878 entre las variables, entre la presencia del líder y el don de mando, verificando este valor en la calificación de Pearson se puede determinar que existe una **correlación positiva considerable**.

Respecto a la prueba de la Hipótesis Específica 1 a través del coeficiente de correlación de Pearson (r) realizada para la contrastación de hipótesis; se obtuvo un P valor 0.01 a nivel de significancia 0.05, lo que determina que se **Acepta la Hipótesis planteada**; la presencia del líder se relaciona significativamente con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima.2014.

3. En los resultados estadísticos descriptivos e inferenciales obtenidos, se puede determinar que existe una correlación de 0,925 entre las variables, la inteligencia del líder y el don de mando, verificando este valor en el baremo

de Pearson se puede determinar que existe una **Correlación positiva muy fuerte**.

Respecto a la prueba de la Hipótesis Específica 2 a través del coeficiente de correlación de Pearson (r) realizada para la contrastación de hipótesis; se obtuvo un P valor 0.01 a nivel de significancia 0.05, lo que determina que se **Acepta la Hipótesis planteada**; la inteligencia del líder se relaciona significativamente con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima.2014.

4. Podemos observar en los resultados estadísticos descriptivos e inferenciales obtenidos, que se puede determinar que la existencia de una correlación de **0,911** entre las variables, el conocimiento del líder y el don de mando; verificando este valor en el baremo de Pearson se puede determinar que existe una **Correlación positiva muy fuerte**.

Respecto a la prueba de la Hipótesis Específica a través del coeficiente de correlación de Pearson (r) realizada para la contrastación de hipótesis; se obtuvo un P valor 0.01 a nivel de significancia 0.05, lo que determina que se **Acepta la Hipótesis planteada**; el conocimiento del líder se relaciona significativamente con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima.2014

SUGERENCIAS

1. Coordinar y contratar a personal especializado en liderazgo con la finalidad de concebir en el futuro Oficial el desarrollo de competencias orientados a perfeccionar las habilidades del liderazgo que debe poseer todo oficial integrante de nuestra institución condición requerida para la aplicación efectiva de los principios y técnicas del Don de Mando en las dependencias y reparticiones del Ejército.
2. Programar tutorías académicas, talleres, conferencias entre otros a cargo de personal especializado en liderazgo a fin de desarrollar competencias para desarrollar en el futuro oficial la imagen que debe poseer un líder militar que se refleja en su aspecto exterior, su conducta, su actitud, su acción y su palabra aspectos de un líder que le da la capacidad para ejercer un adecuado don de mando.
3. Programar en el área complementaria (currículo), conferencias magistrales a cargo de personal especializado en Administración con el propósito de desarrollar las habilidades conceptuales que debe poseer todo líder militar, habilidades que le permitirían al líder razonar en forma analítica, crítica y éticamente antes de tomar una decisión, debido a que ciertas decisiones puede desencadenar una secuencia de acontecimientos no previstos el cual repercutiría en la aplicación efectiva de los principios y técnicas del don de mando.
4. Actualizar la doctrina de nivel grupo y sección, doctrina que se encuentra desfasada a los nuevos tiempos de tal forma que los cadetes de infantería incrementarían sus conocimiento tácticos, sus conocimiento técnicos acordes a los nuevos tiempos y a los avances tecnológicos de la época.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Arbaiza, L (2011). *Comportamiento Organizacional: Bases y Fundamentos*. Perú: ESAN.
2. Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Investigación científica*. Segunda reimpresión. Editorial San Marcos.
3. Fuentes, Q & Diego, R. (2008). *Estrategias de Liderazgo y Desarrollo de Personas en las Organizaciones*. España: Ediciones Pirámide
4. Hernández, R., Fernández, C., Batista M. L. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México: Mc Graw - Hill/interamericana editores, S.A. DE C.V.
5. Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana, S.A.
6. Lussier, R. (2010). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (4ª ed.) México: Cengage Learnig Editores, S.A. de CV
7. Mejía E. (2012). *Metodología de la investigación*. Lima: Editorial San Marcos.

8. Ministerio de Guerra. Método de Instrucción Militar. (1996). Perú: Imprenta del Ministerio de Guerra
9. Ministerio de Defensa. ME 31-11 LIDERAZGO - Ejercito del Peru, Lima 2000: Imprenta del Ministerio de Defensa
10. Ministerio de Defensa. ME 31-5 DON DE MANDO-Ejercito del Peru, Lima 2000:Imprenta del Ministerio de Defensa.
11. Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa E., Villagómez A. Paitán, (2011). *Metodología de la investigación científica y asesoramiento de tesis*. Segunda Edición .Editorial e imprenta de la UNMSM.
12. Pino. R. (2007). *Metodología de la Investigación Científica*. Perú: Editorial San Marcos.
13. Sánchez. C & Reyes, C (2006). *Metodología y Diseño en la Investigación Científica*. (4^a Ed.). Lima: La: Editorial Visión Universitaria.

Anexos

a. Matriz de consistencia

TÍTULO: “El Liderazgo Militar y el Don de Mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima.2014.”

Tipo: Correlacional Diseño: No Experimental-Transeccional.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema principal	Objetivos general	Hipótesis principal	Variables		
¿Cómo el liderazgo militar se relaciona con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014?	Identificar si el liderazgo militar se relaciona con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014	El liderazgo militar se relaciona significativamente con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014	V. Independiente Liderazgo Militar Dimensiones: La presencia del líder. La inteligencia del líder. El conocimiento del líder.	- Porte Militar y profesional. - Seguridad. - Capacidad de recuperación. - El Criterio - El tacto en la relación interpersonal - La Estabilidad emocional - Conocimiento Integral	1. Tipo de investigación Correlacional 2. Diseño No experimental transeccional 3. Población La población objeto de estudio estuvo conformada por 133 personas constituidos por dos (02) Capitanes, cuatro (04) Sub Tenientes, tres (03) Sub Oficiales, cuatro (04) Cadetes y ciento y veinte (120) personal de tropa, todos ellos pertenecientes al Batallón de Policía Militar N° 513 y a la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.
¿De qué manera la presencia del líder militar se relaciona con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014? ¿En qué medida la inteligencia del líder militar se	Definir si la presencia del líder militar se relaciona con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014 La inteligencia del líder militar se relaciona significativamente con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-	La presencia del líder militar se relaciona significativamente con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014 La inteligencia del líder militar se relaciona significativamente con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-	V. Dependiente Donde Mando. Dimensiones: Elementos del Don de Mando. Comportamiento humano(conducta) Problemas del Don de Mando.	- Conocimiento Tactico - Conocimiento Tecnico - El Jefe - El Grupo - La situación - Diferencias individuales entre los hombres - Valores espirituales y morales - La Adaptacion - Asumir el mando	Muestra Se determinó una muestra óptima es de 99 personas, entre Oficiales, Cadetes, Sub Oficiales y Personal de Tropa que

<p>relaciona con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014?</p> <p>¿Cómo el conocimiento del líder militar se relaciona con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014?</p>	<p>profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014.</p> <p>Identificar si el conocimiento del líder militar se relaciona con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014</p>	<p>realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014</p> <p>El conocimiento del líder militar se relaciona significativamente con el don de mando de los cadetes de infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima. 2014</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Selección de jefes subordinados - Formacion de jefes subordinados 	<p>serán seleccionados aleatoriamente.</p> <p>4. Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta <p>5. Instrumentos:</p> <p>Cuestionario, en preguntas tipo lickers.</p>
--	--	---	--	--	---

b. Instrumentos de recolección de datos



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

ANEXO 02: ENCUESTA AL PERSONAL OFICIALES, CADETES, TECNICOS, SUB OFICIALES Y PERSONAL DE TROPA PARA EVALUAR EL LIDERAZGO MILITAR EN LAS PRACTICAS PRE-PROFESIONALES REALIZADAS EN EL BATALLÓN DE POLICIA MILITAR N° 513. LIMA.2014.

Instrucciones:

Estimado participante, a continuación a continuación te presento un cuestionario sobre “El liderazgo militar y el don de mando de los cadetes de Infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima.2014”, tu respuesta es sumamente relevante; por ello debes leerlo en forma detallada y, luego, marcar una de las cinco alternativas:

Nunca	A veces	Siempre
01	02	03

Nº	Dimensiones	Nunca (01)	A veces (02)	Siempre (03)
	Presencia efectiva del Líder Militar.			
1	El actuar de manera profesional le permite al líder proyectar presencia de mando y de autoridad.			
2	Los recursos y actitudes del líder son necesarios para poder actuar de manera apropiada en cualquier situación.			
3	El líder debe contar con una fortaleza interior tal que le permita recuperarse rápidamente de situaciones adversas y le impulsa a seguir adelante para el cumplimiento de su misión.			

Nº	Dimensiones	Nunca (01)	A veces (02)	Siempre (03)
	La Inteligencia del Líder Militar			
4	El líder debe poseer la capacidad para evaluar con inteligencia diversas situaciones para determinar la verdad o falsedad de alguna situación en particular.			
5	Para una adecuada relación interpersonal el líder debe reconocer y valorar los aportes de su personal.			
6	El líder debe caracterizarse por la estabilidad de sus emociones trasmitiendo sensatez y serenidad en sus subordinados.			
	El Conocimiento del Líder Militar			
7	El líder militar debe poseer conocimientos en otras áreas del saber para la aplicación de sus conocimientos en el arte de la guerra.			
8	El líder debe de poseer un eficiente dominio de las doctrina militar para que le permita emplear eficazmente a su personal en el cumplimiento de su misión.			
9	Todo líder debe de poseer información especializada y actualizada referente a las armas, equipos y sistemas desde los más simples hasta los armamentos y equipos con tecnología en punta como parte de su actualización profesional castrense.			



**ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
"CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"**

ANEXO 02: ENCUESTA AL PERSONAL DE OFICIALES, CADETES, TECNICOS, SUB OFICIALES Y PERSONAL DE TROPA PARA EVALUAR EL DON DE MANDO EN LAS PRACTICAS PRE-PROFESIONALES REALIZADAS EN EL BATALLÓN DE POLICIA MILITAR N° 513. LIMA.2014.

Instrucciones:

Estimado participante, a continuación a continuación te presento un cuestionario sobre "El liderazgo militar y el don de mando de los cadetes de Infantería en las practicas pre-profesionales realizadas en el Batallón de Policía Militar N° 513. Lima.2014", tu respuesta es sumamente relevante; por ello debes leerlo en forma detallada y, luego, marcar una de las cinco alternativas:

Nunca	A veces	Siempre
01	02	03

Nº	Dimensiones	Nunca (01)	A veces (02)	Siempre (03)
	Elementos del Don de Mando			
1	Ud. considera para que un jefe pueda ejercer el don de mando es necesario tener la experiencia adecuada, el aprendizaje idóneo y un completo conocimiento de su organización.			
2	Ud. Considera que para ejercer una adecuado don de mando se debe de conocer en forma íntegra la situación particular y grupal de sus subordinados.			
3	Ud. considera que para el cumplimiento de una misión el jefe debe evaluar la situación conforme esta cambia.			

Nº	Dimensiones	Nunca (01)	A veces (02)	Siempre (03)
	Comportamiento Humano			
4	Ud. Considera que para determinar los tipos de trabajo a sus subordinados debe de analizar las características físicas y mentales de cada individuo.			
5	Para ejercer el don de mando se debe de demostrar elevados principios morales e integridad.			
6	Ud. considera que la pérdida del potencial humano se debe a la adaptabilidad del soldado a la vida militar.			
	Problemas del Don de Mando.			
7	Cuando se asume el mando Ud. Realiza una observación minuciosa antes de realizar algún cambio importante.			
8	Ud. Para realizar seleccionar a sus jefes subordinados considera la habilidad y eficiencia demostrada en el trabajo.			
9	Ud. Considera que es necesario enseñar a los jefes subordinados los componentes del don de mando y su aplicación a fin de que puedan convertirse en jefes eficientes.			

c. Base de datos.

ANEXO 03:

Cuadro N ° 01
Tabulación de la Variable I: Liderazgo Militar

N/O	item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7	item8	item9
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	2	2	2	2	2	2	2	2	2
6	2	2	2	2	2	2	2	2	2
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8	3	2	2	2	2	2	2	2	2
9	3	2	2	2	2	2	2	2	2
10	3	2	2	2	2	2	2	2	2
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Tabulación de la Variable II: Don de Mando

N/O	item10	item11	item12	item13	item14	item15	item16	item17	item18
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	1	3	1	3	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	3	2	3	2	2	2	2	2	2
5	3	2	3	2	3	2	2	2	2
6	2	2	2	2	2	2	2	2	2
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2

11	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19	3	3	3	3	3	1	1	1	3
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	3	1	3	1	3	1	1	1	1
22	3	1	3	1	3	1	1	1	1
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3

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