

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



**Fortalecimiento del liderazgo estratégico militar en el batallón de
comandos del Ejército del Perú**

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

Autor

Walter Rodríguez Góngora

Lima – Perú

2020

ÍNDICE

ÍNDICE	ii
ÍNDICE DE FIGURAS	iv
ÍNDICE DE TABLAS	iv
RESUMEN	v
INTRODUCCIÓN	vi
CAPITULO I INFORMACIÓN GENERAL	7
1.1 Dependencia o Unidad (donde se desarrolla el tema)	7
1.2 Tipo de Actividad (Función y Puesto).....	7
1.3 Lugar y Fecha	7
1.4 Visión de la Brigada	7
1.5 Misión de la Brigada.....	7
1.6 Funciones del Puesto que Ocupó	8
1.7 Actividades que Realizaba en ese Puesto	8
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	9
2.1 Campos de Aplicación	9
2.2 Tipos de aplicación	9
2.3 Definición de términos.....	10
CAPÍTULO III	12
3.1 Antecedentes	12
3.1.1 Antecedentes Nacionales	12
3.1.2 Antecedentes Internacionales.....	13
3.2 Descripción teórica.....	14
3.2.1. Conceptualización de Liderazgo	14
3.2.2. Liderazgo Militar	15

3.2.3. Principios del Liderazgo Militar	15
3.2.4. Liderazgo Estratégico Militar.....	17
3.2.5. Liderazgo de nivel táctico en Batallones	18
3.3 Diagnostico	19
3.4 Propuesta de innovación.....	20
3.4.1 Descripción del Programa de Liderazgo PRELIDERA.....	20
3.4.2 Objetivos de PRELIDERA:.....	21
3.4.3 Estructura del Programa PRELIDERA.....	21
3.4.4 Desarrollo del Programa PRELIDERA.....	25
CONCLUSIONES	27
RECOMENDACIONES	28
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29
ANEXO A.....	31

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fundamentos estratégicos para liderar	21
Figura 2. Pensamiento y comunicación estratégica.....	23

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principios de Liderazgo Militar	15
Tabla 2. Cualidades de Liderazgo Militar	23
Tabla 3. Desarrollo del Programa PRELIDERA.....	25

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional titulado: ***FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO MILITAR EN EL BATALLÓN DE COMANDOS DEL EJERCITO DEL PERÚ***. Tiene como objetivo principal fortalecer las cualidades de liderazgo en el nivel estratégico, proporcionando herramientas al personal, responsable de la planificación militar, integrando los conocimientos, técnicas y principios, para aplicarlo en el Batallón de Comandos del Ejército.

Este estudio fue realizado a partir de las experiencias adquiridas en la escala militar. El área de investigación es el distrito de Pichari, en la provincia La Convención, Cuzco, Perú, donde se encuentra acantonada el Batallón de Comandos N° 116 Vraem, IV DE, zona muy compleja y considerada un sector muy convulsionado de muchas amenazas, en donde se viene realizando operaciones militares con la finalidad de optimizar el comando, el control y apoyo administrativo, en esta zona del país para lograr su desarrollo. Por ello se hace necesario fortalecer los niveles de liderazgo militar y aplicarlo estratégicamente dentro de la institución, para evolucionar acorde a las nuevas exigencias sobre el arte de mandar, contribuyendo con certeza en la toma de decisiones.

Al analizar a detalle el diagnóstico presentado y por los hallazgos encontrados en el proceso del estudio, se presenta la propuesta de innovación que plantea: la creación del Programa Estratégico de Liderazgo, denominado (PRELIDERA), dirigido a integrantes que conforman el Batallón de Comandos del Ejército del Perú y diseñado con relevantes ideologías sobre el don de mando, para fortalecer el estilo de liderazgo militar. Este programa permite consolidar e influir acertadamente en el cumplimiento de funciones desde lo administrativo, técnico y operario, con una adecuada relación superior – subordinado.

Palabras claves: *Liderazgo Estratégico, Fortalecimiento, Programas y Batallón de Comandos.*

INTRODUCCIÓN

La razón personal y profesional que motivaron a desarrollar y presentar al autor la siguiente investigación, nace a partir de su amplia experiencia en la escala militar en el Ejército del Perú, desempeñando distintas funciones a largo de sus catorce años de servicio militar. En los años 2010 y 2011 ocupaba el puesto de Comandante de CIA, en el Batallón de Comandos N° 116 Vraem, orgánico de la 31ª Brigada de Infantería, IV División del Ejército. Cuartel General en Pichari, en el Cuzco, zona con una geografía muy accidentada y compleja, donde se vienen ejecutando operaciones militares especiales contrasubversivas para tomar el control total. Es entonces donde se pudo experimentar y observar la necesidad de realizar esta investigación para potencializar el rol de conducción de planes militares, mediante el fortalecimiento del liderazgo de los comandantes, para optimizar el planeamiento estratégico que tiene como objetivo la seguridad de toda la zona del Vraem, coadyuvando a su difusión para ser aplicados por los integrantes de la institución en el Ejército del Perú.

En esa misma línea la suficiencia profesional se estructura de la siguiente manera:

Al comienzo del trabajo se muestra un breve resumen, el cual menciona los propósitos generales y se especifican las experiencias adquiridas.

En el primer capítulo, se presenta la información general, donde se concisa la ubicación de la región implicada, se da a conocer la dependencia o unidad, el tipo de actividad, el lugar y fecha y función desempeñada.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico, este el cual incluye los campos y tipos de aplicación, seguido por la definición de términos.

El tercer capítulo, está establecido por los antecedentes tanto nacionales como internacionales, la descripción teórica con sus diversos fundamentos, seguido por un preciso diagnóstico actual y su propuesta de innovación.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del proyecto de investigación.

CAPITULO I

INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Dependencia o Unidad (donde se desarrolla el tema)

El tema se desarrolla en el Batallón de Comandos N° 116, orgánico de la 31ª Brigada de Infantería, IV División del Ejército. Cuartel General en Pichari.

1.2 Tipo de Actividad (Función y Puesto)

El puesto ocupado fue Comandante CIA, del BC N° 116, el cual es una gran Unidad operativa del Ejército del Perú, que se encuentra realizando operaciones contraterroristas y de control territorial en distintas actividades en el sector más convulsionado de la Sub Zona de Seguridad Nacional. Realizando actividades relacionadas al planeamiento de operaciones estratégicas y a su vez conlleva la responsabilidad de atender una rutina diaria a través de las siguientes necesidades de organizar y supervisar su Unidad asignada.

1.3 Lugar y Fecha:

Distrito de Pichari, Departamento de Cusco, en los años 2010 - 2011.

1.4 Visión del BC N° 116 Vraem

Ser una Brigada respetada e integrada a la sociedad, siempre dispuesta a restaurar la convivencia de paz.

1.5 Misión del BC N° 116 Vraem

El BC N° 116, tiene la misión de brindar protección nacional ante eventuales amenazas, siempre empleando el poder militar apropiado y tomando las medidas que se requieran frente a la situación.

1.6 Funciones del Puesto que Ocupó.

El puesto fue de comandante CIA del BC N° 116 Vraem ejerciendo las siguientes funciones:

- ✓ Auxiliar al personal asignado de combate, en relación a la instrucción y educación para asegurar los objetivos propuestos en las operaciones.
- ✓ Conducir las operaciones planificadas en la Unidad.
- ✓ Verificar las Funciones de la Unidad, compenetrando en los subordinados su importancia con lealtad y sentido de colaboración.
- ✓ Inspeccionar y dictaminar las medidas de seguridad que se deben aplicar.
- ✓ Supervisión de los soldados que realizan distintas actividades de apoyo, también promover la salud del personal, higiene, limpieza de los ambientes de responsabilidad y administración de la Unidad.

1.7 Actividades que Realizaba en ese Puesto

- ✓ Impartir valores como la amistad, respeto, espíritu de lucha y fidelidad con los en los soldados, con el fin de lograr su adaptación a las exigencias emanadas en el Batallón.
- ✓ Dar instrucción a los soldados para erradicar los actos ilícitos suscitados en la localidad.
- ✓ Inspeccionar los entrenamientos que realizan los soldados y brindarles ayuda para su correcta ejecución.
- ✓ Supervisar el cumplimiento de las actividades en sus respectivos horarios.
- ✓ Apoyar constantemente a la comunidad del distrito de Pichari.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Campos de Aplicación

El área de investigación es el distrito de Pichari, de la provincia La Convención del Departamento de Cuzco, Perú, zona donde se encuentra acantonada el Batallón de Comandos N° 116, orgánico de la 31ª Brigada de Infantería, IV División del Ejército. Cuartel General en Pichari

La línea de investigación: Capacitación, Clima Organizacional, Talento Humano, Mantenimiento e incremento de la moral, Vocación, Don de mando, Estrategias de Enseñanza, Estrategia de Aprendizaje.

2.2 Tipos de aplicación

La Suficiencia Profesional: Fortalecimiento Del Liderazgo Estratégico Militar En El Batallón De Comandos Del Ejercito Del Perú es aplicado al campo Operativo/técnico para dirigirlo a los miembros militares, como soldados, oficiales, técnicos y suboficiales y personal de tropa. Es importante porque permite asegurar el desarrollo del liderazgo estratégico al responsable de supervisar los batallones militares.

"El caso de este Batallón e Comandos de la 31ª Brigada de Infantería del Ejército del Perú instalada en el distrito de Pichari del departamento de Cuzco; y que viene conduciendo operaciones contraterroristas y de control territorial del sector más convulsionado de la Sub Zona de Seguridad Nacional (SZSNC-6) teniendo en la organización diecinueve bases contraterroristas, que conforman un Comando de Estado Mayor".

2.3 Definición de términos

- A. Batallón de Comando:** Unidad militar de fuerzas preparadas en operaciones especiales, en aire mar y tierra, cuyas características y formación de sus integrantes la hacen diferente a otras, comandada normalmente por un Teniente Coronel que posea el Curso Regular de Comandos (Glosario Militar, s.f.).
- B. Capacitación militar:** es una instrucción donde se aplican diversas enseñanzas y métodos para desarrollar nuevas habilidades y experiencias, de esta forma obtener un mejor resultado frente a una misión.
- C. Estrategia:** se denomina al uso del razonamiento para idear planes que se puedan llevar a cabo por medio de planes estratégicos en donde los dirigentes de una institución establecen cuál será la meta y la estrategia para seguir (Glosario Militar, s.f.).
- D. Fortalecimiento:** es la acción y la consecuencia de reforzar una cosa. Puede tratarse de compensar o destacar lo que se utiliza para proporcionar solidez a algo (RAE, 2020).
- E. Liderazgo:** define el proceso de influir en los demás, animándolos a trabajar con entusiasmo hacia un objetivo común (RAE, 2020).
- F. Operaciones:** acto para ejecutar una misión en el ámbito militar, existen diversos tipos de operaciones, ya que pueden ser tácticas, administrativas, estratégicas, de entrenamiento, entre otras. Integran acciones de defensa, maniobras, ataque, abastecimiento, movimiento o de combate, con el fin de obtener un determinado objetivo (Glosario Militar, s.f.).

G. Planeamiento Militar: se define como una serie de procesos de planificación con orientaciones estratégicas y operacionales dentro de las fuerzas militares, se organiza frente a normativas legales, órdenes del ministerio y decretos oficiales.

H. Táctica: método desarrollado para idear un plan, siendo la planificación que se lleva a cabo con el objetivo de optimizar, disponer, emplear y coordinar algo (RAE, 2020).

CAPÍTULO III

FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO MILITAR EN EL BATALLÓN DE COMANDOS DEL EJÉRCITO DEL PERÚ

3.1 Antecedentes

3.1.1 Antecedentes Nacionales

Paredes, P. (2019). En su trabajo de suficiencia profesional titulado: *“Implementación del curso de liderazgo y la cultura organizacional y las relaciones interpersonales en el cumplimiento de la misión”*, publicado en la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, cuyo objetivo fue describir las razones profesionales y personales que motivaron al autor, el cual se desempeñaba como Jefe de patrulla, implementar el liderazgo, la motivación y capacitar en los subordinados del BCT Alto Comaina N° 79 con la finalidad de crear un clima y cultura organizacional propicio para las actividades establecidas en el Batallón.

Fomentar un clima organizacional y cultural implementando el liderazgo militar es debido a que los miembros integrantes del BCT N° 79, se encontraban desmotivados, aislados, insatisfechos, tenían un bajo rendimiento en sus operaciones, su autoestima era relativamente baja, habían muchos conflictos laborales y la comunicación con sus familiares era restringida, todos estos factores mencionados creaban un clima laboral negativo, lo cual impedía el alto desempeño en las operaciones militares. Es por ello que se propone capacitar y entrenar psicológicamente ejerciendo el liderazgo militar en los soldados, con tareas que requieran de capacidades para motivar, orientar y adiestrar a los subordinados junto con herramientas de gestión, valores y actitudes, siendo necesario incluir Oficiales que posean cualidades de liderazgo debido a que tienen la habilidad de solucionar efectivamente diferentes situaciones laborales, obteniendo un mejor rendimiento.

Se concluye que la integración de herramientas de liderazgo militar en los jóvenes del ejército peruano, principalmente en tropas distantes, especialmente en

áreas de emergencia, les permitirá desempeñar sus tareas de manera óptima en situaciones mayores que pongan en peligro al personal, y adoptar Estrategias de acción, administración y principios que tengan un impacto efectivo en sus tareas y mantengan la moral alta, y se fortalezcan

3.1.2 Antecedentes Internacionales

Monsalve, C., Chamorro, L. y Luzardo, M. (2018). En su artículo de investigación el cual se titula: "Liderazgo militar y su relación con la moral combativa de la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia". Expuesto en la *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XXVI, N. 2. El propósito es determinar el nivel dominante de liderazgo militar en la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia y la relación moral en el combate. Considerando que para desarrollar una operación de combate exitosa debe existir cierta relación entre el liderazgo del ejército y la moral de los combates, por lo que este estudio se realizó en el Ejército Nacional de Colombia, que es una de las agencias responsables de las operaciones.

Para indicar los resultados se emplearon técnicas como la entrevista y la encuesta, la información es procesada por medio de un análisis factorial con carácter exploratorio, señalando el liderazgo militar como la habilidad de influir en los soldados para el desempeño de las tareas realizadas por el cuartel general de alto nivel, así como en el proceso de guiar, motivar y facilitar misiones profesionales y éticas, mientras se desarrollan o mejoran las capacidades que contribuyen al éxito de la misión. A su vez, se forma durante la interacción entre el líder y los subordinados para ejecutar con éxito las operaciones de combate, el comandante que dirige el escenario de enfrentamiento debe ser capaz de coordinar los esfuerzos de los soldados e implementar en ellos nuevas ideas que ayuden a resolver con éxito sus actividades. Hay tres factores principales que influyen en la formación de líderes militares destacados: entrenamiento, fuerza organizativa y autoaceleración.

Por otra parte se indicó que la moral combativa se expresa como la disposición de los individuos que ejercen el poder para luchar, el liderazgo como de

guía y la continuidad entre sus actitudes humanas y valores. Establecer una moral combativa es un factor que afecta la motivación de combate de los soldados, con una actitud positiva, se realiza la efectividad del combate de los soldados, es decir, partiendo de la situación en la que se encuentran los soldados, la moral alta les permitirá sobrevivir y cumplir los objetivos de la misión.

En conclusión, se muestra que el principal estilo de liderazgo del Ejército Nacional es transaccional, esto puede ser causado por las normas establecidas por la organización, además del marco de comportamiento basado en la autoridad, estos aspectos les dan el nivel de jerarquía en la moral de combate. El promover comportamientos basados en la búsqueda de compromisos grupales, y teniendo en cuenta los valores de honor, responsabilidad, reciprocidad y honestidad, estos aspectos claves pueden mejorar la moral y completar con éxito tareas, como la motivación, la comunicación y el trabajo en equipo.

3.2 Descripción teórica

3.2.1. Conceptualización de Liderazgo

Es el conjunto de habilidades que hacen que una persona sea adecuada para ser líder. Pueden liderar no solo tareas, sino ideologías, o pueden ser modelos para seguir por muchas personas inspiradas por su trabajo. Por lo general, el líder tiene la capacidad de inspirar a las personas, porque sus características emocionales generan empatía e identificación (Avolio, Walumbwa y Weber, 2009).

Estos conjuntos de habilidades son necesarios para convertirse en líder gerencial o instructivo, generando un impacto positivo en grupos específicos de personas, por ejemplo, hacer que trabajen con más entusiasmo y ánimo al recibir indicaciones para hacer sus deberes. Se puede decir que un líder es una persona que inicia algo, anima, gestiona y evalúa (Delgado y Delgado, 2003).

Un líder también puede ser una persona con características eficientes que lo señalan como una persona respetable. El líder se distingue de los demás y tiene la

cualidad que le permite desempeñar su papel. Los líderes deben sobresalir en ciertas áreas (título, experiencia, conocimiento, desempeño, etc.) para ser considerados "mejores" frente a otros colegas (Delgado y Delgado, 2003).

3.2.2. Liderazgo Militar

El liderazgo militar puede definirse como la capacidad de guiar a las tropas para lograr objetivos de manera responsable, por lo que puede verse como un proceso de aprendizaje, compromiso y servicio permanente a la patria y su gente. Va más allá del liderazgo militar. Dar el ejemplo y ser valiente para liderar también significa ser capaz de convencer a la verdad correcta de manera acertada en el momento oportuno (Jason, 2009).

En otras palabras, convertirse en líder militar implica entregarse por completo al servicio, renunciar a la comodidad y hacer pleno uso de la ética y los valores morales para ejercer un mando efectivo. Por tanto, el liderazgo militar es: "El arte de persuadir a los subordinados para que logren sus ideales, de modo que mientras tengan propósito, dirección y motivación, para completar el desarrollo de tareas que mejoran la organización, sintiendo satisfacción y realización" (Jason, 2009).

3.2.3. Principios del Liderazgo Militar

Existen diversos principios esenciales que llevan al liderazgo militar, cualidades que permiten distinguir del común hacia otras personas, con una personalidad desarrollada (Proaño y Galarza, 2019), entre ellos destacan los siguientes:

Tabla 1. Principios de Liderazgo Militar

Principios	Descripción
Confianza	Se ve como la base de una buena relación entre superiores y subordinados, así como la base del liderazgo, asegurando que todos los subordinados

	<p>confíen en sus comandantes y cumplan plenamente con las tareas y funciones que se les asignen.</p>
Integridad	<p>Es la capacidad que distingue el bien y el mal del comportamiento moral y ético de los superiores. Además, los subordinados definitivamente observarán y exigirán esta habilidad para siempre.</p>
Moral	<p>La moral del comandante se determina en la mentalidad de sus superiores, compañeros y subordinados. La idónea moral se manifiesta en diferentes situaciones, especialmente en la adversidad, con comportamiento y actitud positiva.</p>
Competencia profesional	<p>Es probada mediante el conocimiento del trabajo militar, incluido el alcance de la responsabilidad de la unidad militar y sus comandantes. Esto da a los subordinados total confianza porque están convencidos de que quien lo lidera se moverá con confianza. Objetivos propuestos para avanzar.</p>
Lealtad	<p>La lealtad de los líderes es, sin duda, un valor, hace que los subordinados se comprometan y fidelicen incondicionalmente a sus comandantes, unidades, instituciones y su Patria. Alentado a trabajar de forma voluntaria, cumplir con sus obligaciones y ser generosos.</p>
Ejecución de los deberes	<p>El cumplimiento de deberes tiene que ser el motivo de cada líder, utilizándolo para inspirar a los subordinados a que se consideren la parte principal de la organización armada, anteponiendo los intereses institucionales a los personales. En este caso, el líder debe vigilar a sus subordinados constantemente, considerando siempre el concepto</p>

de servir al país y a las personas para completar las tareas militares asignadas.

Fuente: Elaboración Propia, basado en Proaño y Galarza (2019).

3.2.4. Liderazgo Estratégico Militar

Las habilidades del líder estratégico, que constituyen su saber y hacer, se desarrollan combinando las características innatas del líder con las capacidades adquiridas a través de la relación con los demás y con el entorno. Según Bradley, (2012) menciona que el líder estratégico militar, como conductor, debe combinar el conocimiento tácito de los miembros de la organización militar, el conocimiento explícito del pensamiento estratégico, sus componentes de formulación, ejecución y control, con la comunicación y la motivación inducida. Así, las acciones de sintonía, sincronía y sinergia, desarrolladas por el líder militar, que permite crear el valor que la organización necesita para tener éxito, ser resiliente (garantizando continuidad), eficaz (unidad de mando) y eficiente (unidad de esfuerzo).

Las palabras claves son visión y cambio o transformación. La visión, que es el dominio del arte e ingenio, en el estilo del líder, fue definida, como un “futuro realista, creíble y atractivo para la organización”. El cambiar es realizar las cosas de forma distinta, transformando actividades que son intencionales y están dirigidos a cumplir objetivos". Este cambio puede estar integrado por lo lineal y continuo y multidimensional. (Robbins, 2001).

Siendo el Líder Estratégico Militar seleccionado por elección, para el cargo, es importante contextualizar que será quien “en virtud del rol o responsabilidad atribuida, inspira e influye en los miembros de la organización, para lograr metas y motiva a las personas, dentro y fuera de la cadena de mando, para llevar a cabo acciones, enfocarse en pensar y dar forma a las decisiones hacia el bien de la organización”, (Robbins, 2001).

3.2.5. Liderazgo de nivel táctico en Batallones

En un Batallón es importante que el líder se encuentre en buen estado esto físico y bien de salud, debe controlar las destrezas operativas y técnicas en su rango, mantener buenas relaciones humanas y sociales con los subordinados, practicando la ética y moralidad para enfrentar la realidad del combate ofreciendo seguridad y confianza (Bradley, 2012).

Debe haber un excelente soporte teórico, el comandante debe destinar más tiempo y dedicación a sus tareas de guía en cumplimiento de las tareas, por lo tanto, el líder debe recibir una formación técnica que le permita saber qué hacer y cómo hacer, mandar, cómo obtener coraje de lucha y poder de decisión de los subordinados, aunque considerando que los líderes deben asumir riesgos personales, deben enfrentar peligros para transmitir confianza (Bradley, 2012).

Por tanto, este tipo de liderazgo es un requisito para obtener los mejores resultados, porque permite que los individuos se comuniquen entre sí y luchen por una causa común para que el grupo (Batallón, Compañía) pueda realizar las tareas encomendadas por el superior (capitán, teniente, subteniente). Un ejemplo es la mejor virtud y también es una demostración para que las personas sigan adelante. Por eso se dice: " Las palabras emocionan, pero el ejemplo impulsa" (Jason, 2009).

➤ Niveles de Liderazgo

El primer nivel puede considerarse como el líder del grupo principal de la organización, en este caso el pelotón militar profesional. El segundo o nivel medio es la compañía bajo la guía de líderes sobre cada pelotón que puede influir positivamente en sus decisiones. El tercer nivel está formado por los líderes estratégicos que comandan el Ejército y constituido por el poder jerárquico, pero no es así, porque los líderes reales influyen directa o indirectamente en las personas y

les permiten realizar actividades que promueven y facilitan el liderazgo (Beckhard, Hesselbein, y Goldsmith, 2008).

3.3 Diagnostico

El mundo de hoy, constituido como incierto, complejo y confuso, traducido: incierto: no se sabe cuáles serán los cambios en el futuro; complejo: gran dificultad para comprender las múltiples variantes del entorno, y confuso: lo que permite diferentes interpretaciones. Estas características actuales del mundo confrontan los aspectos culturales de la sociedad, transformando el pensamiento colectivo de las instituciones. Y en este entorno, donde actúan varios factores, se deben tomar decisiones para que las organizaciones sobrevivan y ganen poder.

El distrito de Pichari, de la provincia La Convención, Cuzco, zona del Vraem, área de investigación del presente trabajo, es donde se encuentra acantonada el Batallón de Comandos N° 116, es una zona muy compleja (por su geografía accidentada) y considerada un sector muy convulsionado de muchas amenazas, en donde se viene realizando operaciones militares con la finalidad de optimizar el comando, el control y apoyo, para lograr contribuir en su desarrollo. En este contexto, es importante tener la capacidad de influir en las personas dentro de este entorno complejo. El logro de metas se convierte en una capacidad fundamental para los encargados de tomar decisiones. Los líderes deben idear de manera estratégica para comprender el entorno en donde desempeñan funciones, deben conocer las características culturales en cada uno de sus integrantes para proceder a la planificación y toma de decisiones e incidir en su equipo en la búsqueda de los objetivos fundamentales.

La presente investigación se desarrolla a partir de que una de las mayores preocupaciones en la actualidad del Ejército del Perú, es la formación de líderes. El modelo de liderazgo militar se ha utilizado durante muchas décadas, pero hoy en día, vivimos dentro de la globalización, es entonces que la búsqueda de liderazgo necesita de nuevos procedimientos, por ello se plantea utilizar conceptos, como el “conocimiento del pensamiento y comunicación estratégica” y transmitirlos a todos

los responsables del planeamiento militar, con la finalidad de fortalecer el liderazgo en el Batallón de Comandos, con una constante preparación, mediante programas de capacitación.

3.4 Propuesta de innovación

Por lo señalado antes y analizar detalladamente los hallazgos encontrados en la investigación, se presenta la propuesta de innovación que plantea: La capacitación militar, mediante la creación del Programa Estratégico de Liderazgo “PRELIDERA”, estructurado con importantes ideologías, para emplear con eficiencia la destreza del mando y conducción dentro del planeamiento de operaciones, fortaleciendo el liderazgo y direccionándolo a los integrantes del Batallón de Comandos del Ejército del Perú

3.4.1 Descripción del Programa de Liderazgo “PRELIDERA”

Desarrollando este programa de capacitación se fortalece el nivel estratégico en función de la conducción eficiente de liderazgo de los comandantes quienes dirigen las tropas militares dentro del Batallón de Comandos del Ejército del Perú, quienes vienen realizando operaciones para lograr el orden y control interno de la Seguridad y Defensa Nacional del Perú, al mismo tiempo permite autoevaluar de manera acertada sus procedimientos en cumplimiento de sus funciones.

Realizar este programa permite consolidar el cumplimiento de funciones desde lo administrativo, técnico y operativo, con una adecuada relación superior – subordinado, en donde se demuestre la obediencia, respeto, acatamiento de órdenes y normas dispuestas en la interna del Ejército Peruano, que permite conseguir objetivos.

Al fortalecer sus capacidades, el líder puede alcanzar y mantener su confiabilidad en el alto nivel militar, conduciendo a su equipo con el ejemplo, ofreciendo respuestas oportunas para que su institución alcance de metas

propuestas.

3.4.2 Objetivos de “PRELIDERA”:

PRELIDERA (Programa Estratégico de Liderazgo) tiene como objetivo establecer la capacitación y fortalecimiento del liderazgo Militar Organizacional, enfocado en el diseño de Estrategias para mejorar el ejercicio del liderazgo en la conducción en el Batallón de Comandos del Ejército del Perú.

3.4.3 Estructura del Programa “PRELIDERA”

Todos los líderes tienen el deber de pensar estratégicamente para así comprender el ámbito donde está ubicada su Institución, conociendo la política y sobre todo los objetivos establecidas, además cada característica cultural de los soldados, quienes serán los subordinados, todo esto sirve para que puedan planificar, tomar su decisión e influir en su equipo en la búsqueda de los objetivos fundamentales y transformar los procesos, de acuerdo con el esquema siguiente:



Figura 1. Fundamentos estratégicos para liderar

Primer paso

Es donde se analizan todos los factores involucrados en el problema, la política de la institución, donde se observan los objetivos fundamentales y se perfilan las metas a alcanzar. Incluso en esta etapa, es importante comprender la cultura de la organización y cuáles son los valores del equipo y comprender el problema.

Segundo paso

Es donde se hace la planificación y se toma la decisión, en este punto todo el foco está en el líder y este deberá tener valor moral para tomar la decisión. Finalmente, se transmiten las decisiones.

Tercer paso

Esta fase implica una serie de actividades para que el grupo comprenda lo que realmente quiere y tenga o establezca una disciplina intelectual para realizar las tareas, ya sea por influencia o por intimidación.

Para fortalecer este proceso de liderazgo utilizaremos dos herramientas que se han estudiado mucho en la actualidad, que son: Pensamiento Estratégico y Comunicación Estratégica:

➤ PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El uso del Pensamiento Estratégico ayuda a comprender el entorno, las características culturales de la organización, ayuda a visualizar el mejor método de actuación y la mejor línea de acción a adoptar. Con pensamiento estratégico, el líder conocerá las fortalezas y debilidades de su organización, además de las amenazas y oportunidades que se presenten.

➤ COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Los líderes deben ser maestros de la comunicación. Una vez finalizada la planificación, llega el momento en que el líder necesita transmitir su decisión. La capacidad de influir en las personas requiere la sinergia de varios atributos, incluida la comunicación.



Figura 2. Pensamiento y comunicación estratégica.

Después de definir la estrategia, el líder debe saber transmitirla. Para eso, se puede utilizar la Comunicación Estratégica para llegar más fácilmente a las personas de manera objetiva, actuando con el corazón y en la mente, influyendo en el equipo y fortaleciendo la organización en el escenario externo

El Líder Militar, debe poseer, por encima del promedio, atributos importantes o desarrollarlos para poder influir en sus subordinados, tales como:

Tabla 2. Cualidades de Liderazgo Militar

Inteligencia	Cómodo en la complejidad
Conducta Impecable	Alta resistencia al estrés físico

Comunicación	Habilidades políticas
Máster en el arte de la estrategia	Inteligencia contextual mental
Visión	Habilidades mentales
Habilidades organizativas	Coraje moral

Fuente: Elaboración propia (2020).

Todas estas cualidades se pueden desarrollar para que los jefes se conviertan en líderes. Asimismo, también se pueden utilizar otras herramientas para potenciar estas habilidades y facilitar el arte de influir en las personas.

➤ **Liderazgo en el nivel táctico de Batallones**

El líder organiza el trabajo, crea un clima de confianza y claridad con la participación y el aporte de los subordinados y de todo el equipo para lograr las metas marcadas, a través de esta ideología será posible encontrar soluciones más sensatas y hacer que las soluciones continúen en la tarea. Para demostrar habilidades de liderazgo sobresalientes, es importante seguir los siguientes principios:

- Que sea un miembro más de la unidad y mantenga una presencia permanente y un contacto personal directo y continuo con sus hombres.
- Ser el referente hacia los subordinados, dando el ejemplo mediante acciones en situaciones complicadas y en riesgos en el combate.
- Que escuche los requisitos de sus hombres y el mantenimiento del armamento, material, instalaciones, etc. y cumpla con sus servicios en beneficio de la unidad superior donde se encuentra acantonada.

- Ante conflictos en la gestión de recursos, dar prioridad a las necesidades de los subordinados.
- Cuando sus subordinados hagan preguntas personales, escuchar siempre con atención y esté interesado.
- Que informe a sus subordinados de manera útil a través del contacto directo.
- Los subordinados lo consideren como un defensor y protector contra amenazas y peligros externos.
- Comandar las tropas con facilidad, seguridad y entusiasmo para transmitir confianza en sus subordinados, observando en todo momento las medidas de seguridad para evitar bajas innecesarias.

3.4.4 Desarrollo del Programa “PRELIDERA”

A continuación se establece el plan de acción dentro del programa estratégico de liderazgo, para introducirlo dentro del desarrollo de instrucción y capacitación en todos los niveles de la preparación militar:

Tabla 3. Desarrollo del Programa PRELIDERA

N°	Objetivo	Actividad	Ubicación	Recursos
1	Alistar y movilizar a los integrantes de Batallón de Comando del Ejército del Perú a que se	Talleres de capacitación y charlas formativas	Batallón de Comandos N° 116	12 participantes

	preparen y capaciten en función al Liderazgo			
2	Presentar un plan de gestión donde se detalle la ideología del Pensamiento Estratégico.	Talleres de capacitación acreditados	Batallón de Comandos N° 116	12 participantes
3	Presentar un plan de gestión donde se detalle la ideología de la Comunicación Estratégica	Talleres de capacitación acreditados	Batallón de Comandos N° 116	12 participantes
4	Formación en Principios del Liderazgo Militar	Charlas formativas	Batallón de Comandos N° 116	12 participantes
5	Elaborar y jerarquizar los niveles del Liderazgo sobre en los Batallones de Comando en Ejército del Perú	Jerarquización y distribución de materiales	Batallón de Comandos N° 116	12 participantes

Elaboración propia, (2020).

CONCLUSIONES

La investigación realizada, establece el conocimiento, las técnicas y principios, para fortalecer las cualidades del liderazgo militar en el nivel estratégico convirtiéndose en un proyecto que requiere una extensa y necesaria revisión, ya que es importante y contribuye al desarrollo del Batallón de Comandos del Ejército Peruano, al mismo tiempo aborda al Ejército del Perú, a la fomentación del uso adecuado en la conducción del planeamiento estratégico de defensa.

El liderazgo se presenta como el conjunto de habilidades que hacen que una persona sea adecuada para asumir el rol de conducción de tareas, esta capacidad, es también para los encargados de guiar a las tropas para lograr objetivos de manera responsable, convirtiéndose en un compromiso y servicio permanente a la patria y su gente. Dentro de esta dirección, el líder militar debe aplicar principios básicos, como confianza, integridad, moral y lealtad. Estas habilidades lo convierten en un líder innato y estratégico, que constituyen su saber y hacer, con las capacidades adquiridas a través de la relación con los demás y con el entorno, siendo importante destinarlo en el nivel táctico de los Batallones.

A partir del diagnóstico presentado en la investigación, donde se resalta las amenazas que afectan la accidentada y compleja zona geográfica de la Región del Vraem que dañan al sistema nacional de seguridad y defensa, y por ello es necesario que líderes responsables tengan el conocimiento adecuado sobre estas nuevas amenazas. Por ello se presenta la propuesta de innovación que pretende establecer la capacitación militar, mediante la creación del Programa Estratégico de Liderazgo "PRELIDERA", diseñado, bajo la estructura de ideologías como el pensamiento y comunicación estratégico para ser aplicado en la destreza de mandar, fortaleciendo el liderazgo en los comandantes, quienes vienen realizando actividades para lograr el orden y control interno de la Seguridad y Defensa Nacional del Perú.

RECOMENDACIONES

El actual trabajo de Suficiencia Profesional, titulado: **FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO MILITAR EN EL BATALLÓN DE COMANDOS DEL EJERCITO DEL PERÚ**

Recomienda

1. Que el Batallón de Comandos del Ejército del Perú tenga a su disposición y alcance la inclusión de la práctica teórica, sobre los conocimientos básicos relacionados a los distintos niveles de liderazgo militar, incorporando las nuevas ideologías del pensamiento y comunicación estratégica, dentro de la conducción del planeamiento táctico de Defensa Nacional. de estrategia.
2. Introducir dentro de la instrucción militar, la formación de líderes, con la capacitación de grupos específicos de trabajo, para iniciar este proceso de integración y dirigido a quienes serán responsables de comandar y conducir las operaciones del planeamiento estratégico, asumiendo el rol de líder dentro de determinados grupos de trabajos.
3. Revisar y tomar en consideración la propuesta de innovación establecida y descrita en el capítulo III, que plantea La capacitación militar, mediante la creación del Programa Estratégico de Liderazgo “PRELIDERA”, estructurado con importantes ideologías, para emplear con eficiencia la destreza del mando y conducción dentro del planeamiento de operaciones, fortaleciendo el liderazgo y direccionándolo a los integrantes del Batallón de Comandos del Ejército del Perú en busca del desarrollo institucional y en servicio de la población.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avolio, B., Walumbwa, F. y Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, pp. 421-449. Recuperado de: <http://communication-leadership-change.com/files/119516680.pdf>
- Beckhard, R., Hesselbein, F. y Goldsmith, M. (2008). *El Líder del Futuro*. Barcelona, España: Ediciones Deusto. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3788622>
- Bradley, O. (2012). Liderazgo. *Military Review*, Recuperado de: https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/militaryreview/Archives/Spanish/MilitaryReview_20120831_art009SPA.pdf
- Delgado, N. y Delgado, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones, *Revista Interamericana de Bibliotecología*, Vol. 26, N°. 2, pp. 75-88, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1790/179018081005.pdf>
- Glosario Militar (s.f.). Glosario Militar. Recuperado de: <http://www.ccffaa.mil.pe/cultura-militar/glosario-militar/>
- Jason, M. (2009). Reevaluando el liderazgo del Ejército en el siglo XXI. *Military Review*, 33-41. Recuperado de: https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview_20090630_art006SPA.pdf
- Monsalve, C., Chamorro, L. y Luzardo, M. (2018). "Liderazgo militar y su relación con la moral combativa de la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia". *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XXVI, N° 2, 2018. Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/909/90958481008/html/index.html>
- Paredes, P. (2019). *Implementación del curso de liderazgo y la cultura organizacional y las relaciones interpersonales en el cumplimiento de la*

misión, Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”. Lima, Perú. Recuperado de:
<http://repositorio.escuelsmilitar.edu.pe/bitstream/handle/EMCH/315/POOL%20PAREDES%20CERNA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Proaño, J. y Galarza, I. (2019). *Propuesta para el fortalecimiento del liderazgo en las Unidades tipo Batallón y menores*. Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, Sangolquí, Ecuador. Recuperado de:
<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/16071/1/T-ESPE-038629.pdf>

Real Academia Española (RAE) 2020. Recuperado de: <https://dle.rae.es>

Robbins, S. (2001). *Organizational Behavior*. 9th Edition, Prentice-Hall, Inc., New York. Recuperado de:
[https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1438505](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1438505)

ANEXO A
ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI
“Alma Mater del Ejército del Perú”



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

1. DATOS PERSONALES:

1.0 1	Apellidos y Nombres	Rodríguez Góngora Walter
1.0 2	Grado y Arma / Servicio	MAYOR INFANTERÍA
1.0 3	Situación Militar	ACTIVIDAD
1.0 4	CIP	122529400
1.0 5	DNI	41680587
1.0 6	Celular y/o RPM	928916398
1.0 7	Correo Electrónico	Edrogo14@hotmail.com

2. ESTUDIOS EN LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS:

2.0 1	Fecha_ ingreso de la EMCH	01 Abril del 2002
2.0 2	Fecha_ egreso EMCH	31 Diciembre del 2006
2.0 4	Fecha de alta como Oficial	01 Enero del 2007
2.0 5	Años_ experiencia de Oficial	14 años
2.0 6	Idiomas	Castellano

3. SERVICIOS PRESTADOS EN EL EJÉRCITO

Nº	Año	Lugar	Unidad / Dependencia	Puesto Desempeñado
3.01	2007	CUZCO	BIM N° 9 5ª BRIG MTÑ	CMDTE CIA
3.02	2008-2009	IQUITOS	BSva. N°28 5ª DE	CMDTE CIA
3.03	2010-2011	PICHARI	BC N° 116 VRAEM	CMDTE CIA
3.04	2012-2013	STA ROSA PUNO	BIM N° 33 4ª BRIG MTÑ	CMDTE CIA /S-1
3.05	2014-2015	CUZCO	BIM N° 30 4ª BRIG MTÑ	CMDTE CIA /S-4
3.06	2016-2017	MOQUEGUA	BIB N° 41 3ª BRIG BLIND	CMDTE CIA /S-1
3.07	2018-2019	UCHIZA- SAN MARTIN	BTN FFEE N° 26	CMDTE CIA / S-3
3.08	2020	LIMA	ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJERCITO	ALUMNO

4. ESTUDIOS EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ

Nº	Año	Dependencia y Período	Denominación	Diploma / Certificación
4.01	2012	ESCUELA DE INFANTERÍA	CAPACITACIÓN BASICO	DIPLOMA
4.02	2016	EIE	PERFECCIONAMIENTO	DIPLOMA
4.03	2017	ESCUELA DE INFANTERÍA	CAPACITACIÓN AVANZADO	DIPLOMA
4.04	2020	ESGE-EPG	PERFECCIONAMIENTO	DIPLOMA /CERTIFICACIÓN
4.05				

5. ESTUDIOS DE NIVEL UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Período	Bachiller - Licenciado
5.01	2010	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLAREAL	BACHILLER
5.02			

6. ESTUDIOS DE POSTGRADO UNIVERSITARIO

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

7. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN

Nº	Año	Dependencia y Período	Diploma o Certificado
7.01	2005	EPE	DIPLOMA
7.02	2006	ECE	DIPLOMA

8. ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO

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



FIRMA _____

POSTFIRMA