

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS

“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”



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

**Las formas de liderazgo y la mejora en el ejercicio del don de mando de
los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel
Francisco Bolognesi -2020**

PRESENTADO POR:

Corrales Lujan Aarón Rodrigo

LIMA – PERÚ

2020

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

PRESIDENTE DEL JURADO:

.....

MIEMBROS DEL JURADO

.....

.....

.....

.....

DEDICATORIA

Para mi familia, por ser mi sostén emocional en mi etapa de cadete, en especial para mis padres que me han demostrado su amor y cariño sincero e incondicional, lo cual ha fortalecido mi espíritu.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por guiarme en el camino de la paz y amor, brindándome muchas oportunidades de crecimiento.

Al Ejército, que me ha recibido en su organización para hacer frente a las amenazas nacionales y servir a mi patria.

A la EMCH, que ha forjado mi espíritu y afianzó mis valores e integridad con una estricta y rigurosa formación militar, sembrando una vocación de servicio única.

PRESENTACION

Señores miembros del Jurado:

En concordancia con lo estipulado en la normativa vigente, particularmente en el reglamento de grados y títulos de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” para optar el grado de Licenciado en Ciencias Militares, presentamos la Tesis titulada: “Las formas de liderazgo y la mejora en el ejercicio del mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar De Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”,2020.

El objetivo general de la investigación fue identificar cómo las formas de liderazgo se pueden relacionar con el ejercicio del don de mando de los cadetes de 4to año de la EMCH, teniendo en consideración los aspectos teóricos y la base doctrinaria del Ejército.

La investigación fue desarrollada de acuerdo con el siguiente detalle:

Aspecto temático: Bachiller Corrales Luján Aarón Rodrigo

Aspecto metodológico: Bachiller Espinoza Ticona Renzo Paolo

Por los tanto, señores miembros del jurado, pongo a vuestra disposición la presente investigación para ser debidamente evaluado por ustedes.

Los Autores

ÍNDICE

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
PRESENTACION	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRAC	X
INTRODUCCION	XI
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1. Planteamiento del problema	12
1.1.1 Situación problemática	12
1.1.2 Justificación, trascendencia y relevancia de la investigación	13
1.1.3 Limitaciones y Viabilidad	13
1.2. Formulación del Problema	14
1.2.1 Problema General	14
1.2.2 Problemas Específicos	14
1.3. Objetivos de la investigación	14
1.3.1 Objetivo General	14
1.3.2 Objetivos Específicos	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	16
2.1. Formulación de Hipótesis	16
2.1.1 Hipótesis General	16
2.1.2 Hipótesis Específicas	16
2.2. Variables de Estudio	16
2.2.1. Variable 1:	16
2.2.2. Variables 2:	16
2.3 Conceptualización de Variables	17
2.4 Antecedentes de la Investigación	19
2.4.1. Antecedentes Nacionales	19

2.4.1. Antecedentes Internacionales	20
2.4. Sustento teórico	23
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	36
3.1. Método y Enfoque de la Investigación	36
3.2. Tipo de Investigación	36
3.3. Nivel y Diseño de la Investigación	36
3.4. Técnicas e Instrumentos para la recolección de información.	37
3.4.1. Elaboración de los instrumentos	37
3.4.2. Validez, confiabilidad y evaluación de instrumentos	37
3.4.3. Aplicación de los instrumentos	38
3.5. Universo, Población y Muestra	38
3.6. Criterios de Selección de la muestra	39
3.7. Aspectos Éticos	40
CAPÍTULO IV: INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	40
4.1 Interpretación de resultados	40
4.2 Análisis	62
4.3. Discusión	67
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES	69
REFERENCIAS	70
ANEXOS	75
Anexo 1	75
Anexo 2: Instrumento de recolección de datos	82
Anexo 3: Matriz de consistencia	84
Anexo 4: Validación de instrumento por experto	86
Anexo 5: Constancia de Entidad donde se efectuó la investigación	90
Anexo 6: Compromiso de autenticidad del instrumento	91

Índice de tablas

TABLA 1 FRECUENCIA SOBRE SI LA EMCH TE PERMITE DESARROLLAR ESTA FORMA DE LIDERAZGO	40
TABLA 2 FRECUENCIA SOBRE SI LOS CADETES ACTÚAN CON PASIÓN Y HUMILDAD CUANDO DESARROLLAN EL MANDO	41
TABLA 3 FRECUENCIA SOBRE SI LOS CADETES ESTABLECEN RELACIONES POSITIVAS CON LOS SUBORDINADOS DURANTE EL EJERCICIO DE MANDO	42
TABLA 4 FRECUENCIA SOBRE SI LOS CADETES DE 4TO AÑO DIRIGEN EL BATALLÓN DE CADETES CON EL EJEMPLO.....	43
TABLA 5 FRECUENCIA SOBRE SI LOS CADETES DE 4TO AÑO TRABAJAN EN EQUIPO CON LOS CADETES SUBORDINADOS PARA DIRIGIR EL BATALLÓN.....	44
TABLA 6 FRECUENCIA SOBRE SI LOS CADETES DE 4TO AÑO HAN IDENTIFICADO LAS VENTAJAS DE TRABAJAR EN EQUIPO PARA DURANTE EL MANDO DEL BATALLÓN.....	45
TABLA 7 FRECUENCIA SOBRE SI LOS CADETES DE 4TO AÑO PUEDEN DESARROLLAR Y/O FORTALECER EL TRABAJO EN EQUIPO.....	46
TABLA 8 FRECUENCIA SOBRE SI LA EMCH FOMENTA EL TRABAJO EN EQUIPO.....	47
TABLA 9 FRECUENCIA SOBRE SI LOS CADETES DE 4TO AÑO TIENEN LA EXPERIENCIA NECESARIA PARA EJERCER EL MANDO DEL BATALLÓN DE CADETES.	48
TABLA 10 FRECUENCIA SOBRE SI LOS CADETES DE 4TO AÑO ACTÚAN CON TRANSPARENCIA DURANTE EL EJERCICIO DE MANDO EN EL BATALLÓN.....	49
TABLA 11 FRECUENCIA SOBRE SI LOS CADETES DE 4TO AÑO HAN IDENTIFICADO SUS FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	50
TABLA 12 FRECUENCIA SOBRE SI LOS CADETES DE 4TO AÑO EJERCEN UN LIDERAZGO ADECUADO DURANTE EL EJERCICIO DE MANDO DEL BATALLÓN DE CADETES.....	51
TABLA 13 FRECUENCIA SOBRE SI LOS CADETES DE 4TO AÑO TIENEN METAS COMPARTIDAS CON EL BATALLÓN DE CADETES.....	52
TABLA 14 FRECUENCIA SOBRE SI LOS CADETES DE 4TO AÑO FOMENTAN LA EVOLUCIÓN DE LOS CADETES SUBORDINADOS	53
TABLA 15 FRECUENCIA SOBRE SI LOS CADETES DE 4TO AÑO POSEEN LAS CARACTERÍSTICAS NECESARIAS PARA EJERCER EL MANDO DEL BATALLÓN DE CADETES.	54
TABLA 16 FRECUENCIA SOBRE SI LOS CADETES DE 4TO AÑO HAN DESARROLLADO LAS CUALIDADES PARA EJERCER EL MANDO DEL BATALLÓN.	55
TABLA 17 FRECUENCIA SOBRE SI LA EMCH FORTALECE LOS PRINCIPIOS DEL DON DE MANDO EN EL BATALLÓN DE CADETES.	56
TABLA 18 FRECUENCIA SOBRE SI LOS PRINCIPIOS DEL DON DE MANDO SON IMPORTANTES PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO DEL CADETE.....	57
TABLA 19 FRECUENCIA SOBRE SI LOS CADETES DE 4TO AÑO TIENEN LAS CONDICIONES PARA EJERCER EL LIDERAZGO Y MANDO DEL BATALLÓN DE CADETES.	58
TABLA 20 FRECUENCIA SOBRE SI LOS CADETES DE 4TO AÑO TIENEN UNA ADAPTACIÓN ADECUADA AL LIDERAZGO Y MANDO DEL BATALLÓN DE CADETES.....	59
TABLA 21 FRECUENCIA SOBRE SI LOS CADETES DE 4TO AÑO TIENEN LA CAPACIDAD FÍSICA Y MENTAL PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO Y MANDO DEL BATALLÓN DE CADETES.....	60
TABLA 22 FRECUENCIA SOBRE SI LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO Y MANDO QUE INTERNALIZAN LOS CADETES DE 4TO AÑO LES SERÁ ÚTIL EN SU VIDA PROFESIONAL EN EL EJÉRCITO.....	61
TABLA 23 PRUEBA DE CHI CUADRADO PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL	63
TABLA 24 PRUEBA DE CHI CUADRADO PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1 ...	64
TABLA 25 PRUEBA DE CHI CUADRADO PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2 ...	65
TABLA 26 PRUEBA DE CHI CUADRADO PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3 ...	66
TABLA 27 PRUEBA DE CHI CUADRADO PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4 ...	67

Índice de figuras

FIGURA 1 LA EMCH TE PERMITE DESARROLLAR ESTA FORMA DE LIDERAZGO.....	41
FIGURA 2 LOS CADETES ACTÚAN CON PASIÓN Y HUMILDAD CUANDO DESARROLLAN EL MANDO	42
FIGURA 3 LOS CADETES ESTABLECEN RELACIONES POSITIVAS CON LOS SUBORDINADOS DURANTE EL EJERCICIO DE MANDO.	43
FIGURA 4 LOS CADETES DE 4TO AÑO DIRIGEN EL BATALLÓN DE CADETES CON EL EJEMPLO.....	44
FIGURA 5 LOS CADETES DE 4TO AÑO TRABAJAN EN EQUIPO CON LOS CADETES SUBORDINADOS PARA DIRIGIR EL BATALLÓN.	45
FIGURA 6 LOS CADETES DE 4TO AÑO HAN IDENTIFICADO LAS VENTAJAS DE TRABAJAR EN EQUIPO PARA DURANTE EL MANDO DEL BATALLÓN.....	46
FIGURA 7 LOS CADETES DE 4TO AÑO PUEDEN DESARROLLAR Y/O FORTALECER EL TRABAJO EN EQUIPO	47
FIGURA 8 LA EMCH FOMENTA EL TRABAJO EN EQUIPO.....	48
FIGURA 9 LOS CADETES DE 4TO AÑO TIENEN LA EXPERIENCIA NECESARIA PARA EJERCER EL MANDO DEL BATALLÓN DE CADETES.	49
FIGURA 10 LOS CADETES DE 4TO AÑO ACTÚAN CON TRANSPARENCIA DURANTE EL EJERCICIO DE MANDO EN EL BATALLÓN	50
FIGURA 11 LOS CADETES DE 4TO AÑO HAN IDENTIFICADO SUS FORTALEZAS Y DEBILIDADES.	51
FIGURA 12 LOS CADETES DE 4TO AÑO EJERCEN UN LIDERAZGO ADECUADO DURANTE EL EJERCICIO DE MANDO DEL BATALLÓN DE CADETES.....	52
FIGURA 13 LOS CADETES DE 4TO AÑO TIENEN METAS COMPARTIDAS CON EL BATALLÓN DE CADETES.....	53
FIGURA 14 LOS CADETES DE 4TO AÑO FOMENTAN LA EVOLUCIÓN DE LOS CADETES SUBORDINADOS.....	54
FIGURA 15 LOS CADETES DE 4TO AÑO POSEEN LAS CARACTERÍSTICAS NECESARIAS PARA EJERCER EL MANDO DEL BATALLÓN DE CADETES.....	55
FIGURA 16 LOS CADETES DE 4TO AÑO HAN DESARROLLADO LAS CUALIDADES PARA EJERCER EL MANDO DEL BATALLÓN.	56
FIGURA 17 LA EMCH FORTALECE LOS PRINCIPIOS DEL DON DE MANDO EN EL BATALLÓN DE CADETES.....	57
FIGURA 18 LOS PRINCIPIOS DEL DON DE MANDO SON IMPORTANTES PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO DEL CADETE	58
FIGURA 19 LOS CADETES DE 4TO AÑO TIENEN LAS CONDICIONES PARA EJERCER EL LIDERAZGO Y MANDO DEL BATALLÓN DE CADETES	59
FIGURA 20 LOS CADETES DE 4TO AÑO TIENEN UNA ADAPTACIÓN ADECUADA AL LIDERAZGO Y MANDO DEL BATALLÓN DE CADETES	60
FIGURA 21 LOS CADETES DE 4TO AÑO TIENEN LA CAPACIDAD FÍSICA Y MENTAL PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO Y MANDO DEL BATALLÓN DE CADETES.....	61
FIGURA 22 LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO Y MANDO QUE INTERNALIZAN LOS CADETES DE 4TO AÑO LES SERÁ ÚTIL EN SU VIDA PROFESIONAL EN EL EJÉRCITO.	62

RESUMEN

La tesis tiene como título “Las formas de liderazgo y la mejora en el ejercicio del don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020”; fue desarrollada para describir la relación que existe entre las formas de liderazgo y la mejora en el ejercicio del don de mando. Además, se plantearon otros objetivos de investigación, los cuales se centraron en: describir como el liderazgo auténtico se relaciona con la mejora en el ejercicio de mando; describir cómo se relaciona el liderazgo de equipo y la mejora en el ejercicio de mando; describir la relación entre el liderazgo complejo y la mejora en el ejercicio de mando; y el último describir la relación entre el liderazgo compartido y la mejora en el ejercicio de mando.

La presente tesis ha sido desarrollada mediante un estricto y riguroso proceso metodológico, en función al método científico. La tesis fue elaborada basada en un enfoque cuantitativo, cuyo nivel de realización fue el correlacional, dadas las condiciones de sus problemas y objetivos. La tesis fue realizada con un diseño no experimental transaccional, ya que la encuesta y cuestionarios fueron aplicados en un solo momento, a los 162 cadetes de la EMCH, los cuales formaron parte de la población, cuyo efectivo ascendía a 279.

Los resultados de la presente investigación, fruto del procesamiento de datos en el software estadístico SPSS, demuestran la existencia de una relación significativa entre las dos variables de estudios, además de validar por completo las hipótesis planteadas al inicio de la investigación.

Palabras claves: ejercicio de mando, estilos de liderazgos, liderazgo auténtico, liderazgo compartido, liderazgo complejo, liderazgo de equipo.

ABSTRAC

The thesis is entitled "The forms of leadership and the improvement in the exercise of command of the 4th year cadets of the Military School of Chorrillos" Coronel Francisco Bolognesi ", 2020"; It was developed through to describe the relationship that exists between the forms of leadership and the improvement in the exercise of command. In addition, other research objectives were raised, which focused on: describing how authentic leadership is related to improvement in the exercise of command; describe how team leadership and improvement in leadership are related; describe the relationship between complex leadership and improvement in command; and the last one describes the relationship between shared leadership and improvement in the exercise of leadership.

This thesis has been developed following a strict and rigorous methodological process, based on the scientific method. The thesis was prepared based on a quantitative approach, whose level of achievement was correlational, given the conditions of its problems and objectives. The thesis was carried out with a non-experimental transactional design, since the survey and questionnaires were applied in a single moment, to the 162 cadets of the EMCH, who were part of the population, whose effective number amounted to 279.

The results of the present investigation, as a result of data processing in the SPSS statistical software, demonstrate the existence of a significant relationship between the two study variables, in addition to fully validating the hypotheses raised at the beginning of the investigation.

Keywords: exercise of leadership, leadership styles, authentic leadership, complex leadership, shared leadership, authentic leadership

INTRODUCCION

Los cadetes de la EMCH están en constante movimiento durante su formación profesional, siguiendo indicaciones y ejerciendo liderazgo de acuerdo al grado en el que se encuentran. Sin embargo, este liderazgo es ejercido en forma pragmática, y no en función a conceptos teóricos, dado que no han desarrollado aún ese tipo de cursos ni se ha entrenado en el desarrollo del liderazgo. Es por ello, que es importante distinguir las formas de liderazgo que podrían ejercer los cadetes sobre sus subordinados, a manera teórica y práctica, siendo ellos los que, de acuerdo a sus características personales, se identifiquen con el liderazgo que podrían ejercer, ya que siempre se encontrarán con condiciones complejas en las que se debe ejercer el liderazgo y, sobre todo, el ejercicio del mando, este que según reglamentos es el don de mando, materializado a través de la emisión de órdenes, controles, características del hombre, entre otros. Es por ello que, en esta investigación, se pretende identificar la relación entre las formas de liderazgos y el ejercicio de mando, para lo cual, este trabajo se ha estructurado en cuatro capítulos:

En el Capítulo I, Planteamiento del problema, se muestran los problemas, objetivos y la situación problemática. Se expone las limitaciones que los autores tuvieron para desarrollar el trabajo, además de describir la importancia y viabilidad de esta investigación.

En el Capítulo II, Marco Teórico, están descritos los antecedentes nacionales e internacionales de esta investigación. También, en este capítulo se ha realizado una discusión teórica sobre las variables y sus dimensiones, luego de una exhaustiva revisión bibliográfica.

En el Capítulo III, Marco Metodológico, se describe el proceso metodológico que se ha seguido para la elaboración de la presente investigación, ahondando en aspectos de enfoque, nivel de investigación, el diseño empleado, la técnica e instrumento, además de la población y muestra.

En el Capítulo IV, Interpretación, análisis y discusión de los resultados, se describe y valida las hipótesis de la investigación, mostrando los resultados de la investigación. Luego, se han planteado conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1 Situación problemática

El mundo cada vez se torna más complejo, existen nuevas amenazas que ponen el riesgo de los países, sobre todo de la seguridad nacional. Las fuerzas armadas de los países deben encontrarse preparadas para afrontar amenazas y riesgos complejos. En su defecto, esto constituye un arduo entrenamiento e instrucción constante, sobre todo de los líderes, que tendrán la responsabilidad de afrontar y guiar a los subordinados para ganar la guerra. El desarrollo de los líderes es importante en un mundo actual, en el que los recursos son limitados, la actitud debe prevalecer, una actitud sembrada por el líder, un líder que ha tenido que ser formado desde su ingreso a la fuerza. La concepción del liderazgo ha ido cambiando con el transcurrir de los años, ahora, existen múltiples definiciones y tipos de liderazgo que son de gran utilidad para la mejora de una organización. Lo relevante recae en la forma cómo el líder es capaz de guiar a sus tropas. Para ello, es fundamental que este conozca las diferentes formas de liderazgo que existen a fin de contar con herramientas que le permitan afrontar situaciones complejas.

La Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” es la institución responsable de la formación militar de los futuros oficiales del Ejército. En ese sentido, realiza el entrenamiento e instrucción de los cadetes para inculcarles valores, disciplina y comprendan la definición de liderazgo, puesto que esta institución se encarga de formar líderes. Los cadetes ejercen y aprenden el liderazgo en todas sus acepciones, ejerciendo el don de mando en sus subordinados, sin embargo, en muchas oportunidades este no se lleva a cabo de la mejor manera, causando problemas internos. Es indispensable que parte de la formación militar, se instruya a los cadetes sobre las formas del liderazgo, de esta manera tendrán herramientas para mejorar su desarrollo profesional y posiblemente su don de mando. En consecuencia de ello, esta investigación pretende identificar la relación que existe entre las formas de liderazgo y la mejora en el ejercicio de don de mando.

1.1.2 Justificación, trascendencia y relevancia de la investigación

EL liderazgo es el principal factor para enfrentar una amenaza, las formas de liderar podrán mejorar el desempeño del equipo y de los subordinados. En el Ejército esto se materializa a través del don de mando, por ello, conocer la relación entre las formas de liderazgo y el ejercicio de don de mando, podría ser trascendental para mejorar y fortalecer la instrucción referida a liderazgo, entendiendo que esto beneficiaría al Ejército, dado que la EMCH formará líderes capaces de afrontar cualquier tipo de amenaza empleando la forma de liderazgo más idónea para cada tipo de problema que se presenta. Esta tesis aportaría a la formación militar, debido a que se podrá recomendar la mejora de la malla curricular e implementar cursos de liderazgo para los cadetes, además de proponer una modificación en la doctrina militar referente a liderazgo. KHKVV

1.1.3 Limitaciones y Viabilidad

Limitaciones

Una limitante para esta investigación es el aspecto económico, debido a que los autores no cuentan con una remuneración mensual y serán los únicos que financiarán la presente investigación. Otra limitante importante es el tiempo. Los cadetes se encuentran internados en la EMCH, con una rutina exclusiva de su formación militar, en la que no se encuentra un horario para realizar la investigación que este trabajo exige.

Viabilidad

Los autores cubrirán los gastos administrativos que esta investigación genere, limitándose a su asignación económica. Además, se torna viable, porque contarán con asesores temáticos y metodológicos que serán una guía para elaborar esta investigación. Esta investigación tendrá como población y muestra a los cadetes de 4to año, los mismo que se encuentran en la escuela,

por ende, la aplicación del instrumento será factible y no generará un gasto adicional.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿Qué relación existe entre las formas de liderazgo y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi- 2020?

1.2.2 Problemas Específicos

PE1: ¿Qué relación existe entre el liderazgo auténtico y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” - 2020?

PE2: ¿Qué relación existe entre el liderazgo de equipo y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” - 2020?

PE3: ¿Qué relación existe entre el liderazgo complejo y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” - 2020?

PE4: ¿Qué relación existe entre el liderazgo compartido y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” - 2020?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Describir la relación que existe entre las formas de liderazgo y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020.

1.3.2 Objetivos Específicos

OE1: Describir la relación que existe el liderazgo auténtico y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” - 2020.

OE2: Describir la relación que existe el liderazgo de equipo y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” - 2020.

OE3: Describir la relación que existe el liderazgo complejo y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” - 2020.

OE4: Describir la relación que existe el liderazgo compartido y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” – 2020

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Formulación de Hipótesis

2.1.1 Hipótesis General

Existe una relación significativa entre las formas de liderazgo y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020.

2.1.2 Hipótesis Específicas

HE1: Existe una relación significativa el liderazgo auténtico y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020.

HE2: Existe una relación significativa el liderazgo de equipo y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020.

HE3: Existe una relación significativa el liderazgo complejo y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020.

HE4: Existe una relación significativa el liderazgo compartido y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020.

2.2. Variables de Estudio

2.2.1. Variable 1:

El liderazgo se constituye como una capacidad para influir en los subordinados, que puede ser desarrollado en diferentes formas, las cuales están en función de las características de los líderes y la manera cómo logran influenciar en su personal (Payeras, 2004).

2.2.2. Variables 2:

El don de mando se define como aquel arte militar para lograr la persuasión y disuasión de los subordinados, obteniendo como resultado la confianza, respeto, obediencia y lealtad, demostrados por voluntad propia, lo cual permitirá lograr la misión encomendada (Ejercito del Perú, 2000).

2.3 Conceptualización de Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
Formas de liderazgo	Liderazgo autentico	Características del liderazgo auténtico	1. El líder autentico es sincero así mismo y su motivación es por convicción personal. ¿Consideras que la EMCH te permite desarrollar esta forma de liderazgo?
		Nueve claves para ser un líder auténtico	2. Un líder autentico trabaja con pasión y es humilde. ¿Crees que los cadetes actúan con pasión y humildad cuando desarrollan el mando? 3. Un líder auténtico establece relaciones positivas. ¿Consideras que los cadetes establecer relaciones positivas con los subordinados durante el ejercicio de mando? 4. Un líder autentico dirige con ele ejemplo. ¿Consideras que los cadetes de 4to año dirigen el batallón de cadetes con el ejemplo?
	Liderazgo de equipo	Diferencia entre trabajo en equipo y en grupo	5. ¿Consideras que los cadetes de 4to año trabajan en equipo con los cadetes subordinados para dirigir el batallón?
		Ventajas del trabajo en equipo	6. ¿Crees que los cadetes de 4to año han identificado las ventajas de trabajar en equipo para durante el mando del batallón?
		Características para un buen trabajo en equipo	7. ¿Crees que los cadetes de 4to año pueden desarrollar y/o fortalecer el trabajo en equipo? 8. ¿Consideras que la EMCH fomenta el trabajo en equipo?
	Liderazgo complejo	Las experiencias cualifican para el liderazgo	9. ¿Crees que los cadetes de 4to año tienen la experiencia necesaria para ejercer el mano del batallón de cadetes?
		Transparencia en las relaciones	10. ¿Consideras que los cadetes de 4to año actúan con transparencia durante el ejercicio de mando en el batallón?
		Conciencia de sí mismo	11. ¿Consideras que los cadetes de 4to año han identificado sus fortalezas y debilidades?
		El entorno determina el liderazgo	12. ¿Consideras que los cadetes de 4to año ejercen un liderazgo adecuado durante el ejercicio de mando del batallón de cadetes?
	Liderazgo compartido	Características y tipos de liderazgo compartido	13. ¿Crees que los cadetes de 4to año tienen metas compartidas con el batallón de cadetes?
		Ventajas del modelo compartido	14. ¿Crees que los cadetes de 4to año fomentan la evolución de los cadetes subordinados?
Ejercicio de mando	Don de mando	Características	15. ¿Crees que los cadetes de 4to año poseen las características necesarias para ejercer el mando del batallón de cadetes?

		Cualidades	16. ¿Consideras que los cadetes de 4to año han desarrollado las cualidades para ejercer el mando del batallón?
		Principios	17. ¿Crees que la EMCH fortalece los principios del don de mando en el batallón de cadetes? 18. ¿Consideras que los principios del don de mando son importantes para desarrollar el liderazgo del cadete?
	Comportamiento humano	Raíces del comportamiento	19. ¿Consideras que los cadetes de 4to año tienen las condiciones para ejercer el liderazgo y mando del Batallón de cadetes?
		Adaptación	20. ¿Crees que los cadetes de 4to año tienen una adaptación adecuada al liderazgo y mando del batallón de cadetes? 21. ¿Crees que los cadetes de 4to año tienen la capacidad física y mental para desarrollar el liderazgo y mando del batallón de cadetes?
		La vida en el Ejército	22. ¿Consideras que la capacidad de liderazgo y mando que internalizan los cadetes de 4to año les será útil en su vida profesional en el Ejército?

2.4 Antecedentes de la Investigación

2.4.1. Antecedentes Nacionales

Jimenez (2016) en su investigación titulada “Liderazgo desde la Percepción del Personal de Técnicos y Sub Oficiales de una Dependencia Militar de Lima”, presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Ricardo Palma, cuyo objetivo fue identificar cómo el personal militar (técnicos y suboficiales del Ejército) perciben el liderazgo militar. Este estudio se desarrolló bajo un tipo básico, además de elaborar el proceso de investigación en un nivel descriptivo con un diseño no experimental transversal. La población objeto de la mencionada tesis, estuvo conformada por ochenta militares de los grados de técnicos y sub oficiales. Para la recolección de datos el autor utilizó el cuestionario como instrumento. El autor concluyó el personal militar ha evidenciado una percepción diferente hacia el liderazgo que se ejerce en la dependencia militar, sin embargo, predomina el liderazgo autoritario, democrático y permisivo.

Chambilla (2017) realizó una tesis cuyo título fue “Estilos de Liderazgo Transformacional del Equipo Directivo y Comportamiento Organizacional en la Institución Educativa Rafael Díaz, Moquegua”. La mencionada investigación tuvo como objetivo identificar como el estilo de liderazgo transformacional de un equipo directivo se relaciona con el comportamiento organizacional. Se utilizó el método cuantitativo no experimental y el nivel de la citada investigación fue correlacional, dado que se identificó la relación entre dos variables. La población estuvo compuesta por un total de 70 personas. Para recolectar los datos de la investigación se utilizó la encuesta como técnica y el cuestionario como su instrumento. El autor concluye que los estilos de liderazgo que ejercen el equipo directivo tiene una relación significativa en el comportamiento organizacional.

Carrasco & Caycho (2019) elaboraron una tesis cuyo título fue “factores del Modelo de Liderazgo Mando Tipo Misión y la Cultura Organizacional de los cadetes de la Promoción 126 de la Escuela Militar de Chorrillos, Perú, año 2019”. El objetivo de la mencionada investigación fue determinar cómo los factores de un modelo de liderazgo mando tipo misión se relaciona con la

cultura organizacional de los cadetes. Se utilizó el método deductivo, de enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue básica no experimental y de diseño transversal. La población estuvo compuesta por 101 cadetes. Se utilizó la encuesta como técnica de recolección de información, además de un cuestionario como parte de la investigación. Los autores concluyeron que existen características y particularidades del liderazgo en el modelo del mando tipo misión que se relacionan con la cultura organizacional, formando parte del comportamiento de los cadetes.

Jeri (2017) desarrolló una tesis cuyo título fue “Estilo de Liderazgo de los Cadetes de un Centro de Formación Militar de Oficiales de Lima, 2017”, presentada a la Universidad Alas Peruanas, cuyo objetivo fue determinar el estilo de liderazgo prevaleciente en los cadetes del quinto año de un centro de formación militar de Oficiales según Likert y Blake-Mounton. La mencionada tesis se elaboró siguiendo los lineamientos del enfoque cuantitativo, en cuanto al nivel es descriptivo, de tipo no experimental. La técnica que se utilizó para la recopilación de la información fue tipo encuesta y el instrumento utilizado fueron las escalas de liderazgo, que se aplicaron a los cadetes del 5° año, del centro de formación de oficiales. La población estuvo conformada por los cadetes del 5° año del centro de formación de oficiales. El método de muestreo fue censal intencional y no probabilístico. El autor llegó a la siguiente conclusión, Se halló que existen diferencias en cuanto a estilo de liderazgo entre los cadetes de las diversas especialidades, los cadetes de algunas especialidades han demostrado que tienen un estilo de liderazgo centrado en las personas y emplean el estilo 72 participativo blando, mientras que los cadetes otras especialidades también tienen alto interés en las personas, pero utilizan más el estilo democrático consultivo.

2.4.1. Antecedentes Internacionales

Belén (2014) en su investigación titulada Liderazgo y Valores en Empleados del Sector Público y Privado, presentada a la Universidad Abierta Interamericana, cuyo objetivo general fue indagar la relación entre los tipos de liderazgo y los valores humanos en empleados entre 25 y 50 años del sector público y privado. La metodología de estudio fue de tipo descriptivo

correlacional, de diseño no experimental, transversal. La población estuvo compuesta por jóvenes y adultos entre 25 y 50 años de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Conurbano Bonaerense como unidad de análisis. El tipo de muestra, no probabilística intencional, estuvo conformada por 160 personas y para la recolección de datos se utilizaron como instrumentos los cuestionarios. El autor llegó a la siguiente conclusión, las diferencias de actitudes y valores entre líderes del sector privado, público y miembros de una organización es relevante para conocer las posibles áreas de oportunidad y ajustar los procesos de liderazgo. La perspectiva de seguir realizando investigación en el área de liderazgo abre posibilidades de colaboración y de indagación con mucho futuro.

Moreira (2010) en su investigación titulada Liderazgo Transformacional y Género en Organizaciones Militares, presentada a la Universidad Complutense de Madrid, cuyo objetivo del estudio fue investigar posibles diferencias entre hombres y mujeres en relación a la auto y hetero-percepción de los estilos de liderazgo, de acuerdo con los estereotipos de género, así como estudiar una posible relación entre los diferentes estilos de liderazgo adoptados por los líderes y variables como la eficacia del líder, la satisfacción con el líder y el esfuerzo-extra de los seguidores, combinando también la variable género (líderes vs. subordinados). El estudio fue llevado a cabo con 603 militares que prestan servicios en las diferentes secciones de cuatro Unidades Militares del Norte de Portugal: CCSP. Se utilizó la muestra con un procedimiento no probabilístico. Para llevar a cabo la investigación, se utilizó un instrumento de medida que permitió la recogida de datos de la población que se quiere estudiar, el cual fue el MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) que sirvió para evaluar los comportamientos del líder transformación y transaccional, en una gran variedad de contextos, tales como el militar, empresarial, educativo y religioso. El autor llegó a la siguiente conclusión, que es inapropiado generalizar los resultados obtenidos en estudios a otros, dadas las múltiples variables eso puede interferir con los resultados de estas investigaciones. Por lo tanto, el enfoque solo puede centrarse en las diferencias de género en los estilos de liderazgo, con fundamental para estudiar otras variables responsables de estas diferencias, que resultan ser cruciales para tratar de comprender y

explicar el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo. A pesar del conocimiento generado en las últimas décadas, desconocido sobre el tema, es decir, con respecto a las variables que influyen en las evaluaciones de efectividad del líder, como las características de la lideraron a sí mismos y obviamente el género del líder debido a los estereotipos.

Reza (2012) en su investigación titulada *Modelo Teórico, Basado en la Motivación, Liderazgo y Gestión de Equipos de Trabajo*, para el logro de los objetivos organizacionales. Caso de Estudio: Subdirección Comercial de una empresa de telecomunicaciones, presentada a la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, cuyo objetivo general fue identificar la forma en cómo la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo influyen en el incumplimiento de los objetivos en las empresas comprobado por investigaciones recientes, para proponer un modelo teórico con la finalidad de generar acciones para el beneficio de una empresa de telecomunicaciones. Se utilizó la metodología de enfoque organizacional y se utilizó la observación y el desarrollo de cuestionarios para obtener información. Para la muestra que estuvo conformada por hombres y mujeres de la Subdirección Comercial, las cuales pasan por formaciones académicas de ingeniería y licenciatura de diferentes ramas, y las edades del grupo se encuentran en un rango desde los 25 y hasta los 55 años. El autor llegó a la siguiente conclusión, la gestión de los equipos de trabajo, la motivación de sus integrantes, y la capacidad de liderazgo que poseen y ejercen los gestores, son tres variables que interactúan entre sí y con algunos otros factores que afectan el desempeño y el rendimiento de los equipos de trabajo, y que se relaciona estrechamente con el logro de los objetivos.

Calderón & Peña (2014) en su investigación denominada *Estilos de Liderazgo de los Comandantes de Primera Línea del Ejército Nacional de Colombia*, presentada a la Universidad Sergio Arboleda, cuyo objetivo general fue establecer los estilos de poder y autoridad y su relación con el liderazgo que predominan en los Comandantes de primera línea del Ejército Nacional de

Colombia. Se utilizó el método estadístico descriptivo e inferencial. La investigación es de tipo descriptivo – analítico y correlacional. La población estaba constituida por un total de 90 alumnos de los cursos Comando, Básico y Avanzado (capitanes, tenientes y sargentos segundos). El autor llegó a la siguiente conclusión, El liderazgo militar se relaciona directamente con la capacidad de llevar a los hombres a la victoria, incluso entregando la propia vida; en tal virtud, los Comandantes de primera línea de combate, deben contar con las características y con las habilidades propias del ejercicio de su liderazgo que les permitan conducir a los hombres bajo su mando al éxito.

2.4. Sustento teórico

Formas de liderazgo

Gómez (2002) considera que el liderazgo es una capacidad de las personas, en las que se encuentran inmersas los militares, con la finalidad de influir en los subordinados y alcanzar metas. En ese sentido, el liderazgo debe ser considerado con un conjunto de interacciones, dado que esta es la plataforma en la que se realizan las actividades para el logro de objetivos, de esta manera se deberá considerar a los seguidores, entorno, cultura y contexto (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Asimismo, Payeras (2004) describe que existen formas para lograr el ejercicio del liderazgo, dentro del equipo, lo cual depende del comportamiento y características personales del líder. Bajo lo expuesto, es importante mencionar que el éxito y eficacia de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos organizacionales. Por ello, es que el líder tiene un rol fundamental, porque de él depende gran parte del éxito de una organización, sin embargo, existen diversas formas para liderar al equipo, estos son los caminos que usa el líder, vinculado a su desempeño y relaciones con su equipo, que son llamadas las nuevas formas de liderazgo en la actualidad (Gil, Alcover, Rico, & Sánchez-Manzanares, 2011).

Liderazgo auténtico

Una forma de liderar a un equipo organizacional, es el liderazgo auténtico. Este se caracteriza por que la conducta del líder y la motivación que busca despertar

en los colaboradores, tiene como fuente de inspiración los factores psicológicos, que despierten el interés en los colaboradores, además de que con esta forma de liderazgo la transparencia de los actos es una de las principales características (Walumbwa, 2008). Sin embargo, para lograr el desarrollo de este tipo de liderazgo, es indispensable que, en primer lugar, el líder se desarrolle en este tipo de forma, lo cual implica un autoconocimiento logrando la identificación de sus capacidades y destrezas (Merino, 2015).

La convicción moral es el principal rasgo del líder auténtico, a partir de esta se generan los lazos de relaciones con las diferentes personas, teniendo como base los principios éticos (Gardner, 2005). Por ello, que el inicio o identificación de una forma del liderazgo auténtico, parte por iniciativa del líder, a través de los valores y creencias que demuestra a sus colaboradores, lo cual es su fuente de inspiración (Avolio & Gardner, 2005). Por último, es fundamental mencionar que en liderazgo auténtico se trabaja sobre el comportamiento, compromiso, satisfacción y rendimiento de las personas (Avolio & Luthans, 2006).

Características del líder auténtico

Shamir & Eilam, (2005) identifican cuatro características generales de los líderes auténticos: en primer lugar, se encuentra la sinceridad hacia uno mismo; encontrarse motivado; ser una persona de honor; y ser un líder original. Además, basan su relación e influencia con sus colaboradores en sus creencias, valores y la ética, es decir se centran en conceptos abstractos (Avolio, 2003). Aunado a ello, este tipo de líderes se caracteriza por el afecto, respecto, confianza y la afectividad hacia su equipo (Guerrero, Silva, & Briceño, 2017).

Nueve claves para ser un líder auténtico

Mayo (2018) señala que existen nueve claves para ser un líder auténtico, las cuales son las siguientes:

Trabajar con Pasión: “El liderazgo empieza con un uno mismo. Los líderes auténticos siguen su corazón. Es importante desarrollar tu propio estilo de liderazgo. Podemos aprender de los demás, pero las personas que identifican y

cultivan su verdadera pasión están más felices y motivan a los demás. El líder auténtico contagia su entusiasmo a los demás” (Mayo, 2018).

Ser Humilde: “El liderazgo auténtico muestra humildad. Es importante conocer nuestras fortalezas, pero también nuestras limitaciones. Sólo con una percepción equilibrada de nosotros mismos podemos ser capaces de ver los puntos fuertes de los demás. Los líderes humildes tienen esta visión equilibrada, piden ayuda a los demás y reconocen sus contribuciones” (Mayo, 2018).

Compartir tu Historia: “La gente confía en los líderes que se muestran a los demás de una manera honesta, son una persona cercana y saben compartir sus historias de éxitos y fracasos” (Mayo, 2018).

Hacer del Aprendizaje un Hábito: “El líder auténtico es fiel a sí mismo, pero mejora cada día. Se trata de ser fiel a la mejor versión de uno mismo. Quedarse en la zona de confort es fácil. Lo difícil es desarrollar una mentalidad de crecimiento y aprendizaje continuo” (Mayo, 2018).

Establecer Relaciones Positivas: “Sólo cuando el líder está abierto a recibir y dar feedback honesto y constructivo, puede establecer relaciones positivas en la empresa. Sin embargo, nos da miedo el feedback negativo porque estamos adictos al reconocimiento social” (Mayo, 2018).

Desarrollar Resiliencia: “Lo que diferencia a los líderes auténticos es la forma de ver los fracasos y las dificultades. Los líderes auténticos desarrollan resiliencia y fortaleza mental para recuperarse de los baches” (Mayo, 2018).

Dirigir con el Ejemplo: “Los líderes auténticos sirven de ejemplo a los demás porque no sólo son fieles a sí mismos, sino que además se preocupan de los empleados” (Mayo, 2018).

Crear Comunidad: “Los líderes auténticos entienden la responsabilidad social de las empresas y velan por la prosperidad de la comunidad. Permiten a los empleados expresar su autenticidad dentro de los límites normales de la vida organizativa” (Mayo, 2018).

Dejar un Legado: “Los líderes auténticos lideran con un propósito social y una visión a largo plazo. Se preocupan de dejar un legado que perdure incluso cuando ellos no estén presentes” (Mayo, 2018).

Liderazgo de equipo

El trabajo en equipo tiene características particulares que lo llevan al éxito, los objetivos y desempeño individual de cada integrante, están vinculados con los objetivos organizacionales, la ayuda es mutua, por ende, un liderazgo en estas circunstancias es indispensable, ya que, independientemente de quien eres o cómo eres, el líder de un equipo ejerce su capacidad para generar los lazos entre los integrantes del equipo, de tal manera, que el interés de estos se acrecenté y fortalezca el desempeño del equipo (Timpulsa, 2016). Para ello, es importante que existe coherencia, integración e interconectividad entre cada uno de sus miembros, siendo necesario un líder que pueda promover ello y fortalecer la relación entre cada uno de los miembros del equipo (Zaccaro, Heinen, & Shuffler, 2009).

Diferencia entre trabajo en equipo y en grupo

El trabajo en equipo se nutre de las aptitudes de cada miembro, el tiempo invertido en cada fase del proceso y la eficacia en función de los resultados (Buljan & Partners, 2019). Para el desarrollo del trabajo en equipo, es necesario el establecimiento de procedimientos y metodologías que respondan a una estrategia general, cuyo objetivo es el desarrollo de la organización, en forma conjunta y armónica (Jaramillo Solorio, 2012). Por otro lado, el trabajo en grupo difiere del equipo, en la relación que existe entre sus integrantes. En el grupo, cada uno busca su beneficio, generando y realizando sus propias tareas y objetivos (Agencia Peruana de Noticia, Andina, 2018)

Ventajas del trabajo en equipo

A continuación, se muestran las ventajas que genera trabajar en equipo (Lombardo, 2019):

- Fortalece la forma en la que se trabaja, generando resultados de calidad.
- Los resultados son más eficientes y efectivos, ya que ello se desarrolla en equipo, por lo tanto, hay más aportaciones que los beneficiará.

- Promueve la creatividad e imaginación en la búsqueda por la solución de los colaboradores.
- El equipo respalda las decisiones y estas suelen tener un mejor efecto en las organizaciones, por ello es importante realizar un buen trabajo en equipo para ser considerados por el buen trabajo que se realice.
- Promueve el desarrollo de un adecuado clima laboral.
- Fortalece el desempeño de los colaboradores, al brindarle seguridad a su trabajo.
- Mejora la cohesión de los miembros del equipo, fortaleciendo el sentido de pertenencia.
- Existe una mitigación al estrés laboral de los colaboradores, gracias a ello hay una mejor convivencia y por lo tanto un trabajo más desarrollado.
- Las personas se vuelven mucho más proactivas y se adecúan a cualquier situación de trabajo.
- Motiva a los colaboradores a alcanzar los objetivos organizacionales.
- El equipo está más acorde y consciente con las metas que desean alcanzar, se involucran más en cada proyecto, incluyendo la experiencia que puedan tener, el proyecto se resuelve mucho más rápido.

Características para un buen trabajo en equipo

El trabajo en equipo se puede identificar porque este muestra los siguientes rasgos (Uriarte, 2020):

- Comunicación: Existe una comunicación activa y en armonía entre sus miembros. El líder posee la capacidad de escucha activa.
- Compromiso: Los colaboradores desarrollan, gracias a su líder, una actitud positiva hacia su trabajo, lo cual se convierte en compromiso.
- Confianza: se originan lazos de relaciones interdependientes, que permiten la generación de confianza entre los colaboradores del equipo.
- Coordinación: Un factor elemental para alcanzar los objetivos del equipo, es la presencia de una constante coordinación entre los miembros del equipo.
- Complementariedad: Lo más importante en el trabajo de equipo, es que todos los integrantes se comprometen con el logro de los objetivos, lo cual implica apoyarse mutuamente entre cada integrante.

Liderazgo complejo

Este tipo de liderazgo utiliza formas de relacionarse completamente distintas a las convencionales, sino por el contrario emplea “agentes dinámicos e imprevisibles que interactúan en redes complejas de retroalimentación” (Uhl-Bien & Marion, 2008). El abordaje de diferentes problemáticas debe ser tomado en cuenta por el líder, el mismo que analiza el contexto para ejecutar su función y alcanzar objetivos (Timpulsa, 2016). No importa el entorno en el que se encuentre, ni que tan complejo sea el problema, la importancia radica en encontrar una solución rápida y efectiva frente a las tareas que puedan resultar tediosas o a su vez complejas.

Las experiencias cualifican para el liderazgo

El líder tiene la responsabilidad de comprender y entender el contexto en el que se desarrollan sus funciones, además de los rasgos de personalidad y perfiles que posee cada miembro de su equipo. En ese sentido, es importante entender que el miembro de su equipo es un ser humano, por ende, es único y posee rasgos particulares, que el líder tiene que aprovechar para el beneficio del equipo y de la organización (Human Being, 2012).

Transparencia en las relaciones

La relación entre los miembros de un equipo es promovida por intermedio del líder, quien implanta en su equipo rasgos comunes referidos a la ética, comportamiento, respecto, entre los que se encuentran, la transparencia de los actos. Esto último, promueve y fortalece las relaciones entre los miembros del equipo, además de transparentar sus actos frente a los demás y genera confianza para alcanzar objetivos (Kernis, 2003). Martínez (2017) señala que las personas que son transparentes, poseen hábitos que lo demuestran, tal como mostrar la información que se posee, sin evidenciar algún inconveniente o rasgo de ocultamiento de la misma.

Conciencia de sí mismo

Un rasgo importante del liderazgo es el acto de “ser consciente”, ello implica conocer sus debilidades y fortalezas, para que en función de ello se trabajen las estrategias y acciones (Rodríguez, 2020).

Nicolau (2018) señala que reconocer su conciencia, es un proceso que de manera inconsciente se puede iniciar a temprana edad, sin embargo, conforme se produce la formación personal y profesional, resulta en un proceso complejo. Por ello, es necesario realizar trabajos en equipo que trabajen el desarrollo de la inteligencia emocional. Es decir, un líder debe ser aquel capaz de mantenerse en sintonía con lo que le rodea, además tener la capacidad de controlar sus mentes y emociones para así lograr ayudar a los demás hacia su desarrollo y éxito. Kernis (2003) También se refiere a la conciencia de sí mismo como “comprensión de los puntos fuertes y de las debilidades de uno mismo y de los demás, a la concepción de uno mismo a través de la exposición a los demás, y a tomar conciencia del impacto que se causa en los demás”.

El entorno determina el liderazgo

El entorno o contexto en el que trabajan los equipos, las organizaciones, etc, es muy volátil, por ello, que es importante la labor del líder, para afrontar los cambios y retos en una organización, mediante el ejercicio de estrategias, técnicas y tácticas que promuevan el desarrollo personal del equipo y hacer un contexto más flexible para sí mismo (Human Being, 2012).

Liderazgo compartido

En este tipo de liderazgo, se desarrolla el empoderamiento de los miembros del equipo, por ello que también es conocido como un liderazgo colectivo. Este es un tipo de liderazgo horizontal, en el que la responsabilidad, respeto, transparencia son la base fundamental para el desarrollo de este tipo de liderazgo. Por ello, que no todas las organizaciones están en la capacidad de desarrollarlo, sin por el contrario realizan intentos fallidos, dadas las características de la organización y de las personas (Gil, María, Rico, & Sánchez Manzanares, 2011). En ese sentido, se define al liderazgo compartido como un proceso que no es estático, sino por el contrario es interactivo que realiza actividades para la participación de los miembros de su equipo (Pearce & Conger, 2003). El empoderamiento de los miembros del equipo, permiten la descentralización de la toma de decisiones y dirección del equipo, teniendo la

responsabilidad del cumplimiento de los objetivos organizacionales. De esta manera, le líder no asume todo el peso del impulso al equipo, sino que descansa en todos los miembros, los mismos buscan el desarrollo del equipo (Hoch & Dulebohn, 2013). Existen claros ejemplos en los que es imperativo la existencia del liderazgo compartido. Un caso de ello, son los equipos que buscan desarrollar conocimiento (Yeatts & Hyten, 1998). Por lo tanto, Liderazgo compartido es poder hacer las cosas bien entre dos o más líderes que se esfuerzan equitativamente y que se interrelacionan entre sí compartiendo información con el fin de un logro conjunto y eficaz.

Características y tipos de liderazgo compartido

Una característica importante de los equipos que desarrollan el liderazgo compartido, es la generación de un ambiente con experiencias y actitudes que coadyuven al logro de los objetivos, lo cual es responsabilidad de los miembros del equipo (Murillo, 2006).

Ventajas del modelo compartido

La descentralización de la toma de decisiones en los equipos y de la dirección de los mismo pueden producir las siguientes ventajas: (ExceLence Management, 2016)

- Mejorar la participación de los colaboradores en el desarrollo organizacional.
- Promueve el desarrollo de los miembros del equipo, cada miembro va creciendo y desarrollándose profesionalmente y conjuntamente.
- Busca el desarrollo del debate, decisiones conjuntas y creatividad para cada persona aporta de sus ideas y conocimientos fomentando el debate, finalmente llegando a una conclusión.
- Descubre liderazgos. Esto se da depende del entorno o contexto que se encuentren.
- Las decisiones de los equipos son respaldadas, ya que se trabaja de una forma conjunta y compartida.

Don de mando

En las instituciones castrenses, como el Ejército del Perú buscan desarrollar, aunado al liderazgo, el don de mando, ya que esta es una destreza o habilidad que los militares busca obtener con la finalidad de disuadir o persuadir a los subordinados, recibiendo de ello, confianza, respecto y obediencia en forma voluntaria (Ejército del Perú, 2015).

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 un Oficial o Clase. El desarrollo de este arte es un proceso continuo (Ejercito del Perú, 2000).

Características

Las características del don de mando, son ciertos atributos o cualidades distintivas que caracterizan a un buen comandante o líder que está llamado a ejercer el mando, estas características son aquellos rasgos que van a permitir a un comandante cumplir con su triple función de comandante, estas características en mayor o menor medida deben ser tomadas en consideración por todos los que están llamados a ejercer el mando, a fin de generar confianza, tanto en el personal bajo sus ordene, como con sus superiores (Cruz , 2013).

Las características son: Veracidad, honestidad, valor, lealtad, conocimiento, sacrificio, y confiable.

Estas características son sumamente importantes para que un líder tenga una buena capacidad de organizar, guiar y dirigir al equipo que comanda, respetando la dignidad de cada persona, con el fin de lograr que todos ejecuten sus órdenes según la seguridad que el líder transmita.

Cualidades

Las cualidades son las características que distinguen y definen a las personas, los seres en general y las cosas. Una cualidad puede ser una característica natural e innata o algo adquirido con el paso del tiempo (Pérez & Gardey, 2009).

El Ejército del Perú (2000) menciona que las cualidades son los rasgos característicos personales y necesarios que ayudan en el ejercicio del mando. Además, señala que las cualidades del Don de Mando son rasgos distintivos de la personalidad. Si se demuestran en las actividades diarias, ayudan al comandante a ganar respeto, confianza obediencia voluntaria y cooperación leal de sus hombres. Los individuos se diferencian sobre todo en el grado en que manifiestan cada una de las cualidades de su personalidad.

Principios

Los principios son los fundamentos que le sirven al jefe para la selección de las acciones y órdenes apropiadas. El Ejército del Perú (2000) señala que existen 11 principios fundamentales que siguen conductas y acciones que deben ser seguidas por los líderes o comandante con el fin de cumplir con los objetivos.

- Ser técnicamente y tácticamente eficiente: Esto quiere decir ser competente en las operaciones de combate y en el entrenamiento, así como también en el aspecto técnico y administrativo de los deberes.
- Conocerse a si mismo y buscar el auto mejoramiento: es necesario un autoanálisis como primer requisito para el jefe, este no puede guiar ni dirigir a otro si no se domina a sí mismo.
- Conocer a sus hombres y buscar su bienestar: Por medio de la observación y el contacto personal, el Líder reconoce las diferencias entre los individuos, y está más capacitado para saber cómo sus hombres reaccionarán en diversas circunstancias.
- Mantener a sus hombres informados: Los miembros del equipo desean saber que harán y que misión desarrollar, asimismo saber que tal hicieron la tarea asignada por el jefe. La información los motiva y capacita para ejercitar una mayor iniciativa en cualquier situación que se presente.

- **Dar el Ejemplo:** Mediante el ejemplo, los hombres serán capaces de establecer sus límites y normas, ganando respeto y subordinación espontánea.
- **Asegurarse de que la orden sea comprendida, supervisada y cumplida:** Las tareas que se asignan deben ser firmes y precisas. El jefe debe cerciorarse y asegurarse de que sus órdenes han sido entendidas ya que su tarea es la supervisión.
- **Instruir a sus hombres como a un equipo:** Trabajar en equipo es la llave para el éxito en las operaciones, es deber del líder asignar trabajos en equipo e instruirlos para que lo ejecuten perfectamente.
- **Tomar decisiones acertadas y oportunas:** Tener la habilidad para tomar decisiones, en base a la capacidad del pensamiento lógico e informado para elegir lo correcto y apropiado.
- **Desarrollar un sentido de responsabilidad en sus subordinados:** El líder debe capacitarse en su profesión y desarrollar su habilidad potencia, asimismo debe delegar apropiadamente autoridad, demostrando fe en sus subordinados.
- **Emplear su Comando de Acuerdo con sus posibilidades:** Los objetivos que le sean asignados serán alcanzados si se cumplen eficientemente y moralmente en cuestión del equipo, y si el líder conoce las posibilidades de los mismos.
- **Buscar y aceptar la responsabilidad:** Es importante actuar con iniciativa en ausencia de órdenes, el líder es responsable por todo lo que el equipo haga o debe de hacer.

Comportamiento humano

El ser humano es único y actúa conforme a sus atributos personales, creencias, valores, etc. Por ello, que al observar el comportamiento de las personas se puede apreciar una determinada actitud, emoción, valor, cultura, entre otros aspectos, sobre los cuales el líder puede trabajar para mejorarlos y promover su desarrollo en beneficio del equipo.

Para el liderazgo es importante analizar el comportamiento de las personas, porque brinda información sobre cómo actuará el líder y que actitud presentará para lograr integrar al grupo, es decir el estudio del comportamiento humano es el inicio para el desarrollo de equipos (Ssepulveda, 2019). Lo expuesto se debe a que, el comportamiento evidencia el actuar de las personas, es decir, que aquel que tiene marcado una cultura en cuestión del contexto de las normas sociales existentes en su entorno o la actitud que presente en todo modo (Pérez & Merino, 2010).

Raíces del comportamiento

Las razones o algunas de las raíces del comportamiento pueden clasificarse en términos generales. Ramos, Sanchez, Torres, & Rivera, (2017) lo clasifican como factores biológicos y no biológicos.

Factores biológicos: Significa los determinantes genéticos que están en el trabajo cuando un individuo es concebido. Hay muchos estudios que soportan los genes de hecho determinan realmente la mayoría de parte de cómo una persona ver, sentir y comportarse.

Física apariciones: apariciones físicas para altura de ejemplo, el físico, el color afecta a la persona auto – concepto que sin duda afecta a la personalidad.

Cerebro: estudios sugieren que simulaciones de cerebro similares se transfieren de un padre a un hijo.

Factores no biológicos en el Ambiente social, las relaciones e interacciones diferentes con la sociedad desde una edad temprana afectan fuertemente la personalidad.

Los factores culturales y regionales: El país o región donde un individuo es educado, las costumbres culturales que la persona sigue también determinan su personalidad.

Adaptación

La adaptación es un concepto que está entendido como la acción y el efecto de adaptar o adaptarse, un verbo que hace referencia a la acomodación o ajuste de algo respecto a otra cosa (Pérez & Merino , 2012).

Cuando un hombre entra en el Ejército, el deja un medio ambiente en el que ha hecho una adaptación razonablemente satisfactoria, y entra en otro lleno de circunstancias frustratorias. El soldado tiene que hacer muchas adaptaciones físicas, mentales y emocionales, que abarcan métodos alterados para lograr sus metas y la selección, de nuevas metas, decimos que el soldado se ha “adaptado”. Si las frustraciones son demasiadas y muy grandes, el soldado se convierte en una persona inadaptable, es decir no ha logrado adaptarse (Ejercito del Perú, 2000).

La vida del Ejército

El desarrollo profesional es fruto de la planeación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se labora (Contreras, 2013).

El desarrollo profesional remite precisamente al ámbito del trabajo, cuando una persona siente que ha entrado en una fase de crecimiento en su trabajo, se siente satisfecha por haber cumplido objetivos importantes y tiene perspectivas de cambio (Nicuesta, 2015).

Lo mismo ocurre en la vida del Ejército, la vida militar. La persona se va desarrollando a lo largo de su estancia en el Ejército, en base de valores y principios que va adquiriendo según los métodos de enseñanza que brinda la institución con el fin de que cuando este acabe su carrera militar, se convierta en un profesional ético, con los objetivos claros y que gracias a su esfuerzo pudo obtener. Finalmente, esa es solo una pequeña fase de su vida que implica un arduo trabajo y sacrificio, que después de todo la persona la escogió.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Método y Enfoque de la Investigación

Método

La presente investigación se ha desarrollado bajo em método científico, principalmente por ejecutarse siguiendo un riguroso procedimiento lógico, partiendo por la identificación de la situación problemática para luego elaborar la matriz de consistencia que se constituirá como la guía para el desarrollo de la investigación (Carrasco Díaz, 2006).

Enfoque

La presente tesis ha utilizado el enfoque cuantitativo, que tal como lo menciona Hernández (2014) este enfoque permite medir con precisión las variables y establecer con exactitud la relación que existe entre ambas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

3.2. Tipo de Investigación

La presente investigación corresponde a un tipo básica, ya que se origina en un marco teórico y permanece en él, mas no pretende generar nuevo conocimiento que pudiera afectar el conocimiento, sino por el contrario utiliza este marco teórico para definir variables, dimensiones e indicadores a fin de generar una relación entre estas variables (Muntané Relat, 2010)

3.3. Nivel y Diseño de la Investigación

Nivel

La presente investigación se ha desarrollado en un nivel correlacional, debido a que su objetivo general es describir la relación que existe entre dos variables identificando su grado de relación (Cazau, 2006)

Diseño

La presente investigación se desarrolló con un diseño no experimental transversal. No experimental, porque no se ha manipulado las variables. Transversal, porque la recolección de información se ha llevado a cabo en un solo momento (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

3.4. Técnicas e Instrumentos para la recolección de información.

3.4.1. Elaboración de los instrumentos

La presente tesis ha utilizado como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. Este último ha sido diseñado con la escala de Likert, las preguntas fueron cerradas y se encuentran alineadas a cada indicador y sus dimensiones por variables. La escala de Likert para esta encuesta fue:

VALOR	5	4	3	2	1
ITEMS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

3.4.2. Validez, confiabilidad y evaluación de instrumentos

La validez del instrumento se ha obtenido mediante el juicio de expertos, que consiste en emitir una opinión de tres profesionales especialistas en la materia de investigación. (Cabrero Almenara & Llorente Cejudo, 2013). La opinión de los expertos quedó registrada en las hojas de evaluación de experto que se encuentra en los anexos.

La confiabilidad del instrumento se obtuvo mediante una prueba piloto para identificar la consistencia interna. Esto fue evaluado teniendo en consideración el coeficiente de Alpha de Cronbach). Los valores para identificar la confiabilidad según el citado coeficiente son:

- 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

3.4.3. Aplicación de los instrumentos

La aplicación del instrumento se llevó a cabo mediante el uso de un formulario de Google drive, que permitió compartir el link de la encuesta vía online.

3.5. Universo, Población y Muestra

Universo:

EL universo de esta investigación son los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

Población:

La población de esta investigación esta compuesta por los 279 cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”

Muestra

La muestra es la representación de la población, la cual ha sido calculada con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

n = Muestra

N= tamaño de población

Z= nivel de confianza

e = margen de error

p= Proporción de ocurrencia del evento (Proporción de las unidades de análisis que tienen un mismo valor de la variable).

q = Proporción de no ocurrencia del evento (1-p, Proporción de las unidades de análisis, en las cuales el valor de la variable no se presenta).

- N: 279 cadetes
- Z: 1.96. Según Veliz (2011) usualmente se “emplean dos niveles de confianza para evaluar el tamaño de muestra de una población cualquiera: 95% o 99%. Se utilizó 95% con Z= 1.96 debido a que el equipo de investigadores considero suficiente ese valor para asegurar la validez del resultado de la encuesta.
- p: 0.5. Según Veliz (2011) cuando el valor de p no es conocido, se opta por el máximo valor de este 0.5. Por ello, $q = 1 - p = 0.5$. Por consiguiente; el producto de $p \times q$ es equivalente a 0.25.
- e: 5%. Este es un parámetro definido por los tesisistas en función al grado de precisión que se quiere obtener.

Por lo anterior, se obtuvo

$$n = \frac{1.96^2 \times 279 \times 0.25}{0.05^2 \times (279 - 1) + 1.96^2 \times 0.25}$$

$$n = 162$$

3.6. Criterios de Selección de la muestra

La muestra tiene como criterio que los encuestados son cadetes que pertenecen a la compañía de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, independientemente del arma y/o servicio al que pertenezcan.

3.7. Aspectos Éticos

- El desarrollo de esta investigación ha sido en el contexto de las disposiciones internas, directivas, reglamentos y manuales del Ejército, EMCH, entre otros estamentos.
- La aplicación del instrumento se llevó a cabo en la EMCH con consentimiento de los cadetes y de las autoridades competentes
- La veracidad de esta investigación está comprobada por los anexos que se muestran al final de este informe final.
- Esta investigación ha seguido estrictamente las normas internacionales de citación evitando en todo momento el plagio.

CAPÍTULO IV: INTERPRETACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Interpretación de resultados

Variable 1: Formas de liderazgo; Dimensión 1: Liderazgo auténtico

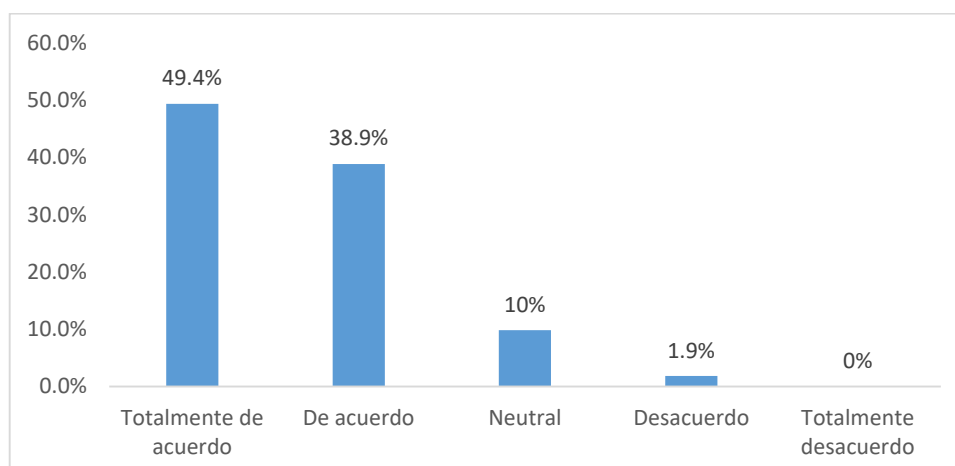
P1: El líder auténtico es sincero así mismo y su motivación es por convicción personal. ¿Consideras que la EMCH te permite desarrollar esta forma de liderazgo?

Tabla 1 Frecuencia sobre si la EMCH te permite desarrollar esta forma de liderazgo

Alternativa	fi	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	80	49.4%
De acuerdo	63	38.9%
Neutral	16	10%
Desacuerdo	3	1.9%
Totalmente desacuerdo	0	0%
Total	162	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Figura 1 La EMCH te permite desarrollar esta forma de liderazgo



Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Interpretación: En la figura precedente, se puede apreciar que el 49.4% se encuentra en total acuerdo con que la EMCH te permite desarrollar esa forma de liderazgo. El 38.9% se encuentra de acuerdo y el 10% se mantiene neutral en su respuesta. Solo el 1.9% se encuentra en desacuerdo. La gran mayoría de los cadetes encuestados considera que la EMCH permite desarrollar esa forma de liderazgo.

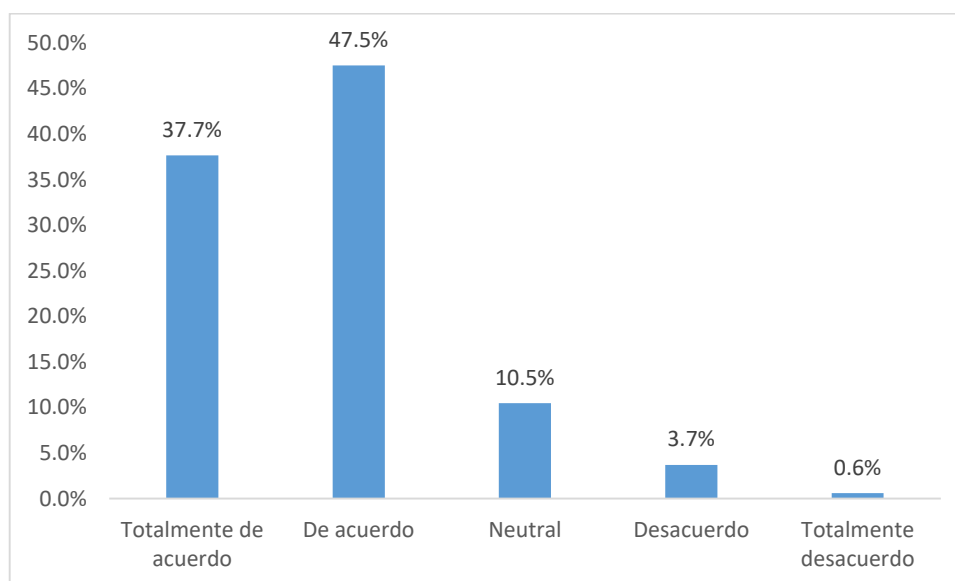
P2: Un líder autentico trabaja con pasión y es humilde. ¿Crees que los cadetes actúan con pasión y humildad cuando desarrollan el mando?

Tabla 2 Frecuencia sobre si los cadetes actúan con pasión y humildad cuando desarrollan el mando

Alternativa	fi	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	61	37.7%
De acuerdo	77	47.5%
Neutral	17	10%
Desacuerdo	6	3.7%
Totalmente desacuerdo	1	1%
Total	162	100%

Fuente: Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Figura 2 Los cadetes actúan con pasión y humildad cuando desarrollan el mando



Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Interpretación: En la figura precedente se muestra que el 37.7% de los encuestados se encuentra totalmente de acuerdo con que los cadetes actúan con pasión y humildad cuando desarrollan el mando. El 47.5% se encuentra de acuerdo. El 10.5% se mantiene neutral en su respuesta. El 3.7% se encuentra en desacuerdo y el 0.6% en total desacuerdo. Sin embargo, la gran mayoría de los encuestados está en acuerdo con que los cadetes actúan con pasión y humildad cuando desarrollan el mando.

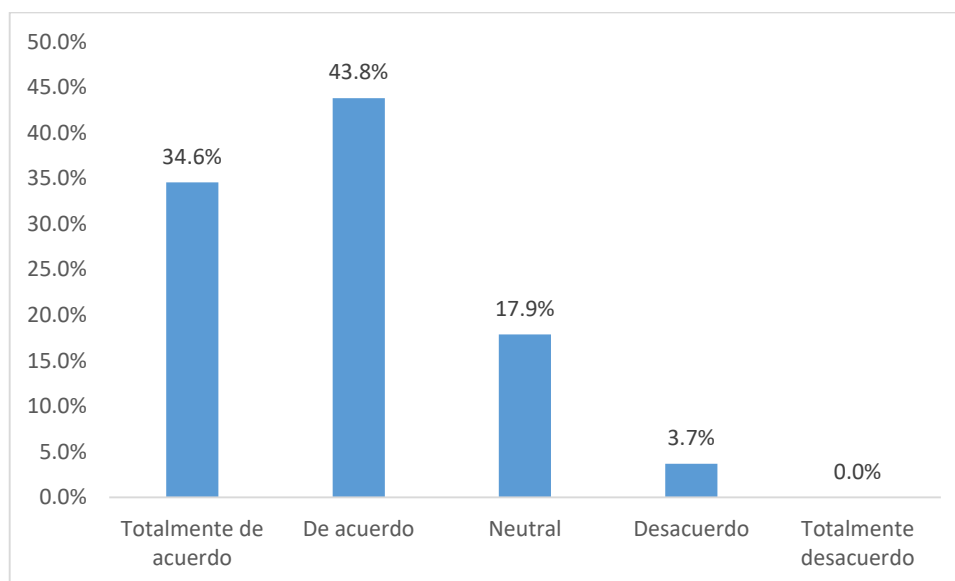
P3: Un líder auténtico establece relaciones positivas. ¿Consideras que los cadetes establecen relaciones positivas con los subordinados durante el ejercicio de mando?

Tabla 3 Frecuencia sobre si los cadetes establecen relaciones positivas con los subordinados durante el ejercicio de mando

Alternativa	fi	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	56	34.6%
De acuerdo	71	43.8%
Neutral	29	17.9%
Desacuerdo	6	3.7%
Totalmente desacuerdo	0	0.0%
Total	162	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Figura 3 Los cadetes establecen relaciones positivas con los subordinados durante el ejercicio de mando.



Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

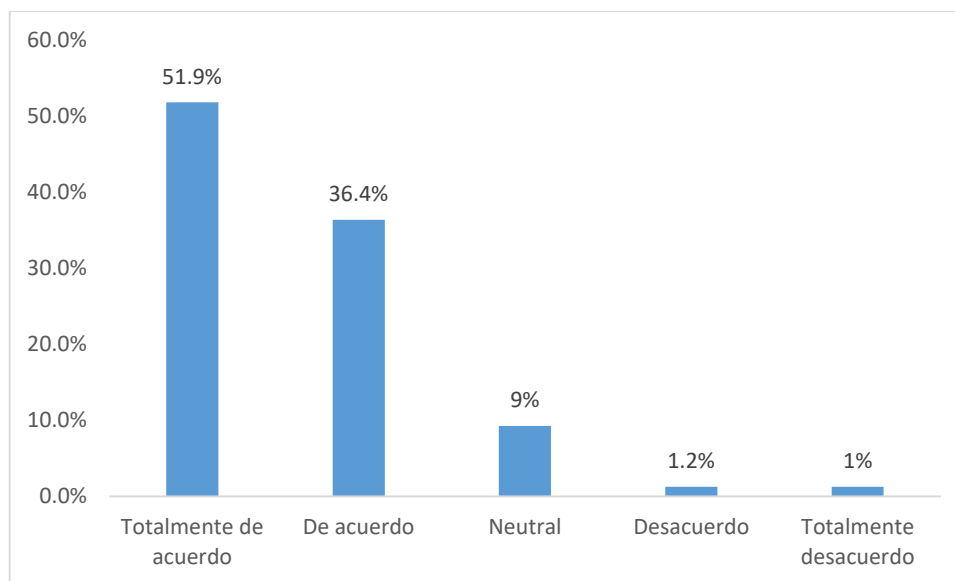
Interpretación: En la figura precedente se muestra que el 34.6% de los encuestados se encuentra totalmente de acuerdo con que los cadetes establecen relaciones positivas con los subordinados durante el ejercicio de mando. El 43.8% se encuentra de acuerdo. El 17.9% se mantiene neutral en su respuesta. Solo el 3.7% se encuentra en. La gran mayoría de los encuestados afirma que los cadetes establecen relaciones positivas con los subordinados durante el ejercicio de mando.

P4: Un líder autentico dirige con el ejemplo. ¿Consideras que los cadetes de 4to año dirigen el batallón de cadetes con el ejemplo?

Tabla 4 Frecuencia sobre si los cadetes de 4to año dirigen el batallón de cadetes con el ejemplo

Alternativa	fi	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	84	51.9%
De acuerdo	59	36.4%
Neutral	15	9%
Desacuerdo	2	1.2%
Totalmente desacuerdo	2	1%
Total	162	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Figura 4 Los cadetes de 4to año dirigen el batallón de cadetes con el ejemplo

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Interpretación: En la figura precedente se muestra que el 51.9% de los encuestados se encuentra totalmente de acuerdo con que los cadetes de 4to año dirigen el batallón de cadetes con el ejemplo. El 36.4% se encuentra de acuerdo. El 9% se mantiene neutral en su respuesta. Solo el 1.2% se encuentra en desacuerdo y el 1% en total desacuerdo. La gran mayoría de los encuestados afirma que los cadetes de 4to año dirigen el batallón de cadetes con el ejemplo.

Dimensión 2: Liderazgo de equipo

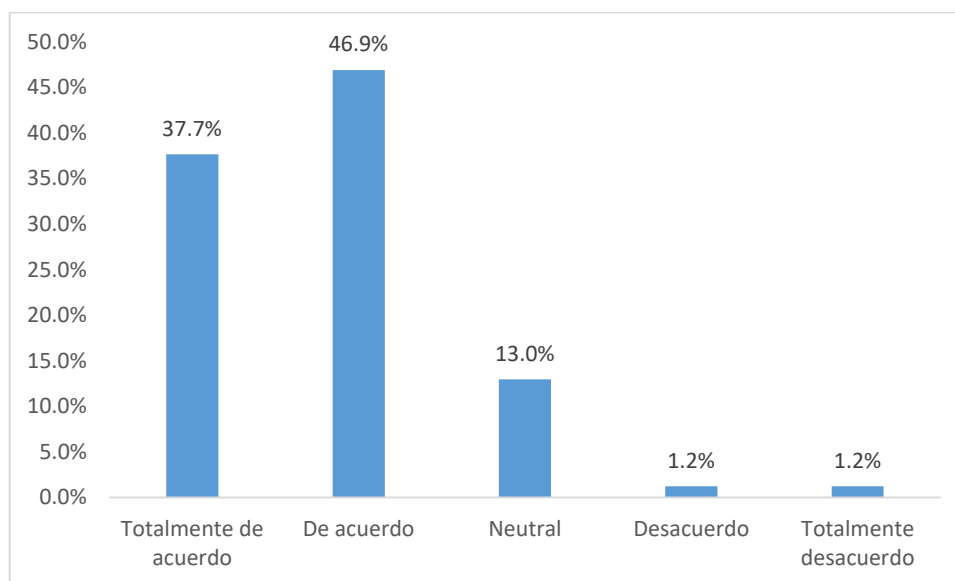
P5: ¿Consideras que los cadetes de 4to año trabajan en equipo con los cadetes subordinados para dirigir el batallón?

Tabla 5 Frecuencia sobre si los cadetes de 4to año trabajan en equipo con los cadetes subordinados para dirigir el batallón.

Alternativa	fi	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	61	37.7%
De acuerdo	76	46.9%
Neutral	21	13%
Desacuerdo	2	1.2%
Totalmente desacuerdo	2	1%
Total	162	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Figura 5 Los cadetes de 4to año trabajan en equipo con los cadetes subordinados para dirigir el batallón.



Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Interpretación: El 37.7% de los cadetes se encuentra totalmente de acuerdo en que los cadetes de 4to año trabajan en equipo con los cadetes subordinados para dirigir el batallón. El 43.9% se encuentra de acuerdo, mientras que el 13% se mantiene neutral en su respuesta. La mayoría de los cadetes considera que los cadetes de 4to año trabajan en equipo con los cadetes subordinados para dirigir el batallón.

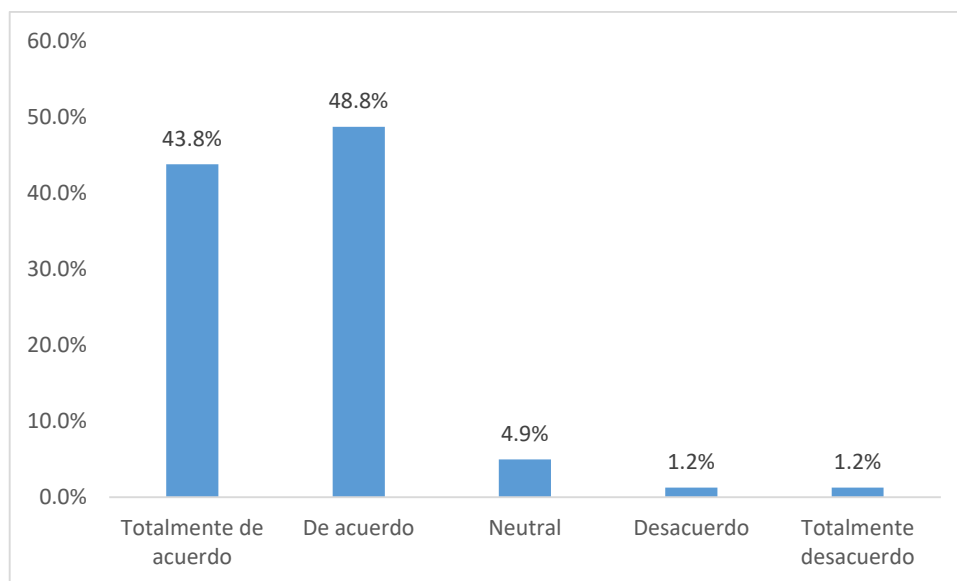
P6: ¿Crees que los cadetes de 4to año han identificado las ventajas de trabajar en equipo para durante el mando del batallón?

Tabla 6 Frecuencia sobre si los cadetes de 4to año han identificado las ventajas de trabajar en equipo para durante el mando del batallón

Alternativa	fi	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	71	43.8%
De acuerdo	79	48.8%
Neutral	8	4.9%
Desacuerdo	2	1.2%
Totalmente desacuerdo	2	1.2%
Total	162	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Figura 6 Los cadetes de 4to año han identificado las ventajas de trabajar en equipo para durante el mando del batallón



Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Interpretación: El 43.8% de los cadetes se encuentra totalmente de acuerdo en que los cadetes de 4to año han identificado las ventajas de trabajar en equipo para durante el mando del batallón. El 48.8% se encuentra de acuerdo, mientras que el 4.9% se mantiene neutral en su respuesta. La mayoría de los cadetes considera que los cadetes de 4to año han identificado las ventajas de trabajar en equipo para durante el mando del batallón.

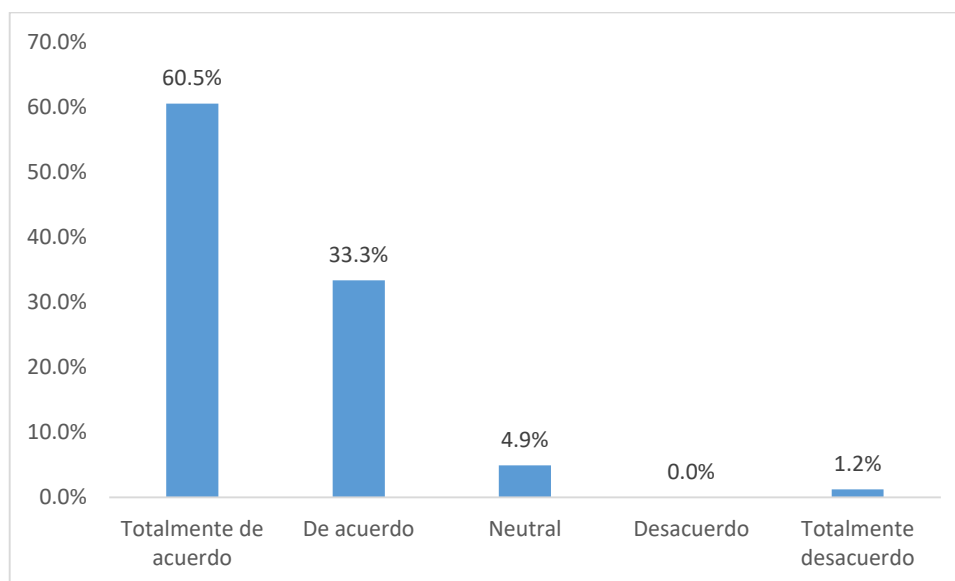
P7: ¿Crees que los cadetes de 4to año pueden desarrollar y/o fortalecer el trabajo en equipo?

Tabla 7 Frecuencia sobre si los cadetes de 4to año pueden desarrollar y/o fortalecer el trabajo en equipo

Alternativa	fi	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	98	60.5%
De acuerdo	54	33.3%
Neutral	8	4.9%
Desacuerdo	0	0.0%
Totalmente desacuerdo	2	1.2%
Total	162	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Figura 7 Los cadetes de 4to año pueden desarrollar y/o fortalecer el trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

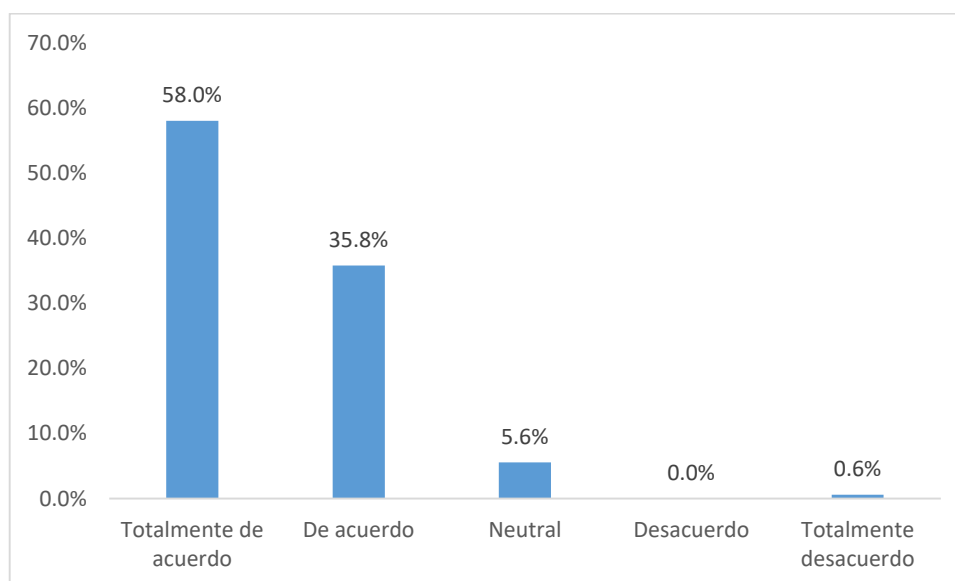
Interpretación: Según la figura, el 60.5% de los encuestado se encuentra en total de acuerdo con que los cadetes de 4to año pueden desarrollar y/o fortalecer el trabajo en equipo. El 33.3% se encuentra de acuerdo y el 4.9% se muestra neutral en su respuesta. La mayoría de los cadetes considera que los cadetes de 4to año pueden desarrollar y/o fortalecer el trabajo en equipo.

P8: ¿Consideras que la EMCH fomenta el trabajo en equipo?

Tabla 8 Frecuencia sobre si la EMCH fomenta el trabajo en equipo.

Alternativa	fi	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	94	58.0%
De acuerdo	58	35.8%
Neutral	9	5.6%
Desacuerdo	0	0.0%
Totalmente desacuerdo	1	0.6%
Total	162	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Figura 8 La EMCH fomenta el trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Interpretación: Según la figura, el 58% de los cadetes encuestados se encuentran en total de acuerdo con que la EMCH fomenta el trabajo en equipo. El 35.8% se encuentra de acuerdo y el 5.6% se muestra neutral en su respuesta. Solo un 0.6% se encuentra en total desacuerdo. La mayoría de los cadetes afirma que la EMCH fomenta el trabajo en equipo.

Dimensión 3: Liderazgo complejo

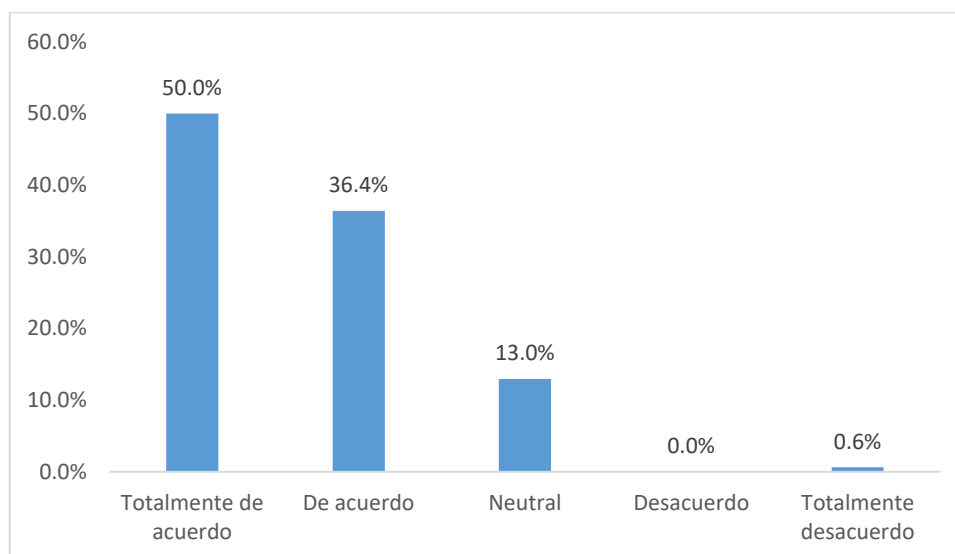
P9: ¿Crees que los cadetes de 4to año tienen la experiencia necesaria para ejercer el mando del batallón de cadetes?

Tabla 9 Frecuencia sobre si los cadetes de 4to año tienen la experiencia necesaria para ejercer el mando del batallón de cadetes.

Alternativa	fi	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	81	50.0%
De acuerdo	59	36.4%
Neutral	21	13.0%
Desacuerdo	0	0.0%
Totalmente desacuerdo	1	0.6%
Total	162	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Figura 9 Los cadetes de 4to año tienen la experiencia necesaria para ejercer el mano del batallón de cadetes.



Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Interpretación: Según la figura, el 50% de los cadetes encuestados se encuentran en total de acuerdo con que los cadetes de 4to año tienen la experiencia necesaria para ejercer el mano del batallón de cadetes. El 36.4% se encuentra de acuerdo y el 13% se muestra neutral en su respuesta. Solo un 0.6% se encuentra en total desacuerdo. La mayoría de los cadetes afirma que los cadetes de 4to año tienen la experiencia necesaria para ejercer el mano del batallón de cadetes.

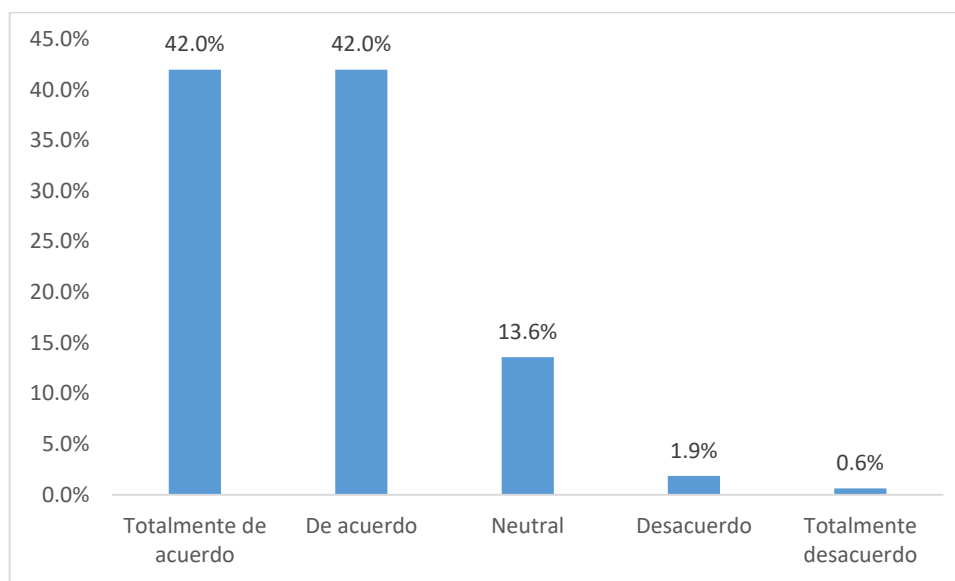
P10: ¿Consideras que los cadetes de 4to año actúan con transparencia durante el ejercicio de mando en el batallón?

Tabla 10 Frecuencia sobre si los cadetes de 4to año actúan con transparencia durante el ejercicio de mando en el batallón

Alternativa	fi	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	68	42.0%
De acuerdo	68	42.0%
Neutral	22	13.6%
Desacuerdo	3	1.9%
Totalmente desacuerdo	1	0.6%
Total	162	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Figura 10 Los cadetes de 4to año actúan con transparencia durante el ejercicio de mando en el batallón



Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Interpretación: Según la figura precedente, el 42% de los cadetes considera que se encuentra totalmente de acuerdo con que los cadetes de 4to año actúan con transparencia durante el ejercicio de mando en el batallón. También el 42% se encuentra de acuerdo, mientras que el 13.6% se muestra neutral en su respuesta. La mayoría considera que los cadetes de 4to año actúan con transparencia durante el ejercicio de mando en el batallón.

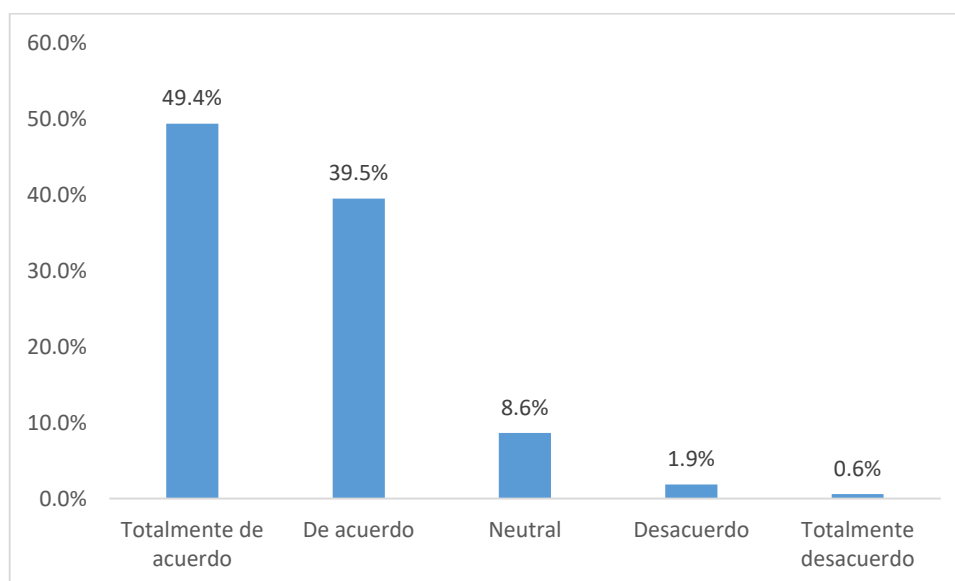
P11: ¿Consideras que los cadetes de 4to año han identificado sus fortalezas y debilidades?

Tabla 11 Frecuencia sobre si los cadetes de 4to año han identificado sus fortalezas y debilidades

Alternativa	fi	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	80	49.4%
De acuerdo	64	39.5%
Neutral	14	8.6%
Desacuerdo	3	1.9%
Totalmente desacuerdo	1	0.6%
Total	162	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Figura 11 Los cadetes de 4to año han identificado sus fortalezas y debilidades.



Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Interpretación: De la figura anterior, se puede apreciar que el 49.4% de los cadetes se encuentra totalmente de acuerdo con que los cadetes de 4to año han identificado sus fortalezas y debilidades. El 39.5% se encuentra de acuerdo mientras que el 8.6% se presenta neutral en su respuesta. El 1.9% se encuentra en desacuerdo y el 0.6% se encuentra en total desacuerdo. La mayoría de los cadetes considera que los cadetes de 4to año han identificado sus fortalezas y debilidades.

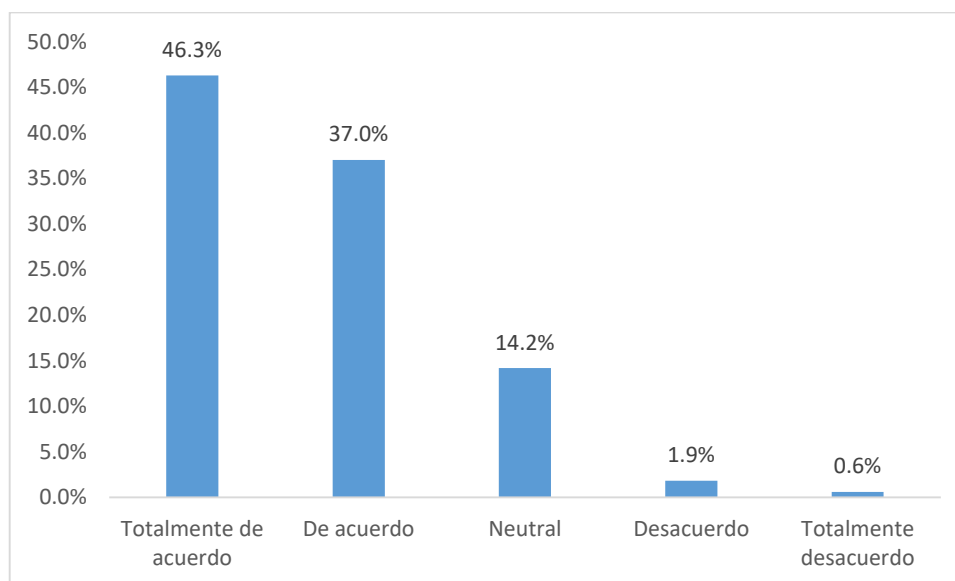
P12: ¿Consideras que los cadetes de 4to año ejercen un liderazgo adecuado durante el ejercicio de mando del batallón de cadetes?

Tabla 12 Frecuencia sobre si los cadetes de 4to año ejercen un liderazgo adecuado durante el ejercicio de mando del batallón de cadetes.

Alternativa	fi	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	75	46.3%
De acuerdo	60	37.0%
Neutral	23	14.2%
Desacuerdo	3	1.9%
Totalmente desacuerdo	1	0.6%
Total	162	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Figura 12 Los cadetes de 4to año ejercen un liderazgo adecuado durante el ejercicio de mando del batallón de cadetes.



Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Interpretación: Según la figura, el 46.3% se considera totalmente de acuerdo con que los cadetes de 4to año ejercen un liderazgo adecuado durante el ejercicio de mando del batallón de cadetes. El 37% se encuentra de acuerdo mientras que el 14.2% se presenta neutra. El 1.9% se encuentra en desacuerdo y solo el 0.6% en total desacuerdo. La gran mayoría considera que los cadetes de 4to año ejercen un liderazgo adecuado durante el ejercicio de mando del batallón de cadetes.

Dimensión 4: Liderazgo compartido

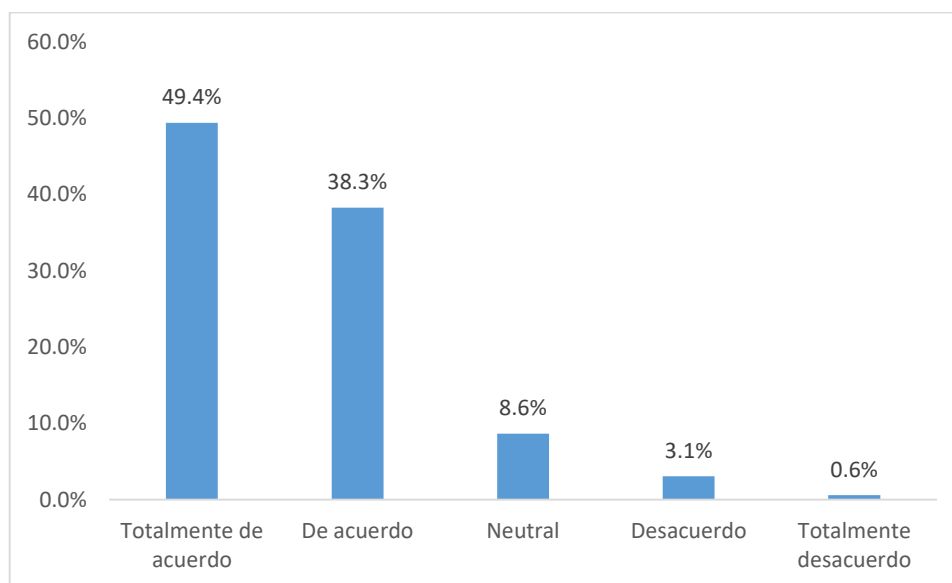
P13: ¿Crees que los cadetes de 4to año tienen metas compartidas con el batallón de cadetes?

Tabla 13 Frecuencia sobre si los cadetes de 4to año tienen metas compartidas con el batallón de cadetes.

Alternativa	fi	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	80	49.4%
De acuerdo	62	38.3%
Neutral	14	8.6%
Desacuerdo	5	3.1%
Totalmente desacuerdo	1	0.6%
Total	162	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Figura 13 Los cadetes de 4to año tienen metas compartidas con el batallón de cadetes.



Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Interpretación: De acuerdo con la figura, el 49.4% de los cadetes se muestra totalmente de acuerdo con que los cadetes de 4to año tienen metas compartidas con el batallón de cadetes. El 38.3% se encuentra de acuerdo y el 8.6% se mantiene neutral. La mayoría de las cadetes considera que los cadetes de 4to año tienen metas compartidas con el batallón de cadetes.

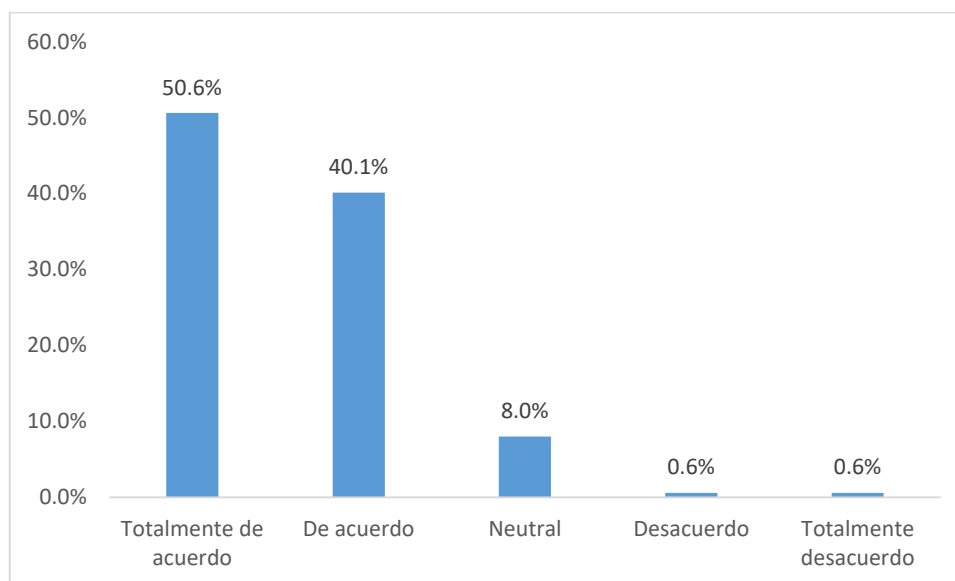
P14: ¿Crees que los cadetes de 4to año fomentan la evolución de los cadetes subordinados?

Tabla 14 Frecuencia sobre si los cadetes de 4to año fomentan la evolución de los cadetes subordinados

Alternativa	fi	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	82	50.6%
De acuerdo	65	40.1%
Neutral	13	8.0%
Desacuerdo	1	0.6%
Totalmente desacuerdo	1	0.6%
Total	162	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Figura 14 Los cadetes de 4to año fomentan la evolución de los cadetes subordinados.



Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Interpretación: La figura precedente muestra que el 50.6% se muestra totalmente de acuerdo con que los cadetes de 4to año fomentan la evolución de los cadetes subordinados. El 40.1% se encuentra de acuerdo y el 8% se mantiene neutral en su respuesta. La gran mayoría está de acuerdo y considera que los cadetes de 4to año fomentan la evolución de los cadetes subordinados.

Variable 2: Ejercicio de mando; Dimensión 1: Don de mando.

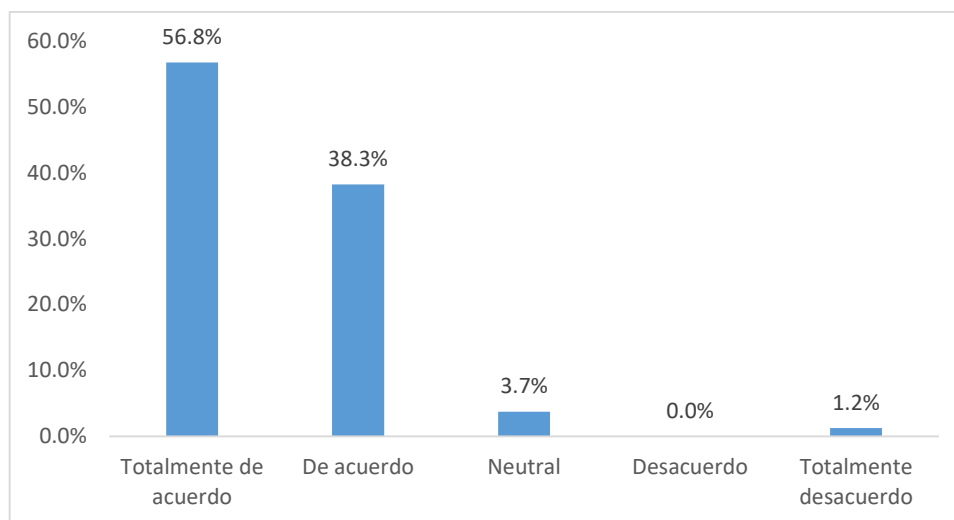
P15: ¿Crees que los cadetes de 4to año poseen las características necesarias para ejercer el mando del batallón de cadetes?

Tabla 15 Frecuencia sobre si los cadetes de 4to año poseen las características necesarias para ejercer el mando del batallón de cadetes.

Alternativa	fi	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	92	56.8%
De acuerdo	62	38.3%
Neutral	6	3.7%
Desacuerdo	0	0.0%
Totalmente desacuerdo	2	1.2%
Total	162	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Figura 15 Los cadetes de 4to año poseen las características necesarias para ejercer el mando del batallón de cadetes.



Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Interpretación: Según la figura 15, el 56.8% de los cadetes se encuentran en una posición de total acuerdo respecto de que los cadetes de 4to año poseen las características necesarias para ejercer el mando del batallón de cadetes. El 38.3% se encuentra de acuerdo y el 3.7% se mantiene neutral en su respuesta. La gran mayoría considera que los cadetes de 4to año poseen las características necesarias para ejercer el mando del batallón de cadetes.

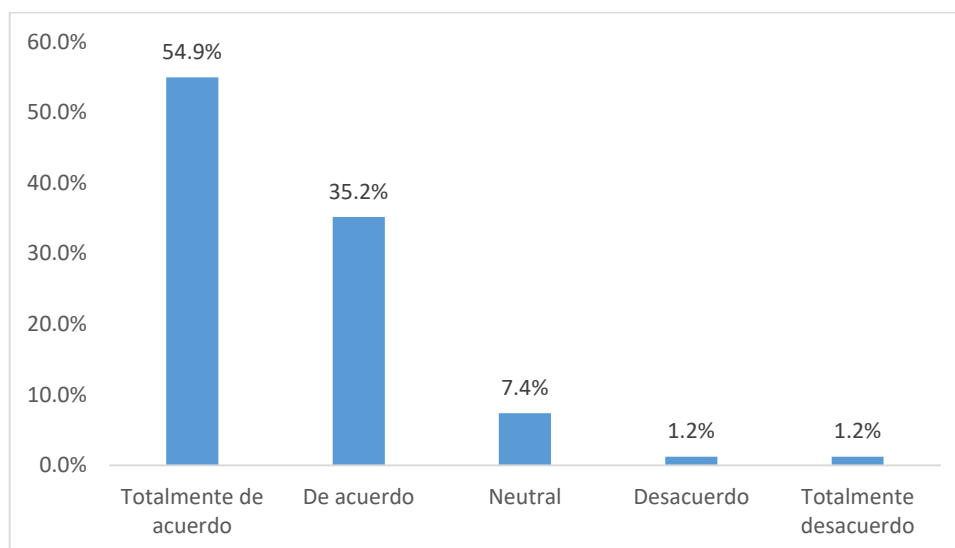
P16: ¿Consideras que los cadetes de 4to año han desarrollado las cualidades para ejercer el mando del batallón?

Tabla 16 Frecuencia sobre si los cadetes de 4to año han desarrollado las cualidades para ejercer el mando del batallón.

Alternativa	fi	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	89	54.9%
De acuerdo	57	35.2%
Neutral	12	7%
Desacuerdo	2	1.2%
Totalmente desacuerdo	2	1%
Total	162	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Figura 16 Los cadetes de 4to año han desarrollado las cualidades para ejercer el mando del batallón.



Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Interpretación: Según la imagen anterior, el 54.9% de los cadetes se encuentra totalmente de acuerdo con los cadetes de 4to año han desarrollado las cualidades para ejercer el mando del batallón. El 35.2% se encuentra de acuerdo. El 7.4% se mantiene neutral en su respuesta. El 1.2% se encuentra en desacuerdo y también el 1.2% en total desacuerdo representan 1.2%. La mayoría considera que los cadetes de 4to año han desarrollado las cualidades para ejercer el mando del batallón.

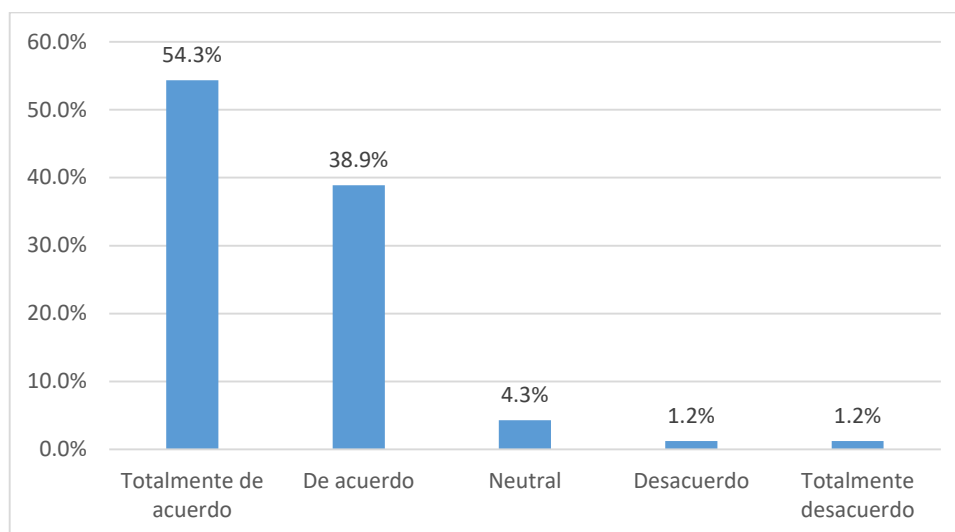
P17: ¿Crees que la EMCH fortalece los principios del don de mando en el batallón de cadetes?

Tabla 17 Frecuencia sobre si la EMCH fortalece los principios del don de mando en el batallón de cadetes.

Alternativa	fi	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	88	54.3%
De acuerdo	63	38.9%
Neutral	7	4%
Desacuerdo	2	1.2%
Totalmente desacuerdo	2	1%
Total	162	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Figura 17 La EMCH fortalece los principios del don de mando en el batallón de cadetes.



Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Interpretación: Según la imagen anterior, el 54.3% de los cadetes se encuentra totalmente de acuerdo con que la EMCH fortalece los principios del don de mando en el batallón de cadetes. El 38.9% se encuentra de acuerdo y el 4.3% se muestra neutral en su respuesta. El 1.2% se encuentra en desacuerdo y también el 1.2%% se encuentra en total desacuerdo. La mayoría considera que la EMCH fortalece los principios del don de mando en el batallón de cadetes.

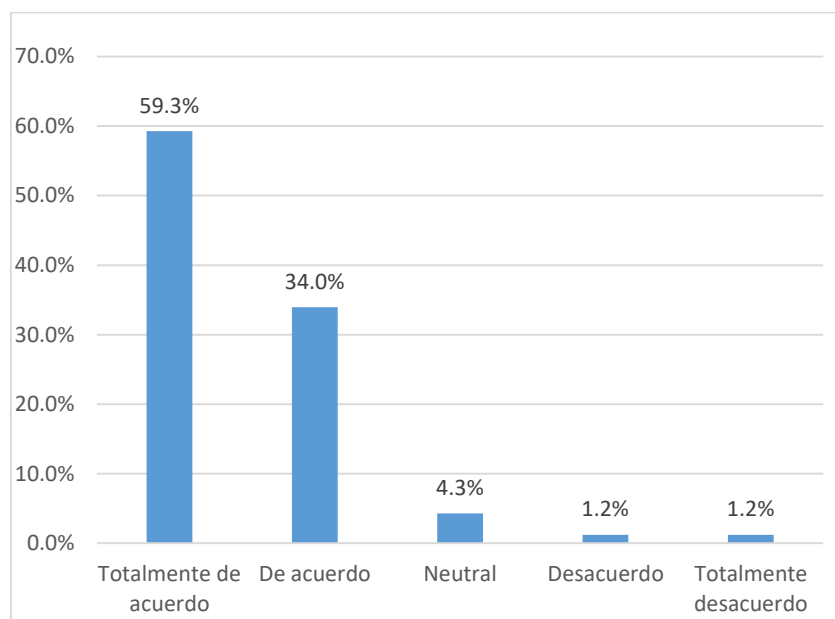
P18: ¿Consideras que los principios del donde mando son importantes para desarrollar el liderazgo del cadete?

Tabla 18 Frecuencia sobre si los principios del don de mando son importantes para desarrollar el liderazgo del cadete

Alternativa	fi	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	96	59.3%
De acuerdo	55	34.0%
Neutral	7	4.3%
Desacuerdo	2	1.2%
Totalmente desacuerdo	2	1.2%
Total	162	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Figura 18 Los principios del don de mando son importantes para desarrollar el liderazgo del cadete



Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Interpretación: Según la imagen anterior, el 59.3% se encuentra de acuerdo con que los principios del don de mando son importantes para desarrollar el liderazgo del cadete. El 34% se encuentra de acuerdo y el 3.4% se mantiene neutral en su respuesta. El 1.2% se encuentra en desacuerdo, así como el 1.2% se encuentra en total desacuerdo. La mayoría considera que los principios del don de mando son importantes para desarrollar el liderazgo del cadete.

Dimensión 2: Comportamiento humano.

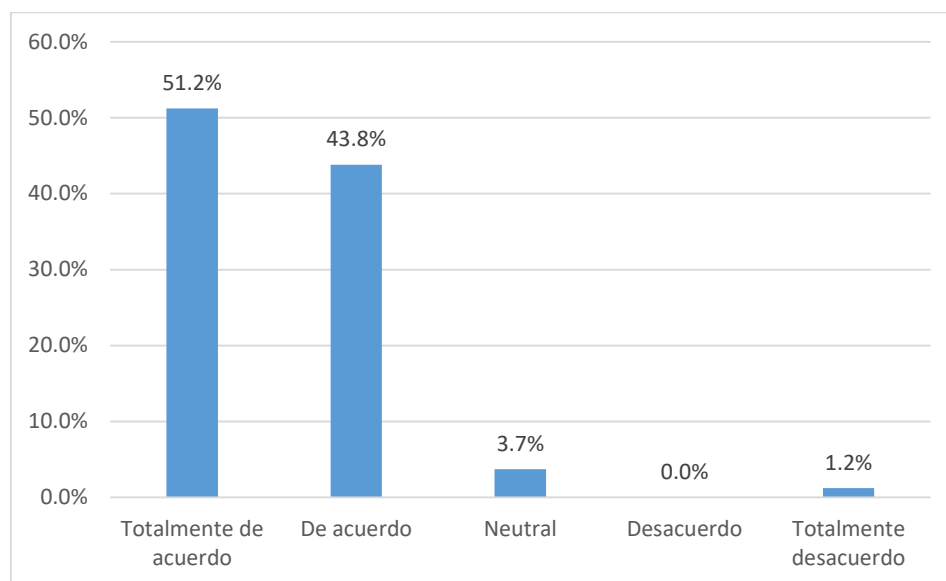
P19: ¿Consideras que los cadetes de 4to año tienen las condiciones para ejercer el liderazgo y mando del Batallón de cadetes?

Tabla 19 Frecuencia sobre si los cadetes de 4to año tienen las condiciones para ejercer el liderazgo y mando del Batallón de cadetes.

Alternativa	fi	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	83	51.2%
De acuerdo	71	43.8%
Neutral	6	3.7%
Desacuerdo	0	0.0%
Totalmente desacuerdo	2	1.2%
Total	162	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Figura 19 Los cadetes de 4to año tienen las condiciones para ejercer el liderazgo y mando del Batallón de cadetes



Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Interpretación: Según la imagen anterior, el 51.2% de los cadetes se encuentra totalmente de acuerdo con que los cadetes de 4to año tienen las condiciones para ejercer el liderazgo y mando del Batallón de cadetes. El 43.8% se encuentra de acuerdo y el 3.7% se muestra neutral en su respuesta. La mayoría considera que los cadetes de 4to año tienen las condiciones para ejercer el liderazgo y mando del Batallón de cadetes.

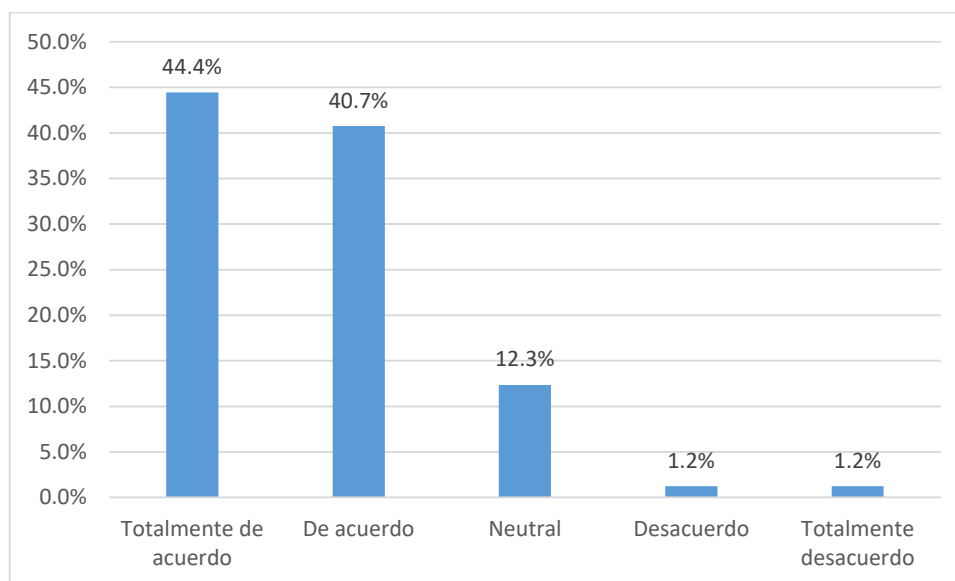
P20: ¿Crees que los cadetes de 4to año tienen una adaptación adecuada al liderazgo y mando del batallón de cadetes?

Tabla 20 Frecuencia sobre si los cadetes de 4to año tienen una adaptación adecuada al liderazgo y mando del batallón de cadetes

Alternativa	fi	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	72	44.4%
De acuerdo	66	40.7%
Neutral	20	12.3%
Desacuerdo	2	1.2%
Totalmente desacuerdo	2	1.2%
Total	162	100.0%

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Figura 20 Los cadetes de 4to año tienen una adaptación adecuada al liderazgo y mando del batallón de cadetes



Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Interpretación: Según la imagen anterior, el 44.4% de los cadetes se encuentra de acuerdo con que los cadetes de 4to año tienen una adaptación adecuada al liderazgo y mando del batallón de cadetes. El 40.7% se encuentra de acuerdo. El 12.3% se mantiene neutral en su respuesta. La mayoría considera que los cadetes de 4to año tienen una adaptación adecuada al liderazgo y mando del batallón de cadetes.

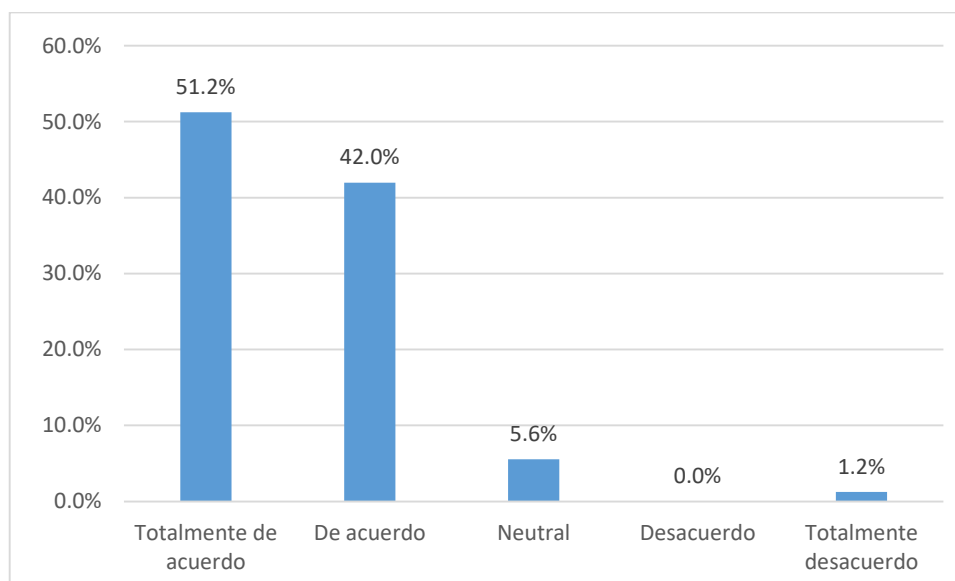
P21: ¿Crees que los cadetes de 4to año tienen la capacidad física y mental para desarrollar el liderazgo y mando del batallón de cadetes?

Tabla 21 Frecuencia sobre si los cadetes de 4to año tienen la capacidad física y mental para desarrollar el liderazgo y mando del batallón de cadetes.

Alternativa	fi	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	83	51.2%
De acuerdo	68	42.0%
Neutral	9	5.6%
Desacuerdo	0	0.0%
Totalmente desacuerdo	2	1.2%
Total	162	100%

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Figura 21 Los cadetes de 4to año tienen la capacidad física y mental para desarrollar el liderazgo y mando del batallón de cadetes.



Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Interpretación: Según la imagen anterior, el 51.2% de los cadetes se encuentra en total de acuerdo con que los cadetes de 4to año tienen la capacidad física y mental para desarrollar el liderazgo y mando del batallón de cadetes. El 42% se encuentra de acuerdo. El 5.6% se mantiene neutral en su respuesta. La gran mayoría considera y afirma que los cadetes de 4to año tienen la capacidad física y mental para desarrollar el liderazgo y mando del batallón de cadetes.

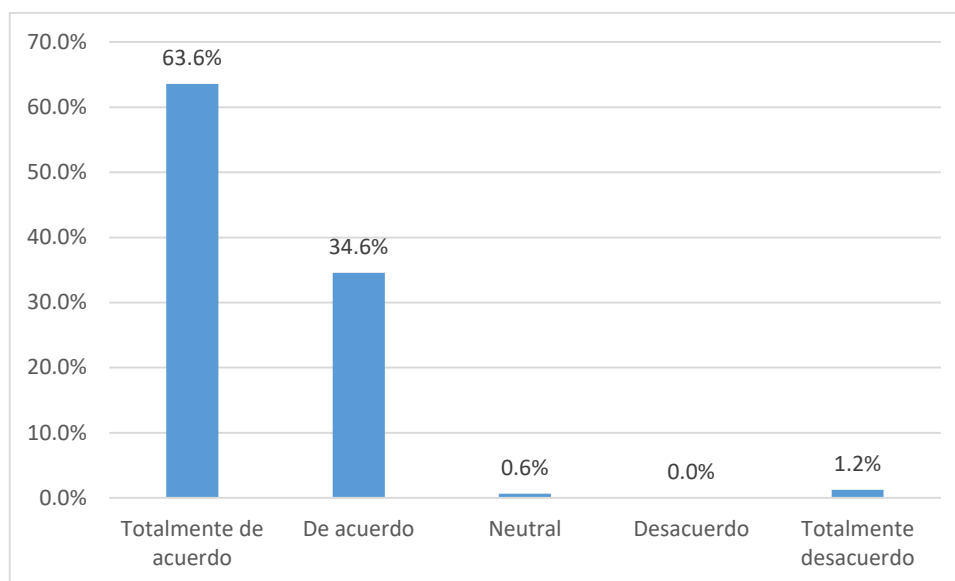
P22: ¿Consideras que la capacidad de liderazgo y mando que internalizan los cadetes de 4to año les será útil en su vida profesional en el Ejército?

Tabla 22 Frecuencia sobre si la capacidad de liderazgo y mando que internalizan los cadetes de 4to año les será útil en su vida profesional en el Ejército

Alternativa	fi	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	103	63.6%
De acuerdo	56	34.6%
Neutral	1	0.6%
Desacuerdo	0	0.0%
Totalmente desacuerdo	2	1.2%
Total	162	100.0%

Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Figura 22 la capacidad de liderazgo y mando que internalizan los cadetes de 4to año les será útil en su vida profesional en el Ejército.



Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario.

Interpretación: Según la imagen anterior, el 63.6% de los cadetes se encuentra de acuerdo con que la capacidad de liderazgo y mando que internalizan los cadetes de 4to año les será útil en su vida profesional en el Ejército. El 34.6% se encuentra de acuerdo. El 0.6% se mantiene neutral en su respuesta. Solo el 1.2% se encuentra en total desacuerdo. La gran mayoría considera y afirma que la capacidad de liderazgo y mando que internalizan los cadetes de 4to año les será útil en su vida profesional en el Ejército.

4.2 Análisis

Hipótesis general

Existe una relación significativa entre las formas de liderazgo y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020.

Hipótesis nula:

No Existe una relación significativa entre las formas de liderazgo y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020.

Tabla 23 Prueba de Chi cuadrado para la prueba de hipótesis general

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	246,940 ^a	9	,000
Razón de verosimilitud	112,815	9	,000
Asociación lineal por lineal	88,519	1	,000
N de casos válidos	162		

Fuente: datos de la encuesta procesados en el SPSS

La tabla 23 expone los resultados del procesamiento de información obtenidos del programa estadístico SPSS para calcular el Chi Cuadrado de Pearson, evidenciando que este tiene un valor de 0.000, en contraste con el valor referencia (0.05), es menos, en consecuencia, las variables analizadas tienen una relación significativa. Por lo tanto, se debe aceptar la hipótesis alternativa y rechazar la nula.

Prueba de Hipótesis específica 1

HE1: Existe una relación significativa el liderazgo auténtico y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020

Hnula: No existe una relación significativa entre el liderazgo auténtico y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020

Tabla 24 Prueba de Chi cuadrado para la prueba de hipótesis específica 1

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	180,437 ^a	9	,000
Razón de verosimilitud	78,982	9	,000
Asociación lineal por lineal	61,085	1	,000
N de casos válidos	162		

Fuente: datos de la encuesta procesados en el SPSS

La tabla 24 expone los resultados del procesamiento de información obtenidos del programa estadístico SPSS para calcular el Chi Cuadrado de Pearson, evidenciando que este tiene un valor de 0.000, en contraste con el valor referencia (0.05), es menos, en consecuencia, la dimensión 1 de la variable 1 tiene una relación significativa con la variable 2. Por lo tanto, se debe aceptar la hipótesis alternativa y rechazar la nula.

Hipótesis específica 2

HE 2: Existe una relación significativa el liderazgo de equipo y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020.

Hnula: No existe una relación significativa entre el liderazgo de equipo y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020.

Tabla 25 Prueba de chi cuadrado para la prueba de hipótesis específica 2

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	269,432 ^a	12	,000
Razón de verosimilitud	95,466	12	,000
Asociación lineal por lineal	87,239	1	,000
N de casos válidos	162		

Fuente: datos de la encuesta procesados en el SPSS

La tabla 25 expone los resultados del procesamiento de información obtenidos del programa estadístico SPSS para calcular el Chi Cuadrado de Pearson, evidenciando que este tiene un valor de 0.000, en contraste con el valor referencia (0.05), es menos, en consecuencia, la dimensión 2 de la variable 1 tiene una relación significativa con la variable 2. Por lo tanto, se debe aceptar la hipótesis alternativa y rechazar la nula.

Hipótesis específica 3

HE 3: Existe una relación significativa el liderazgo complejo y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020.

Hnula: No existe una relación significativa entre el liderazgo complejo y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020.

Tabla 26 Prueba de chi cuadrado para la prueba de hipótesis específica 3

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	191,866 ^a	9	,000
Razón de verosimilitud	109,341	9	,000
Asociación lineal por lineal	86,607	1	,000
N de casos válidos	162		

Fuente: datos de la encuesta procesados en el SPSS

La tabla 26 expone los resultados del procesamiento de información obtenidos del programa estadístico SPSS para calcular el Chi Cuadrado de Pearson, evidenciando que este tiene un valor de 0.000, en contraste con el valor referencia (0.05), es menos, en consecuencia, la dimensión 3 de la variable 1 tiene una relación significativa con la variable 2. Por lo tanto, se debe aceptar la hipótesis alternativa y rechazar la nula.

Hipótesis específica 4

HE4: Existe una relación significativa el liderazgo compartido y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020.

Hnula: No existe una relación significativa entre el liderazgo compartido y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020.

Tabla 27 Prueba de chi cuadrado para la prueba de hipótesis específica 4

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	252,260 ^a	12	,000
Razón de verosimilitud	77,123	12	,000
Asociación lineal por lineal	75,809	1	,000
N de casos válidos	162		

Fuente: datos de la encuesta procesados en el SPSS

La tabla 27 expone los resultados del procesamiento de información obtenidos del programa estadístico SPSS para calcular el Chi Cuadrado de Pearson, evidenciando que este tiene un valor de 0.000, en contraste con el valor referencia (0.05), es menos, en consecuencia, la dimensión 4 de la variable 1 tiene una relación significativa con la variable 2. Por lo tanto, se debe aceptar la hipótesis alternativa y rechazar la nula.

4.3. Discusión

El liderazgo es un factor elemental en el desarrollo y formación de soldados y, más aún, en la formación de oficiales del Ejército, ya que estos son los responsables de la conducción de las tropas para cumplir con las acciones y operaciones militares que el Estado exija. El liderazgo, según se muestra en la presente investigación, se muestra a través de múltiples tipos, pero, también se manifiesta a través de forma de liderazgo, aquellas formas en la que el líder puede ejercer su liderazgo sobre sus subordinados para cumplir objetivos y alcanzar metas, además es importante señalar

que el liderazgo puede, tal como se ha demostrado en esta investigación, ejercer algún tipo de influencia sobre el ejercicio de mando. Este ejercicio de mando es llevado a cabo por los líderes, quienes son los responsables de la conducción de un grupo de hombres, sin embargo, para ejercer el mando, según el reglamento del Ejército, se requieren diferentes características y cualidades que se deben de desarrollar y practicar por el bien del grupo y de la institución. Estas características y cualidades se deben de desarrollar en la etapa de formación, etapa en la que los cadetes absorben todo el conocimiento sobre la vida militar, la misma que llevarán durante un largo tiempo. Los cadetes han evidenciado, a través de las encuestas, que es importante el desarrollo de las formas de liderazgo, con la finalidad de afianzar la capacidad de liderar de los cadetes, sin embargo, se ha mostrado que un alto porcentaje de cadetes considera que se debe afianzar la instrucción sobre liderazgo, la misma que se debe de poner en práctica. Para ello, es importante fortalecer las habilidades y capacidades de los cadetes, que permitan desarrollar y ejercer formas de liderazgo, de esta manera se mejorará el ejercicio de mando de los cadetes, que no solo se verá reflejado en la etapa de cadete, sino será base para su desenvolvimiento como un oficial. Además, las formas de liderazgo deberán ser mostradas como parte de la instrucción, para que los cadetes las conozcan y puedan ejercerlas en función a sus características personales, las mismas que se deberán mejorar conforme practican el liderazgo en la escuela.

Conclusiones

Primera conclusión:

En relación con los resultados obtenidos en la presente investigación, se concluye que las formas de liderazgos tienen una relación significativa con la mejora del ejercicio de mando, ya que para esto se requiere algunas cualidades y características que se desarrollan al mejorar la capacidad de liderar.

Segunda conclusión:

Según los resultados obtenidos en la presente tesis, se concluye que el liderazgo auténtico tiene una relación significativa con la mejora del ejercicio de mando, ya que esta forma de liderazgo permite desarrollar habilidades blandas que favorecen en el don de mando de los cadetes.

Tercera conclusión:

Según los resultados obtenidos en la presente tesis, se concluye que el liderazgo de equipo tiene una relación significativa con la mejora del ejercicio de mando en los cadetes, dado que esta forma de liderazgo alienta al trabajo en equipo en los subordinados bajo la dirección del líder, teniendo en consideración

Cuarta conclusión:

Según los resultados obtenidos en la presente tesis, se concluye que el liderazgo complejo tiene una relación significativa con la mejora del ejercicio de mando de los cadetes. El liderazgo complejo prepara al cadete para enfrentar situaciones complejas y ejercer el don de mando para afrontar los problemas y alcanzar una solución efectiva.

Quinta conclusión:

Según los resultados obtenidos en la presente tesis, se concluye que el liderazgo compartido tiene una relación significativa con la mejora del ejercicio de mando de los cadetes. Este liderazgo permite empoderar a los subordinados en la distribución de las labores que se realizan, descentralizando el poder del líder y fomenta el desarrollo e influencia del liderazgo en los subordinados

Recomendaciones

Los cadetes autores de la presente investigación, en atención a los resultados y conclusiones obtenidos en la presente tesis, recomiendan lo siguiente:

Primera recomendación:

Que la Escuela Militar de Chorrillos implemente una pista de liderazgo, en la que se ponga a prueba el liderazgo de los cadetes en sus distintas formas, de tal manera que se pueda evaluar la capacidad de liderazgo de los cadetes.

Segunda recomendación:

Que la Escuela Militar de Chorrillos gestione ante la Jefatura de Doctrina del Ejército un manual para impartir instrucción de liderazgo en la etapa de formación.

Tercera conclusión:

Que la Escuela Militar de Chorrillos incorpore en la malla curricular de todos los grados una instrucción de liderazgo. Ello implicaría una capacitación de los instructores para que estos no solo se guíen de lo establecido en el reglamento de liderazgo militar.

Cuarta conclusión:

Que la Escuela Militar de Chorrillos elabore un Texto Original Inicial sobre la modificación del reglamento de Liderazgo Militar, ya que este no comprende conceptos del liderazgo que pueden mejorar el don de mando de los líderes en el Ejército.

Quinta conclusión:

Que la Escuela Militar de Chorrillo incorpore una evaluación anual sobre la capacidad de liderazgo de los cadetes, siendo su aprobación un requisito para desempeñarse como cadete al comando de los cadetes subordinados e influirá en su promedio anual del cadete,

Referencias

- Agencia Peruana de Noticia, Andina. (10 de Junio de 2018). *mba & educación ejecutiva*.
Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/grupos-y-equipos-cuales-son-las-diferencias>
- Amazonia Team Factory . (8 de Enero de 2016). *Amazonia Team Factory* . Obtenido de
<https://amazonia-teamfactory.com/blog/diferencias-entre-grupo-de-trabajo-y-equipo-de-trabajo/>
- Avolio , B., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic Leadership*. New York: McGraw-Hill.

- Avolio, B. (2003). *Authentic Leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. The Leadership Quarterly.
- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. The Leadership Quarterly.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). *Leadership: Current theories, research, and future directions*. . Annual Review of Psychology.
- Belén Okis, S. A. (2014). *Liderazgo y Valores en Empleados del Sector Público y Privado*. Buenos Aires: Universidad Abierta Interamericana.
- Buljan & Partners. (12 de Noviembre de 2019). Obtenido de <https://buljanandpartners.com/blog/caracteristicas-de-un-buen-equipo-de-trabajo/>
- Cabrero Almenara, J., & Llorente Cejudo, M. (2013). La aplicación del juicio de experto con técnica de evaluación de las tecnologías de la información (TIC). . *Eduweb. Revista de tecnología de la Información y Comunicación en Educación*, 11 - 22.
- Calderón Rojas, M., & Peña Morales, M. (2014). *Evaluación de los Estilos de Liderazgo de los Comandantes de Primera Línea del Ejército Nacional de Colombia*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
- Carrasco Díaz, S. (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos.
- Carrasco Honores, D., & Caycho Valverde, B. (2019). *Factores del Modelo de Liderazgo Mando Tipo Misión y la Cultura Organizacional de los cadetes de la Promoción 126 de la Escuela Militar de Chorrillos, Perú, año 2019*. Lima: Ejército del Perú.
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. Buenos Aires.
- Chambilla Loza, B. (2017). *Estilos de Liderazgo Transformacional del Equipo Directivo*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Contreras, M. (2 de Junio de 2013). *EOI*. Obtenido de Escuela de organización industrial: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/06/02/desarrollo-profesional/>
- Cruz, G. (4 de Noviembre de 2013). *Blogger.com*. Obtenido de <http://georgecruzazul.blogspot.com/2013/11/caracteristicas-del-don-de-mando.html>
- Ejército del Perú. (2000). *Don de Mando Principios y Normas*. Lima: Ejército del Perú ME 31 - 5.
- Ejército del Perú. (2014). *RE 1 - 54 Liderazgo Militar*. Lima.
- ExceLence Management. (10 de Marzo de 2016). Obtenido de <https://excelencemanagement.wordpress.com/2016/03/10/las-ventajas-del-liderazgo-compartido/>
- Gardner, W. (2005). *Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development*. The Leadership Quarterly.
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R., & Sánchez-Manzanares. (2011). *Nuevas Formas de liderazgo en equipos de trabajo*. Madrid: Papeles del psicólogo.
- Gil, F., María, C., Rico, R., & Sánchez Manzanares. (2011). *Nuevas Formas de Liderazgo en equipos de trabajo*. Madrid: Papeles del Psicólogo.

- Guerrero, M., Silva, A., & Briceño, J. (2017). *Liderazgo Auténtico*. Bogotá: Universidad Nacional Abierta y Distancia.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: Mc Graw Hill Education.
- Hoch, J., & Dulebohn, J. (2013). *Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation*. USA: Elsevier Inc.
- Human Being*. (27 de Diciembre de 2012). Obtenido de El Blog De Andres Ortega: <https://humanbeingelblogdeandresortega.wordpress.com/2012/12/27/liderazgo-simplemente-complejo/>
- Jaramillo Solorio, R. (2012). *Trabajo en equipo*. Estados Unidos Mexicanos.
- Jeri Pillaca, K. E. (2017). *Estilo de Liderazgo de los Cadetes de un Centro de Formación Militar de Oficiales de Lima, 2017*. Lima : Universidad Alas Peruanas.
- Jimenez Alegria, E. (2016). *Liderazgo desde la percepción del personal de técnicos y sub oficiales de una dependencia Militar de Lima*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Kernis, M. (2003). *Toward a conceptualization of optimal self-esteem*. Psychological Inquiry.
- Lombardo, P. (12 de Junio de 2019). *EUDE*. Obtenido de Escuela Europea de Dirección y Empresa.
- Martínez, C. (15 de Marzo de 2017). *Psicospirtity*. Obtenido de <https://www.psycospirtity.com/2017/03/liderazgo-autentico-en-las.html>
- Mayo, M. (24 de Octubre de 2018). *Jesus A. LACOSTE*. Obtenido de <https://jalacoste.com/liderazgo-autentico>
- Merino, Á. (14 de Septiembre de 2015). *álvaromerino*. Obtenido de activa tu talento : <http://www.alvaromerino.com/el-liderazgo-autentico/>
- Moreira Martins, C. M. (2010). *Liderazgo Transformacional y Género en Organizaciones Militares*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Murillo, F. J. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.
- Naranjo Toledo, I. (2011). *Don de mando y liderazgo*. Ecuador: Fuerza Navar "Centro Tecnológico Naval".
- Nicolau, J. (25 de Marzo de 2018). *Conciencia de si mismo*. *El Mañana*.
- Nicuesta, M. (2015). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/negocios/desarrollo-profesional.php>
- Payeras. (2004). *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. España: Díaz de Santos.
- Pearce, C., & Conger, J. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pedroza, M. (14 de Enero de 2020). *Radio UdeG Ocotlán*. Obtenido de <http://udgtv.com/noticias/ocotlan-noticias/analisis-liderazgo-equipo/>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2009). Obtenido de Definicion.de: <https://definicion.de/cualidades/>

- Pérez, J., & Merino, M. (2012). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/adaptacion/>
- Pérez, J., & Merino, M. (2010). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/comportamiento/>
- Quintero Quintero, M., & Orozco Vallejo, G. (2013). El desempeño académico: una opción para la cualificación de las instituciones educativas. *Plumilla Educativa*, 93 - 115.
- Ramos, A., Sanchez, A., Torres, V., & Rivera, D. (2017). Tuxtepec: Tecnológico Nacional de México Tecnológico de Tuxtepec.
- Real Academia Española. (2019). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/don#1WPK1y8>
- Reza Tapia, H. A. (2012). *Modelo Teórico, Basado en la Motivación, Liderazgo y Gestión de Equipos de Trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales. Caso de Estudio: Subdirección Comercial de una empresa de telecomunicaciones*. México, D.F: Instituto Politécnico Nacional.
- Rodríguez, E. M. (27 de Febrero de 2020). *La Mente es Maravillosa*. Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com/inteligencia-emocional-en-el-liderazgo/>
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). *What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development*. The Leadership Quarterly .
- Ssepulveda, C. (11 de Marzo de 2019). *Blogger.com*. Obtenido de <https://celsoramossepulveda.blogspot.com/2019/03/act2-personalidad-y-raices-del.html>
- Timpulsa. (10 de Noviembre de 2016). Obtenido de <https://www.timpulsa.com/blog/2016/11/10/nuevas-formas-de-liderazgo-en-equipos-de-trabajo-2/>
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2008). *Complexity leadership*. Charlotte, NC: Information Age.
- Uriarte, J. M. (9 de Marzo de 2020). *Caracteristicas.co*. Obtenido de <https://www.caracteristicas.co/trabajo-en-equipo/>
- Walumbwa, F. (2008). *Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure*. Journal of Management.
- Yeatts, D., & Hyten, C. (1998). *High - Performing Self-Managed Work Teams: A Comparis of Theory and Practice*. Thousand Oaks. CA:Sage.
- Zaccaro, S., Heinen, B., & Shuffler, M. (2009). *Team Leadership and team effectiveness*. Nueva York: Pshycology Press.

20	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
21	5	4	3	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	2	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4
24	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5
25	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4
26	4	4	4	3	4	3	3	5	3	3	2	4	2	3	4	3	5	5	4	4	3	5
27	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
28	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4
30	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
31	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
32	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5
33	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5
34	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5
35	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	4
36	5	5	3	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
37	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
38	3	4	3	5	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5
39	3	4	3	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
40	4	4	3	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4
41	3	4	3	3	4	5	5	5	3	3	3	3	4	3	5	4	4	5	5	4	4	4
42	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
44	5	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	3	3	5	5	4	4	3	4	4	4	5
45	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
46	5	2	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5
47	4	3	5	4	3	5	4	4	3	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4

48	4	4	4	2	3	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4
49	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
56	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
57	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
58	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
59	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
62	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
63	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
64	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
65	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
66	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
67	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
68	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
69	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
71	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
73	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4

104	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
105	3	4	3	3	4	5	5	5	3	3	3	3	4	3	5	4	4	5	5	5	4	4	4
106	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
107	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
108	5	4	3	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5
109	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
110	4	4	2	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4
111	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5
112	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4
113	4	4	4	3	4	3	3	5	3	3	2	4	2	3	4	3	5	5	4	4	3	5	5
114	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
115	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
116	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
117	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
118	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
119	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5
120	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5
121	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5
122	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4
123	5	5	3	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
124	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
125	3	4	3	5	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5
126	3	4	3	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
127	4	4	3	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4
128	3	4	3	3	4	5	5	5	3	3	3	3	4	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4
129	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
130	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
131	5	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	3	3	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5

132	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
133	5	2	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
134	4	3	5	4	3	5	4	4	3	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	
135	4	4	4	2	3	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	
136	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
137	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	
138	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
139	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
140	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
141	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
142	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
143	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	
144	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	
145	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	
146	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	
147	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
148	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	
149	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
150	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
151	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
152	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
153	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
154	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
155	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
156	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
157	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
158	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
159	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	

160	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
161	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
162	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4

Anexo 2: Instrumento de recolección de datos

LAS FORMAS DE LIDERAZGO Y LA MEJORA EN EL EJERCICIO DEL MANDO DE LOS CADETES DE 4TO AÑO DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”, LIMA 2020

Nota: Se agradece anticipadamente la colaboración de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” - 2020, que nos colaboraron amablemente.

RESPONDA A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS SEGÚN SU CRITERIO, MARQUE CON UNA “X” EN LA ALTERNATIVA QUE LE CORRESPONDE:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Preguntas	Escala de Likert				
VARIABLE 1: FORMAS DE LIDERAZGO					
DIMENSIÓN 1	1	2	3	4	5
1. El líder autentico es sincero así mismo y su motivación es por convicción personal. ¿Consideras que la EMCH te permite desarrollar esta forma de liderazgo?					
2. Un líder autentico trabaja con pasión y es humilde. ¿Crees que los cadetes actúan con pasión y humildad cuando desarrollan el mando?					
3. Un líder auténtico establece relaciones positivas. ¿Consideras que los cadetes establecer relaciones positivas con los subordinados durante el ejercicio de mando?					
4. Un líder autentico dirige con ele ejemplo. ¿Consideras que los cadetes de 4to año dirigen el batallón de cadetes con el ejemplo?					
DIMENSIÓN 2	1	2	3	4	5
5. ¿Consideras que los cadetes de 4to año trabajan en equipo con los cadetes subordinados para dirigir el batallón?					
6. ¿Crees que los cadetes de 4to año han identificado las ventajas de trabajar en equipo para durante el mando del batallón?					
7. ¿Crees que los cadetes de 4to año pueden desarrollar y/o fortalecer el trabajo en equipo?					
8. ¿Consideras que la EMCH fomenta el trabajo en equipo?					
DIMENSIÓN 3					
9. ¿Crees que los cadetes de 4to año tienen la experiencia necesaria para ejercer el mano del batallón de cadetes?					
10. ¿Consideras que los cadetes de 4to año actúan con transparencia durante el ejercicio de mando en el batallón?					
11. ¿Consideras que los cadetes de 4to año han identificado sus fortalezas y debilidades?					

12. ¿Consideras que los cadetes de 4to año ejercen un liderazgo adecuado durante el ejercicio de mando del batallón de cadetes?					
DIMENSIÓN 4	1	2	3	4	5
13. ¿Crees que los cadetes de 4to año tienen metas compartidas con el batallón de cadetes?					
14. ¿Crees que los cadetes de 4to año fomentan la evolución de los cadetes subordinados?					
VARIABLE 2: EJERCICIO DE MANDO					
DIMENSIÓN 1	1	2	3	4	5
15. ¿Crees que los cadetes de 4to año poseen las características necesarias para ejercer el mando del batallón de cadetes?					
16. ¿Consideras que los cadetes de 4to año han desarrollado las cualidades para ejercer el mando del batallón?					
17. ¿Crees que la EMCH fortalece los principios del don de mando en el batallón de cadetes?					
18. ¿Consideras que los principios del donde mando son importantes para desarrollar el liderazgo del cadete?					
DIMENSIÓN 2	1	2	3	4	5
19. ¿Consideras que los cadetes de 4to año tienen las condiciones para ejercer el liderazgo y mando del Batallón de cadetes?					
20. ¿Crees que los cadetes de 4to año tienen una adaptación adecuada al liderazgo y mando del batallón de cadetes?					
21. ¿Crees que los cadetes de 4to año tienen la capacidad física y mental para desarrollar el liderazgo y mando del batallón de cadetes?					
22. ¿Consideras que la capacidad de liderazgo y mano que internalizan los cadetes de 4to año les será útil en su vida profesional en el Ejército?					

Anexo 3: Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema General ¿Qué relación existe entre las formas de liderazgo y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi- 2020?	Objetivo General Describir la relación que existe entre las formas de liderazgo y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020.	Hipótesis General Existe una relación significativa entre las formas de liderazgo y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020.	Variable (1) Formas de liderazgo	Liderazgo autentico	• Características del líder auténtico • Nueve claves para se un líder auténtico	Tipo / Nivel investigación Descriptivo- Correlacional Diseño de investigación No Experimental Enfoque de investigación Cuantitativo Técnica Encuesta Instrumentos Cuestionarios Población 280 cadetes de 4to año de la EMCH Muestra 162 cadetes de 4to año de la EMCH CFB – Probabilístico aleatorio simple.
Problemas Específicos ¿Qué relación existe entre el liderazgo auténtico y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” - 2020?	Objetivos Específicos Describir la relación que existe el liderazgo auténtico y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” - 2020.	Hipótesis Específicas Existe una relación significativa el liderazgo auténtico y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020.		Liderazgo de equipo	• Diferencia entre trabajo en equipo y en grupo • Ventajas del trabajo en equipo • Características para un buen trabajo en equipo	
				Liderazgo complejo	• Las experiencias cualifican para el liderazgo • Transparencia en las relaciones • Conciencia de sí mismo • El entorno determina el liderazgo	
¿Qué relación existe entre el liderazgo de equipo y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela	Describir la relación que existe el liderazgo de equipo y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año	Existe una relación significativa el liderazgo de equipo y la mejora en el ejercicio de don de mando de		Liderazgo compartido	• Características y tipos de liderazgo compartido • Ventajas del modelo compartido	

Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” - 2020?	de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” - 2020.	los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020.	Variable (2) Mejora en el ejercicio del mando	Don de mando	• Características • Cualidades • Principios	Métodos de Análisis de Datos Estadística SPSS22
¿Qué relación existe entre el liderazgo complejo y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” - 2020?	Describir la relación que existe el liderazgo complejo y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” - 2020.	Existe una relación significativa el liderazgo complejo y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020.		Comportamiento humano	• Raíces del comportamiento • Adaptación • La vida del Ejército	
¿Qué relación existe entre el liderazgo compartido y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” - 2020?	Describir la relación que existe el liderazgo compartido y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” - 2020	Existe una relación significativa el liderazgo compartido y la mejora en el ejercicio de don de mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020.				

Anexo 4: Validación de instrumento por experto

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN /TESIS:

“Las formas de liderazgo y la mejora en el ejercicio del mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar De Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi -2020”

AUTORES:

Bach

Bach

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

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

PROMEDIO DE VALORACIÓN DEL EXPERTO:

OBSERVACIONES REALIZADAS POR EL EXPERTO:

GRADO ACADÉMICO DEL EXPERTO: MAGISTER

INSTITUCIÓN DONDE LABORA; EMCH “CFB”

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO:

FIRMA:

POST FIRMA:

DNI:

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN /TESIS:

“Las formas de liderazgo y la mejora en el ejercicio del mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar De Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi -2020”

AUTORES:

Bach

Bach

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

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

PROMEDIO DE VALORACIÓN DEL EXPERTO:

OBSERVACIONES REALIZADAS POR EL EXPERTO:

GRADO ACADÉMICO DEL EXPERTO:

INSTITUCIÓN DONDE LABORA;

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO:

FIRMA:

.....
POST FIRMA:

DNI:

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

CONSTANCIA

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

HACE CONSTAR

Que los Cadetes que se mencionan han realizado la investigación en esta dependencia militar sobre el tema titulado: “Las formas de liderazgos y la mejora en el ejercicio del mando de los cadetes de 4to año de la Escuela Militar De Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi-2020

Investigadores:

Bach

Bach

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

Chorrillos,.. de..... del 2020

.....

Anexo 6: Compromiso de autenticidad del instrumento

Los Cadetes que suscriben líneas abajo, autores de la tesis titulada: Las formas de liderazgos y la mejora en el ejercicio del mando de los cadetes de 4to año de la escuela Militar De Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi-2020”

HACEN CONSTAR:

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

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

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

Chorrillos, dedel 2020

.....
Bach

.....
Bach