

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”



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

Liderazgo organizacional y participación de las compañías de infantería
del ejército peruano en las guerras híbridas

PRESENTADO POR:
Peña Vidal Over Julio
Pretell Rojas Mauro

LIMA-PERÚ
2020

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

PRESIDENTE DEL JURADO:

.....

MIEMBROS DEL JURADO

.....

.....

.....

DEDICATORIA

A nuestros padres y hermanos que durante nuestra estadía en la escuela militar fueron nuestro apoyo incondicional, quienes coadyuvaron a alcanzar nuestros objetivos profesionales.

AGRADECIMIENTO

Agradecer al Ejército del Perú en particular a nuestra Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” al haber hecho posible de cumplir nuestros sueños de formarnos como Oficiales del Ejército, dándonos las herramientas necesarias para desempeñarnos como tales.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

De acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Militar de Chorrillos y los lineamiento y requisitos para optar al grado de licenciado en Ciencias Militares se presenta la Tesis titulada: “LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y PARTICIPACIÓN DE LAS COMPAÑIAS DE INFANTERÍA DEL EP EN LAS GUERRAS HÍBRIDAS”

Las responsabilidades del trabajo son las siguientes:

Aspecto metodológico: Bach Mauro PRETTEL ROJAS.

Aspecto temático : Bach Over Julio PEÑA VIDAL.

El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación que existe entre liderazgo organizacional y la participación de las compañías de infantería del EP en las Guerras Híbridas”.

Por lo tanto, señores miembros del jurado se pone a vuestra disposición el presente tema para ser debidamente evaluado por ustedes.

Los Autores

ÍNDICE

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
PRESENTACIÓN.....	V
ÍNDICE	VI
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
RESUMEN	XIII
ABSTRACT.....	XIV
Introducción	XV
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.1 Situación Problemática	1
1.1.2 Justificación de la investigación	7
1.1.2.1 Justificación teórica	8
1.1.2.2 Justificación práctica.....	9
1.1.3 Limitaciones y Viabilidad.....	9
1.2 Formulación del problema	10
1.2.1 Problema General.....	10
1.2.2 Problemas específicos	10
1.3 Objetivos de la investigación	10
1.3.1 Objetivo general.....	10
1.3.2 Objetivos específicos	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	12
2.1 Formulación de Hipótesis.....	12
2.1.1 Hipótesis general	12

2.1.2. Hipótesis específicas	12
2.2 Variables de estudio	12
2.2.1 Variable General.....	12
Liderazgo Organizacional	12
2.2.2 Variable específica	12
2.3 Conceptualización de Variables	12
2.3.1 Definición conceptual.....	12
2.3.2 Operacionalización de las Variables.....	15
2.4 Antecedentes de la investigación	18
2.5 Sustento teóricas de las variables.	34
2.6 Definición de términos.....	60
2.7 Acrónimos y Abreviaturas.	69
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	71
3.1 Método y Enfoque de la investigación	71
3.2 Tipo de investigación	71
3.3 Nivel y Diseño de investigación.....	72
3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de información.....	73
3.5 Universo, Población y Muestra.....	80
3.6. Criterios de Selección	82
CAPÍTULO IV: INTERPRETACIÓN ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	83
4.1. Interpretación de resultados	83
4.2. Contratación de hipótesis.....	109
4.3 Discusión.....	111
CONCLUSIONES	112
RECOMENDACIONES.....	113
PROPUESTA DE MEJORA	114

Referencias.....	116
------------------	-----

Anexos

Anexo 01: Base de datos

Anexo 02: Matriz de consistencia,

Anexo 03: Trabajo de campo (cuestionario),

Anexo 04: Guía de entrevistas,

Anexo 05: Validación de los instrumentos.

Anexo 06: Constancia de entidad donde se efectuó la investigación.

Anexo 07: Compromiso de autenticidad.

Anexo 08: Consentimiento informado.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Estadísticos de fiabilidad.....</i>	75
Tabla 2	<i>Indicadores de fiabilidad.....</i>	76
Tabla 3	<i>Selección de técnicas - instrumentos de aplicación en el estudio.....</i>	76
Tabla 4	<i>Valoración de Encuesta – Cuestionario.....</i>	80
Tabla 5	<i>Validación de instrumentos.....</i>	81
Tabla 6	<i>Criterios de Administración para seleccionar el tamaño muestral final (nf).....</i>	83
Tabla 7.	<i>La disciplina militar contribuye en fortalecer del Liderazgo.....</i> <i>organizacional en las Compañías de Infantería del E.</i>	85
Tabla 8	<i>Los Comandantes que acatan estrictamente la disciplina militar,.....</i> <i>tienen mayor ascendiente con el personal bajo su comando.</i>	86
Tabla 9	<i>Un comandante no puede ser un excelente líder sin acata.....</i> <i>la disciplina militar (falta de valores éticos y morales)</i>	88
Tabla 10	<i>Análisis de resultados de la dimensión Acatamiento de la Disciplina Militar.....</i>	89
Tabla 11	<i>Comprensión de la doctrina del PMTD contribuye en fortalecer el</i> <i>Liderazgo organizacional de los comandos de las Cía Inf de EP.....</i>	90
Tabla 12	<i>La Doctrina del PMTD, contribuye a desarrollar un pensamiento</i> <i>crítico y creativo de los Comandantes.....</i>	91
Tabla 13	<i>El conocimiento de la doctrina del PMTD permite a los comandantes a</i> <i>conducir a sus tropas con mayor probabilidad de éxito en operaciones.....</i>	93
Tabla 14	<i>Análisis de resultados de la dimensión "Comprensión de la doctrina</i> <i>del Proceso Militar de toma de decisiones".....</i>	94
Tabla 15	<i>La Inteligencia emocional contribuye en fortalecer el Liderazgo</i> <i>organizacional en comandantes de las Compañías de Infantería del EP.....</i>	95
Tabla 16	<i>La inteligencia emocional contribuye a los comandantes a la</i> <i>autorregulación de sus reacciones durante las operaciones militares.....</i>	96
Tabla 17	<i>La inteligencia emocional permite desarrollar mejores capacidades y</i> <i>habilidades profesionales, que permite a los Oficiales ser mejores líderes.....</i>	98
Tabla 18	<i>Análisis de resultados de la dimensión "Inteligencia emocional".....</i>	99
Tabla 19	<i>El liderazgo organizacional se puede considerar como una</i> <i>herramienta de gran valor para tener éxito en las guerras irrestrictas.....</i>	100
Tabla 20	<i>La asimetría de las fuerzas y la incertidumbre de este tipo de guerras</i>	

	<i>afectan en el liderazgo de los comandantes durante las operaciones</i>	102
Tabla 21	<i>Las guerras psicológicas pueden afectar a la percepción de la realidad de los comandantes (Manipulación de la conducta)</i>	103
Tabla 22	<i>Para la conducción y cumplimiento de la misión de las guerras híbridas se requiere contar con líderes con capacidad de resiliencia a consecuencia de las guerras psicológicas</i>	105
Tabla 23	<i>Los soldados invisibles de las guerras cibernéticas, generar incertidumbre en la conducción y liderazgo de operaciones en guerras híbridas</i>	106
Tabla 24	<i>Las operaciones realizadas por soldados invisibles afectan a la estabilidad emocional de los comandantes y suele afectar a la inteligencia emocional del líder</i>	107
Tabla 25	<i>Análisis de resultados de la variable guerras híbridas y sus dimensiones</i>	108

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i>	Diseño metodológico a seguirse en la investigación.....	74
<i>Figura 2.</i>	La disciplina militar contribuye en fortalecer del Liderazgo organizacional en las Compañías de Infantería del EP.....	85
<i>Figura 3.</i>	Los Comandantes que acatan estrictamente la disciplina militar, tienen mayor ascendiente con el personal bajo su comando.....	87
<i>Figura 4.</i>	Un comandante no puede ser un excelente líder sin acatar la disciplina militar (falta de valores éticos y morales).....	88
<i>Figura 5.</i>	La comprensión de la doctrina del PMTD contribuye en fortalecer el Liderazgo organizacional de los comandos de las Cía Inf del EP.....	90
<i>Figura 6.</i>	La Doctrina del PMTD, contribuye a desarrollar un pensamiento crítico y creativo de los Comandantes.....	92
<i>Figura 7.</i>	El conocimiento de la doctrina del PMTD permite a los comandantes a conducir a sus tropas con mayor probabilidad de éxito.....	93
<i>Figura 8.</i>	La Inteligencia emocional contribuye en fortalecer el Liderazgo organizacional en comandantes de las Compañías de Infantería del EP.....	95
<i>Figura 9.</i>	La inteligencia emocional contribuye a los comandantes a la autorregulación de sus reacciones durante las operaciones militares.....	97
<i>Figura 10.</i>	La inteligencia emocional permite desarrollar mejores capacidades y habilidades profesionales, que permite a los Oficiales ser mejores líderes.....	98
<i>Figura 11.</i>	El liderazgo organizacional se puede considerar como una herramienta de gran valor para tener éxito en las guerras irrestrictas.....	101
<i>Figura 12.</i>	La asimetría de las fuerzas y la incertidumbre de este tipo de guerras afectan en el liderazgo de los comandantes durante las operaciones.....	102
<i>Figura 13.</i>	Las guerras psicológicas pueden afectar a la percepción de la realidad de los comandantes (Manipulación de la conducta).....	104
<i>Figura 14.</i>	La conducción y cumplimiento de la misión de las guerras híbridas se requiere contar con líderes con capacidad de resiliencia a consecuencia de las guerras psicológicas.....	105
<i>Figura 15.</i>	Los soldados invisibles de las guerras cibernéticas, generar incertidumbre en la conducción y liderazgo de operaciones en guerras híbridas.....	107

<i>Figura 16.</i> Las operaciones realizadas por soldados invisibles afectan a la estabilidad emocional de los comandantes y suele afectar a la inteligencia emocional del líder.....	108
---	-----

RESUMEN

La presente investigación titulada “Liderazgo Organizacional y la participación de las Compañías de Infantería del EP en las Guerras Híbridas”, tiene como objetivo principal determinar qué relación existen entre sus variables, con la finalidad de poder aportar con conocimientos e información valiosa que permita fortalecer la formación de los futuros Oficiales quien en adelante serán los nuevos líderes en las Compañías de Infantería del ejército del Perú.

En este caso se el diseño de investigación fue cuantitativo, no experimental, transversal, descriptivo y correlacional, empleando diversos instrumentos para la recolección de datos; además de haber formulado cuestionario empleado la Escala de Likert (escala de evaluación empleada para cuestionar a una muestra sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración), cuestionario que fue aplicado a la muestra con la finalidad de validar nuestras hipótesis planteadas para la presente investigación.

Finalmente, luego de realizar un análisis y discusión exhaustivo se logró arribar a las conclusiones y las recomendaciones de la presente investigación que servirán para contribuir en la formación de los cadetes; además que será de utilidad para futuras investigaciones

Palabras Claves: Liderazgo Organizacional - Compañías de infantería - Guerras híbridas.

ABSTRACT

The main objective of this research, entitled “Organizational Leadership and the participation of Infantry Companies of Peruvian army in Hybrid Wars”, has as its main objective to determine what relationship exists between the variables of it, in order to be able to contribute with knowledge and valuable information that allows strengthening the training of future Officers who from now on will be the new leaders in the Infantry Companies of the Peruvian Army.

In this case, the research design was quantitative, non-experimental, cross-sectional, descriptive and correlational, using different instruments for data collection; In addition to having formulated a questionnaire using the Likert Scale (an evaluation scale used to question a sample about its level of agreement or disagreement with a statement), a questionnaire that was applied to the sample in order to validate our hypotheses raised for the present investigation.

Finally, after conducting an exhaustive analysis and discussion, it was possible to arrive at the conclusions and recommendations of the present investigation that will serve to contribute to the training of cadets; also it will be useful for future research

Key Words: Organizational Leadership - Infantry Companies - Hybrid Wars.

Introducción

En el mundo actual cualquier empresa que quisiera continuar en vigencia, tendría como uno de sus objetivos estratégicos poder fortalecer el liderazgo organizacional en sus diferentes niveles gerenciales y seguramente lo conseguiría si es que llego a sobrevivir a las adversidad, actualmente en eso se basa eficiencia donde las personas sean capaces de llegar al trabajo y dirigir a sus equipos desde una posición de honestidad, confianza y credibilidad, teniendo como objetivo un mejor rendimiento, conquistar metas imposibles, superar las peores dificultades; gozando únicamente de la certeza que su líder los conducirá al éxito, porque tanto los directivos como los trabajadores saben y reconocen la trascendencia positiva del líder en todos los escalones de una organización y/o institución.

Cuando se tomó la decisión de promover el presente tema de investigación, cada uno de los miembros de este equipo de trabajo como es lógico tenemos posicionamientos disímiles ante el escenario reinante y expectante sobre el liderazgo en el glorioso Ejército Peruano; sin embargo, con el común denominador de buscar mejorar basados en la objetividad.

Primero, conocedores del avance tecnológico en todos los campos, fue ineludible utilizar todos estos conocimientos y facilidades a nuestro alcance, que nos permitió desarrollar los procesos que afectan a las relaciones humanas particularmente con relación al liderazgo; es en tal sentido, que la forma de concebir y ejercer el liderazgo se debe ajustar a este nuevo escenario, que por una parte se torna compleja y versátil; sin embargo, nos da nuevas aparatos y herramientas para afrontar a ella; armas que no debemos tener a menos, sino al contrario, conocerlas y aprender a utilizarlas de forma correcta.

Por otro lado, el entender, asumir y poner en práctica el liderazgo organizacional, no es cosa fácil, no lo es porque hay dos aspectos que le ponen freno y a los que hay que hacer frente con decisión, por lo que es necesario el fortalecimiento del liderazgo organizacional en todos los niveles de comando del Ejército del Perú, es menester mencionar que estamos ante la necesidad de cambiar la cultura organizacional y la forma de gestionar las relaciones humanas, sin embargo como todos sabemos todos los cambios siempre tienden a ser impugnados; Además a lo señalado, anteriormente a lo mencionado se añade otra compromiso: que los que gestionamos recursos humanos deberíamos asumir personalmente la necesidad de mejorar nuestros comportamientos y actitudes; y esto no es nada fácil ni se consigue de la noche a la

mañana, convencidos sobre la importancia de manejar correctamente los activos que las nuevas tecnologías para la mejora el cometido del activo más importante que tiene el Ejército peruano que es su personal.

Es en tal sentido que todos las integramos el equipo de trabajo nos planteamos el reto de despertar la necesidad de revisar los modelos de liderazgo aplicables a las Fuerzas Armadas y el Ejército del Perú, sin embargo corresponde entender que nuestra intención no es formular manual de liderazgo aplicable al Ejército peruano, sino más bien uno de los objetivos de esta investigación es ayudar a romper los paradigmas que nos alejan de realidades en cuanto al ejercicio del liderazgo organizacional, bajo la excusa que normalmente aparece o casi siempre ante los cambios propuestos de que “Aquí eso no funciona” o de que “no hay nada nuevo en todo ello”, “todo está escrito ya no hay nada por crear o liar”

Esperamos además con el desarrollo del presente trabajo de investigación y con el posterior desarrollo del contenido de cada uno de los capítulos, facilitar el acercamiento, aun con espíritu crítico, a reconocer y tomar conciencia del estado actual con relación a la formación, evaluación y aprendizaje de habilidades de tipo emocional en el Ejército del Perú y que a partir de ello se puedan al menos plantear ciertos interrogantes acerca de vitales herramientas que podríamos emplear con la finalidad de fortalecer el liderazgo organizacional en el EP particularmente en la participación de las compañías de infantería en las guerras híbridas, con el único ánimo de mejora de la cultura organizacional, pretendemos hacer un análisis de instrumentos aplicables a la gestión de grupos humanos, para apuntalar las fortalezas de nuestra institución en este sentido, pero también identificar aquellas áreas de progreso en lo que a la sistematización de capacidades coligadas al liderazgo se refiere. A lo largo de la investigación se tratarán distintos enfoques sobre el liderazgo organizacional en la milicia, intentando aportar nuevos puntos de vista basados en hechos concretos.

Cabe mencionar que en todo lo relacionado a la presente investigación se destaca la importancia de las relaciones interpersonales, del clima laboral y de los distintos aspectos que contribuyen a su mejora, entre ellos la motivación es por tanto importante desatacar que el deseo que todos tenemos que perseguir es el conseguir disfrutar con lo que hacemos, sentirnos útiles y convencidos que somos líderes, convencidos que lo que hacemos aporta valor a nuestro Ejército peruano y que con ello contribuimos a cumplir con la misión encomendada.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Situación Problemática

Siendo un tema de investigación muy relevante para milicia, es interés de nuestro trabajo, determinar cómo se relacionan el Liderazgo Organizacional y la participación de las Compañías de Infantería del Ejército del Perú (EP) en las Guerras Híbridas, término empleado por varios analistas nacionales e internacional a los conflictos complejos de carácter interno y externo; asimismo, el estudio demostró que es imprescindible la necesidad de fortalecer el liderazgo del personal del EP que participan y participarán en cualquier tipo de operación que se encuentran enmarcadas dentro de las Guerras Híbridas y el presente estudio se apoyó en la demostración científica y algunas lecciones aprendidas que aclara que este factor es determinante en una operación militar de esa naturaleza; por otro lado, a medida que desarrollemos la investigación encontraremos una cadena de información que nos proporcionó una ilustración lo más real posible con relación de cómo el fortalecimiento de un buen liderazgo militar tiene influencia desde el planeamiento hasta la toma de decisiones y la eficacia de la participación de las Compañías de infantería del EP en Guerras Híbridas, esto se realizó apoyados en un estudio de casos extremos en Operaciones de Guerras Híbridas y se relacionó a los estilos de liderazgo particularmente al transaccional y transformacional a partir de una perspectiva de la eficiencia, canalizado por la flexibilidad, racionalidad, disciplina y eficacia del diseño operacional, evidenciando una analogía significativa entre los estilos de liderazgo con la eficiencia, debemos de mencionar también, que ciertamente el liderazgo organizacional es más revelador, pero el liderazgo militar demuestra ser una clave para las operaciones y campañas militares; En definitiva, se propone un modelo científico de liderazgo militar aplicado a la participación las Cías Inf del EP en las Guerras Híbridas, con lo que contribuiremos con conocimientos nuevos y a la actualización de doctrina de nuestro Glorioso EP (EP).

El objeto del trabajo, fue establecer la relación que existe entre el liderazgo organizacional y la participación de las Compañías de infantería del EP en las Guerras Híbridas. Por tanto se estudió algunos casos singulares de operaciones militares en Guerras Híbridas, las mismas que fueron de relevancia en la historia militar nacional e

internacional; Con mira de que el estudio incluya diferentes modalidades de Guerras Híbridas, se considerarán diferentes operaciones con la finalidad de obtener mayor información sobre el tema en diferentes situaciones operacionales, lo que nos proveerá una pensamiento más claro y ecuánime con relación al estudio.

La intención de desarrollar la presente investigación del liderazgo organizacional se motivó ante la evidencia que existe algunas deficiencias que generan una problemática en la función efectiva de la fuerzas armadas en este caso el tema de estudio estará enfocado en las Compañías de Infantería del EP, durante su participación en las operaciones de Guerras Híbridas, siendo esta una nebulosa de manera general en los diferentes niveles de comando en el EP, particularmente en los niveles de secciones y compañías, esta incierta se generó a partir de una mayor complejidad en este tipo de operaciones en Guerras Híbridas, probablemente como resultado de la complejidad nuevas amenazas emergentes particularmente los ciberataques que afligen de carácter no tradicional a la seguridad nacional, y frente a esto, no siempre coexiste consentimiento sobre el tipo de planeamiento y maniobra que se debería realizar para que las fuerzas militares sean o lo más eficientes en observancia a la misión establecida; sin embargo al encontrar las deficiencias sobre el particular, vendría a ser parte relevante a la solución de las expectativas que se conciben en el alto mando del EP en relación a la certidumbre del adecuado uso de la fuerza a nivel compañía, como mecanismo de acción principal, además instan de ésta contar con un liderazgo idóneo de garantizar la eficacia de su intervención en este arquetipo de operaciones.

De acuerdo a la doctrina que habitualmente se viene aplicando durante el proceso del planeamiento y toma de decisiones poseemos una metodología para la solución de problemas, sin embargo convenimos entender que la intensidad y la diversidad de problemas en muchos casos requieren de un tratamiento especial, como es el caso de las contrariedades relacionadas a operaciones militares en Guerras Híbridas, las que precisan una adecuada gestión y se atañen con la eficiencia de su ejecución, sin deponer de lado que en su mayoría son complejos, y algunas veces esquivos y su resolución no solo requiere de planeamiento operacional, sino también que se requiere como herramienta imprescindible “El liderazgo”, exteriorizamos esto toda vez que es imperativo tomar decisiones innovadoras que normalmente vienen acompañados de altos niveles de incertidumbre, los mismos que pueden generar nuevas complicaciones y podría forjar

respuestas erradas a la solución del problema operacional; asimismo, es sustancial mencionar que en cuanto al manejo de problemas en estado de crisis, se caracteriza por contar con limitado tiempo para tomar decisiones en forma oportuna y adecuada, y menudo requiere del autoritarismo que también son atribuciones propios del mando y del liderazgo.

De acuerdo a lo analizado se pudo determinar que el liderazgo organizacional se relaciona con problemas de tipo complejo y en estado de crisis producidas en los procedimientos en Guerras Híbridas. Los comandantes de las tropas de las compañías de infantería que operan en estas situaciones, pretenden dar solución a este tipo de problemas, normalmente estos son problemas circunstanciales que se caracterizan por la dificultad de predecirlos y controlarlos, en oposición de los problemas cotidianos, en los que sí es posible establecer ciertas previsiones que facilitaran la toma de decisión para su solución, por estimación se pudo inferir que en aquellas operaciones militares en las que los oficiales de su estado mayor (EM) apto de experimentar es situaciones de presión en la toma de decisiones relacionados normalmente con las operaciones en Guerras Híbridas, sustancialmente cuando existe una evidente premura de decisiones rápidas y eficaces, es por esta razón que optaremos operaciones militares de este tipo y como fueron lideradas en observancia a la misión establecida.

Los ejemplos operacionales que se seleccionaron además de ser de renombre en las operaciones militares sean nacionales e internacionales toda vez que los Ejércitos a nivel mundial tienen dimensiones culturales parecidas y técnicamente se adaptan a la aplicación de liderazgo organizacional, los mismos que serán de valor para nuestra investigación, también es menester señalar que los casos deben de ser relativamente recientes, los que cuentan con tiempo adecuado para que sean estudiados, ya que ninguno de los casos porta menos de cinco (05) años de acaecidos. Cabe también señalar que los casos que seleccionaremos obtuvieron amplia cobertura comunicacional, por lo que es factible obtener información necesaria para su estudio. En definitiva, en todos los casos sus secuelas fueron pródigamente cuestionadas y/o reconocidas por múltiples actores externos a la operación.

Para la reciente investigación definimos la Guerra Híbrida según Wikipedia (<https://www.lisainstitute.com>, que a pie de letra dice: la Guerras Híbridas es la

“Escenario en la que un país requiere del uso abierto de la fuerza (armada) contra otro país o contra un actor no estatal, además de usar otros medios a los convencionales (por ejemplo, económicos, políticos o diplomáticos); Además, La guerra híbrida consiste en un prototipo de duelo, asimétrico y en el que juega un papel predominante la desinformación, y en el que también tiene un rol trascendental la ciber guerra o ciberataque.

En concordancia al concepto anteriormente definido tiene injerencia y normalmente provoca una crisis decisional, la que se caracteriza por la incertidumbre que coexiste en los responsables que advierten durante el progreso del “Proceso militar de toma de decisiones – PMTD”. En tal sentido y con la intención de advertir este proceso en el ámbito militar y en la doctrina que les es particular a cada uno de los países que participan en operaciones en Guerras Híbridas, nos servirá de marco teórico para la presente tesis.

La dificultad e importancia en un PMTD en una fuerza militar (Compañía de infantería), hace evidente la preeminencia de adquirir el liderazgo organizacional más adecuado en el EP y a la vez buscar su fortalecimiento, el que se justiprecia como clave para mejorar el liderazgo militar y como consecuencia, la eficacia del uso de la fuerza militar (Compañías Infantería en operaciones en Guerras Híbridas, por lo que debemos de entender que este proceso está diseñado principalmente para desafiar la complejidad de una crisis tal como un conflicto asimétrico considerado como operaciones en Guerras Híbridas, en este contexto de excepcionalidad obliga a las fuerzas militares (FFMM) a tener que contar con comandantes a nivel compañía líderes capacitados en diseñar soluciones satisfactorias, especialmente en este tipo de situaciones que hoy por hoy son muy usuales en los conflictos, a sabiendas que esta situación aún más particular en que las FFMM se sienten apostárselas a sus valores imprescindibles y se ven forzados a tomar decisiones inyectivas con mayores niveles de riesgo e incertidumbre, es lo que para efectos de este estudio, se señalará como liderazgo eficaz en operaciones en Guerras Híbridas.

La complejidad e incertidumbre de las Guerras Híbridas hace correr riesgos en el cumplimiento de la misión de una Operación Militar; Por lo tanto, el liderazgo desafía a una tentativa de efectividad extrema, por lo que para apreciar el liderazgo militar en dicha situación y su relación con la efectividad de las operaciones militares, es necesario que

dicho aspecto sea analizado el PMTD, es en tal sentido que para asegurar el performance de una FM (Compañía de Infantería), es necesario que el Estado Mayor de dicha fuerza, seleccione una estrategia de alta perspectiva de éxito, sin descontar que se hace necesario que el liderazgo de las Compañías de Infantería mejore la base cognitiva y la congruencia valórica del EM, interviniendo positivamente y proactivamente sobre la percepción selectiva y definición de la realidad en el escenario que se despliegue.

Apoyados en lo anteriormente mencionado y empleando como base La teoría del ascendiente de las jerarquías superiores, implantada en sus orígenes por Hambrick y Mason (1984), asevera que los discernimientos, valores, y percepciones de los principales líderes que intervienen en el proceso de toma de decisiones para la selección de la estrategia a seguir y, en consecuencia, en el desempeño de la empresa, lo que nos permite advertir de una mejor forma los efectos del liderazgo en la eficiencia de las procedimientos militares, desde el PMTD hasta su cumplimiento en operación de Guerras Híbridas.

Del mismo modo adquirimos que “El liderazgo organizacional” se precisa como la pericia del líder para alinear el itinerario a alcanzar, a través de la motivación de la totalidad de las piezas que son parte de un sistema de estructuras; fortificando superlativamente a la totalidad de ellas y adquiriendo por intermedio de la creatividad la obtención de objetivos y la complacencia de las carestías de la compañía, tanto es así que John Maxwell instituye que el liderazgo organizacional personifica la cabida para optimizar a las personas en un área, a través de la orientación de un líder, es en tal sentido que Maxwell limita tan igual que aquel que ostenta esa habilidad de influencia a través de la cual sus supeditados (subordinados) optimizan sus capacidades y competencias.

Concluyentemente, la noción de “liderazgo organizacional” hace reseña a la habilidad, capacidad o dotes interpersonales del líder o el proceso mediante el cual éste influye, incita y alienta a los trabajadores a perpetrar los objetivos y metas de la organización con frenesí y por propio brío. (Duro, 2010)

Ante lo anteriormente planteado, determinamos que la teoría de Liderazgo organizacional de Antonio DURO Martín, dentro de marco teórico apropiado que permitió entender de la mejor manera el “Liderazgo Militar” dentro de una situación de crisis decisional y

evaluar en que magnitud la presencia de ambos estilos de liderazgo, podría favorecer o no la calidad de las decisiones en el curso de una operación militar de Guerras Híbridas, por tanto; para estudiar el liderazgo en este tipo de situaciones es menester además, conocer los efectos colaterales que éste genera en el cometido de la Compañía de Infantería del EP (Cía Inf EP), que estén alienados y relacionados con la eficacia de las operaciones, por lo que consideramos que es totalmente relevante valorar el desempeño desde el una perspectiva de eficacia y no dentro de un enfoque de la efectividad, considerando que la evaluación de la eficiencia en situaciones de alto riesgo, lo que sí es posible en situaciones de normalidad.

Por lo tanto, se demostró que la eficacia de una operación en Guerras Híbridas, esta intrínsecamente relacionado con las decisiones que los líderes toman bajo la presión y apremio, además de tener muchos vacíos de información, incertidumbre y cambios permanentes; Por lo tanto, para evaluar la eficacia del empleo de la Cía Inf EP en estas situaciones, es menester internalizar respecto al estado final deseado (EFD) del Comandante de la operación.

Es en tal sentido, se determinó que la eficacia de una operación militar tipo Guerra Híbrida, está estrechamente concatenada con la opinión pública y la demanda del sentir de la población, que tiene además dependencia con el EFD del comandante; Por lo tanto, la opinión pública y la ciudadanía, tiene estrecho vínculo con la evaluación de la eficacia, siendo ineludible para ello, conocer el estado de satisfacción que tiene relación al uso de la fuerza, además es transcendental recordar los funestos hechos en que el EP se vio comprometido en los años 90 y 2000, como es el caso de la “Operación Chavín de Huantar” en la toma de la Embajada de Japón hecho que se llevó a cabo el 22 de abril de 1997, por lo que creímos conveniente para nuestra investigación, la necesidad imperiosa de referir con un marco teórico que permite percibir y determinar las relaciones conexas que existen entre la ciudadanía y la participación de las Cía Inf EP en este tipo de operaciones de Guerras Híbridas, tomando en consideración que en la actualidad el EP viene realizando diversos tipos de operaciones cívico-militares, particularmente en el Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro, conocido como la región VRAEM, además debemos de considerar la participación de las Cías Inf EP ante las nuevas amenazas consideradas por la Dirección Nacional de Inteligencia

Ante el escenario descrito en los párrafos anteriores, este nos conminó a plasmar una investigación evaluativa, que indague sobre los efectos del “liderazgo organizacional” en operaciones militares en Guerras Híbridas.

1.1.2 Justificación de la investigación

La presente investigación tuvo como objetivo hacer valorar la importancia que tiene el “liderazgo organizacional” en la situación actual que vivimos, donde continuamente afrontamos cambios relevantes en nuestro entorno, y si no estamos a la verdaderamente a la vanguardia, no tendremos éxito o será muy difícil conseguirlo, como es el caso de las operaciones en Guerras Híbridas ante las nuevas amenazas, por lo que precisamos disponer de líderes idóneos de dirigir las Opns Mil hacia el cumplimiento de la misión de acuerdo al EFD por el comandante, con el que se contribuiría a la pacificación y bienestar de nuestro país, es por tanto necesario ampliar en las organizaciones modelos de liderazgo basados en principios éticos y humanistas, que les permitan tener una efectividad operacional y la consecución de la misión dada en óptimas condiciones.

Estamos conscientes que del fortalecimiento del liderazgo se habla cuantiosamente, dada su importancia histórica del éxito de las organizaciones sean civiles o militares, invariablemente es debatido en las grandes empresas por realizar; al margen y no siendo relevante el tema si el líder se hace o nace, es incuestionable que la gente líder es justipreciada en una organización por ser promotor y causante de suministrarle el valor agregado y versados en la materia, ven al liderazgo de un modo extenso y visionaria que trata de desentrañar la competencia y valores intrínsecos del personal de una estructura, como podemos concatenar que la venidera investigación proyecta dilucidar y analizar el “liderazgo organizacional”, a partir dos perspectivas: como cualidad íntima del líder y su influencia en la participación de las Compañías de infantería del EP en Guerras Híbridas.

En tanto, pudimos inferir que la segunda perspectiva en la que nuestra investigación preponderó a modo de estudio del liderazgo, por lo que podemos concebir al liderazgo como un medio de interacción entre las personas donde una de ellas guía el camino a seguir, teniendo como herramientas su influencia, integridad y energías, con el designio de potencializar las actividades de ese grupo y poder obtener una meta en común, en este caso la observancia de la misión del EP ante el Estado peruano y el bienestar de las tropas

como miembros de nuestra sociedad. Es substancial mencionar que dentro de los lineamientos instituidos por el Comandante General del EP, exterioriza que para el engrandecimiento de nuestra institución, dependen en gran sentido del liderazgo de sus comandantes en sus diferentes niveles, basados en los cuatro (04) pilares institucionales:

1. Gerencia honesta y transparente de los recursos que concede el Estado Peruano al EP, confrontando su acatamiento por intermedio de un juicioso control y fiscalización.
2. Aproximación con la población, con el fin de alcanzar su cohesión e identificación con su EP, siendo en la mayoría de casos la población la que va de la mano de sus Fuerzas Armadas y en particular del EP.
3. Bienestar de todo el personal del EP, atestando como precedencia el mejorar la calidad de vida de los soldados que se encuentran desplegados en Puestos de Vigilancia y Bases Contrterroristas.
4. Entrenamiento, preparación e Instrucción de las tropas “soldados” para cometer con los requerimientos que se requiere para la seguridad y defensa nacional

Consideramos que estos pueden ser adaptables y aplicables para todas las organizaciones tengan fines de lucro o no, como es el caso del EP, por lo que la presente investigación pretende fortalecer e internalizar los conceptos y la aplicación de un liderazgo Ad-hoc en operaciones de Guerras Híbridas; asimismo, servir de base para futuras investigaciones relacionados a este tema, ya que durante nuestra pesquisas no hemos encontrado antecedentes concernidos al el liderazgo organizacional y la participación de las Compañías de infantería del EP en operaciones de tipo Guerras Híbridas.

1.1.2.1 Justificación teórica

La investigación aportó al conocimiento científico a través y en medida que fortalezca las teorías afines a la mejora del comportamiento organizacional relacionado y en prioridad al liderazgo militar que se confía y ejerce en las GGUU, UU y Dependencias del EP que participan en operación en Guerras Híbridas a lo largo y ancho de nuestro territorio nacional.

Asimismo, desde una perceptiva correlacional pedagógico la investigación aportó data que servirá a no pecar de ignorancia sobre la realidad de cómo se encuentra los niveles

de comportamiento organizacional a nivel compañías y secciones del EP, del mismo modo cómo se viene exteriorizando el liderazgo de los Comandantes en los diferentes niveles, los que tienen a cargo el planeamiento y conducción de operaciones del EP en Guerras Híbridas.

1.1.2.2 Justificación práctica

La investigación aportó a enfocar y solucionar problemas concebidos por un defectuoso procedimiento organizacional que se dan dependiente mente en algunas organizaciones a nivel compañías y secciones del EP; asimismo, dada la complejidad de este tipo de operaciones (Guerras Híbridas) y en el contexto en el que habitualmente se manejan las fuerzas militares y/o policiales, producto de una crisis del sistema organizacional y de la amenaza ante una crisis decisional, obliga a que sus comandantes, sin necesidad de ser o antes de que sean líderes, tengan el temple de un líder además de dominar técnicamente las metodologías descriptivas del PMTD, por lo que es menester fortalecer el liderazgo frente a dicha situación. El forma de liderazgo más firme en situaciones de crisis y que se relaciona más con los ingredientes de innovación y disposición a asumir riesgos conduciendo a su equipo al éxito, por lo que es la finalidad de esta investigación es de analizar y demostrar cual es mejor tipo de liderazgo que se requiere exteriorizar en la intervención del EP en las operaciones tipo Guerras Híbridas.

1.1.3 Limitaciones y Viabilidad

La inexistencia de estudios precedentes afines a nuestras variables seleccionadas en base al tema investigado, fueron un inconveniente evidente durante las pesquisas de data particularmente en las diferentes Direcciones y Comandos Operacionales del EP; Asimismo, la extrema reserva y compartimentaje (respetar la confidencialidad del trabajo que se está realizando o se ha realizado por los compañeros de trabajo) de los miembros de la institución (EP) quienes administran información relacionados a la participación y resultados operacionales del EP en este tipo de guerras y de doctrina para brindar datos validados sobre los resultados de las operaciones del EP en las operaciones tipo Guerras Híbridas.

En menor escala, el estudio se vio condicionado por lo cambiante e impredecible sobre el tema de las Guerras Híbridas que hace reseña en la investigación, el mismo que se

minimizó con el apoyo de Oficiales expertos en este tipo de operaciones militares exitosas como es el caso particular de la Operación Chavín de Huantar.

Es propicio aludir, que el presente estudio requirió de un costo medio, el mismo que es asequible a las posibilidades de los investigadores, sin embargo se observa que para profundizar la investigación en las mejores condiciones se tendrá que disponer de un mayor presupuesto y otras facilidades, los mismos que fueron asumidos por las partes de este equipo de trabajo.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema General

¿Cómo se relaciona el liderazgo organizacional y la participación de las Compañías de Infantería del EP en las Guerras Híbridas?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cuál es la relación que existe entre el acatamiento de la Disciplina Militar y la participación de las Compañías de Infantería del EP en las Guerras Híbridas?

¿Qué relación existe entre la comprensión de la Doctrina del Proceso Militar de toma de decisiones y la participación de las Compañías de Infantería del EP en las Guerras Híbridas?

¿Cuál es la relación que existe entre la inteligencia emocional y la participación de las Compañías de Infantería del EP en las Guerras Híbridas?

Existió por tanto, un cierto marco formal para implementar y considerar estos tres (03) nuevos factores aplicados al liderazgo organizacional en EP destinados en operaciones de Guerra Híbrida; asimismo, para la recolección de datos se utilizó la encuesta y el cuestionario.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar cómo se relaciona el liderazgo organizacional y la participación de las Compañías de Infantería del EP en las Guerras Híbridas.

1.3.2 Objetivos específicos

Inferir el nivel de relación que existe entre el acatamiento de la Disciplina Militar y la participación de las Compañías de Infantería del EP en las Guerras Híbridas.

Inferir el nivel de relación que existe entre la comprensión de la Doctrina del Proceso Militar de toma de decisiones y la participación de las Compañías de Infantería del EP en las Guerras Híbridas.

Inferir el grado de relación que existe entre la inteligencia emocional y la participación de las Compañías de Infantería del EP en las Guerras Híbridas.

.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Formulación de Hipótesis

2.1.1 Hipótesis general

HG: El Liderazgo Organizacional se relaciona directamente con la eficiente participación del EP en las Guerras Híbridas.

2.1.2. Hipótesis específicas

HE1: El acatamiento de la Disciplina Militar influye positivamente en la participación de las Compañías de Infantería del EP en las Guerras Híbridas

HE2: La comprensión de la Doctrina del Proceso Militar de toma de decisiones tiene injerencia directa en la participación de las Compañías de Infantería del EP en las Guerras Híbridas.

HE3: La inteligencia emocional de los comandantes contribuye significativamente al éxito de la misión en la participación de las Compañías de Infantería del EP en las Guerras Híbridas.

2.2 Variables de estudio

2.2.1 Variable General

Liderazgo Organizacional

2.2.2 Variable específica

Guerras Híbridas.

2.3 Conceptualización de Variables

2.3.1 Definición conceptual

Variable 1(X): Liderazgo organizacional

El liderazgo organizacional se puede describir como una herramienta útil que sirve de ayuda a los niveles gerenciales en cumplir con sus metas y objetivos, mediante un desempeño sobresaliente y esperado por parte de su personal, estos líderes suelen ofrecer recompensas a su personal si cumplen con sus metas trazadas, pero no dejan de lado las

reprimendas o castigos sino lo hacen, ellos normalmente lo denominan “Transacción” ósea que se les paga a cambio del sacrificio y esfuerzo que realizan en el cumplimiento de sus labores.

El liderazgo organizacional es el entorno del liderazgo que atiende a los líderes empresariales y de grandes organizaciones, vale decir dentro del plano profesional, se entiende que líderes hay y debería de haber en todos los aspectos de la vida, donde se forman grupos humanos sin interesar los objetivos por los cuales e hayan juntado y organizado, ya que todo grupo humano que es bien o adecuadamente liderado se le facilita el cumplimiento de sus objetivos y metas trazadas, asimismo la convivencia entre los integrantes se hace mucho más fácil y se sienten a gusto durante proceso organizacional.

Se debe de entender también que el liderazgo organizacional está totalmente liado a las habilidades y cualidades de los niveles gerenciales (que en este caso deberían ser los líderes en acción) quienes deben de dar constantemente el ejemplo durante sus labores profesionales y responsabilidades personales teniendo como guía la motivación, el trabajo en equipo, la habilidad de influir y cualquier otra actitud o actividad que se en pro de su personal o de la empresa, o de ambos.

El medidor y calificador de un excelente liderazgo organizacional, es verificar el cumplimiento de sus metas y objetivos trazados con anterioridad, la fusión de su equipo de trabajo, el bienestar de su personal, la creatividad del líder para innovar herramientas motivacionales que los lleve al éxito y es importante también mencionar como es valorado y apreciado por su personal, comparándolo con los jefes o dirigentes anteriores que ellos hayan tenido, entendiendo que todos tenemos diferentes tipos de carácter también existe diferentes tipos de liderazgo organizacional y la clave es descubrir cuál de ellos va mejor con nuestra personalidad y al rubro de nuestro trabajo y organización a la cual dependemos, dentro de los tipo de liderazgo organizacional más conocidos tenemos los siguientes tipos de liderazgo:

1. Natural
2. Autoritario – autocrático
3. Carismático

4. Participativo – democrático
5. Liberal - “laissez-faire”
6. Transformacional – el más completo
7. Burocrático
8. “Pro las personas” – orientado a ellos.
9. Orientado a la tarea
10. “De la curva”

Variable 2 (Y): Guerras Híbridas

Son las guerras modernos y sin límites, ni restricciones, referido a Guerras Híbridas visto desde el factor psicológico, toda vez que este tipo de guerras involucra la movilización en forma masiva de la ciudadanía, motivados por la disconformidad contra un supuesto aparente enemigo que antagónicamente tiene influencia en los poderes de un estado sean políticos, económicos, religiosos, sociales y/o culturales, con la finalidad de poder tomar el control de la conducta y la opinión pública para ponerlo en contra de su adversario.

Lo relación a lo anteriormente mencionado, podemos aseverar que el desarrollo tecnológica, los enemigos fantasmas que están presentes y los que no reconocen a los axiomas tradicionales y solo apoyan a la ofensiva terrorista sin ni siquiera estar conscientes de ello, todas estas acciones irregulares y atípicas ha provocado que los grandes estrategias militares a idear un nuevo patrón de guerra que por primera vez, tienen que estar ligados íntimamente a los rasgos culturales de la población, dejando de lado en algunos casos potencial bélico, es a esto que llamamos “La guerra moderna” – Guerras Híbridas.

El conflicto tipo Guerras Híbridas no corresponde a ningún escenario preciso, identificable en una determinada situación actual. Aún no se reúnen las condiciones que permitan la generalización de dicha asimetría, al grado de hacer de ella la característica más notoria de cualquier entorno estratégico. Sin embargo, el fenómeno ha evolucionado lo suficiente para aplicar sus teorías cabalmente para explicar la mayoría de conflictos actuales, vale decir que la Guerras Híbridas ha alejado la importancia a sus predecesoras, en virtud de las singularidades que hoy presenta el sistema internacional.

Así, más allá de la confrontación bélica tradicional, que es la más notoria, existen otros niveles y formas de asimetría, dada en perspectivas diferentes y que deben ser incluidas en el análisis, cuando un Estado pretende recurrir a esta modalidad de guerra en su concepción estratégica; pues, para una fuerza armada regular, formada y entrenada en métodos convencionales, aplicar esta modalidad de guerra será difícil y desafiante. Tendrá, entre otras acciones, que analizar y adecuar la concepción estratégico operacional y adaptar su organización, definir doctrinas y reentrenar sus efectivos.

Uno de los ejemplos claros de guerra híbrida es el conflicto en Yemen, el mismo que es considerada como uno de los episodios más crueles de las últimas décadas; sin embargo, la guerra civil en Yemen ha pasado desapercibida para la mayor parte del mundo, se menciona también como parte de este conflicto la relación de Donald Trump con Arabia Saudita y la crisis humanitaria del país le han sacado a relucir, quizás muy tarde cuando los daños colaterales son incontables.

Si bien muchos consideran que la guerra civil yemení es consecuencia de la llamada Primavera Árabe que transformó la situación de países cercanos como Libia, Egipto y Siria, la situación de Yemen se ha vuelto cada vez más sangrienta y sin una solución posible, durante el siglo XIX, Yemen fue un territorio abusado por imperios como el británico y el turco otomano por su ubicación estratégica entre el mar Mediterráneo y Asia Oriental, la caída del Imperio Turco Otomano después de la Primera Guerra Mundial, permitió que el norte de Yemen quedara en manos de un líder religioso islamista auto-coronado rey del territorio.

Mientras tanto, el sur se mantenía bajo dominio británico hasta 1967, hasta que un movimiento de grupos nacionalistas les expulsaran del territorio. El territorio de Yemen quedó entonces fraccionado en dos, y como es frecuente, ambas partes fueron apoyadas por grupos con intereses en la región, lo que hasta la fecha genera una guerra híbrida con intereses estatales y no estatales, sumados a los grupos armados quienes buscan satisfacer sus intereses económicos.

2.3.2 Operacionalización de las Variables

Tabla 1

Matriz Operacionalización de las Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
V1(X) EL *LIDERAZGO *ORGANIZACIONAL	X1: Acatamiento de la Disciplina Militar	• Insubordinación. • Abuso de autoridad. • Cumplimiento de los deberes y obligaciones • Puntualidad y asistencia. • Decoro personal y compostura. • Seguridad de las operaciones militares.		
	X2: Comprensión de la Doctrina del Proceso Militar de toma de decisiones	• Conocimiento doctrinario. • Comprensión situacional. • Pensamiento crítico y creativo. • Capacidad de trabajo en equipo • Proceso de integración	Encuesta Entrevista Análisis documental	- Cuestionario p/ cerradas y escala Likert. - Guía de entrevista Semiestructurada. - Fichas textuales.
	X3: Inteligencia emocional	• Autoconocimiento (Capacidad de identificar nuestras emociones). • Autorregulación de las emociones. • Nivel de empatía y habilidades sociales. • Capacidad de automotivarse y adaptarse al cambio.		
Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos

V2(Y) Guerra Híbrida	Y1: Guerras asimétricas Y2: Guerra psicológica Y3: Guerra cibernéticas	• Asimetrías físicas • Asimetrías conceptuales • Asimetrías ontológicas • Asimetrías de voluntad • Guerra sin uso de armas. • Colonización mental. • Falsa percepción de la realidad. • Máximo empleo de la tecnología • Empleo al máximo de la tecnología disponible a fin de causar daño en cualquier tipo de escenario y campo (Económico, político, social, cultural, etc.) • Sus planificaciones no desarrollan en unidades o cuarteles militares. • la potencia de combate y de fuego del soldado de las FFMM es sustituida por la potencia social del individuo-masa • Convertir, manipular, controlar y direccionar a este individuo-masa en potencia social estratégicamente direccionado a fines de control y dominio político-social.	Encuesta Entrevista Análisis documental	- Cuestionario p/cerradas y escala Likert. - Guía de entrevista Semiestructurada. - Fichas textuales.
-------------------------	---	---	--	---

2.4 Antecedentes de la investigación

Variable 1 (X): El Liderazgo Organizacional.

Según Bernal, B. (1990) en su estudio sobre el liderazgo eficaz en operaciones militares expresa que dentro del contexto de excepcionalidad en el que normalmente se emplean las fuerzas militares en un país, producto de una crisis de sistema y de la amenaza de una crisis decisional, obliga a que sus comandantes, más que antes, sean líderes. Además de dominar técnicamente las metodologías descriptivas de toma de decisiones, es necesario que se caractericen por ejercer un liderazgo ad- hoc a dicha situación. El estilo de liderazgo más efectivo en situaciones de crisis y que se relaciona más con los factores de creatividad, innovación y disposición a asumir riesgos operacionales, es el liderazgo transformacional y lo fundamentó por:

El liderazgo transformacional se define como el resultado de guiar a los seguidores e inspirarlos, estableciéndoles desafíos y una motivación basada en su desarrollo personal. El líder transformacional conduce a niveles de desempeño de excelencia, tanto individuales como colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión comunes (Bass, 1990, p. 22).

El liderazgo transaccional se define como el resultado de lograr que los seguidores se motiven en función de los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas. Este estilo a diferencia del transformacional, más que una guía e inspiración, implica un proceso de negociación entre el líder y los seguidores (Bass, 1990, p. 22). La presencia de ambos estilos puede ser muy concluyente en la eficacia de las organizaciones (Bass, 1999, p. 13).

Ante lo mencionado anteriormente, se espera prospectivamente que la teoría de Liderazgo Transaccional y Transformacional, planteada por Bernard Bass, es una base teórico adecuada para un mejor entendimiento del liderazgo militar ante una situación de crisis decisional operacional y nos permite realizar un análisis de cómo la estampa de ambos estilos de liderazgo nos permitiría favorecer o no la calidad y eficacia de las decisiones en una Opn Mil en guerras de Guerras Híbridas.

Según Moncada, R. y Villarroel, R. (2005) Señor Comandante general del Ejército y el Señor Director de la Escuela Militar de Chorrillos (EMCH), dentro de su proyecto de Fortalecimiento del Liderazgo en el EP, tomaron la decisión de instaurar un convenio con el Ejército de los Estados Unidos (USA) con la finalidad de que cadetes de la EMCH sean seleccionados para realizar el curso de desarrollo de liderazgo en el Ejército de Los USA, el mismo que se encuentra ubicado en la ciudad de Columbus, estado de Georgia, USA.

Con el trascendental objetivo de alinear estilos de liderazgo coherentes con la cultura y en el contexto de la participación del EP en la pacificación y defensa nacional, es que desarrollaron dicho proyecto, que ha resultado un éxito en la formación de los cadetes de la EMCH, cabe mencionar que en la actualidad los Señores Cadetes permanecen realizando sus estudios en el curso de desarrollo de liderazgo, en el Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica Occidental, a realizarse en Fort Benning. USA.

En el informe final presentado por el Director de la EMCH, General Augusto Villarroel Rossi, manifestó que dicho curso contribuyó significativamente en mejorar los estándares educativos en dicho centro de estudio, por lo que hasta la fecha continua la selección de cadetes para realizar dicho curso, con la única finalidad de contribuir al fortalecimiento del liderazgo en nuestra institución que es un tema de suma importancia en la actualidad.

Según Serra J. (2013) Coronel del Ejército del Aire de España en su Monografía “El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI”, donde concluye con lo siguiente:

Fortalecer y potencia el ejercicio del mando en las FFAA, en todos los niveles de comando, canalizado por el liderazgo creativo e innovador, con la finalidad de incentivar y dar factibilidad en el flujo rápido, colaborativo y omnidireccional, que nacen de ideas ventajosas e innovadoras, producto de una mejoría en la expresión de la creatividad e innovadora individual de todo militar que es un requerimiento ineludible y una obligación de las FFAA.

Asimismo determina que los dotes, capacidad y habilidad de liderazgo creativo de los directores y mandos militares, en los diferentes niveles de comando y responsabilidad, es el elemento crítico y esencial, ellos son los artífices de la conclusión de sus objetivos, son los indiscutibles directores de ópera de la metamorfosis de las FFAA. Las estructuras organizativas, los procesos, la

propia cultura, las capacidades, se adaptarán y evolucionarán con una dirección y conducción adecuada y en una cadencia precisa, relacionado a sus competitividades y de su desempeño. Es por tanto que los o las líderes son irrevocablemente los llamados día a día a combinar, concatenar y sacar todo la esencia de los ingredientes indispensables de la fórmula de la transformación. Intrínsecamente ellos o ellas pueden transferir directa o indirectamente la cuota de entusiasmo a todo su personal, con el fin de hacerles sentir útiles e importantes, motivarlos, originar más agentes proactivos de cambio y así llevaron al cumplimiento de las metas y objetivos.

El mismo autor manifiesta que las ventajas de focalizarnos en enrumbarnos decididamente en el liderazgo creativo en las FFAA, desde un enfoque de la mejora continua de la eficiencia, se sintetiza en una frase: «Innovar es encontrar nuevos o mejorados usos a los recursos de que ya disponemos». La mejor parte de esto es que, ante la austeridad económica, la reducción presupuestal y la necesidad búsqueda de la eficiencia, se puede inferir que la mayor parte de las posibles medidas a adoptar, no requieren ser costeadas económicamente. Estos cambios se materializan básicamente en cambiar enfoques y mentalidades, refinar y simplificar procesos, generar nuevas actitudes, incluir el desarrollo de dicha competencia en los diferentes planes de estudios de todos los niveles de la enseñanza militar y refinar los procesos e informes de evaluación del desempeño.

En esta investigación podemos inferir que la conexión está dada con nuestro trabajo de investigación porque está relacionado a temas del liderazgo en las fuerzas armadas, por lo que consideramos necesario y útil para nuestra investigación.

Según Guédez (1999) en su estudio del liderazgo como cambio estructural de las organizaciones considera que:

Existen tres planos complementarios que favorecen una conceptualización. El primero, nos lleva a ver el asunto desde una instancia esencial, lo que nos hace decir que el liderazgo es "capacidad de influir" y "autoridad para lograr la ayuda" de la gente. Luego, encontramos un plano operativo que se concreta en la función de "coordinación". En definitiva, un plano preceptivo nos resuena que

el brío debe destinarse hacia la consecución, desarrollo y consolidación de la misión, visión y valores instaurados de una organización, es así que al concatenar la compleción de estos planos en una representación constituida, hallamos que el liderazgo personifica la capacidad de influir y de obtener asistencia para ejecutar las diligencias necesarias en función de la misión, visión y valores augurados.

El ensayista exterioriza que atribuye que el término “liderazgo” no sólo recuenta el individuo que característicamente ejerce la administración máxima de una empresa, en un mismo entender, podemos inferir que ese implícito alcanza al componente directivo de la misma. Para resaltar esta aseveración nos apoyamos en Munch, quien atestigua que el estilo prevaleciente en el componente rector es para la organización, lo que la calidad de la ingeniería es para un automóvil. Indudablemente, los recursos financieros y tecnológicos y materiales son suma importante para alcanzar los fines deseados, pero debemos de entender que estos sólo gozan de utilidad si son empleados por un grupo humano de una organización, y en particular del componente directivo.

Adair (1980) en su estudio relacionado al Liderazgo y Ética en las Instituciones del estado, particularmente instituciones que son parte del sector público del estado afirma que:

Los nominativos de liderazgo podrían ser considerada dentro un proceso sin reglas o forma pre-establecidas, las mismas que comparten algunos o todos los miembros de un grupo, en la medida que se acomoda a las tipologías de cada grupo y por supuesto derivada a la totalidad de sus miembros. Cuales quiera que sea el elemento de la organización quien constantemente labora dentro los lineamientos instituidos por institución, afirma que en un momento dado tendrá la oportunidad de desempeñar una función importante, necesaria o efectiva para lograr las metas del grupo, quien de acuerdo a lo insinuado anteriormente resultaría el líder del conjunto durante el cumplimiento de sus compromisos adquiridos.

Lo afirmado por esta fuente se conecta con la investigación que desarrollaremos, ya que en este caso nos relata la importancia del Liderazgo en las instituciones públicas y siendo el EP una institución pública del estado peruano, por lo que lo tomaremos como

referencia en nuestra investigación particularmente donde relata la importancia de fortalecer los principios del liderazgo y estos podríamos concatenarlos para ser aplicados a los miembros del EP.

Según Ariza (2014) en su tesis sobre “La importancia del liderazgo en los mandos medios del Banco de Bogotá-Colombia” exterioriza que para fortalecer el liderazgo en los mandos medios del banco, se precisa de un sucesión de formación en donde se desarrollen las habilidades y capacidades, donde se suministre el discernimiento de cada una de las características que le permita ser un líder y no solo un simple jefe, las que se citan a continuación como el autor los detalla.

Inteligencia:

Concebir las imposiciones de la responsabilidad, valorar disyuntivas para la implantación de la justicia y equidad. Precisar lo que conviene. Entender y destinar las metodologías más idóneas del liderazgo. Quiere decir que si exclusivamente se utiliza la inteligencia, se perpetrará una dirección fría, calculadora, orientada únicamente a los resultados, insensible ante el personal, será una orientación claramente robotizada.

Sensibilidad:

Concebir e internalizar las necesidades de los subordinados, sus estimulaciones, sus desasosiegos y ansias, sus intranquilidades. Vislumbrar la razón de sus aptitudes, actitudes y conductas, valorar que el hombre tiene precedencia. Empatizar, apreciar a sus coadjutores, ponerse en la posición de ellos o como coloquialmente se dice ponerse en sus zapatos, por otro lado se debe de entender que si únicamente se utiliza sensibilidad, se despeñará en el paternalismo, en el frecuente cambio de señales, y lo peor que podría suceder es que se inmolarán los resultados, por anteponer las penurias personales de los trabajadores.

Destrezas comunicativas:

Servirse de un lenguaje común y adaptar su lenguaje al receptor, saber transferir las ideas para hacerse entender con claridad. El buen comunicador se identifica por saber escuchar y saber transmitir, por crear un canal donde se hable el mismo idioma.

Concluye la fuente que la estructuración organizacional del Banco y la importancia del fortalecimiento del liderazgo en los mandos medios permite, generar un plan de capacitación para el equipo de gerentes de oficina de la red de personas y con este a su vez un mayor sentido de pertenencia por parte de las personas que tienen la probabilidad de ocupar el cargo.

Según Ontiveros, M. (2009) en su estudio de Los Buenos Lideres y los Excelentes Lideres, existe 5 elementos para fortalecer tu liderazgo, los que describimos a continuación:

1. Continuamente di la verdad

Haz las cosas de manera acertada con honestidad e integridad, sin número de líderes tienen claro que decir la verdad los aproxima a sus equipos de trabajo, es por tanto que no mienten, no importando que tan temerario sea siempre decir la verdad, sabiendo que muchas veces que las verdades no son de la complacencia de mucha gente por no decir de la mayoría.

Sin embargo no titubees en decirle a tu equipo siempre la verdad, ellos advertirán que continuamente confías en ellos y por lo tanto será recíproco la confianza y genera efectos positivos y lo más probable es que no te defraudarán.

2. Asistencia a los demás

Son considerados como excelentes líderes los que continuamente están prestos a asistir a los demás, los que tienen la autosugestión del servicio, los que están buscando la manera de ayudar a los demás compartiendo su propia energía para solucionar los problemas ajenos, buscando a través de su ayuda y soporte desarrollar y potencializar las capacidades de sus equipos.

3. No temas al tiempo

Nunca que te apresures, no te inquietes por lo que te urge, enfócate y pon atención en lo que verdaderamente es importante, formular una escala de valores para establecer las prioridades, donde efectivamente tus decisiones y energía se focalicen en lo meramente sustancial.

En muchos casos prestamos excesiva atención donde no debemos de desgastar nuestras energías, por lo que se recomienda que no descuides de lo realmente urgente, recordar que lo consideramos netamente importante debe tener el 80% de tu atención y la de tu propio equipo.

4. Estima el talento de los demás

Se dice que un excelente líder tiene la convicción que los componentes de sus equipos de trabajo son personas con capacidades y competencias, poseedores de talento, tienen la certeza que el éxito de sus equipos es la aditamento total de sus talentos, en tal sentido otorgan reconocimiento a esos talentos y se preocupa constantemente en buscar la senda a seguir para que todos sus integrantes lo vayan desarrollando e incrementando continuamente.

5. Fortalece tus valores éticos-morales.

Es menester entender y todos lo tienen claro que los valores éticos y morales es sumamente trascendental para el desarrollo, perfeccionamiento y fortalecimiento de los líderes, indistintamente los excelentes líderes están conscientes que sus valores entre otras virtudes son las herramientas que les muestran como corresponde tratar a sus equipos. Aseveran que no cabe la posibilidad de tratar a los demás a nuestra arbitrariedad o según nuestro estado de ánimo. Es importante proporcionar la importancia debida a poseer siempre tus valores intactos, eso te hará diferente de los demás y te dará ascendiente ante los subordinados.

A manera de concluir el autor relata los “Buenos Líderes” normalmente platican de sus éxitos y laureles, narran como sus equipos llegan a sus objetivos y la manera de cómo llegan y más aún superan exceden sus metas trazadas; por el contrario, el autor refiere que los “Excelentes Líderes” también platican de sus éxitos y laureles, con una gran divergencia: ellos refieren el talento en forma independiente de cada uno de los componentes de sus equipos, se preocupan en detallar y elogiar como cada uno de sus integrantes de equipo se desarrollan y perfeccionan contantemente con la única motivación de contribuir a que su equipo de trabajo logre los objetivos instaurados por la gerencia, despreocupándose de los beneficios personales o las recompensas que podría recibir.

Según Akio, P. (2014) en su libro “Desarrollo del Liderazgo” exterioriza que cada persona tiene puntos débiles y puntos fuertes, que estos son de caracteres imperativo reconocerlos con el único propósito de contribuir en el desarrollo y fortalecimiento de sus capacidades como lidera, para lo cual no proporciona una ayuda para identificarlos de acuerdo a las siguientes tendencias personales.

Estilo General	Posibles Puntos Fuertes	Posibles Puntos Débiles
➤Introvertido	- Independiente - Trabaja solo - Es diligente - Reflexiona - Trabaja con ideas - Es cuidadoso con las generalizaciones - Es cuidadoso antes de actuar	- Mal interpreta lo externo - Evita a los demás - Es reservado - Pierde oportunidades de actuar - Es malentendido por otras personas - Necesita tranquilidad para trabajar - No le gusta que lo interrumpen
➤Extrovertido	- Entiende lo externo - Interactúa con los demás - Es abierto - Actúa, realiza - Se hace entender	- Tiene menos independencia - No trabaja sin gente - Necesita cambio, variedad - Es impulsivo - Es impaciente con la rutina

Estilo General	Posibles Puntos Fuertes	Posibles Puntos Débiles
➤ Reflexivo	- Es lógico, analítico - Es objetivo - Es organizado - Tiene capacidad crítica - Es justo - Se mantiene firme	- No considera los sentimientos ajenos - No entiende los valores ajenos - No le interesa la conciliación - No muestra sus sentimientos - Es un poco desconsiderado - No le interesa persuadir
➤ Perceptivo	- Busca el compromiso - Ve todos los lados de un punto - Es flexible, adaptable - Permanece abierto a los cambios - Decide basado en todos los datos - No emite juicios	- Es indeciso - No planifica - No es ordenado - No controla las circunstancias - Se distrae fácilmente de las tareas - No finaliza proyectos
➤ Juzgador	- Decide - Planifica - Ordena - Controla - Toma decisiones rápidas - Se concentra en una tarea	- No toma precauciones, es indócil - Es inflexible, inadaptable - Decide con pocos datos - Emite juicios terminantes - Es controlado por planes y tareas - No quiere interrumpir el trabajo
➤ Intuitivo	- Ve posibilidades - Ve experiencias - Imagina, intuye - Desarrolla nuevas ideas - Trabaja con temas complejos - Resuelve nuevos problemas	- Desatento al detalle, a la precisión - Desatento a lo actual y práctico - Impaciente con lo tedioso - Deja las cosas en manos de la lógica - Pierde de vista el "aquí y ahora" - Llega muy rápido a conclusiones
➤ Práctico	- Atento al detalle - Es práctico - Se acuerda del detalle, el hecho - Trabaja con detalles tediosos - Es paciente - Es cuidadoso, sistemático	- No ve posibilidades - Pierde la perspectiva general en detalles - Desconfía de la intuición - No trabaja con lo nuevo - Le frustra lo complicado - Prefiere no imaginar el futuro
➤ Sensitivo	- Considera el sentimiento de los demás - Entiende las necesidades, los valores - Está interesado en la conciliación - Demuestra sentimientos - Persuade, inspira	- No lo guía la lógica - No es objetivo - Es menos organizado - No es crítico, acepta demasiado - Basa la justicia en sentimientos

El publicista revela que es de suma importancia establecer el estilo de personalidad de cada uno de las personas, con el propósito de coadyuvar de una manera objetiva a fortalecer sus idoneidades de líder dentro de una organización, es en tal sentido que para nuestra investigación es de suma importancia este tipo análisis, para poder postularlo y ponerlo en práctica en nuestros Oficiales del EP quien normalmente son los líderes en las operaciones militares.

Variable 2 (Y): Guerra Híbrida.

Según Eduardo, J. (2016) en su trabajo de investigación “Desafíos de la Guerra Híbrida desde la experiencia de Israel con Hezbollah y su incidencia en el escenario actual del Perú” el mismo que fue realizado y aprobado en la Escuela Superior de Guerra del EP Escuela de Post-Grado (ESGE-EPG), concluye que las Guerras Híbridas tienen incidencia significativa y de suma importancia en el escenario actual y prospectivo del Perú, por lo cual se condescendió a inferir las siguientes conclusiones:

- Existe relación directa en el contexto de significación teórica de los retos de la guerra híbrida, desde las experiencias vivida y contadas de la guerra de Israel con Hezbollah, correlacionado con escenario operacional actual del Perú.
- Durante el proceso de las guerra híbrida es el estado quien pierde el monopolio de la fuerza y las masa humanas o población se convierte en un protagonista imprescindible, por otro lado su opinión es altamente influenciada por los medios de difusión masiva e incluso por ahora los llamados fake news (desinformación) difundidos en Radio, Televisión, Internet y otros.
- El grupo terrorista Hezbollah, halló en la fragmentación y disuasión social de los habitantes del Líbano y en la retirada de Israel en el 2000, una oportunidad factible para preparar la configuración del terreno y obtener adeptos, influencia y apoyo popular en territorio Líbano.
- La Fuerza de Defensa Israelí (FDI), tras varios de años de Opns Mil de seguridad en escenarios palestinos, se pudo dar cuenta que rebaso sus capacidad operativa de combate tanto en lo convencional y particularmente en lo no convencional.

- En el caso del conflicto peruano que se viene desarrollando en la Región Militar VRAEM, no es una amenaza de corte ideológico por un grupo armado, sino más bien está haciendo frente a una amenaza narcoterrorista híbrida que busca ampliar su área de influencia dentro de ese escenario, la estrategia del estado peruano debe buscar ser integral donde involucra todos los estamentos y la calidad de vida y bienestar común de los moradores sean palpables y medibles por los pobladores.
- Dentro del contexto operacional de la guerra del año 2006 contra el terrorismo y las lecciones aprendidas en el escenario actual del estado peruano, influyen substancialmente en el planeamiento táctico operativo en la lucha contra el narco-terrorismo en la zona denominada VRAEM.
- El estado israelí detectó los principales inconvenientes en el proceso de la conducción de las operaciones militares por parte de la FDI en el nivel táctico fueron:
 - Falta de unidad de comando en el nivel operacional, durante la conducción de operaciones en el nivel táctico.
 - Limitaciones en ejercicio del comando (falta de liderazgo). Puestos en relevancia por la determinación de objetivos poco claros y de baja remuneración, además de la asignación de tareas confusas sin una clara determinación del tiempo y espacio para su ejecución.
 - Insuficiente número de unidades infantería especializadas en operaciones en ese tipo de escenario, además que desconocían el tipo de combate que se presentaba en esta guerra (guerras híbrida)
 - Falta de entrenamiento y adoctrinamiento para llevar a cabo este tipo de operaciones convencional que se transforman en no convencionales, en especial en unidades de la reserva no tenían claro cuál era su accionar.
 - La sincronización entre los elementos de combate, apoyo de fuego, apoyos de combate administrativos y otros, fueron totalmente desastrosos.
 - La inteligencia táctica no fue oportuna ni la más adecuada lo que conllevó a errores en la toma de decisiones.
 - Los Batallones de infantería se encontraban con un equipamiento inadecuado, lo que no les permitía tener autonomía y la potencia de fuegos requerida en especial en los combates urbanos.

- Deficiencia en la adquisición de blancos por falta de medios de terrestres y aéreos en el terreno.
 - A consecuencias de las diversas irregularidades y falencias operacionales se generaron una cantidad considerable de daños colaterales lo que fue duramente criticado.
- Ante la cantidad de errores operacionales y con la experiencia de combate que tiene FDI, Israel realizó una rápida adaptación para capitalizar sus logros y subsanar errores, entre las más relevantes tenemos:
- Relevo del MINDEF y Comandante de la FDI, devolviendo el comando de las operaciones a un comandante en tierra.
 - Asignación de presupuesto subsidiario para el entrenamiento e instrucción de las tropas en operaciones de esta naturaleza incluyendo ejercitaciones conjuntas.
 - Intensificar el entrenamiento e instrucción de las reservas de manera continua.
 - Financiamiento para la creación de un centro de adiestramiento para combate urbano.
 - Creación y activación de nuevas brigadas de infantería las mismas que son especializadas en combate urbano.
 - Equipamiento adecuado de los batallones de infantería con gran potencia de fuego, en especial dotarlas de armas antitanque.
 - Acrecentamiento de la salvaguardia de los vehículos de combate (tanques y caza tanques), vehículos blindados, especialmente con blindaje.
- Las experiencias adquiridas en la lucha contra el narcoterrorismo se deben tener en consideración como lecciones aprendidas dentro de ellas tenemos las siguientes:
- Se debe desarrollar una estrategia integral que ceda paso para integrar a la población más vulnerable de la zona, instalar puntos de reten para el control territorial de la región VRAEM con la finalidad de negarle al enemigo su libre acceso y la adquisición de colaboradores de la zona.

- Intensificar el entrenamiento e instrucción en el terreno, para GC y GNC evitando el desgaste de la fuerza y se mantenga el ímpetu tanto en operaciones de combate y durante de sus quehaceres rutinarios.
- Las operaciones ofensivas deben de ser planeados adecuadamente donde se debe de incluir el apoyo de fuego, movilidad, manteniendo una reserva activa y en condiciones de entrar en operaciones, es menester considerar en las operaciones el empleo de los helicópteros, morteros, artillería y antitanques, que serán imprescindibles para obtener la superioridad en el combate.
- Capacitar al personal en operaciones tipo IVR, la misma que debe de estar soportada por medios informáticos y tecnológicos, con la finalidad de optimizar las técnicas de operaciones de combate particularmente nocturno, se debe de tener en cuenta el equipamiento adecuado que es un factor fundamental para hacer frente a los actores asimétricos.

El ensayista concluyo en su investigación que, los desafíos de la guerra de híbridas, a partir de las lecciones aprendidas en el conflicto armado entre Israel y Hezbollah en el año 2006, tendrían aplicación en el EP en el marco del escenario actual del estado peruano, por lo que si se relaciona con nuestra investigación y servirá de aporte significativo.

Según FREYTAS, M. (2003) En su estudio sobre la “Evolución de las Guerras Híbridas, revela que la columna vertebral de la Guerras Híbridas se encuadra dentro del concepto de "Guerra sicológica", o "Guerra sin fusiles", el mismo que emplea la tecnología o los llamados ataques cibernéticos, los que fueron instaurados por vez primera en los manuales de estrategia militar de la década de los setenta (80"), que para fines académicos y operacionales nos coopera lo siguiente:

- Las "Guerras sin Fusiles" o las “Guerras Sicológicas”, o es el uso concebido de la divulgación y de la acción psicológica, las mismas que están orientadas a inducir comportamientos, en la búsqueda de objetivos del control político, económico, sicosocial, y/o militar, sin necesidad de apelar al uso de la armas o de la fuerza.

- Los Ejércitos convencionales y/o tradicionales, son suplantados por conjuntos operativos disgregados, los que son peritos en insurgencia y contrainsurgencia, además de ser versados en edicto y sicología de las masas.
- En el mundo globalizado donde nos encontramos, se aprecia que el adelanto informático y tecnológico de la nueva era de las comunicaciones y masiva difusión mundial de los mensajes, los mismos que invisten aforos para injerir mundialmente en el pensar y la opinión pública, lo que convierten a las operaciones de acción psicológica mediática en un arma estratégicamente imperiosa de la Guerras Híbridas.
- Tal como en la guerra convencional, en el planeamiento de la guerra psicológica su objetivo y misión está consignado a: controlar, arruinar, aniquilar, menoscabar o ralentizar la actividad o la misión del enemigo.
- Las operaciones militares y sus inventivas se revalorizan dentro de procesos científicos de control sicosocial y se mudan en una eficaz estratagema de dominio sin recudir al empleo de la fuerza militar o el uso de las armas.
- A divergencia de la tradicionales Guerras Convencionales, las Guerras Híbridas no se despliegan en teatros de operaciones o campos de batallas visibles.
- Se identifican por no tener “frentes de batalla” con elementos de maniobra: la beligerancia se desarrolla en escenarios combinados, sin orden de prevalencia aparente y sin límites operacionales o dispositivos visibles de ofensiva, los anónimos soldados no prescinden de insignias o uniformes y solo precisan mimetizarse con los civiles.
- Hoy ya no requieren de elementos maniobra tradicional como la infantería o de acción militar clásica: no precisa de GGUUCC (aviones, barcos, tanques, tropas, límites operacionales, líneas de comunicación o de abastecimiento, retaguardia, etc.)
- Los EEMM quien normalmente son responsables de la planificación, ahora suplantadas por reducido grupo de centros de comando y planificación secretos, desde donde esbozan y dirigen las más innovadoras operaciones tácticas y estratégicas de este tipo de operaciones.
- Las tradicionales grandes batallas ahora son delegadas por pequeños conflictos focalizados, con fanatismo sicosocial extremo y sin orden ficticio de persistencia.

- Las grandes Ejércitos armados se ven relegados por pequeños equipos operativos quienes normalmente los llaman Unidades de Guerra Psicológica (UGP), los mismos que están dotados de tecnología de última generación y gran movilidad, teniendo como objetivo incitar el resquebrajamiento político, social y económico, empleando las herramientas de las operaciones especiales de guerra psicológica.
- Las UGP son conformadas por equipos Operativos, infiltrados y confundidos en la población civil, con el único objetivo de azuzar a los pobladores a ser parte de violencia y generar los conflictos sociales que tanto daño le hace la estabilidad de un país.
- La estrategia militar tradicional se ve relegada estrategias netamente de control Sico-social, disponiendo como herramientas la acción psicológica, la desinformación y la manipulación informativa, con el objetivo de direccionar la conducta de la sociedad en forma masiva.
- Los objetivos o blancos dejaron de ser físicos (objetivo estratégico militar tradicional) ahora son psicológicos y sociales. La misión de estas operaciones ya no precisa la neutralización o destrucción de elementos materiales (Tropas, puestos de Comando, instalaciones militares, fortificaciones, etc.), ahora el objetivo es tomar el control de la voluntad de la población.
- Las GGUUBB que son organizaciones militares dotadas en la mayoría de los casos de aviones, buques, submarinos, tanques y todo tipo de pertrecho militar, ahora son suplidas por un gran organismo mediático surtido por los grandes medios de comunicación masivo (equipos de redacciones, estudios de radio y televisión, reporteros, etc.)
- La propaganda masiva mediante la representación de imágenes alusivas a los intereses de la acción psicológica, son las que reemplazan a los bombardeos militares quien sus objetivos era destruir áreas de interés u objetivos estratégicos, ahora las consigna de la propaganda masiva es destruir la idoneidad de la población.
- El control de las áreas de interés u objetivos de alto valor estratégico (control de áreas físicas) ya no son de suma importancia para sus intereses, sino al contrario requieren el control de la conducta Sico-social masivo de su blanco auditor.

- Las UGP (equipos operativos de guerra psicológica) ya no precisan de hacer el uso de la fuerza o hacer un solo disparo, sino más bien sus consignas están direccionadas a conseguir la manipulación y control masivo de su blanco auditor.
- El equipamiento militar (aviones, buques, submarinos, tanques y todo tipo de pertrecho militar), son desbancados por los medios de comunicación ahora conocidos a manera los nuevos Ejércitos de Guerras Híbridas y por ende las operaciones psicológicas son instituidas como en el arma estratégica dominante.

De la misma forma el ensayista relata que en una “Guerra sin Fusiles” Guerras Híbridas o en algunos casos denominada “Guerras Asimétricas”, el ambiente operacional (área de operaciones) no está materializado en terreno físico, sino más bien esta en el interior de cabeza humana, Las unidades de guerras psicológica (UGP) ya no realizan sus maniobras para controlar un área de operaciones o un territorio físico, ahora se preocupan colonización intelectual con el objetivo de manipular a la sociedad y en relación a lo mencionado nos proporciona los siguientes preceptos que son de interés:

- Los soldados de la Guerras Híbridas actualmente ya no son militares, ahora son personas comunicacionales expertas en insurgencia y contrainsurgencia, que suplantán a las operaciones militares tradicionales por las Opns Mil psicológicas.
- Los proyectiles militares son suplantadas por propagandas mediáticas que no devastan o neutralizan la fuerza, sino que neutralizan la capacidad intelectual de dominio de toma de decisiones.
- Los bombardeos de propaganda mediática que tienen consignas predestinados a devastar el proceso intelectual (información, procesamiento, análisis y decisión) y a suplantarlo por una aglomeración de imágenes sin restricciones de tiempo y espacio.
- Los bombardeos de propaganda mediáticos no influyen sobre su inteligencia, sino sobre la percepción de ver las cosas (tergiversar opiniones): no pretender manipular su conocimiento, ellos pretenden sus deseos y desconfianzas, atacarlos psicológicamente e inconscientemente inducirlos a tomar decisiones a su favor.

- Los 365 días del año y durante las 24 horas del día, permanente existe ejército invisible que apunta a su cabeza, no utiliza ningún tipo de pertrecho militar, sino más bien cualquier tipo de información o propaganda que este direccionada y manipulada por medio de imágenes y titulares.
- Las UGP y los guerreros psicológicos no aspiran que pensemos en la información, sino más bien consumamos información sin censura alguna: imágenes, titulares, noticias, posted y otros que estimulan la curiosidad y los sentidos, sin que exista entre sí una conexión.
- En base a la teoría Maquiavelo "divide y reinarás", pretender someter al cerebro, el mismo que estaría sumiso a la lógica que la mente se fragmenta con abundante información que adrede han sido desvinculadas una de otra, siendo el objetivo dejar de analizar (para qué, de qué y porqué de cada información) y se convierte inconscientemente en usuario de publicaciones psicológicas direccionadas a través de consignas.
- Los misiles de última generación ahora son la innumerable cantidad de información y reportajes que las grandes cadenas mediáticas lanzan dotado de una precisión devastadora sobre su cerebro, siendo este último el teatro de operaciones de la Guerras Híbridas y el blanco de alto valor estratégico.
- Por medio de la globalización y la tecnología disponible ahora tenemos acceso a la prensa internacional, donde asimilamos información sin previo análisis del que, quien, porque o finalidad de los ventajas del poder mediático que maquinan tras cada nota periodística, ese es un tipo de consumismo de Guerras Híbridas.

2.5 Sustento teóricas de las variables.

Variable 1 (X): El Liderazgo Organizacional.

Según Napoleón I, B. (1821) en sus “Máximas de Guerra” extraídas de sus memorias y traducidos del francés por Rafael Echenique en 1879, donde como información valiosa para nuestra investigación relacionado al fortalecimiento del liderazgo, hallamos lo siguiente:

Napoleón desarrolló un sin número de opiniones sobre la guerra, sin embargo estas ideas nunca fueron publicadas hasta después que falleció, estas fueron difundidas en 115 de sus máximas con relación a como se debe acarrear

una guerra, vislumbra además que si los líderes en combate documentaran todas sus ideas de como tener éxito en la guerra, probablemente nos preguntaríamos ¿cuántos centenas de principios de liderazgo serían revelados por la información obtenida de líderes?

Napoleón revela que: El arte militar demanda un umbral de asimilación desechándose todas las inquietudes de originalidad, Los soldados romanos que á tan alto punto elevado de perfeccionamiento conocieron como resaltar el arte, prevalecieron en el tino de imitar y hacerlo suyo lo más ventajoso de sus oponentes (enemigos), así para ellos las derrotas eran fuentes de enseñanza y de mejora.

Es en tal sentido asombroso que el 95% de las contestaciones se puedan compendiar en tan sólo ocho (8) principios, mucho de estos principios coadyuvaron a los líderes a la consecución de sus objetivos con logros sorprendentes en sus persecuciones. Es en tal sentido que empecé a pensar en ellos con un enfoque de "leyes" acerca del liderazgo y no en términos de guías, pautas o principios para obtener el triunfo en el liderazgo o normas que sólo se podrían transgredir asumiendo grandes y costosos riesgos.

Un número importante de los que respondieron a la encuesta envió notas o cartas en las que manifestaban su respaldo a mi proyecto y envió anécdotas que ilustraban uno o varios de los principios que les habían ayudado a triunfar. Conocían muy bien el valor de sus experiencias y no querían que los conocimientos que les habían costado tanto se desperdiciaran.

En esta cita, la conexión con el trabajo de investigación está dada por que no debe exceptuarse la historia del liderazgo a través del tiempo, por lo que consideramos necesario para nuestra investigación.

Según Bass, P. (1990) en su estudio sobre estilos de liderazgo en la milicia, manifiesta que “El estilo de liderazgo” más firme en situaciones de crisis decisional y que concierne más con los componentes de innovación y disposición de asumir riesgos, es el tipo de liderazgo transformacional (Bass, 1990, p. 31).

El liderazgo transformacional se define como el resultado de guiar a los seguidores e inspirarlos, estableciéndoles desafíos y una motivación basada en su desarrollo personal. El líder transformacional conduce a niveles de

desempeño de excelencia, tanto individuales como colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión comunes (Bass, 1990, p. 22).

El liderazgo transaccional se define como el resultado de lograr que los seguidores se motiven en función de los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas. Este estilo a diferencia del transformacional, más que una guía e inspiración, implica un proceso de negociación entre el líder y los seguidores (Bass, 1990, p. 22). La presencia de ambos estilos puede ser muy determinante en la eficacia de las organizaciones (Bass, 1999, p. 13).

Tomando como base lo anterior, se vislumbra que la teoría de *Liderazgo Transformacional y Transaccional* de Bernard Bass, es un marco teórico apropiado para advertir de mejor manera el liderazgo militar en una situación de crisis decisional y analizar cómo la presencia de ambos estilos de liderazgo puede favorecer o no la eficacia de la toma de decisiones en una operación militar.

Según Martínez, O. P. y Cohen W. A., (2010) en su publicación en *Military Review* “Principios del Liderazgo Militar”, manifiesta lo siguiente:

Existe centenares de reglas y procesos a los que uno se puede ceñir para poder ser regentes; Sin embargo las ocho (08) normas universales en el alma de todo liderazgo son sumamente fundamentales, estas ocho (08) normas son sencillas no obstante algunas no son siempre fáciles de efectuar o a veces entran en conflicto una de otra. Sin embargo, poner en vigor como mínimo una de estas leyes puede establecer la diferencia entre el triunfo y el fracaso, le recordamos que si usted transgrede estas (08) normas universales, lo más probable es que no triunfe aunque inicialmente haya tenido éxito.

Es difícil que alguien pueda avalar el triunfo independientemente de la situación ya que factores externos existen de por medio, por poner un ejemplo: los recursos materiales disponibles o las políticas que nos rigen las mismas que están fuera del rango de influencia que un líder pueda cambiar; no obstante no existe duda que si un líder comete las leyes universales, extenderá sus probabilidades de triunfar. Las leyes universales son tan eficaces que las derivaciones de acatar o no acatarlas logran determinar el triunfo de los líderes

de cualquier tipo de trabajo empresa o situación en la que se encuentre inmerso.

Recapitulando el “Liderazgo Militar” nos debería dar complacencia lo que André Gavet menciona el año 1899 que se hace más de un siglo y dice: Que no existe teoría de liderazgo del entorno civil o empresarial que este considera para comandar soldados, "Para comandar" se precisa de algo más: es menester estar habituado a una gran actividad intelectual para poder franquear con firmeza del pensamiento a la acción; es necesario estar convenientemente preparado para tomar como guía con resolución los principios superiores, los únicos que quedan en pie en tiempo de conflicto o de guerra, donde nada perdura de las rutinas en tiempo de paz, cuando los entrenamiento en el cuartel y del campo de batalla quedan desorientadas, impotentes e indolentes".

Lo afirmado en esta fuente se conecta con la investigación en el caso de tener que fortalecer los principios del liderazgo para ser aplicados a las Guerras Híbridas.

Según Boin, A., t'Hart, P., Stern, E. y Sundelius, B. (2003). En su obra “The Politics of Crisis management: Public Leadership under Pressure.” Publicado por la Universidad de Cambridge, manifestó lo siguiente:

En la actualidad los conflictos de diversos tipos serán cada vez más complejos. De ser así, se hace aún más necesario que las organizaciones que enfrentan tempranamente sus efectos cuenten con equipos directivos con una capacidad de liderazgo que les permita prever futuras amenazas y diseñar e implementar soluciones eficaces para enfrentarlas. Por tanto, se estima que el estilo de liderazgo no es un fenómeno que haya que dejar al azar en el futuro de las organizaciones militares y de emergencias.

La alta evitación de incertidumbre que caracteriza a países como Perú, Colombia y Chile, así como a la mayoría de los países Latinoamericanos y a algunos del sur de Europa, obliga a pensar que ante la complejidad creciente de las futuras crisis se hace cada vez más necesario contar con líderes altamente efectivos. De no contarse con ellos ni con los equipos directivos que conforman, se puede caer en un permanente y creciente riesgo de ineficacia frente a las futuras toma de decisiones que se aproximan.

Definitivamente, el autor espera que la complejidad de las futuras crisis y los elevados niveles de sustracción de incertidumbre, pudieran incitar una necesidad creciente de constitución de un patrón de Liderazgo en estado de crisis decisional que se empeña. Para hacer frente se requiere un mayor demanda de conocimientos afines, se vislumbra necesario continuar abriendo estudios empíricos que admitan acreditar la utilidad del modelo con mayor precisión y en todos los ámbitos, es en tal sentido que es información útil para el desarrollo de la investigación.

Según Paul Akio Kawata (2014) en su libro Desarrollo del Liderazgo manifiesta que existe la teoría de Los Cuatro Pares o divisiones en la personalidad. Ambas “partes” de cada uno de los cuatro (04) pares de dispositivos están presentes de alguna manera en todos los humanos. La dimensión varía por la presencia de cada parte en la persona. Se dice que cada parte del par, está dotado de puntos fuertes y débiles, y juntos forman el estilo de la personalidad de un individuo, por lo que es necesario que se deba de conocer para el fortalecimiento de las capacidades del Liderazgo:

1. Introversión-Extroversión

Las características de la introversión y extroversión enumeran la jerarquía e influjo de otras personas para el individuo, se dice que los sujetos quienes son introvertidas en vez de extrovertidas son más proclives a tomar decisiones de alguna manera independiente de las presiones o limitaciones de la situación ya sean de carácter ideológico, cultural, personal u otros aspectos del entorno, además manifiesta que son sosegados, diligentes en el trabajo individual y reservados socialmente, tienden a olvidar nombres y rostros, además les contraría ser entorpecidos mientras trabajan.

Las personas que son extrovertidas normalmente están más adecuadas al entorno personal y cultural que los rodean, ellos se pugnan por tomar decisiones congruentes con las demandas y las expectativas, se caracterizan por ser sociables, libres socialmente e interesada en la variedad y realizar trabajo en equipo, los extrovertidos pueden llegar a ser ansiosos con los trabajos prolongadas y no dinámicos, no obstante a diferencia del introvertido no le importa que lo interrumpan cuando está ocupado o trabajando.

2. Intuición-Practicidad

Relata que la persona intuitiva se apega a las teorías, al panorama, a la innovación, a las experiencias, a las posibilidades de lo nuevo, se aburre de lo concreto y lo actual, de los pequeños detalles y los hechos extraños a los conceptos teóricos, ellos piensan y disciernen espontáneamente probablemente pueden omitir o desatender algunos detalles, no obstante este tipo de personas suelen resolver con facilidad las contrariedades; aunque de hecho existe la probabilidad que sean proclives a cometer errores.

El personas que son consideradas como “Práctico” optan normalmente por objetivo, estructurado, lo concreto, tangible, real y como dicen las cosas del momento, la perceptiva nos muestra que son personas con impaciencia a la teoría y lo abstracto, y dudan de la intuición. Por otro lado el tipo que es perceptivo siempre piensa con detenimiento, recuerda los hechos reales, con escrupulosidad al detalle y de hecho acomete pocos errores, pero probablemente disipa el concepto del panorama global de la situación.

3. Sentimiento-Pensamiento.

Los sujetos de tipo sensitivo conciben juicios con relación a las personas, a los acontecimientos, a la vida y las todas las cosas asentadas en calidez, empatía y valores ético-morales personales; consecuentemente el tipo sensitivo es más preocupado en las personas y los sentimientos, analiza las cosas impersonales, cree en la armonía y conciliación, se preocupa de lograr metas impersonales antes de ser la cabeza visible del grupo, de manera general tienen buena relación con todas las personas de su hábitat personal.

El sujeto que es reflexivo concibe juicios sobre las personas, la vida, los hechos y todas las cosas basadas en la evidencia, lo lógico, el análisis y normalmente evitando la irracionalidad de tomar decisiones apoyadas en sentimientos y valores, es por tanto que el pensador está más avocado en el análisis, en la lógica, y las conclusiones verificables que en los valores, la empatía y la calidez de las personas, se dice que el pensador puede sojuzgar sin darse cuenta las necesidades y los sentimientos de las personas de su entorno, puede tomar decisiones sin consideración de los valores de los demás miembros de su equipo.

4. Percepción-Juicio

El sujeto que es “perceptivo” es un compilador de información de detalle, demanda saber detalladamente lo sucedido antes de tomar una decisión. Consecuentemente el sujeto perceptivo es más flexible, abierto, adaptable, es apto de ver y apreciar todos los aspectos de un punto y se inhibe de juzgar prematuramente, es proclive a nuevas perspectivas y pesquisas sobre disparejos puntos de vistas; sin embargo, los tipos preceptivos son también difíciles para inducirlos a concretar los planeamiento y en muchas ocasiones pueden ser vacilantes y esquivos. Suelen abarcar en tantas tareas que no consiguen concluirlos y el problema los involucra tanto ellos como los que los rodean y estos a su vez se pueden ver frustrados, por otro lado estos sujetos preceptivos aun cuando concluyen las tareas tienden a volver atrás y indagar si son satisfactorias o se pudieron concebir de otra manera, se dice que los perceptivo son los que desean avanzar por la vida en lugar de intentar cambiarla.

El sujeto que es juzgador normalmente es firme, es decisivo y seguro, se instaure metas y las persigue. Pretende tomar decisiones, cerrar libros y avanzar al siguiente paso sin miras atrás, el juzgador cuando uno de sus planes aún no se ha cerrado este suele dejarlos y prefiere continuar en busca de nuevas tareas y metas por alcanzar.

Business School Harvard Deusto (2015) en su publicación sobre Liderazgo empresarial, relata que existen seis estrategias para potenciar y fortalecer nuestro liderazgo empresarial:

1. Equilibrio emocional:

Es trascendental asimilar y tener la cabeza fría ante todo, el enigma de un líder energúmeno ya ha pasado de moda en la actualidad, ahora el liderazgo no es fortalecido con decisiones despiadadas que buscan amedrentar o atemorizar, más por el contrario el liderazgo se consolida alcanzando un equilibrio en las emociones que resguardan las disposiciones de un buen líder.

2. Motivación:

En situaciones de crisis interna o de baja productividad, los equipos necesitan más que nunca el aliento de un buen líder. Es una excelente oportunidad para potenciar esta figura e influir en los colaboradores para generar cambios.

3. Justicia y ponderación:

Se dice que un líder ecuánime y justo genera asombro con el personal que lo rodea, estas condiciones fundamentalmente son valoradas por los equipos de trabajo, con quienes sus acciones son constantemente observadas y evaluadas, por lo que muchas veces se toma en cuenta el tino para hacer la cosas y no el cargo lo que debe primar en el momento de ponderar los resultados.

4. Minimizar jerarquías:

Algunos líderes manifiestan que minimizar las jerarquías podrían ser gran estrategia que casi siempre da resultado positivos en una estructura corporativa con la finalidad de crear confianza, sin embargo no debemos de entenderlo a que todos somos iguales, se trata de establecer un contacto mucho más personal y directo con las miembros que integran los equipos de trabajo, se dice además que cuanto más inalcanzable es líder, menos ascendiente tendrá su presencia.

5. Dar ejemplo:

El liderazgo que espera obtener y respeto no se puede permitir obrar contrariamente a lo que predica a su personal, jamás se fortalecerá de no actuar así, por decir si el líder sobre puntualidad y respeto en el trabajo o cualquier acción, el jamás se puede permitir estar retrasado o relegado de alguna actividad del grupo, el liderazgo tienen muchas responsabilidades y muchas cosas que demostrar en día a día y en todo momento.

6. Optimismo y realidad:

El líder debe de ser el primero en creer en sus proyectos, establecer metas para su equipo siendo objetivo y sin mostrar ambiciones que sabe que no podría ser posible en la realidad, Muchas veces los trabajadores no están dispuestos a seguir a una persona que traza metas fuera de la realidad, solo cumple su trabajo sabiendo que no lo lograrán y sin ninguna motivación, El liderazgo sólo se fortalece si las metas objetivos trazados están dentro de la realidad, son viables y el personal está convencido de que se puede realizar.

Asimismo esta publicación asegura que el liderazgo es algo que se puede potenciar dentro de una empresa, nunca nada es definitivo; por el contrario, todo puede ser mejorado.

Debemos de buscar el progreso hacia un patrón óptimo de liderazgo, con capacidad de ser eficaz e influyente de manera positiva, este debería ser una visión constante para los que se encuentren en el nivel ejecutivo, es por lo tanto que esta información contribuye significativamente a nuestra investigación sobre el fortalecimiento del liderazgo.

Según Goleman, D. (1996) reconocido estadounidense psicólogo de profesión, quien se graduado en la Universidad Amherst College, Doctor graduado de la Universidad de Harvard, publicó el libro *Inteligencia Emocional*, libro que prontamente se catequizaría como un gran bestseller, vendido en forma masiva a nivel mundial, la aceptación del libro fue resaltada en la comunidad empresarial, lo que lo llevó a escribir el libro “La práctica de la inteligencia emocional”, el autor actualmente es codirector del Consorcio de la Universidad Rutgers en Investigación de las Organizaciones sobre Inteligencia Emocional, que tiene como misión fomentar la investigación sobre la injerencia de la inteligencia emocional en la excelsitud y en base a sus estudios nos relata los siguiente:

La incapacidad de inteligencia emocional es más que evidente la causa de las ruinas en el mundo empresarial y personal, suficiente con ver noticias matutinas para tropezar con las formas de violencia y de degradación humana más aberrantes y en todos los estatus, ninguna tipo de lógica pareciera revelar la motivación, actualmente no nos genera sorpresa o estupor leer o ver que las altas esferas de un país está envuelto en casos de corrupción o delincuencia, se tan común como que un varón haya maltratado o golpeado a su pareja o que las personas ante la necesidad de satisfacer sus necesidades asaltan personas o establecimientos matando personas indiscriminadamente. Todos estos se suman a la violencia cotidiana que hacemos frente todas las personas y actualmente asola a la humanidad, debemos de precisar que el impresionante aumento de la depresión de las personas en todo el mundo, adicionando los niveles de estrés que son más frecuentes en la sociedad y además de una imperecedero cuadro de síndromes: son generalmente estos los que incursionan de manera desbocada en los impulsos y reacciones en nuestras vidas, lo que nos genera una incompetencia sistematizada y de manera ascendiente, lo que obstaculiza nuestra capacidad de controlar las emociones y los arrebatos pasionales.

Solemos accionar sobrevalorado la jerarquía de los aspectos tradicionalmente y puramente racionales de la psiquis, normalmente estamos preocupados por

conocer y confrontar los coeficientes de la inteligencia humana con el personal con quien nos rodeamos, sin darnos cuenta son esos instantes que somos arrastrados como por la corriente de un río que este caso son nuestras emociones, que entendemos cuando un muchacho abofetea a otro por hacerle bullying o burlarse de él anteriormente o que pasa cuando un conductor golpea al conductor que le ha cerrado el pase, son estos casos donde la inteligencia se ve rebasada, la capacidad humana de análisis racional quedan neutralizadas de tratar de entender lo que genero el accionar de las personas, solo seguimos los impulsos desmesuradamente.

La copiosa base experimental del Doctor Daniel Goleman le asiente ultimar que: está claro que todas las personas nacemos con una complexión y temperamento explícito, cabe mencionar que nuestra configuración cerebral son básicamente por efecto de nuestros primeros años de vida y en gran medida es determinante en nuestra formación, estos precisan la capacidad de la compilación emocional humana, sin embargo ni la influencia de la infancia y ni la innata naturaleza humana se establecen terminantes e inalterables de la capacidad emocional de las personas, siempre hay una ventana para el desarrollo.

Es importante entender que así como los colegios, institutos superior y universidades vienen formando y capacitando profesionales para tener éxitos dentro del entorno de la carrera en la que se especializan, es de suma relevancia que también estos centros de estudios les enseñen a manejar sus emociones que les servirá de herramienta para lograr sus objetivos.

Variable 2 (Y): Guerra Híbrida

Según García M, Martínez G, y González V (2015) en su obra La Guerra Híbrida: Conocimiento preliminares y sus secuelas en el Planeamiento de las Naciones y Organizaciones Occidentales, manifiestan que a través de la historia de las guerra ha requerido del uso de fuerzas regulares e irregulares, los mismos que se regularizaban estratégicamente pero comúnmente retraídas geográficamente y no integradas operativamente; por tanto, la inconsecuencia y la compatibilidad de los actores propios

de las amenazas emergentes y actuales, devela en forma singular que en un nivel de sofisticación cada vez mayor en el empleo de la tecnología y en la mezcla de las distintas variantes y tipos de guerra, esbozan nuevos retos para la seguridad, toda vez que pueden compensar o en algunos casos, neutralizar la superioridad militar convencional de una gran potencia nacional.

Las abrumadoras derrotas árabes de 1967 y 1973 a manos de Israel instruyen a la perfección la insolvencia de hacer frente de manera convencional a una fuerza militar netamente superior; Sin embargo, el bautismo y lanzamiento de la “Guerra Híbrida” no se verá implantado hasta un poco después del término de la Guerra Fría. Será entonces la asombrosa proyección del poder militar de los Estados Unidos de América en la Guerra del Golfo del año 1991 y las victorias alcanzadas en los conflictos de alta intensidad (no confinados por las limitaciones de la Guerra Fría), lo que hizo a los potenciales contendientes de éste y sus aliados, volver a plantearse cómo deberían de afrontar a un adversario que ostentaba principalmente de una ventaja militar muy superior comparativa.

El marco explicativo de la guerra combinada es el zócalo intelectual sobre el que se edifica dentro de una concepción de guerra híbrida, terminología (el de guerra compuesta) que se le imputa al ensayista **Thomas Huber (1996)** y que relata el fenómeno de las fuerzas regulares e irregulares que combaten de manera sistematizada. Huber expone que la “Guerra compuesta” a manera de marco intelectual para concebir el fenómeno de las “fuerzas convencionales o regulares” y las “fuerzas no convencionales o irregulares” que maniobran bajo un comando unificado a fin de lograr el EFD. El publicista analiza la conexión y la relativa compatibilidad de estas fuerzas que operan de modo cohesionado, pero jamás combinadas o fusionadas, en el espectro operacional (campo de batalla).

Además, arguye que una fuerza convencional y una fuerza no convencional empleados de forma unificada, proveen una conciliación mutua dificultosamente igualable por un oponente que utiliza solo una fuerza convencional. Su tesis sustenta que las capacidades adicionales de una fuerza compuesta intervienen en su contrincante a la hora de conceder recursos y de hacer frente a la panoplia de situaciones de amenaza en su área operacional, lo que comprime su congregación como una fuerza total.

Según Qiao Liang y Wang Xiangsui (1999), Los oficiales chinos del grado de coronel que son los comandantes de la fuerza de intervención de Ejército de Tierra Chino, con la finalidad de neutralizar las ventajas de los estados dotados en superioridad en tecnológica y potencia militar, examinaron difundir la definición y la comprensión operacional de la guerra más allá del campo militar tradicional (convencional) en lo que llamaran la guerra sin restricciones o más allá de los límites. Por algunas de sus limitaciones entendían la utilización en la guerra por parte de los comandos de todo tipo de organizaciones y la mixtura de todos los dominios del poder nacional puestos a su disposición como medios de guerra. Y por más allá de los límites, los escritores apuntaban a la utilización de todos los poderes más allá de una sola nación, es decir consideraban que a través de alianzas, apoyándose en dogmas políticos, en sanciones e investigaciones y/o inspecciones de la organización de las Naciones Unidas (UN).

Sin embargo la titulación de guerra híbrida surge por vez primera en un artículo noticiado en la famosa revista *Proceedings*, hecho que se dio el año 2005. Mattis y Hoffman en *Future Warfare: The Rise of Hybrid Wars*, al comentar de los EEUU, indicaban que la superioridad crearía un entendimiento que estimularía a los actores para estatales y no estatales a renunciar el modo tradicional o convencional de hacer la guerra y a indagar una capacidad o algún tipo de mezcla de tecnologías y tácticas que les admitiera conseguir una preeminencia sobre su adversario, un raciocinio que no hallaba acomodo en la tipificación de las amenazas emergentes que surgió en la “Estrategia Nacional de Defensa de los Estados Unidos” transmitida en marzo de ese mismo año, y que diferenciaba entre tipos de guerra tradicional, disruptiva, irregular y catastrófica.

En tan sentido en el año 2006, y partir del conflicto entre Israel y Hizb Allah, cuando el término guerra híbrida se extiende, dando lugar a un progresivo aparato teórico que trata de definir la expansión de amenazas a la seguridad originarios de actores no lineales que cuestionan el statu quo dominante y que de manera innovadora combinan capacidades “convencionales o regulares” y “no convencionales o irregulares” y en rauda transición entre ellas a fin de formar efectos estratégicos favorables para enfrentar a elementos hostiles.

Según Lind, W. (1989) fue quien empezó a plantear la hipótesis de la Guerra Híbrida”, junto con colegas fueron coautores y bautizaron un apartado relacionado a la Guerras Híbridas denominado “El rostro cambiante de la guerra: hacia la cuarta generación”, sin

siquiera suponer que tendría el éxito de ese título, gracias a eso al año Lind se decidió a escribir un nuevo artículo donde mencionaba que la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) más conocida como la Unión Soviética ya había sido sometida en Afganistán e iniciaba su vaguido y así mencionaba que la famosa “Guerra fría” acaba de ser parte de la historia.

En primer detalle que precisa clarificación es qué se conciba que es Guerras Híbridas, ya que inicialmente la concepción no fue del todo precisado en el artículo inaugural, además que este comenzó progresando experimentalmente a través de los 90', no obstante no debemos de negar que desde sus comienzos se dio a entender como la última muestra o fase de la evolución de la guerra enmarcados dentro de un mundo globalizado, es así que en la actualidad nos encontramos en esta fase de la guerra.

Debemos entender que la primera fase de la evolución de guerra o conocida como la primera generación comienza con la creación de las armas de fuego, la misma que llego a su apogeo en las llamadas guerras napoleónicas, se caracterizaban por el orden de batalla que implantaban en batalla, concebían las formaciones lineales como primordiales dentro del campo de batalla, además de instituir la esencia del enfrentamiento de hombres en forma masiva.

Así nos entraríamos a la fase dos o la llamada segunda generación, factor importante fue el acaecimiento de la famosa Revolución Industrial que les permitió el desarrollo de medios que nunca antes habían tenido la disponibilidad en el campo de batalla, se vieron capaces de transportar masivamente equipo material y personal a la guerra, particularmente pudieron contar con los poderosos apoyos de fuegos de artillería, se buscaba el rendimiento de las tropas por medio de la pugna entre las potencias militares y el empleo de recursos masivamente forma parte crucial que desataca la morfología de esta generación de las guerras.

De esta manera llegamos a Primera Guerra Mundial-IWW es considerada como la tercera fase o la guerra de la tercera generación, se identifica por su movilidad lo que le da el nombre de la “guerra de maniobra”, el objetivo principal de esta guerra es la neutralización del enemigo, particularmente dimitir la potencia del

enemigo por medio de la búsqueda de sus inexactitudes estratégicas particularmente en sus dispositivos de combate para ser abatido empelado todo su potencial, de esta manera obteniendo neutralizar su capacidad operativa sin destruirlo físicamente necesariamente.

Los ensayistas reconocen la influencia de los alemanes como la iniciación de esta generación por mediante del empleo de sus tácticas de infiltración en el frente occidental en año 1918, la que adquiere su apogeo máximo en las iniciaciones de la Segunda Guerra Mundial-2WW en las operaciones alemanas de “Blitzkrieg” o también la llamada “Guerra Relámpago”, tras 80 años del final de la Primera Guerra Mundial-IWW los adelantos tecnológicos condescendieron el desarrollo de la aviación y de los carros de combate, lo que favoreció el progreso a las rápidas maniobras en el nivel táctico operacional, lo que les permitió imponer al adversario un ritmo de combate el que no se les hace factible hacer frente, en esta tercera etapa o tercera generación se introdujeron los cambios en el campo de batalla las que forman parte en la historia de la guerra moderna, asimismo los ensayistas subrayan la separación de las acciones tácticas haciendo uso de las famosas órdenes tipo misión, que más que ser un táctica operacional, buscaban conseguir los efectos deseados de la manera que fuese, lo que género o trajo como resultado suprimir “el orden de batalla” que era la forma habitual de alistarse en operaciones en el campo de batalla.

Continuando con la investigación y análisis de las guerras, los ensayistas reconocieron la cuarta fase o la famosa cuarta generación-Guerras Híbridas o las guerras del futuro, se caracteriza por el cambio radical del campo de batalla tradicional, la que difiere significativamente de los campos de batalla de las fases o generaciones anteriores, ahora estos campos de batalla se desplazan al habitud de la sociedad enemiga, donde quedaron relegadas las operaciones y/o acciones tácticas, las que ahora son reemplazados por elementos de muy pequeña entidad, los que se caracterizan por ser ágiles y su accionar depende básicamente de la capacidad de sostenimiento por sus propios medios dentro del área donde van a operar, cabe mencionar que los objetivos que les permitirá el cumplimiento de su misión incluyen el ámbito político, económico social y cultural enemigo, considerando la voluntad de lucha de la población enemiga.

La particular tipologías que configuran este tipo de situaciones donde encontrábamos límites y fronteras ahora ya no se encuentran, tal es así que se hace más difícil identificar los blancos de alto valor estratégicos y parte empeorar las cosas se requiere de arduo trabajo poder distinguir a los combatientes o diferencias a los “civiles” de los “militares”, se debe de entender que en este tipo de guerras los objetivos tradicionales como puertos-aeropuertos, base militares, almacenes militares, plantas de producción, sistemas de energía y otros, perdieron el estatus o ya no son considerados como objetivos de alto valor para el enemigo por lo que se dice que la finalidad no es vencer a un enemigo que está en el mismo plano, sino más bien imponer a los súbditos las condiciones deseada para su enemigo, por medio de sojuzgamiento de su población.

Lind relata en el mismo que además se ponen en valor el gran desarrollo tecnológico y las motivaciones que los llevan a una Guerras Híbridas, si nos enfocamos al desarrollo tecnológico debemos de hablar lo mucho que le permitió en el avance de las informaciones y las nuevas ventanas al futuro que les permitió aperturar, como descubrir el uso de nuevas fuentes de energía y las peculiaridades de su empleo, todo este avance tecnológico les permite a estos pequeño números de combatientes poder acometer sus objetivos y causar daños significativos al enemigo y sus aliados principales que generalmente se ven focalizados en el ámbito de la sociedad civil que ahora podría ser considerada como la retaguardia enemiga, podemos observar que esto rompe todos los paradigmas tradicionales de las estrategias militares en la solución de beligerancias que los obliga a reducir el empleo de estrategias táctico operacionales, conocido ahora como las guerras asimétricas o paradójicamente guerras de baja intensidad las mismas que suelen ser utilizadas por organizaciones terroristas que cuentan con todo tipo de medios económicos que les permite adquirir y emplear equipos de última tecnología con el fin de acometer sus objetivos.

El desarrollo y avance tecnológico proporciona la posibilidad que los medios de comunicación emitan sus mensajes en forma masiva y en tiempo real, siendo el

último el factor fundamental que le permite tener influencia en la voluntad personal y la opinión pública, lo que tiene que cubrir tanto a nivel nacional como internacional, por lo que las comunicaciones por medio de la propaganda constituyen la estrategia operacional que predominan en el conflicto.

Los ensayistas no adjudicaron al accionar terrorista como la primordial peculiaridad de la Guerras Híbridas, sin embargo mencionaron dos peculiaridades propias de este tipo de accionar o forma de lucha; la primera estrategia que busca es desmembrar la retaguardia enemiga que viene a ser la población civil, ellos no se preocupan por el frente de batalla y con este logran reducir importancia la capacidad combativa militar de sus adversarios, y la segunda clave de esto es el empleo sistematizado de las capacidades del enemigo que son utilizadas para sus propias conveniencias, lo que los ensayistas lo denominaron como la “llave de judo”, se puede observar como metódicamente emplean a las sociedades democráticas para ponerlos en su contra, hacen uso de las leyes proclamadas por sus enemigos para poder ser utilizados para defenderse y en algunos casos buscar los vacíos para obligar a los gobiernos aceptar sus condiciones que ulteriormente los deja mal parados ante la sociedad, lo que les hace perder su legitimidad ante la sociedad como un gobierno sostenible y confiable a los intereses del bien común.

Es así como Lind y los coautores de su trabajo de investigación se atrevieron a afirmar lo siguiente: la gran diferencia de la Guerras Híbridas de las tres (03) primeras generaciones de guerra, es que estuvieron prescritas por el predominio e influencia de famosa cultura occidental y contrariamente los promotores de la Guerras Híbridas no tienen influencia determinada pudiendo corresponder a otras culturas o a la conjunción de varias.

Según Creveld, M. V. (1991) catedrático de la Universidad “Hebrea de Jerusalén” el mismo que propagó su ensalzada investigación sobre la “La transformación de la guerra”, lo importante es su aporte ideológico e intelectual del autor sobre las nuevas teorías de la Guerras Híbridas, quien dio especulación sobre cómo puede ser la guerra del próximo futuro.

Es así que Van Creveld durante su investigación intentar aclarar que la guerra se ha desarrollado y avanzado a tal punto que las famosas teorías del gran

estratega y conocido Clausewitz resultan inservibles, el intelectual militar prusiano precisó que la naturaleza de la guerra estaba en función de tres grandes peculiaridades: Primero la hostilidad que viene a ser la madre de todos los conflictos; Segundo, la instauración de la violencia dentro de un escenario que se encuentra abrumado por la inseguridad y fatalidad, finalmente la tercera peculiaridad es el propósito el mismo que se pretende lograrlo por medio del empleo de la violencia sin tener en cuenta los daños colaterales del mismo, tipologías que se sistematizadamente descansan en tres elementos principales: la incertidumbre, la hostilidad y el desconcierto en el sus fuerzas armadas y finalmente sobre los propósitos del gobierno, estos (03) elementos son parte de muy famosa “trinidad” de Clausewitz, que en muchos instituciones militares fueron estudiados por grandes estrategias, sin embargo ahora ya están ya se encuentran desfasadas según las teorías de las guerras del futuro.

Van Creveld atañe la afamada “trinidad” de Clausewitz con la firma de los dos tratados de paz de Osnabrück y Münstervigencia, que no vienen a ser otra cosa que la célebre “Paz de Westfalia”, donde se inició la debacle de la sociedad corporativa (monopolio) a merced del ideario autónomo por medio de la violencia, el ensayista es de la opinión que la histórica reestructuración y distribución de poderes previos en Europa por medio de la división del Imperio en multitud de territorios, no ha sido una herramienta valedera para dar solución a sus problemas políticas, sino más al contrario fueron empleadas para buscar nuevas formas de guerra, por otro lado la aparición de las armas de destrucción masiva o armas nucleares, inutiliza cualquier tipo de estrategia de hacer la guerra lo que los limita a reaccionar ante los daños colaterales, entonces debemos de entender que los fines políticos ahora se alcanza por medio del empleo de la violencia y la destrucción masiva, ahí es donde nos adentramos en las guerras tipo Guerras Híbridas o los conflictos de baja intensidad donde nos damos cuenta que los medios se encuentran fuera del marco legal, motivo por el cual los estados pierden el monopolio de hacer uso de la violencia mediante las guerra, sino que ahora existen otros actores (Rebeldes, guerrilleros, criminales, narco-traficantes, sicarios, etc.) que también son protagonistas de la guerra, lo que convierte el campo de batalla en un escenario de revoltosos vs soldados, queda claro entonces que la teoría de la “Trinidad” quedo desfasada en el tiempo

y espacio, sin embargo lo que nos debe de preocupar es que si los estados perdieron el monopolio de la guerra, entonces ahora quienes solos los dueños o entidades que tienen ese poder, el mismo que se prevé que será “gradual, desigual y espasmódico”.

Ahora debemos de entender que si no está vigente la teoría de la “trinidad” entonces cuales son las regulaciones convencionales para el uso de la fuerza y sus limitaciones respectivamente, que podemos decir de los convenios que legitimaban la guerra, o debemos de considerar que estos ya no tienen efecto como tal en este tipo de conflictos, quien es responsable de los actores no gubernamentales los mismos que no poseen de personalidad jurídica y por ende no están inmersos dentro del sistema jurídico internacional, es en tal sentido que Van Creveld es de la teoría que los estado para combatir conflictos de baja intensidad, precisa de circunvenir normatividad que le de legitimidad a sus acciones, las que podrían ser similares o parecidos a los procedimientos de lucha contra el terroristas, sin este tipo de normatividad que avale el empleo de la fuerza, medios y estrategias será difícil la distinción entre soldados y civiles y la fuerza se verá limitada y les permitirá al enemigo la fabricación y empleo de armas prohibidas a discreción.

Los militares no deben de dejar de la lado el arte de la estrategia ante los conflictos de baja intensidad, se debe tener claro que ante cualquier hecho o situación de inseguridad se debe de aplicar el planeamiento estrategias necesario, pero no olvidarse que los procedimientos clásicos de empleo de la fuerza quedan desfasados en las guerras no convencionales no se puede emplear como herramientas de maniobra las GGUUBB, GGUUBB, aviación, armada, límites y otros por el estilo, Van visiona que en un futuro próximo las batallas se verán reducidas a una masacre en forma focalizad y de manera rápida, las líneas de comunicación y ejes de abastecimiento tradicional serán sustituidos por los medios comerciales de viaje en forma clandestina, no existirá bases militares ni puestos de comando, ahora serán madriguera subrepticias que les sirve como eje de mando y control invisibles y lo más relevan de todo esto es el control de sus aliados, aliados que vienen a ser los medios de comunicación quienes mediante la propaganda y desinformación instauraran el miedo y terror

a la población, Van menciona que a raíz de la transformación de los conflictos regulares, las fuerzas armadas se verán obligadas a reducir sus efectivos y crear un nuevo empleo de la fuerza, las fuerzas regulares transformarán sus misiones a medida que vayan asimilando su nuevo rol ante la sociedad que claramente será diferente a lo que tradicionalmente estamos acostumbrados a ver, por otro lado prevé la disipación de los principales sistemas de combate como los blindados y la artillería, que no son necesarios ni útiles en los conflictos de baja intensidad.

Según Hammes, T. X. (1994) en su artículo “La evolución de la guerra: la cuarta generación” aportación importante ya que del artículo extrajimos lo siguiente:

Hammes admite la división en nuevas generaciones, pero resiste que la permuta en el accionar de la guerra se debe a factores políticos, económicos y sociales, respalda que la Guerras Híbridas es el resultado de la metamorfosis global e histórica que se está engendrando por el desarrollo y modernización de la tecnología, particularmente en el área de la información.

Asimismo, explica las discrepancias y diferencias sociales desde un punto de vista político, económico y social, son los que impulsan al cambio y revolución, si analizamos el ámbito político podemos darnos cuenta que mientras en la 3GW los principales actores y protagonistas que dominaban el escenario internacional eran los Estados lo que en la actualidad cambio notablemente, toda vez que a estos se les ha sumado un conjunto de nuevos actores y que muchas veces los desconocen como tal, toda vez que existe una gran variedad de tipos de protagonistas envueltos en los conflictos, siendo muchos de ellos las organizaciones internacionales u organizaciones no gubernamentales y sin nombrar un gran número de séquitos transnacionales como los grupos religiosos, organizaciones mediáticas, organizaciones de fachada del terroristas y organizaciones antisistema supranacionales, es entonces que dentro de este contexto que debemos de poner atención a la interacción de estos nuevos actores quienes participan bajo con las mismas reglas de juego, como por ejemplo el famoso Derecho Internacional Humanitario quienes descaradamente deslegitimizan a los poderes del estados, y por el contrario les proporciona un amplio campo de acción y laxitud a las organizaciones no gubernamentales

internacionales, Hammes atribuye responsabilidad al fenómeno de la globalización quienes provocaron este tipo de cambios con la interrelaciones subrepticias, que lo único que ha generado es recrudecer las desigualdades en todos los campos, los estados se ven limitados a observar los nuevos paradigmas Sico-sociales sin capacidad de ejercer su poder como la fuerza militar.

Desde enfoque social, Hammes funde que las probabilidades de interconexión, en una escala global, de los humanos e instituciones, precisan un nuevo marco de relaciones que debilita los tradicionales lazos de los ciudadanos con las comunidades políticas a las que pertenecen, y a la vez que se fortifican los que conservan su relación con otros entes sub-nacionales o transnacionales.

En este contexto, Hammes se pregunta cómo se configurará la Guerras Híbridas en los nuevos conflictos, sin embargo ferviente a su hipótesis de que esta cuarta generación tiene relación estrecha y nace con la era de la informática, y su respuesta es que los nuevos conflictos y guerras tomarán forma de netwar o guerra online, amparando el patrón celebrado por John Arquilla y David Ponfeldt, para los que un probable y futuro conflicto se desarrollará en un ámbito de amplio e intenso empleo de densas redes de comunicaciones, llegando al nivel personal y transformando la guerra en una netwar.

Estas diferentes aportaciones constituyen el núcleo de lo que pretende ser una teoría sobre el tipo de guerra en el que estamos entrando. Naturalmente, estas ideas han tenido también sus críticos y se han desarrollado, como es propio de la creación intelectual, en un clima de debate entre partidarios y detractores. Como no podía ser menos, la atmósfera estratégica en la que estamos inmersos, dominada por la prioridad americana atribuida a la Guerra Global contra el Terrorismo, la misma que no ha sido indolente al afectar al debate y la opinión pública, donde cada bando ha visto en ella una confirmación de sus posiciones. Las críticas suelen ser de dos clases. Las primeras van dirigidas a la interpretación histórica de la teoría. La personificación en cuatro etapas se considera que no tiene suficiente fundamento y que habría dado otros resultados si se hubieran tomado como referencia otros criterios igualmente válidos. La

segunda serie de críticas versan sobre si verdaderamente la pregonada cuarta fase supone o no un cambio en la naturaleza de la guerra.

Según Baques, J. (2015) en su investigación sobre “*Las guerras híbridas: un balance provisional*”, propagado por el Instituto Español de Asuntos Estratégicos, el redactor mediante su concepto analiza las motives del crecimiento y expansión del anómalo de las guerras híbridas, plasmando aportes útiles para las FFAA occidentales en su lucha contra las nuevas y peligrosas amenazas; basado en el análisis de varios conocedores de la materia en guerras híbridas, donde el ensayista sostiene lo siguiente:

La mayor complicación que tiene este tipo de guerras en paralelo con otras guerras no convencionales, es que las viejas diferencias y peculiaridades entre fuerzas regulares y fuerzas irregulares, se alisan cada vez más hasta convertirlas en imperceptibles (p. 10), es por tanto que el adversario de tipologías híbridas emplea simultáneamente una mezcla de armas convencionales, tácticas irregulares, terrorismo y comportamiento criminal en el área de operaciones lo que antiguamente era el campo de batalla. Toda esa capacidad de actuar de forma diversa pero unificada a nivel operacional permite alcanzar un mismo objetivo estratégico. (p. 11) Asimismo el autor señala la creciente importancia que estos actores otorgan a la guerra de la información y su capacidad de gestionarla, interviniendo eficientemente en el ámbito del ciberespacio y las telecomunicaciones.

En relación con los objetivos perseguidos por los oponentes híbridos, señala, “Como en toda guerra los efectos buscados son tanto físicos como psicológicos. Pero destaca la importancia dada a estos últimos” (p. 12). Asimismo, el autor también propone formas en las que los futuros combatientes deberían adaptarse para enfrentar estas amenazas en forma más eficiente, incrementando la capacidad de los menores niveles de la conducción para adoptar rápidas decisiones con autonomía, pero enmarcadas en el objetivo de la campaña.

El CCFFAA (2015). En su “*Manual de uso y empleo de la fuerza en las acciones y operaciones militares conjuntas*”. (MFA-CN-01-19), encontramos lo siguiente:

El manual contiene principios, conceptos y normas de empleo de la fuerza en acciones conjuntas. Cabe mencionar que la divulgación tiene la finalidad de

alinear las diligencias de planeamiento, preparación, coordinación, conducción y control de las Fuerzas Armadas (FFAA), Comandos Operacionales (CCOO) y Comandos Especiales (CCEE), en el uso y empleo de la fuerza por parte de las FFAA, dentro del territorio nacional, dentro del marco legal de la República de Perú, para el caso la Constitución Política, en su artículo 44, que instituye que “el Estado debe defender la soberanía, garantizar la plenamente la vigencia de los derechos humanos y salvaguardar a la población de las amenazas contra su seguridad” (p.IV-1). Asimismo, los Artículos 137 y 165 señalan respectivamente, que dada la declaratoria de “estado de emergencia” las FFAA asumen el control del Orden Interno, si así lo dispone el Presidente de la República.” (p. IV-1) Por último el artículo 163 del mismo texto constitucional, establece que el Estado garantiza la seguridad de la nación mediante el sistema de Defensa Nacional. (p. IV-1). El manual también resalta que se han dictado leyes y reglamentos que regulan la participación de las Fuerzas Armadas en el marco interno, como son: la Ley No 28222, el Decreto Supremo No 024-2005-DE/SG y el Decreto Legislativo No 1095. Este decreto, en vigencia en la actualidad, precisa los ámbitos de intervención de las FFAA en el orden interno, tanto en zonas de normalidad, como las zonas declaradas en estado de emergencia. (p. IV-4).

Las FFAA y los Comandos Operacionales y Especiales, asimismo han dictado directivas específicas que norman las reglas de empleo y uso de la fuerza dentro del marco legal., regulan las acciones militares que lleven a cabo las Fuerzas de Tarea (FT), las que se desarrollarán en el marco irrestricto del estado de derecho y respeto a los derechos humanos, pero a la vez manteniendo una actitud firme y disuasiva, siendo oportuno el uso proporcional, racional y de última necesidad de la fuerza, en legítima defensa del personal en caso de amenaza inminente o ataque de grupos hostiles.” (p. IV-5).

La legislación instituye que los escenarios en las que intervienen las FFAA en acciones militares serán las subsiguientes:

- El uso o empleo de la fuerza militar en acciones militares (AAMM) como apoyo a las funciones y accionar de la PNP.

- El uso o empleo de la fuerza militar en otros escenarios de violencia en zonas declaradas en estado de emergencia bajo la vigilancia de orden interno en jurisdicción de la PNP.
- El uso o empleo de la fuerza militar frente al accionar de grupos hostiles en zonas declaradas en “Estado de Emergencia”. (p.IV-5).

El CCFFAA (2015). En su manual “*Operaciones contrterroristas conjuntas*”. (DFA-CD-03-22), encontramos lo siguiente:

El manual despliega una serie de principios, conceptos y fundamentos que orienten el planeamiento, preparación, coordinación y conducción de las operaciones contrterroristas conjuntas. (p. I-1). El documento expresa que la guerra contrterrorista es un conflicto socio-político muy complejo, donde el comandante que conduce las operaciones no tiene libertad para actuar sin la decisión política. En ese sentido debe ocuparse de cómo combatir, pero el por qué, cuándo y muy frecuentemente el dónde combatir son decisiones sobre las que tiene poco control. (p. I-2).

En relación con las líneas estratégicas del contrterrorismo, el manual señala que desde la captura de los cabecillas de Sendero Luminoso (SL), y la desarticulación del Movimiento Revolucionario Túpac Amaru, los hermanos Quispe Palomino, han formado un “clan familiar”, que opera como una firma de narcotráfico que apoya a Sendero Luminoso. “Esta facción del grupo terrorista sigue propugnando la continuación de la llamada “Guerra Popular” y se ha focalizado en el Perú en la zona de los valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro.” VRAEM (pII-4).

El gobierno como respuesta ha planteado una “estrategia de intervención integral con la participación de entidades del Estado” (p. II-4). De esta manera se plantea una integración de estrategias políticas, económicas, sociales, y militares, para derrotar al terrorismo.

El manual también realiza una síntesis de la evolución del terrorismo en Perú en especial de la organización terrorista SL. En ese sentido señala que en la actualidad la organización está fracturada entre los que propician una solución

política reivindicativa y los que buscan proseguir con la lucha, a base de actividades ilícitas ligadas al narcotráfico. Los que propician la solución política, desarrollan su actividad en penales y universidades. “El principal órgano generado que emplean es el Movimiento por Amnistía y Derechos Fundamentales, (MOVADef), que desarrolla un plan de mediano plazo, que no descarta a futuro, la acción violenta como medio de lucha.” (p. III-21). Quienes prosiguen la lucha armada, se basan en actividades extractivas y de narcotráfico, se puede mencionar que eso les ha permitido mantener una reducida fuerza armada que conserva presencia en la zona de los valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM). Si bien esta facción mantiene su supuesto discurso ideológico, sin embargo tiene como objetivo cobro de cupos por extracción ilegal de madera, la protección del cultivo de la hoja de coca y de las vías de transporte y producción de droga. Asimismo, se busca la expansión de la zona de influencia a otros territorios cocaleros como Huallaga, San Gabán (Puno) y Padre Abad (Ucayali). (p. III-21).

Actualmente, Sendero Luminoso en el VRAEM, continúa desarrollando su “estrategia de expansión y consolidación de sus bases de apoyo”, intentando lograr mayor acercamiento con la población mediante el adoctrinamiento y labores de apoyo social. (p. III-23) Simultáneamente ha infiltrado a los gremios, en especial en el sector cocalero y ha desarrollado acciones de agitación y propaganda contra la erradicación total de la siembra y cultivo de la hoja coca.

La organización que opera en el VRAEM a órdenes del terrorista “JOSE”, ha marcado una diferenciación fundamental con sus antecesores en su relación con la población. Siguiendo la línea principalmente Maoísta, buscan acercarse a la población para incrementar sus bases de apoyo populares. “la organización terrorista señala reiteradamente que es principalmente Maoísta y como tal, su accionar se basa en la población, particularmente en organizarla adecuadamente y emplearla en provecho de su accionar armado.” (p. IV-9).

El EP (2015). En su manual *Planeamiento de operaciones del Componente Terrestre en el “CE VRAEM”*. (ME 1-135), encontramos lo siguiente:

El manual presenta conceptos propios de las operaciones en el Comando Especial. En uno de sus apartados describe como es el accionar terrorista contra las fuerzas del orden mediante emboscadas, asaltos y hostigamiento. De la misma manera presenta los métodos ilícitos que utilizan las organizaciones ligadas al narcotráfico, en relación con la actividad de cultivos ilícitos, los tipos de drogas que se producen, y las rutas y formas de tráfico más utilizadas. Otro aspecto de interés que contiene el manual es la organización y funcionamiento de una Base Contra el Terrorismo, señalando aspectos propios del terreno, de efectivos y organización de patrullas y aspectos del planeamiento.

El EP. (2015). En su manual “Operaciones tácticas en el VRAEM” (ME 1-28), encontramos lo siguiente:

El manual presenta en forma detallada, los procedimientos de combate utilizados por el Ejército en su accionar contra el enemigo. En ese sentido presenta la forma de preparación de una emboscada, la forma de realización de patrullajes nocturnos y diurnos, y como realizar contraemboscadas. Asimismo, señala cuáles son las formas de apoyar una patrulla en peligro, a una Base Contra el Terrorismo (BCT), a un helicóptero caído, o como recuperar a un combatiente caído. Entre los procedimientos señalados también señala la forma de realizar intervenciones en vehículos menores, como actuar frente a levantamientos populares en un área bajo control propio, como insertar una patrulla y como realizar su extracción; asimismo, el manual también detalla una serie de procedimientos paralelos, donde se destaca a los procedimientos de navegación fluvial y procedimientos aéreos utilizados por las fuerzas durante el desarrollo de las operaciones.

Según Longa, L. (2014). En su obra titulada “*Narcoterrorismo en el Perú*”, *Reflexiones de un soldado*, editado por Creativos Perú. En este libro el autor plantea la realidad del Perú en relación con la lucha contra el narcoterrorismo.

El análisis busca salir del plano eminentemente militar para plantear la estrecha relación que hay entre aspectos de seguridad y la lucha contra la pobreza, la desigualdad, la falta de disponibilidad de instalaciones y la falta de preocupación e interés por la educación particularmente de la niñez y juventud. El autor presenta una evolución del terrorismo en el Perú a partir de 1980, planteando

sus objetivos en los siguientes términos: “...el establecimiento de una república socialista maoísta en reemplazo del sistema democrático; para cuyo fin utilizó como medio el terrorismo, que inicialmente fue dirigido a las autoridades y posteriormente a la población campesina para obtener su colaboración.” (p. 17) El autor señala que en este período no hay evidencias que asocien a Sendero Luminoso con el narcotráfico; no obstante ello, para esa época el narcotráfico se desarrollaba plenamente y era combatido por la PNP. La lucha era separada, las FFAA contra el terrorismo y la PNP contra el narcotráfico.

A partir de 1990 la situación cambia y la clase política toma conciencia del problema. “Entre 1990 y 1992, el movimiento terrorista ocasionó la muerte de 589 personas, en su mayoría campesinos.” (p. 20) Las Fuerzas Armadas atacaron el centro de gravedad materializado por la relación de los terroristas con la población. (p. 21) En ese período se alcanzó buenos resultados, apoyándose en los Comités de Autodefensa constituidos por campesinos, que fueron organizados, equipados e instruidos por las FFAA peruanas (p. 21). La derrota del enemigo se dio en el campo militar pero no se contó con una estrategia global que permitiera consolidar los resultados militares, es por tanto que durante ese período los remanentes terroristas se ocultaron en las profundidades del Huallaga y en los Valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro. VRAEM, no obstante las objeciones sociales, políticas y económicas siguieron presentes en especial en la región andina del país, lo que significó un grave error. (p. 22).

El ensayista manifiesta que durante el 2000 y 2008 el terrorismo es vencido militarmente, pero no se logró la pacificación nacional a consecuencia de una actitud triunfalista del gobierno del ex presidente Alejandro Toledo, entusiasmado por algunas ONGs defensores de los derechos humanos. (p. 23), es en tal sentido que de forma acelerada se ordenó la desactivación de bases contrterroristas, particularmente en los Valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM). Fue en este período que los remanentes terroristas se mudaron a ser la amenaza actual, narcotraficantes que aparentemente haber renunciado a su lucha política, manteniendo aún su brazo plático.

2.6 Definición de términos

Asimetrías conceptuales.

Término empleado para acentuar la diferencia existente entre dos beligerantes que pueden ser consideradas desde el punto de vista doctrinario, donde emplean diferentes tipos estrategias, métodos y estratagemas, en todas sus modalidades.

Asimetrías físicas.

Término empleado para acentuar la diferencia existente entre dos beligerantes que pueden ser de naturaleza económico, medios, geográficamente, modernización, infraestructura y disponibilidad tecnológicas o cualquier tipo de diferencia que pueda marcar una diferencia entre ambos.

Asimetrías ontológicas

Término empleado para acentuar la diferencia existente entre dos beligerantes que pueden ser consideradas en términos de principios políticos y cultura.

Asimetrías de voluntades.

Término empleado para acentuar la diferencia existente entre dos beligerantes que pueden ser consideradas desde el punto de vista motivacional de los involucrados, anteponiendo el análisis de la relación costo beneficio que involucra participar en el conflictos.

Disciplina Militar.

Viene a ser una norma que los militares voluntariamente someten su comportamiento; esta norma tiene como pilar fundamental la obediencia y un alto compromiso de honor, justicia y moral, por lo que persiguen el fiel y estricto acatamiento de las ordenes y deberes que disponen las Leyes, Normas, directivas y Reglamentos Militares. “El servicio demanda que el personal militar lleve el consecución del deber hasta la inmolación, jamás antepone los intereses personal, su servicio por las armas vela por la soberanía de la nación, muestra en todo momento lealtad a su institución”

Juiciosa observancia de las leyes, de las disposiciones vigentes y de las órdenes superiores a que está proscrito todo el personal militar e precisa de la subordinación

consecuente e inquebrantable de la voluntad individual en beneficio del conjunto. Constituye la fuerza fundamental del Ejército y es el factor más poderoso del éxito; su importancia es tal que no se puede concebir una fuerza organizada sin disciplina.

El concepto de la disciplina militar abarca un contenido muy amplio y, entre otros, se refiere a: el conocimiento y la práctica de todas las obligaciones militares; la obediencia y el acato a los superiores jerárquicamente; la observancia de las leyes y sujeción estricta a los reglamentos; la uniformidad, orden y pundonor en la conducta; la abnegación que puede llevar hasta el sacrificio de la vida, Instituida en la justicia y en la razón, lo que avala el éxito y afirma al EP el cumplimiento de su misión.

Ejemplo de Disciplina: El Soldado José de la Perla , estando de centinela en el local donde se reunía la Convención Nacional de 1834, repelió el ataque de un grupo numeroso de motinistas (revoltosos, bulliciosos, antisistemas) que intentaron penetrar al local y defendió su puesto hasta perder la vida acibillado a balazos. Un monumento que existe en el local del Congreso perenniza su memoria. Se aplica también para referirse al cumplimiento de las disposiciones dictadas con respecto a una actividad determinada. En este caso la palabra disciplina va seguida del nombre de la actividad a que se refiere y así se tiene: Disciplina de Marcha, Disciplina de las Transmisiones, etc. RE 320-5 Reglamento de Términos Militares del EP

Estado Final Deseado (EFD)

Estado final deseado es el conjunto de condiciones necesarias que define el logro del objetivo militar. Estas condiciones contribuyen a desarrollar los criterios de terminación, es decir, los estándares específicos aprobados por el escalón superior y que se deben cumplir antes de concluir una operación militar.

Clausewitz señalaba: “No se emprende ningún tipo de guerra, o no correspondería emprender ninguna, sin hacerse la primera pregunta “¿Qué se debe efectuar por la guerra y en la guerra”, obviamente lo primordial es el fin inmediato deseado y el otro vendría a ser el objetivo final de la operación. En operaciones en amplios espacios y con pocas tropas, donde es de esperar que se pierda el contacto y las comunicaciones entre las fracciones, es muy útil que todos los comandantes independientemente de los niveles saber e internalizar lo que se requiere en el EFD de cosas a lograr.

El EFD promueve la unidad de esfuerzos, facilita la sincronización, y ayuda a aclarar (y puede reducir) el riesgo asociado a la operación. Los comandantes deben incluir el EFD en sus pautas de planificación y la declaración de la intención del comandante.

Fuerzas Armadas.

Conjunto de instituciones armadas: Marina de Guerra, Fuerza Aérea y Ejército, misionados a garantizar la soberanía, independencia e integridad territorial de la República Nacional.

Fuerzas combinadas.

Es la organización de fuerzas integradas por componentes de las instituciones armadas propias y las de otro país, con componentes funcionales y responsabilidades operacionales y que actúan bajo un único comando.

Fuerza Conjunta.

Es una fuerza combinada de elementos significativos asignados o agregados, los mismos que pertenecen a dos (02) o más instituciones armadas, operando bajo el comando de un único comandante.

Guerras Híbridas – Guerras Híbridas.

La famosa y citada “Guerra de cuarta generación”-Guerras Híbridas es una calificación íntimamente dentro de la doctrina militar norteamericana que alcanza y aglutina la Guerra Sucia, la Guerra de guerrillas, la Guerra de baja intensidad, la Guerra asimétrica, el terrorismo de Estado, el narco-terrorismo y otras operaciones similares y encubiertas, también adhieren la Guerra civil, Guerra popular, la Propaganda, el Terrorismo y el Contraterrorismo, todas estas actuando en misceláneamente con estrategias no tradicionales o convencionales de combate, pues ahora fuero de los tradicional incluyen a la Población civil y la Política, y su más poderosa arma es la Cibernética,. En este tipo de conflictos no hay pugnas y combates entre ejércitos regulares, ni obligatoriamente la presencia de Estados beligerantes, ahora este tipo de guerras se puede apreciar entre grupos violentos y un estado, sin embargo en la actualidad sobre todo entre grupos violentos de naturaleza religiosa, política, económica y/o étnica.

https://es.wikipedia.fss/wiki/Guerra_de_cuarta_generaci%C3%B3n

Guerra asimétrica.

Se denomina así a los conflictos de naturaleza violenta donde se puede apreciar y constatar una indescifrable incompatibilidad cualitativa y cuantitativa principalmente de bienes y recursos políticos, militares, y todos los mediáticamente involucrados y comprometidos en el conflicto o guerra asimétrica, lo generalmente origina que el que se encuentra en desventaja del punto de vista de simetría, se ve obligado y en la necesidad de emplear procedimientos y estratagemas atípicas, claro está que ambos beligerantes suelen recurrir a este tipo de estratagemas, las mismas que se extralimitan de las estrategias convencionales y tradicionales, es así que dentro de estos procedimientos atípicos podemos observar la contrainsurgencia, el terrorismo de Estado, guerra de guerrillas, la resistencia civil, la desobediencia civil y toda variedad de terrorismo o guerra sucia que se puedan imaginar https://es.wikipedia.org/wiki/Guerra_asim%C3%A9trica.

Guerra psicológica.

Técnicamente es definida la “Guerra Psicológica” o también llamada la “Guerra sin Fusiles”, como el empleo planificado, calculado, premeditado de la propaganda en forma masiva haciendo uso de los medios de comunicación disponibles, las mismas que tienen como objetivo y finalidad influir, manipular y controlar la conducta de su blanco auditor, siendo este normalmente la sociedad civil, el personal político o militar, además por otro lado buscan amedrentarlos y dominarlos sin necesidad de recurrir al uso de la fuerza o uso de la arma las cuales supuestamente fueron creadas para ese fin o por lo menos para garantizar la seguridad de los mismos. https://es.wikipedia.org/wiki/Guerra_psicol%C3%B3gica

Inteligencia emocional.

Es uno de los preceptos claves para advertir el camino por donde se enrumba la psicología en las décadas modernas, Daniel Goleman precursor del tema es un catedrático de psicología en la Universidad de Harvard y escritor del bestseller “Inteligencia Emocional”, donde lo define como “la capacidad de identificar, admitir y conducir nuestras emociones, con la finalidad de dominar nuestras conductas y llevarlos a los objetivos anhelados, además de acometerlos debe conllevar con los demás”.

Los trastornos mentales son fundamentalmente un tipo de preocupación en el control de la capacidad de razonar coherentemente, debemos de entender que nuestras emociones

son algo íntimo y propio de la actividad y conducta mental no patológica y por ende y dada su importancia toda debemos de estudiarlo y analizarlo para entender cómo y quienes somos verdaderamente. Es en tal sentido que se define a la “Inteligencia Emocional” como una herramienta que nos asiste a concebir de qué forma somos capaces de influir de un modo inteligente y adaptativo tanto sobre nuestras emociones como en nuestra exégesis de los cambios emocionales de las demás personas, esta es una dimensión de la humanidad donde la psicológica tiene un papel trascendental, porque nos enseña la forma correcta de socializar como la adaptación en el medio donde nos desarrollamos y las estrategias que debemos de emplear.

Liderazgo.

Destrezas gerenciales o directivas que una persona tiene para influir en las personas o en un equipo de trabajo, forjando que este equipo se desempeñe con frenesí hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos, se entiende también como la capacidad tomar la iniciativa, convocar, promover, delegar, gestionar, incentivar, evaluar un proyecto, motivar de forma eficaz y eficiente. <https://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

Liderazgo autoritario-autocrático

Es uno de los más tradicionales y repetidos en las empresas, se identifica por ser un talante de liderazgo unidireccional, donde los dirigentes o jefes son los que deciden y ponen las reglas sin interesarles la opinión y menos considerar la intervención del personal en la toma de decisiones, es el líder quien ostenta el poder y los trabajadores se limitan única y exclusivamente al obediencia de sus órdenes. <https://coach/liderazgo-autocratico-autoritario>.

Liderazgo militar.

Es el proceso de influir sobre el personal bajo nuestro mando brindando propósito, dirección y motivación, mientras se dirige las acciones que logren la misión y mejoren la Unidad a la que pertenecemos. RE 1-54 Liderazgo Militar - Edición 2014.

Liderazgo organizacional.

El liderazgo que se produce en las Unidades de tamaño intermedio de una organización desde una Brigada hasta un Ejército de Operaciones como también desde unas Direcciones. RE 1-54 Liderazgo Militar - Edición 2014.

Habilidad del líder para guiar el trayecto a seguir, a través de la motivación, de todas las áreas que totalizan un sistema de estructuras; reforzando al mayúsculo cada una de ellas y logrando por medio de la satisfacción de las necesidades de la empresa, la creatividad y la consecución de objetivos. <https://www.euroresidentes.liderazgo>.

Liderazgo participativo o Liderazgo democrático.

Normalmente un líder democrático es quien ulteriormente toma la decisión final, el líder independientemente de su género, es participativo e incita a los miembros del equipo para apoyar en el proceso de la toma de decisiones, está demostrado que este tipo de acciones incrementa la complacencia de los trabajadores, ya que se sienten importantes por medio de la mediación de los trabajadores en todo el proceso, por otro lado también refuerza a desplegar las destrezas de las personas, los miembros del equipo y los trabajadores en general se sienten que son parte del control de su propio destino.

Por lo tanto, su motivación para realizar su trabajo es más representativa moralmente que en espera de una prima financiera, normalmente este tipo de liderazgo puede ocasionar la mejora del trabajo, tanto en la calidad como en la cantidad y suelen ser por periodos prolongados, confiesan algunos trabajadores que dada la confianza que reciben y ellos responden voluntariamente con el espíritu de cuerpo y cooperación, mostrando en todo momento la moral elevada.

Liderazgo transaccional.

Conocido también como el liderazgo institucional que se concentra en el rol de fiscalización, organización y todo el cometido del grupo, por otro lado el liderazgo transaccional es un modo de liderazgo en el cual el líder promueve el desempeño de sus partidarios por medio de las distingue (premios o castigos). https://es.wikipedia/wiki/Lidergo_transaccional.

El concepto de liderazgo transaccional relata a un modelo de liderazgo empresarial que tiene basado en la compensación, el empleado brinda sus servicios y consigue por ello su devengo y otros patrocinios, por otro lado, el líder mostrarse de acuerdo con facilitar y conseguir a los obreros los recursos imperiosos para que cumplan con sus metas y es

entonces que el líder concede a sus personal recompensas y éstos responden mejorando la calidad de su trabajo. <https://www.euroresidentes/liderazgo-transaccional>.

Liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional es indiscutiblemente inverso al transaccional y maniobra basada en el objetivo de cambiar su estimulación tradicional asentada exclusivamente en la recompensa lo que lo compromete con el cumplimiento de las metas de la empresa, las personas y la organización. Un líder transformacional no se focaliza únicamente en la potenciación del trabajo de las personas, sino que también se centra en el compromiso que aporta el integrante por su propia iniciativa y desarrollo personal, que trae resultado un acrecentamiento en el ejercicio de la obediencia de los objetivos de la organización. <https://articulosbm/liderazgo-transaccional-y-transformacional.pdf>.

Liderazgo Servil.

Término instaurado por Robert Greenleaf en la década de los 70', donde retrato un líder que normalmente no es expresamente reconocida como tal, se dice de una persona independientemente de su nivel dentro de una estructura, es quien satisface las necesidades de su grupo de trabajo, él o ella se figuran como un "líder servidor", con su desempeño esencialmente servil, permite el desarrollo y cumplimiento de objetivos de los miembros del equipo, muchas veces su principal labor es ayudándoles a desenvolver enteramente su potencial y conferir todo lo mejor de sí en varios sentidos, se dice que el liderazgo de servicio es una grafía de liderazgo democrático.

Los adeptos al modelo de liderazgo de servidumbre insinúan que es una forma de ejemplarizar la importancia de la necesidad de su personal que es ante todo lo principal, entendemos que hoy por hoy la práctica de los valores son meramente importantes lo que nos llevara a ser un mundo mejor, forjando en su personal los ideales y valores que toda empresa aspiraría tener. Muchos creen que este tipo de liderazgo no son los más ideales en el nivel empresarial toda vez que existe una gran demanda de competencia y en una situación de competencia se podrían ver relegados y dejados atrás, además se dice que las mayoría de las personas prefieren un líder de estilo diferente que les inspire confianza y fortalece y no que sea endeble y servicial que le da una figura de debilidad ante sus adversarios en el mundo empresarial, sin embargo a las personas o miembros de

una organización que no tienen responsabilidades o metas por cumplir les sele agradar por el predominio de la democracia consensuada.

Orden militar

Es la expresión escrita o verbal de carácter imperioso y de acatamiento obligatorio, ceñido al normal ejercicio de la función militar, la propia que porta lo que un superior jerárquico militar exhorta que se consume por medio de los subordinado, además la orden debe ser precisa, concisa y clara, debe de portar información única y exclusivamente necesaria que le permita al subordinado cumplir su misión, es ineludible la responsabilidad del superior jerárquico quien impartió la orden, por otro lado las leyes y reglamentos vigentes los mismos que están bajo el mandato de la Constitución Política del Perú, son los que dan legitimidad y validez de una orden militar impartida.

Planeamiento

El planeamiento es el arte y ciencia de entender la situación, visualizar un futuro deseado y establecer maneras eficaces de provocar que ese futuro ocurra. El planeamiento es conceptual y detallado. El planeamiento conceptual incluye: el desarrollo del entendimiento sobre el ambiente operacional, el establecimiento del problema, la definición del estado final deseado (EFD) y el progreso de una visión operacional con el propósito de conseguir el estado final deseado. El planeamiento conceptual generalmente corresponde al arte de las operaciones y lo dirige el comandante.

Tanto el proceso de diseño de las operaciones como el proceso militar de toma de decisiones (PMTD) ayudan a los comandantes y estados mayores en los aspectos conceptuales del planeamiento. Por el contrario, el planeamiento detallado, traduce el concepto amplio en un plan completo y práctico; éste generalmente corresponde a la ciencia de las operaciones y abarca aspectos específicos de implementación; se encarga de la programación, coordinación y asuntos técnicos relacionados con el movimiento, mantenimiento, administración y dirección de las fuerzas.

Proceso militar de toma de decisiones - (PMTD).

La toma de decisiones es un proceso cognoscitivo, sucede en la mente de las personas, estas reciben información y la procesan de diferente manera en base a su inteligencia, educación, cultura y experiencias, además y dependiendo de la situación, los

comandantes pueden depender en gran medida de la intuición para su toma de decisiones; en ciertas situaciones, pueden adoptar un enfoque más deliberado para llegar a una decisión. La principal diferencia es la consciencia de su propio conocimiento en el que los líderes se basan para emitir juicios y tomar decisiones. A veces ese conocimiento es tan inmediato como saber o sentir (intuición). Otras veces, el esfuerzo cognoscitivo se presenta en un proceso más deliberado.

Soldado invisible

Denominación otorgada a los nuevos soldados de la Guerras Híbridas y quienes a la vez son los blancos tácticos de las operaciones psicológicas, estos soldados invisibles es un individuo o una masa de ellos, previamente modelados y concientizados a partir de una ideología mediática consumista, las mimas que son vendidas e instauradas por las transnacionales capitalistas y/o las famosas organizaciones no gubernamentales, durante el proceso de inclusión mediático-social de este tipo de acciones podemos recalcar que los comandantes y oficiales de EEMM de la Guerra Psicológica no necesariamente son militares, ahora son reemplazados por eruditos en telecomunicaciones orientados a generar insurgencia y contrainsurgencia en forma masiva y en tiempo real.
https://www.bibliotecapleyades.net/sociopolitica/sociopol_globalmilitarism157.htm

Unidad Militar

Es una organización dentro de unas Fuerzas Armadas; puede agrupar un número variado de soldados, vehículos, equipo, armamento, medios aéreos, navales y otros. Las fuerzas terrestres, aéreas y navales se organizan jerárquicamente en grupos u organizaciones de diferentes tamaños o magnitudes, siguiendo funciones administrativas tácticas, y/o operativas.

Se denomina unidad militar a la estructura militar uniforme que tiene formada sus propias funciones de comando.

La unión y/o fusión de varias unidades de menor escalón, junto con elementos de maniobra, comando y control, forman una unidad de mayor magnitud (por ejemplo, los batallones suelen estar formadas por un estado mayor de batallón y por dos-hasta cinco-compañías de maniobra, fuera de las fuerzas de apoyo).

Se conoce como:

- Gran Unidad de Batalla a las divisiones, ejército de operaciones, componente terrestre y similar.
- Gran Unidad de Combate a las brigadas, agrupamientos, destacamentos y similares
- Unidad o unidad mayor a los batallones o similares y
- Sub unidades o unidades menores a las compañías y secciones y similares.

2.7 Acrónimos y Abreviaturas.

- **AO** : Área de operaciones.
- **AOC** : Área de operaciones conjuntas.
- **AOI** : Área objetivo de interés.
- **ADR** : Área de responsabilidad.
- **AV** : Área vital.
- **BAV** : Blanco de alto valor
- **BBCC** : Bases Contrasubversivas.
- **BC** : Base Contrasubversiva.
- **CA** : Curso de acción.
- **CAE** : Curso de acción del enemigo
- **C2** : Mando y control.
- **C4I** : Mando, control, comunicaciones, computo e inteligencia.
- **CAD** : Cadete
- **CI** : Contrainteligencia.
- **CIA** : Compañía
- **CIC** : Centro de inteligencia conjunto.
- **CICR** : Comité Internacional de la Cruz Roja.
- **CMDTE** : Comandante.
- **CONOPS** : Concepto de las operaciones.
- **DDHH** : Derechos humanos.
- **DIH** : Derecho internacional Humanitario.
- **EFD** : Estado Final Deseado.
- **EP** : EP .
- **EEMM** : Estado Mayor.
- **ENC** : Ejército Nacional de Colombia.
- **FAP** : Fuerza Aérea del Perú.

- **FFAA** : Fuerzas Armadas.
- **FM** : Fuerza Militar.
- **FFMM** : Fuerzas Militares.
- **FT** : Fuerza de Tarea.
- **GC** : Guerra convencional.
- **GNC** : Guerra no convencional.
- **GGUUBB** : Gran Unidad de Batalla.
- **GGUUCC** : Gran Unidad de Combate.
- **INF** : Infantería
- **IVR** : Inteligencia vigilancia y reconocimiento.
- **MFA** : Manual de las Fuerzas Armadas.
- **MGP** : Marina de Guerra del Perú.
- **OPSIC** : Operaciones psicológicas
- **Opns Mil** : Operaciones militares
- **P/O** : Plan de operaciones.
- **PBI** : Producto Bruto Interno.
- **PICAO** : Preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional.
- **PICB** : Preparación de inteligencia del campo de batalla.
- **PMTD** : Proceso militar de toma de decisiones.
- **PNP** : Policía Nacional del Perú.
- **PPVV** : Puestos de Vigilancia
- **PV** : Puesto de Vigilancia
- **MRTA** : Movimiento Revolucionario Túpac Amaru.
- **SIGINT** : Inteligencia de las comunicaciones.
- **SIT** : Situación.
- **SL** : Sendero Luminoso.
- **UNASUR** : La Unión de naciones Suramericanas.
- **UU** : Unidad militar.
- **VRAEM** : Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro.
- **Guerras Híbridas:** Guerra de Cuarta Generación.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Método y Enfoque de la investigación

El método de investigación fue **deductivo**, ya que permitió el uso de datos generales aceptados como verdaderos previamente establecidos como principios generales, luego fueron deducidos mediante el razonamiento lógico entre varias suposiciones y comprobando su validez.

Este fenómeno investigado se basó en un estudio de campo realizándose en un contexto de ambiente natural y en situaciones reales donde se halla las unidades de análisis del problema abordado en este trabajo investigativo. El enfoque ha sido **cuantitativo** ya que se fundamentó en un esquema hipotético deductivo y lógico, buscó formular preguntas de investigación e hipótesis para luego probarlas, se apoyó en la medición estandarizada y numérica, utilizó el análisis estadístico, es reduccionista y pretendió generalizar los resultados mediante muestras representativas, siendo su alcance descriptivo y explicativo.

3.2 Tipo de investigación

La investigación desarrolló según el tipo **Cuantitativo - Transversal – correlacional causal**, porque tuvo como objetivo describir relaciones entre las dos variables propuestas en la investigación durante un momento determinado, se trató también de la descripciones de la relación de las variables, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales, considerándose además que sin la descripción previa no se puede explicar, es decir, sin el ¿Cómo es? No se puede explicar el ¿Por qué?.

Razón por la que se complementó con el diseño transversal correlacional, buscando de esta manera conocer las relaciones que vinculan situaciones problemáticas dentro del contexto social en estudio, interpretando cualitativamente, sobre una mutua relación para saber cómo se pueden comportar una variable al conocer el comportamiento de la otra variable correlacionado cuantitativamente, explicando finalmente los hechos y fenómenos en cuanto a lo que lo origina y sus consecuencias.

3.3 Nivel y Diseño de investigación

En lo que respecta al diseño fue **No Experimental**, es decir, no se manipuló variable alguna sino que se observó el fenómeno tal y como se dio en su contexto natural en un momento determinado, para posteriormente evaluarlo y establecer la consistencia fundamental de llegar a saber las correlaciones entre las variables de estudio.

Constituyó una investigación ex post facto, porque se basó en hechos y acciones que ya ocurrieron buscándose relaciones entre las variables planteadas e identificar los criterios operativos que pudieran resaltar el nivel de eficiencia del proceso logístico se relaciona en reafirmar un conocimiento específico y a su vez trata de transformar (resolver problemas) sobre el liderazgo organizacional y participación del EP en las Guerras Híbridas.

Según la temporalización, reunió las condiciones de método transversal porque describe las variables y analiza su incidencia en un momento determinado sin realizar un seguimiento prospectivo. Así mismo, el tiempo no interviene en el comportamiento de las variables y se han tomado datos de un grupo de unidad de análisis simultáneamente en un momento dado.

Se desarrolló el diseño transversal descriptivo, porque indagó la incidencia y los valores en que se manifiestan las variables que se investigan en un instante determinado de tiempo y sirve como parte básica pero no suficiente, considerándose que sin la descripción previa no se puede explicar, es decir, sin el ¿Cómo es? No se puede explicar el ¿Por qué?, razón por la que se complementó con el diseño transversal correlacional (causal) retrospectivo, consiguiendo de esta manera conocer las relaciones causales que vinculan situaciones problemáticas dentro del contexto social en estudio, interpretando cualitativamente, sobre una incidencia relación para saber cómo se pueden comportar una variable al conocer el comportamiento de la otra, explicando finalmente los hechos y fenómenos en cuanto a lo que lo origina y sus consecuencias.

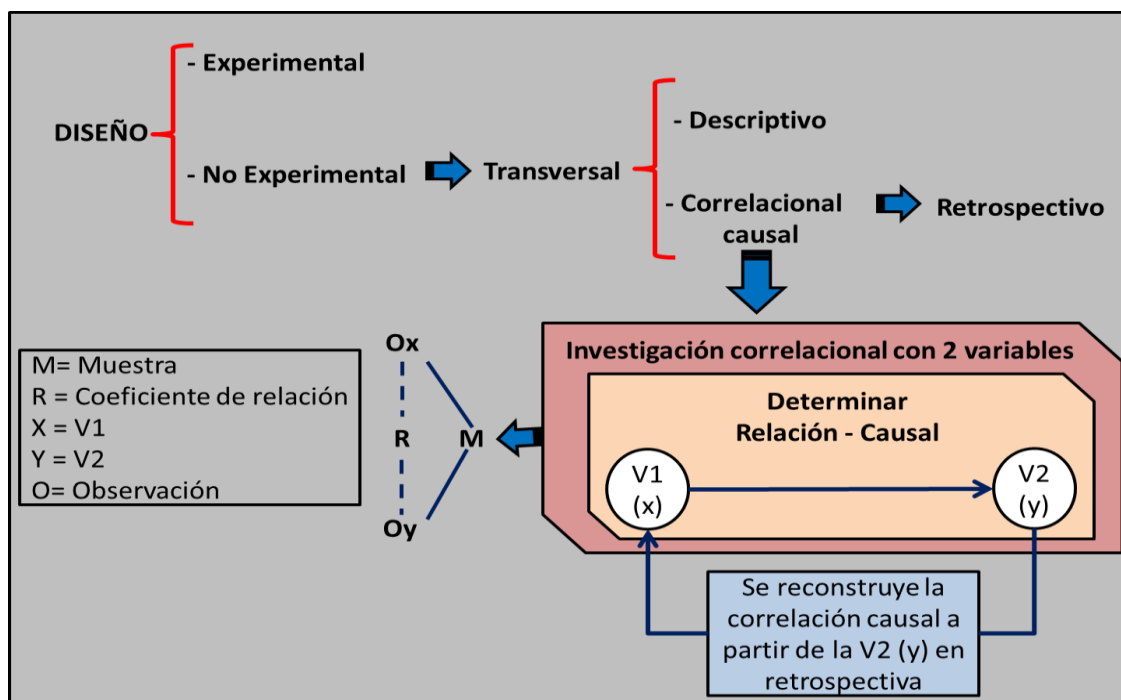


Figura 1. Diseño metodológico a seguirse en la investigación

3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de información

3.4.1 Elaboración de los instrumentos

Para la elaboración de los instrumentos se proyectó que la información sirve como fuentes de información, fueron ejecutados acorde a tres (03) criterios de selección: 1ro El criterio de la pertinencia, 2do El criterio de la exhaustividad y por último el 3ro El criterio de la actualidad.

a. El criterio de la pertinencia:

En este criterio estableció que las fuentes examinadas son totalmente afines con el propósito planteados de nuestra actual investigación y con los objetivos previamente especificados, así como contribuir con conceptos, enfoques, teorías, conocimientos y/o experiencias significativas para fundar las bases de nuestra investigación.

b. El criterio de la exhaustividad:

La totalidad las fuentes de información examinadas fueron todas las fuentes viables, ineludibles y aceptablemente aptos para cimentar nuestra investigación, por lo que en todo evitamos no exceptuar ningún tipo de dato que se útil y aporte a los fines de

éste trabajo, consintiendo de esta manera enumerar, clasificación y/o codificar de las fuentes examinadas, de acuerdo a los objetivos específicos que planteamos en la presente investigación.

c. El criterio de actualidad:

Este criterio a la vez involucró que las fuentes examinadas para nuestro presente trabajo de investigación, son lo adecuadamente presentes y actuales como para certificar que muestran los últimos antecedentes con correspondencia a nuestra presente investigación, podemos aseverar que los más nuevos sucesos, hechos y/o los historiales empíricos más oportunos significados a sucesos acontecidos en el pasado reciente o en el presente con relación al Liderazgo Organizacional y las Guerras Híbridas.

3.4.2 Validez confiabilidad y evaluación de instrumentos

Para tal efecto los investigador trataremos de medir una cualidad no directamente observable, por lo que para la validez confiabilidad y evaluación de instrumentos, debemos de considerar el empleo de la técnica del Alfa de Cronbach que es un coeficiente que se utiliza para medir la fiabilidad de una escala de medida, y cuya denominación Alfa fue realizada por Cronbach.

Prueba de fiabilidad esperada

Tabla 1

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
.950	15

Fuente: *Propios investigadores*

- Coeficiente alfa de Cronbach mayor a 0,9 es Excelente
- Coeficiente alfa de Cronbach mayor a 0,8 y menor a 0,9 es Bueno
- Coeficiente alfa de Cronbach mayor a 0,7 y menor a 0,8 Aceptable
- Coeficiente alfa de Cronbach mayor a 0,6 y menor a 0,7 Cuestionable
- Coeficiente alfa de Cronbach mayor a 0,5 y menor a 0,6 Pobre
- Coeficiente alfa de Cronbach menor a 0,5 es Inaceptable.

La interpretación del valor calculado del Alfa de Cronbach, igual a 95% determina que los resultados de la prueba piloto de la encuesta practicada a los 98 encuestados, confirman que se trata de un instrumento con significativa fiabilidad y hace que sus mediciones sean estables y consistentes.

Tabla 2

Indicadores de fiabilidad

Valor	Interpretación
0	Nula fiabilidad
0.01 a 0.20	Insignificativa fiabilidad
0.21 a 0.40	Baja fiabilidad
0.41 a 0.60	Media fiabilidad
0.61 a 0.80	Alta fiabilidad
0.81 a 0.99	Significativa fiabilidad
1	Total fiabilidad

Fuente: *Propios investigadores.*

3.4.3 Aplicación de los instrumentos

Las técnicas seleccionadas para ser aplicadas en este estudio investigativo son como sigue:

Tabla 3

Selección de técnicas - instrumentos de aplicación en el estudio

Técnica	Instrumento	Fuentes	Ventajas	Desventajas
Encuesta	Cuestionario preguntas cerradas	Informantes seleccionados Lecciones aprendidas en el VRAEM.	Aplicable a gran N° de informantes sobre gran número de datos	No es tan profunda
Entrevista	Guía de entrevista semiestructurada	Participantes en la Operación chavín de Huantar.	Permite corroborar datos alcanzados en el cuestionario. Se profundiza.	Solo aplicable a expertos
Análisis documental	Fichas textuales	Manuales y otros sobre liderazgo y Guerras Híbridas.	Muy objetiva puede constituir evidencia	Limitadas a fuentes documentales

Fuente: *Propios investigadores*

La entrevista a expertos, se realizará a todos Oficiales que participaron en la operación Chavín de Huantar, que en muchos casos son líderes con amplio currículo profesional en Guerra Híbrida, el tipo de conversación será informal y libre, sin embargo, se orientarán las preguntas y discusiones de acuerdo a los objetivos de la investigación y a las conductas observadas en las unidades de análisis. Los testimonios y conclusiones obtenidas se anotarán en un cuaderno de anotaciones. Los criterios de construcción del instrumento de recogida de datos (entrevista) serán los siguientes:

- Como técnica científica, la entrevista reunirá a un entrevistador-moderador con el entrevistado o informante y su único propósito será obtener respuestas o informaciones que ayuden a comprobar las hipótesis planteadas. El entrevistador se elegirá de entre los investigadores.
- Se elaborará una entrevista semiestructurada (dirigida) y planificada, obedeciendo a pautas específicas en su preparación, su aplicación e interpretación de los datos e informaciones recogidas.
- Los instrumentos que se emplearán serán la guía de la entrevista, una grabadora y el diario del entrevistador. Uno de los propios investigadores efectuará la función de relator.
- El procedimiento para la entrevista se preparará para antes, durante y después de la misma, según las siguientes pautas:
 - Antes de la entrevista
 - Presentación del entrevistador
 - Conocimiento previo del entorno del entrevistado
 - Aspectos personales del entrevistador
 - Capacitación específica del entrevistador
 - Preparación y reconocimiento de lugar, horario y detalles
 - Durante la entrevista
 - Generación de corriente de empatía
 - Utilización de vocabulario adecuado a la situación y conforme al marco teórico de referencia del informante
 - Actuación con sinceridad, sin rodeos y espontánea
 - Evitar discusiones, así como inducir o sugerir respuestas

- Evitar actitudes o hacer exhibiciones de autoridad
 - No poner ejemplos ni hacer amonestaciones morales
 - Prestar atención en lo referente a la comprobación de las hipótesis y/o lo que se aspira opinar
 - No apremiar al informante para que termine su relato o idea fuerza, por el contrario, ayudarlo a que lo concluya
 - Registrar la información doblando los medios que aseguren todo lo expresado por el informante
 - Agradecer al informante y garantizarle confidencialidad
- Después de la entrevista
- Analizar las respuestas, observaciones anotadas y registradas en todos los medios empleados, de preferencia a la brevedad posible

En cuanto al análisis documental, por un lado, se reunió la totalidad de los informes que los diferentes niveles formulan al término de sus respectivas participaciones en algún tipo de operación relacionada a Guerras Híbridas, para su lectura y análisis sobre el tema central de la investigación; de otro lado, se realizará una lectura pormenorizada y análisis de contenido de actuales Manuales, Directivas, Reglamentos y libros especializados sobre la participación del Ejército Peruano en las Guerras Híbridas. En ambos casos, se reunirá diversa información en un cuaderno de anotaciones (análisis de contenido y observación), luego de lo cual se plasmarán los conceptos más relevantes en el marco teórico (al final de la descripción de cada indicador). Los criterios de construcción del instrumento de recogida de datos (análisis) serán los siguientes:

- Las informaciones seleccionadas en el marco teórico de las variables de investigación se analizaron de manera objetiva, sistemática y cuantificable.
- Su aplicación tuvo una orientación racional dirigida a estudiar las ideas contenidas en citas de textos, investigaciones relacionadas al asunto y comunicación diversa obtenida. Asimismo, se buscará descubrir diferencias en el contenido temático encontrado.
- Se empleo como instrumento del análisis las fichas textuales, en la cual las variables de la investigación serán trabajadas considerando sus dimensiones establecidas.

Para los cadetes seleccionados como muestra final corregida (n), el instrumento a emplearse fue la encuesta, a través de la técnica del cuestionario auto-aplicado, considerando este instrumento de recolección de datos semiestructurado y constituido por 15 preguntas (cerradas), correlacionadas por cada dimensión establecida, la que tuvo por finalidad determinar la importancia y relación que existe entre el Liderazgo Organizacional y participación de las Compañías de Infantería del EP en las Guerras Híbridas.

Los criterios de construcción del instrumento para la recolección de datos (cuestionario) fueron los siguientes:

- a) El presente cuestionario solo incluyo preguntas cerradas, con lo cual se buscará reducir la ambigüedad de las respuestas y favorecer las comparaciones entre las respuestas.
- b) Cada dimensión de la variable (independiente) fue medida a través de preguntas justificadas por cada uno de los indicadores referidos, con lo cual, se le otorgó mayor consistencia de correlación a la investigación.
- c) Todas las preguntas fueron pre-codificadas, siendo sus opciones de respuesta las siguientes:

Total desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Total de acuerdo	5

- d) Todas las preguntas reflejarán lo señalado en el diseño de la investigación al ser descriptivas – correlacionales.
- e) Las preguntas del cuestionario fueron agrupadas por las dimensiones de las variables 1(X) y 2(Y) con lo cual se logrará una secuencia y orden en la investigación.
- f) En razón de lo señalado en los ítems 2 y 4, cada pregunta fue elaborada con claridad, precisión y comprensión por las unidades de análisis seleccionadas.
- g) No se sacrificó la claridad por la concisión, por el contrario, dado el tema de investigación hubo preguntas largas que facilitarán el recuerdo, proporcionando al encuestado más tiempo para reflexionar y favorecer una respuesta más articulada.

- h) Las preguntas fueron formuladas con un léxico apropiado, simple, directo y que guarden relación con los criterios de inclusión de la muestra.
- i) Para evitar confusión de cualquier índole, se refirieron las preguntas a un aspecto o relación lógica enumerada como subtítulo y vinculadas a las dimensiones de las variables 1(X) y 2(Y).

De manera general, en la elaboración del cuestionario se preveo evitar, entre otros aspectos, inducir las respuestas, apoyarse en evidencias comprobadas, negar el tema que se interroga, así como el desorden investigativo.

La pre-codificación de las respuestas a las preguntas establecidas en el cuestionario se precisa de acuerdo a la Escala de Likert (escala de evaluación empleada para cuestionar a una muestra sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración) en la siguiente tabla:

Tabla 4

Valoración de Encuesta – Cuestionario

Codificación	Categorización
1	Total desacuerdo (TD)
2	En desacuerdo ED)
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (AD)
4	De acuerdo (DA)
5	Total acuerdo (TA)

Fuente: *Escala de Likert*

La utilización de preguntas cerradas tuvo como base evitar o reducir la ambigüedad de las respuestas y facilitó su comparación. Adjunto al cuestionario se colocó un glosario de términos especificando aquellos aspectos técnicos presentes en las preguntas determinadas. Además, las preguntas fueron formuladas empleando escalas de codificación para facilitar el procesamiento y análisis de los datos, enlazando los

indicadores de cada dimensión correspondientes a las variables, lo que dará la consistencia necesaria al cuestionario.

El cuestionario y la entrevista fueron validados utilizando criterios de expertos. En cada juicio de expertos se colocará el coeficiente de validez que no deberá ser mayor de uno (1). Se solicitará la validación de los instrumentos a tres (03) docentes expertos, lo que corroborará que la totalidad de los ítems de los instrumentos sean válidos.

Respecto de la confiabilidad, en el presente estudio de investigación se utilizó el Índice de Consistencia Interna (Alfa de Cronbach), el que presenta valores entre 0 y 1; los valores mayores a 0.8 son considerados aceptables; si su valor es cercano a la unidad se trata de un instrumento fiable y hace que sus mediciones sean estables y consistentes. Pero si su valor es inferior a 0.8, la herramienta que se está valuando nos muestra una inconsecuencia heterogénea en sus anexiones y, por lo tanto, nos hubiera podido llevar a conclusiones equívocas.

Los resultados de la validación del instrumento por expertos son los siguientes:

Tabla 5

Validación de instrumentos

Indicador	Claridad	Objetividad	Actualidad	Organización	Suficiencia	Intencionalidad	Consistencia	Coherencia	Metodología	Pertinencia
Experto 1	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Experto 2	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Experto 3	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Determinación	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable	Aplicable

Fuente: *Propios investigadores*

3.5 Universo, Población y Muestra

3.5.1. Universo

Para la presente investigación se consideró el efectivo total del batallón de cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos conformado aproximadamente por mil trescientos (1300).

3.5.2. Población (N)

Para la presente investigación la población en estudio fue de noventa y ocho (98) cadetes de cuarto año del arma de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”

3.5.3. Muestra (n)

Para obtener el número de la muestra empleamos un software de la empresa Asesoría Económica y Marketing S.C. que está disponible en la dirección disponible: https://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php, AEM, es una reconocida empresa especializada en investigación de mercados cuantitativa y cualitativa, este software es muy útil y simplificando de esta manera el tiempo de cálculo con solo colocar el tamaño de población, nivel de confianza y el margen de error, obteniéndose de forma automática la muestra.



Calculadora de Muestras

Margen de error:

 Nivel de confianza:

 Tamaño de Poblacion:

Margen: 10%
Nivel de confianza: 99%
Poblacion: 98

Tamaño de muestra: 62

Ecuacion Estadistica para Proporciones poblacionales

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

- n= Tamaño de la muestra
- Z= Nivel de confianza deseado
- p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
- q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
- e= Nivel de error dispuesto a cometer
- N= Tamaño de la población

3.6. Criterios de Selección

Tabla 6

Criterios de Administración para seleccionar el tamaño muestral final (nf)

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
- Cadetes de IV año de la EMCH. - Cadetes del arma de infantería. - Cadetes de otras armas que sean procedencia de tropa y hayan prestado servicio en el VRAEM. - Haber participado en algún curso de liderazgo.	- Cadetes que no hayan llevado ningún curso de liderazgo. - Cadetes que hayan sido sometidos a consejo disciplinario por abuso de autoridad. - Haber sido relevado como cadete al comando.

Fuente: *Propios investigadores*

CAPÍTULO IV: INTERPRETACIÓN ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Interpretación de resultados

Los resultados presentados son no experimentales sin tener alteración de ningún tipo, tanto de la observación directa, el análisis documentario y del análisis de resultados de las encuestas, que se presentan en dicho informe para su evaluación correspondiente.

4.1.1 Resultados de entrevistas

Para las entrevistas contamos con el apoyo del Tte Crl Inf Juan Tte Crl Inf Amat y León Villanueva Juan y el Tte Crl Peña Miranda Over, quienes tienen experiencia como instructores y por sus años de servicio en la institución. Como resultados de las encuestas y/o entrevistas en función al Liderazgo Organizacional y participación de las Compañías de Infantería del EP en las Guerras Híbridas, se ha podido determinar que el Liderazgo Organizacional, constituyen una herramienta fundamentales que les permitirá a los comandantes de compañía antes, durante y después de las operaciones, vale decir desde el planeamiento, en la conducción, además de la toma de decisiones bajo presión durante las operaciones en las guerras híbridas y al termino cuando sabrá soportar una inteligencia emocional por los daños colaterales con su personal y población civil de ser el caso.

En tal sentido, las intenciones y los motivos del gran número de actores que entran en juego en las guerras híbridas son muy difíciles de predecir sin algún tipo de herramienta útil, motivo por el cual es necesario que los comandantes es sus diferentes niveles estén fortalecidos mentalmente y obtener un liderazgo total de su personal, lo que llevara a las compañías de infantería al cumplimiento de su misión.

Por otro lado, es importante tener en cuenta la capacitación de los futuros Oficiales ya que según manifiestan los entrevistados, que en la actualidad no se ve fortalecido el liderazgo particularmente en los oficiales recién egresados, en tal sentido, el manifiestan que liderazgo organizacional permite a los futuros oficiales a entender el tema muy claramente y la importancia que tiene para el cumplimiento de la misión, toda vez que en la actualidad los cadetes no pudieron viajar a EEUU para realizar el curso de liderazgo.

4.1.2 Resultados y análisis de las encuestas

Para realizar el análisis de las encuestas revisamos las respuestas de los encuestados, tomando en cuenta las variables del presente trabajo y sus respectivas dimensiones, con la finalidad de ser objetivos al determinar los resultados de los mismos.

4.1.2.1 Variable Liderazgo Organizacional.

- Acatamiento de la Disciplina Militar

P-1. Considera Ud., que la disciplina militar contribuye en fortalecer del Liderazgo organizacional en las Compañías de Infantería del EP.

Tabla 7.

La disciplina militar contribuye en fortalecer del Liderazgo organizacional en las Compañías de Infantería del EP

Escala de valoración	Acatamiento de la disciplina militar	Porcentaje
Total acuerdo	45	72.58%
De acuerdo	14	22.58%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	3	4.84%
En desacuerdo	0	0.00%
En total desacuerdo	0	0.00%
T O T A L	62	100.00%

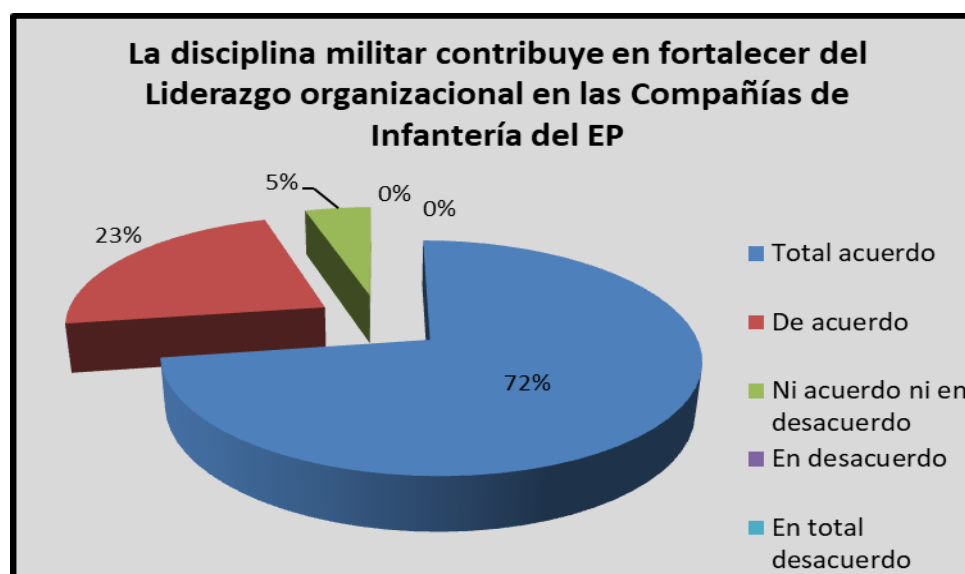


Figura 2. La disciplina militar contribuye en fortalecer del Liderazgo organizacional en las Compañías de Infantería del EP

Análisis e interpretación.

1. El 72.58% de los encuestados manifiesta estar en “Total acuerdo” que la disciplina militar contribuye en fortalecer del Liderazgo organizacional en las Compañías de Infantería del EP, 22.58% de los encuestados manifiesta estar “De acuerdo”, el 3% de los encuestados manifiesta estar “Ni de acuerdo ni desacuerdo” y el 0% de los encuestados manifiesta estar “En desacuerdo” o “En total desacuerdo” con la premisa planteada.
 2. Dicha información nos conlleva a deducir que la mayoría del personal de entrevistado, perciben que la disciplina militar contribuye en fortalecer del Liderazgo organizacional en las Compañías de Infantería del EP, en tal sentido podemos concluir que la disciplina militar es de suma importancia en las Compañías de Infantería del EP.
- P-2. Los Comandantes que acatan estrictamente con la disciplina militar (Cumplimiento de los deberes y obligaciones), tienen mayor ascendiente con el personal bajo su comando.

Tabla 8.

Los Comandantes que acatan estrictamente la disciplina militar, tienen mayor ascendiente con el personal bajo su comando

Escala de valoración	Acatamiento de la disciplina militar	Porcentaje
Total acuerdo	46	74.19%
De acuerdo	10	16.13%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	4	6.45%
En desacuerdo	2	3.23%
En total desacuerdo	0	0.00%
T O T A L	62	100.00%

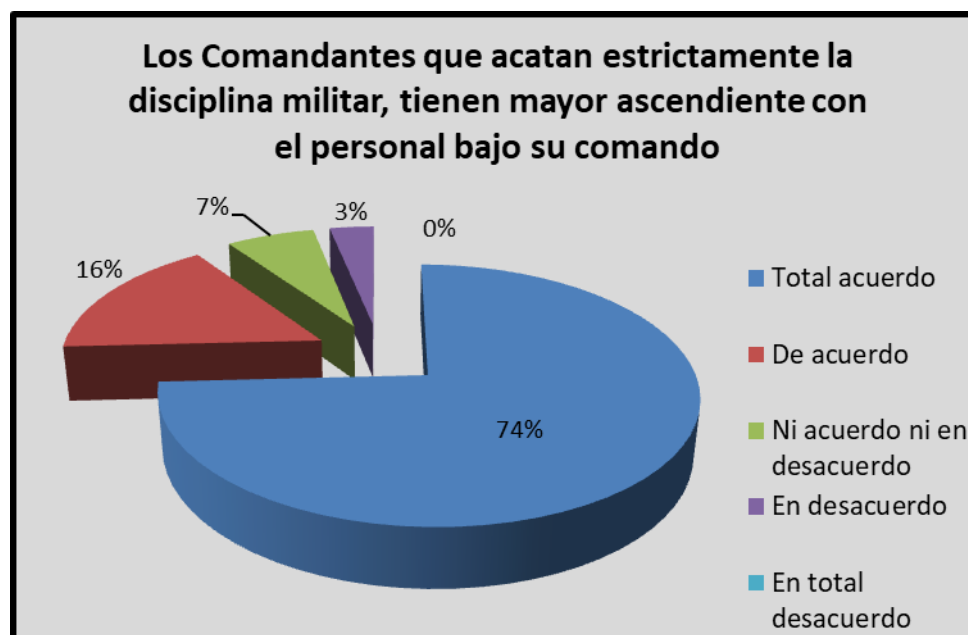


Figura 3. Los Comandantes que acatan estrictamente la disciplina militar, tienen mayor ascendiente con el personal bajo su comando

Análisis e interpretación.

1. El 74.19% de los encuestados manifiesta estar en “Total acuerdo” que los Comandantes que acatan estrictamente con la disciplina militar (Cumplimiento de los deberes y obligaciones), tienen mayor ascendiente con el personal bajo su comando, 16.13% de los encuestados manifiesta estar “De acuerdo”, el 6.45% de los encuestados manifiesta estar “Ni de acuerdo ni desacuerdo” el 3.23% de los encuestados manifiesta estar “En desacuerdo” y el 0.00% está “En total desacuerdo” con la premisa planteada.
2. Dicha información nos conlleva a deducir que la mayoría del personal de entrevistado, perciben que Los Comandantes que acatan estrictamente con la disciplina militar (Cumplimiento de los deberes y obligaciones), tienen mayor ascendiente con el personal bajo su comando, en tal sentido podemos concluir que el acatamiento de la disciplina es de suma importancia en las Compañías de Infantería del EP.

P-3. Un comandante no puede ser un excelente líder sin acatar la disciplina militar (falta de valores éticos y morales)

Tabla 9.

Un comandante no puede ser un excelente líder sin acatar la disciplina militar (falta de valores éticos y morales)

Escala de valoración	Acatamiento de la disciplina militar	Porcentaje
Total acuerdo	41	66.13%
De acuerdo	19	30.65%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	2	3.23%
En desacuerdo	0	0.00%
En total desacuerdo	0	0.00%
T O T A L	62	100.00%

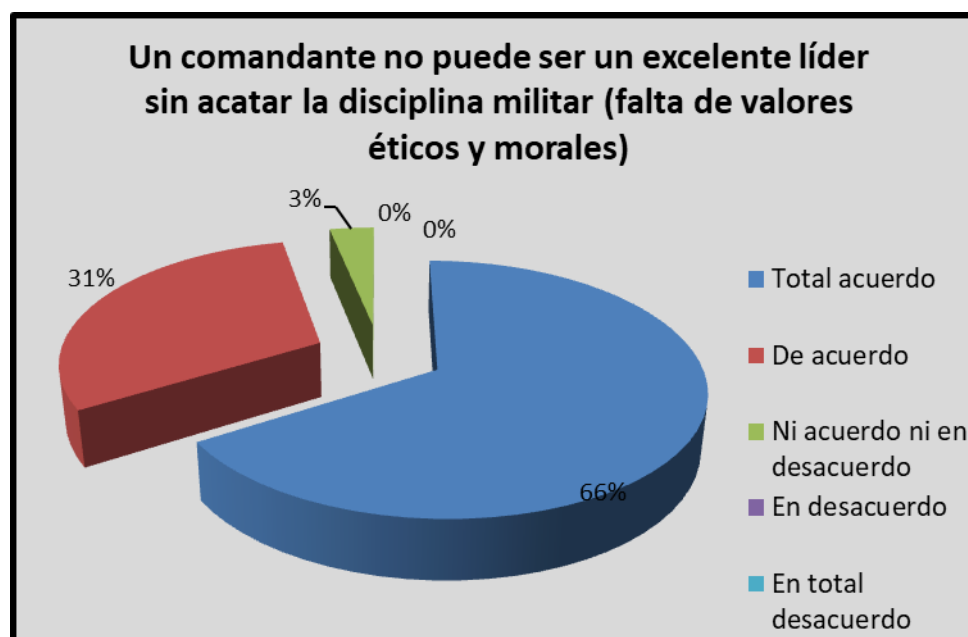


Figura 4. Un comandante no puede ser un excelente líder sin acatar la disciplina militar (falta de valores éticos y morales)

Análisis e interpretación.

1. El 66.13% de los encuestados manifiesta estar en “Total acuerdo” que Un comandante no puede ser un excelente líder sin acatar la disciplina militar (falta de valores éticos y morales), 30.65% de los encuestados manifiesta estar “De acuerdo”, el 3.24% de los encuestados manifiesta

estar “Ni de acuerdo ni desacuerdo” y el 0% de los encuestados manifiesta estar “En desacuerdo” o “En total desacuerdo” con la premisa planteada.

2. Dicha información nos conlleva a deducir que la mayoría del personal de entrevistado, perciben que los comandantes con falta de valores éticos y morales no puede ser un excelente líder, en tal sentido podemos concluir que de valores éticos y morales, son básicos para la formación de los líderes.

Tabla 10.

Análisis de resultados de la dimensión "Acatamiento de la Disciplina Militar"

Nº	Premisa	5	4	3	2	1	Total
1	Considera Ud., que la disciplina militar contribuye en fortalecer del Liderazgo organizacional en las Compañías de Infantería del EP	45	14	3	0	0	62
2	Los Comandantes que acatan estrictamente la disciplina militar (Cumplimiento de los deberes y obligaciones), tienen mayor ascendiente con el personal bajo su comando.	46	10	4	2	0	62
3	Un comandante no puede ser un excelente líder sin acatar la disciplina militar (falta de valores éticos y morales)	41	19	2	0	0	62
Total		132	43	9	2	0	186
Porcentaje		71%	23%	5%	1%	0%	100%

Análisis e interpretación.

1. En el cuadro donde analizamos la variable Liderazgo organizacional en su dimensión "Acatamiento de la Disciplina Militar" podemos determinar que la gran mayoría de los encuestados “con un 71% están en total acuerdo y un 23% de acuerdo”, en tal sentido podemos inferir que son de la opinión que acatamiento de la disciplina militar, tienen una influencia directa en la participación de las compañías de infantería del EP operaciones militares y en el caso particular de la investigación en operaciones en las guerras híbridas,

2. Asimismo, estos resultados permite corroborar y validar positivamente nuestra hipótesis específica 1: “El acatamiento de la Disciplina Militar influyen positivamente en la participación de las Compañías de Infantería del Ejército del Perú en las Guerras Híbridas” lo que le permite dar validez a lo planteado en la investigación.

- Comprensión de la doctrina del Proceso Militar de toma de decisiones

P-4. Considera Ud., que la comprensión de la doctrina del PMTD contribuye en fortalecer el Liderazgo organizacional de los comandos de las Cía Inf del EP

Tabla 11.

Comprensión de la doctrina del PMTD contribuye en fortalecer el Liderazgo organizacional de los comandos de las Cía Inf del EP

Escala de valoración	Comprensión de la doctrina de PMTD	Porcentaje
Total acuerdo	30	48.39%
De acuerdo	20	32.26%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	10	16.13%
En desacuerdo	2	3.23%
En total desacuerdo	0	0.00%
T O T A L	62	100.00%

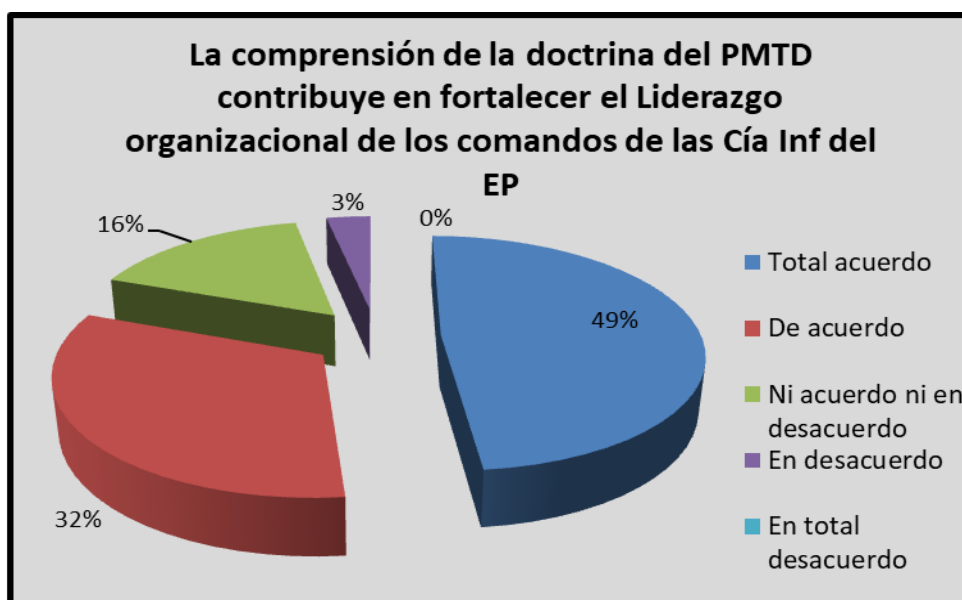


Figura 5. La comprensión de la doctrina del PMTD contribuye en fortalecer el Liderazgo organizacional de los comandos de las Cía Inf del EP

Análisis e interpretación.

1. El 48.39% de los encuestados manifiesta estar en “Total acuerdo” que la comprensión de la doctrina del PMTD contribuye en fortalecer el Liderazgo organizacional de los comandos de las Cía Inf del EP, 32.26% de los encuestados manifiesta estar “De acuerdo”, el 16.13% de los encuestados manifiesta estar “Ni de acuerdo ni desacuerdo” el 3.23% de los encuestados manifiesta estar “En desacuerdo” y el 0.00% está “En total desacuerdo” con la premisa planteada.

2. Dicha información nos conlleva a deducir que la mayoría del personal de entrevistado, perciben que la comprensión de la doctrina del PMTD contribuye en fortalecer el Liderazgo organizacional de los comandos de las Cía Inf del EP, en tal sentido podemos concluir que la instrucción de la doctrina del PMTD es de suma importancia para la formación de líderes.

P-5. Considera Ud., que la Doctrina del PMTD, contribuye a desarrollar un pensamiento crítico y creativo de los Comandantes.

Tabla 12.

La Doctrina del PMTD, contribuye a desarrollar un pensamiento crítico y creativo de los Comandantes

Escala de valoración	Comprensión de la doctrina de PMTD	Porcentaje
Total acuerdo	35	56.45%
De acuerdo	25	40.32%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	2	3.23%
En desacuerdo	0	0.00%
En total desacuerdo	0	0.00%
T O T A L	62	100.00%

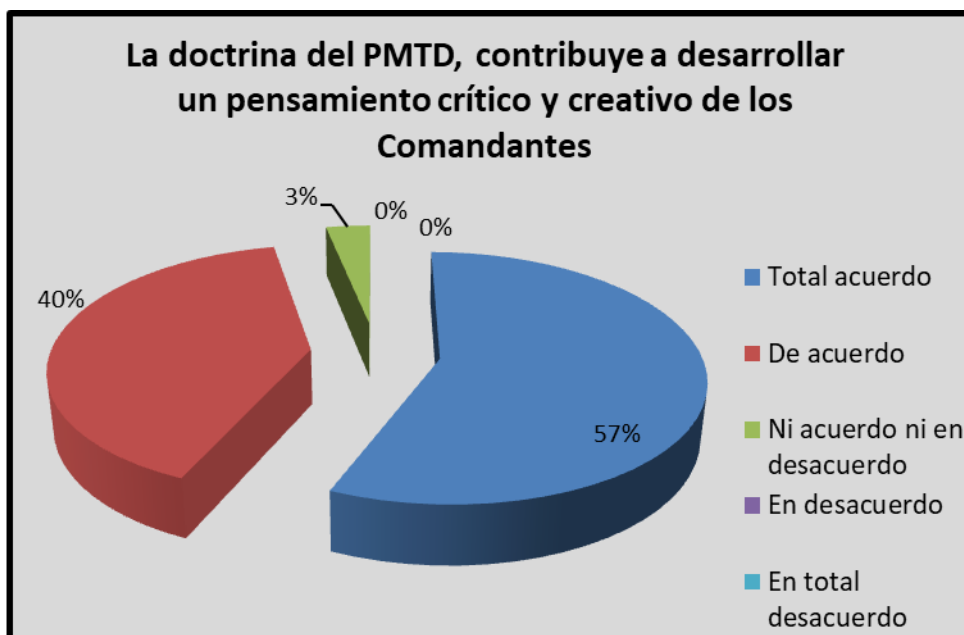


Figura 6. La Doctrina del PMTD, contribuye a desarrollar un pensamiento crítico y creativo de los Comandantes

Análisis e interpretación.

1. El 56.45% de los encuestados manifiesta estar en “Total acuerdo” que la Doctrina del PMTD, contribuye a desarrollar un pensamiento crítico y creativo de los Comandantes, tienen mayor ascendiente con el personal bajo su comando, 40.32% de los encuestados manifiesta estar

“De acuerdo”, el 3.23% de los encuestados manifiesta estar “Ni de acuerdo ni desacuerdo” y el 0.00% de los encuestados manifiesta estar “En desacuerdo” o “En total desacuerdo” con la premisa planteada.

2. Dicha información nos conlleva a deducir que la mayoría del personal de entrevistado, perciben que la doctrina del PMTD, contribuye a desarrollar un pensamiento crítico y creativo de los Comandantes, en tal sentido podemos concluir que el PMTD permite desarrollar un pensamiento crítico y creativo de los líderes.

P-6. El conocimiento de la doctrina del PMTD permite a los comandantes a conducir a sus tropas con mayor probabilidad de éxito en operaciones.

Tabla 13.

El conocimiento de la doctrina del PMTD permite a los comandantes a conducir a sus tropas con mayor probabilidad de éxito en operaciones

Escala de valoración	Comprensión de la doctrina de PMTD	Porcentaje
Total acuerdo	38	61.29%
De acuerdo	23	37.10%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	1	1.61%
En desacuerdo	0	0.00%
En total desacuerdo	0	0.00%
T O T A L	62	100.00%

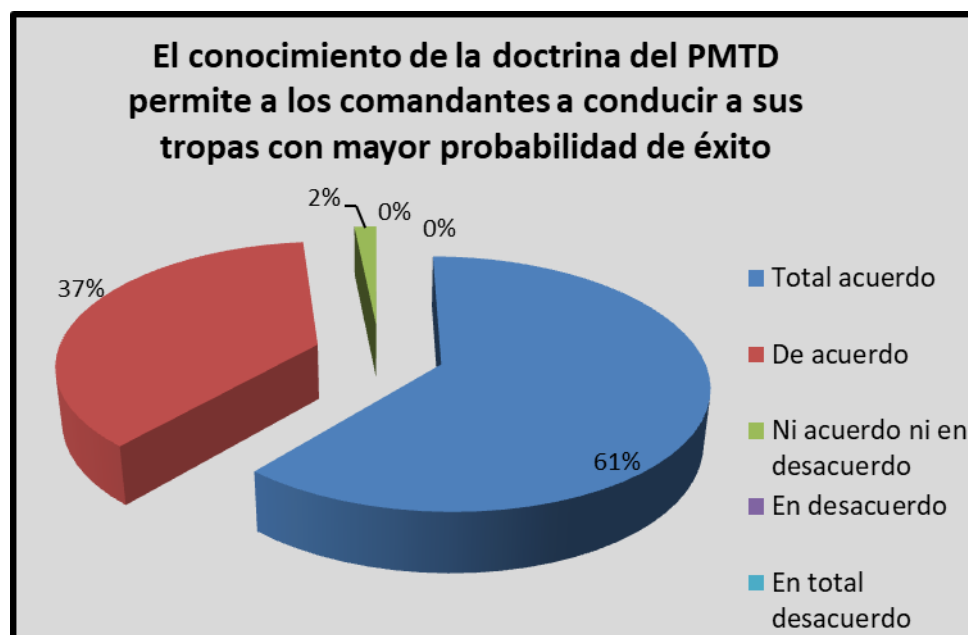


Figura 7. El conocimiento de la doctrina del PMTD permite a los comandantes a conducir a sus tropas con mayor probabilidad de éxito en operaciones.

Análisis e interpretación.

1. El 61.29% de los encuestados manifiesta estar en “Total acuerdo” que el conocimiento de la doctrina del PMTD permite a los comandantes a conducir a sus tropas con mayor probabilidad de éxito en operaciones, 37.10% de los encuestados manifiesta estar “De acuerdo”, el 1.61% de los encuestados manifiesta estar “Ni de acuerdo ni desacuerdo” y el 0.00% de los encuestados manifiesta estar “En desacuerdo” o “En total desacuerdo” con la premisa planteada.
2. Dicha información nos conlleva a deducir que la mayoría del personal de entrevistado, perciben que la doctrina del PMTD, contribuye a conducir a sus tropas con mayor probabilidad de éxito en operaciones, en tal sentido podemos concluir que el PMTD es de importancia en la formación de los líderes militares.

Tabla 14.

Análisis de resultados de la dimensión "Comprensión de la doctrina del Proceso Militar de toma de decisiones"

Nº	Premisa	5	4	3	2	1	Total
1	Considera Ud., que la Comprensión de la Doctrina del PMTD	30	20	10	2	0	62

	contribuye en fortalecer el Liderazgo organizacional de los comandos de las Cía Inf del EP						
2	Considera Ud., que la Doctrina del PMTD, contribuye a desarrollar un pensamiento crítico y creativo de los Comandantes	35	25	2	0	0	62
3	El conocimiento de la doctrina del PMTD permite a los comandantes a conducir a sus tropas con mayor probabilidad de éxito en operaciones.	38	23	1	0	0	62
Total		103	68	13	2	0	186
Porcentaje		55%	37%	7%	1%	0%	100%

Análisis e interpretación.

1. En el cuadro donde analizamos la variable Liderazgo organizacional en su dimensión "Comprensión de la doctrina del Proceso Militar de toma de decisiones" podemos determinar que la mayoría de los encuestados “con un 55% están en total acuerdo y un 37% de acuerdo”, en tal sentido podemos inferir que son de la opinión que la comprensión de la doctrina del Proceso Militar de toma de decisiones, tienen una influencia directa en la participación de las compañías de infantería del EP operaciones militares y en el caso particular de la investigación en operaciones en las guerras híbridas.
2. Asimismo, estos resultados permite corroborar y validar positivamente nuestra hipótesis específica 2: “La comprensión de la Doctrina del Proceso Militar de toma de decisiones tiene injerencia directa en la participación de las Compañías de Infantería del Ejército del Perú en las Guerras Híbridas” lo que le permite dar validez a lo planteado en la investigación.

- Inteligencia emocional

- P-7. Considera Ud., que la Inteligencia emocional contribuye en fortalecer el Liderazgo organizacional en comandantes de las Compañías de Infantería del EP.

Tabla 15.

La Inteligencia emocional contribuye en fortalecer el Liderazgo organizacional en comandantes de las Compañías de Infantería del EP

Escala de valoración	Inteligencia emocional	Porcentaje
Total acuerdo	45	73.77%
De acuerdo	14	22.95%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	2	3.28%
En desacuerdo	0	0.00%
En total desacuerdo	0	0.00%
T O T A L	61	100.00%

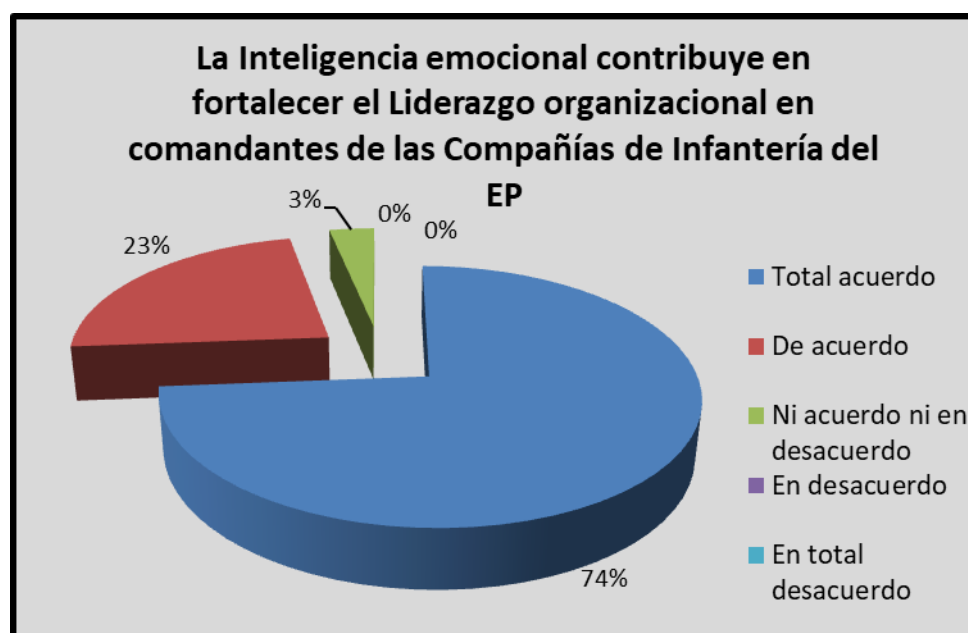


Figura 8. La Inteligencia emocional contribuye en fortalecer el Liderazgo organizacional en comandantes de las Compañías de Infantería del EP

Análisis e interpretación.

1. El 73.77% de los encuestados manifiesta estar en “Total acuerdo” que la Inteligencia emocional contribuye en fortalecer el Liderazgo organizacional en comandantes de las Compañías de Infantería del EP, 22.95% de los encuestados manifiesta estar “De acuerdo”, el 3.28% de los encuestados manifiesta estar “Ni de acuerdo ni desacuerdo” y el 0.00% de los encuestados manifiesta estar “En desacuerdo” o “En total desacuerdo” con la premisa planteada.
2. Dicha información nos conlleva a deducir que la mayoría del personal de entrevistado, perciben que la Inteligencia emocional contribuye en

fortalecer el Liderazgo organizacional en comandantes de las Compañías de Infantería del EP, en tal sentido podemos concluir que la Inteligencia emocional es de importancia en la formación de los líderes militares.

P-8. La inteligencia emocional contribuye a los comandantes a la autorregulación de sus reacciones durante las operaciones militares.

Tabla 16.

La inteligencia emocional contribuye a los comandantes a la autorregulación de sus reacciones durante las operaciones militares

Escala de valoración	Inteligencia emocional	Porcentaje
Total acuerdo	49	79.03%
De acuerdo	13	20.97%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
En total desacuerdo	0	0.00%
T O T A L	62	100.00%

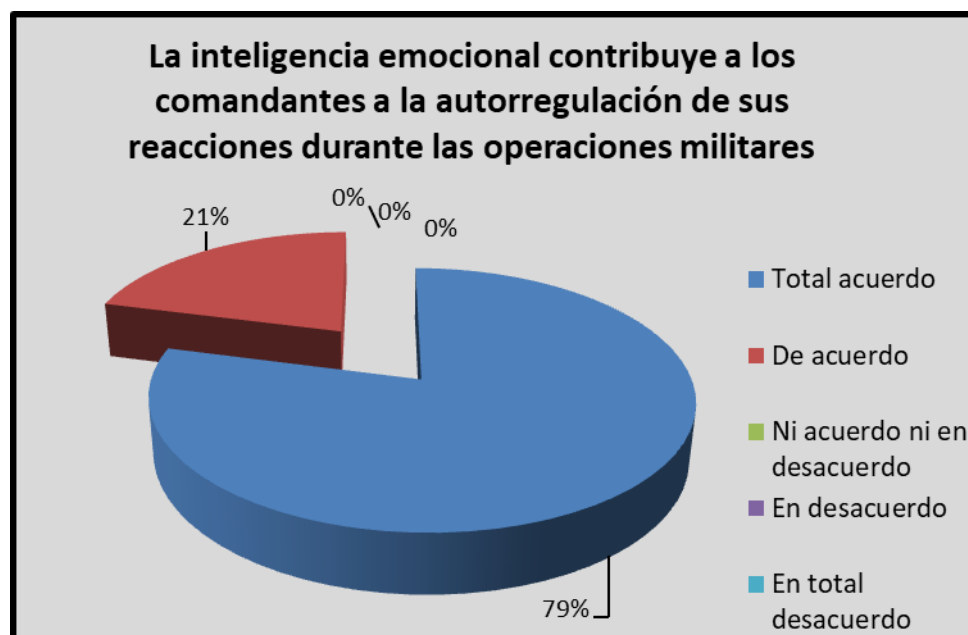


Figura 9. La inteligencia emocional contribuye a los comandantes a la autorregulación de sus reacciones durante las operaciones militares

Análisis e interpretación.

1. El 79.03% de los encuestados manifiesta estar en “Total acuerdo” que la inteligencia emocional contribuye a los comandantes a la autorregulación de sus reacciones durante las operaciones militares, 20.97% de los encuestados manifiesta estar “De acuerdo” y el 0.00% de los encuestados manifiesta estar “Ni de acuerdo ni desacuerdo”, “En desacuerdo” o “En total desacuerdo” con la premisa planteada.
2. Dicha información nos conlleva a deducir que la absoluta mayoría del personal de entrevistado, perciben que la inteligencia emocional contribuye a los comandantes a la autorregulación de sus reacciones durante las operaciones militares, en tal sentido podemos concluir que la Inteligencia emocional es de importancia en para la formación de los líderes militares y el control de las emociones y reacciones.

- P-9. La inteligencia emocional permite desarrollar mejores capacidades y habilidades profesionales, que permite a los Oficiales ser mejores líderes.

Tabla 17.

La inteligencia emocional permite desarrollar mejores capacidades y habilidades profesionales, que permite a los Oficiales ser mejores líderes

Escala de valoración	Inteligencia emocional	Porcentaje
Total acuerdo	55	88.71%
De acuerdo	5	8.06%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	2	3.23%
En desacuerdo	0	0.00%
En total desacuerdo	0	0.00%
T O T A L	62	100.00%



Figura 10. La inteligencia emocional permite desarrollar mejores capacidades y habilidades profesionales, que permite a los Oficiales ser mejores líderes

Análisis e interpretación.

1. El 88.71% de los encuestados manifiesta estar en “Total acuerdo” que la inteligencia emocional permite desarrollar mejores capacidades y habilidades profesionales, que permite a los Oficiales ser mejores líderes, el 8.06% de los encuestados manifiesta estar “De acuerdo”, el 3.28% de los encuestados manifiesta estar “Ni de acuerdo ni desacuerdo” y el 0.00% de los encuestados manifiesta estar “En desacuerdo” o “En total desacuerdo” con la premisa planteada.
2. Dicha información nos conlleva a deducir que la gran mayoría del personal de entrevistado, perciben que inteligencia emocional permite desarrollar mejores capacidades y habilidades profesionales, que permite a los Oficiales ser mejores líderes, en tal sentido podemos concluir que la Inteligencia emocional es una herramienta que debemos de desarrollar para ser mejores líderes.

Tabla 18.

Análisis de resultados de la dimensión "Inteligencia emocional"

Nº	Premisa	5	4	3	2	1	Total
1	Considera Ud., que la Inteligencia emocional contribuye en fortalecer el Liderazgo organizacional en comandantes de las Compañías de Infantería del EP.	45	14	2	0	0	61
2	La inteligencia emocional contribuye a los comandantes a la autorregulación de sus reacciones durante las operaciones militares.	49	13	0	0	0	62
3	La inteligencia emocional permite desarrollar mejores capacidades y habilidades profesionales, que permite a los Oficiales ser mejores líderes	55	5	2	0	0	62
Total		149	32	4	0	0	185
Porcentaje		81%	17%	2%	0%	0%	100%

Análisis e interpretación.

1. En el cuadro donde analizamos la variable Liderazgo organizacional en su dimensión "Inteligencia emocional" podemos determinar que la gran mayoría de los encuestados “con un 81% están en total acuerdo y un 17%

de acuerdo”, en tal sentido podemos inferir que son de la opinión que la inteligencia emocional, tienen una influencia directa en la participación de las compañías de infantería del EP operaciones militares y en el caso particular de la investigación en operaciones en las guerras híbridas.

2. Asimismo, estos resultados permite corroborar y validar positivamente nuestra hipótesis específica 3: “La inteligencia emocional de los comandantes contribuye significativamente al éxito de la misión en la participación de las Compañías de Infantería del Ejército del Perú en las Guerras Híbridas” lo que le permite dar validez a lo planteado en la investigación.

4.1.2.2 Variable Guerras híbridas.

- Guerras irrestrictas

P-10. El liderazgo organizacional se puede considerar como una herramienta de gran valor para tener éxito en las guerras irrestrictas.

Tabla 19.

El liderazgo organizacional se puede considerar como una herramienta de gran valor para tener éxito en las guerras irrestrictas

Escala de valoración	Guerras irrestrictas	Porcentaje
Total acuerdo	47	75.81%
De acuerdo	14	22.58%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	1	1.61%
En desacuerdo	0	0.00%
En total desacuerdo	0	0.00%
T O T A L	62	100.00%

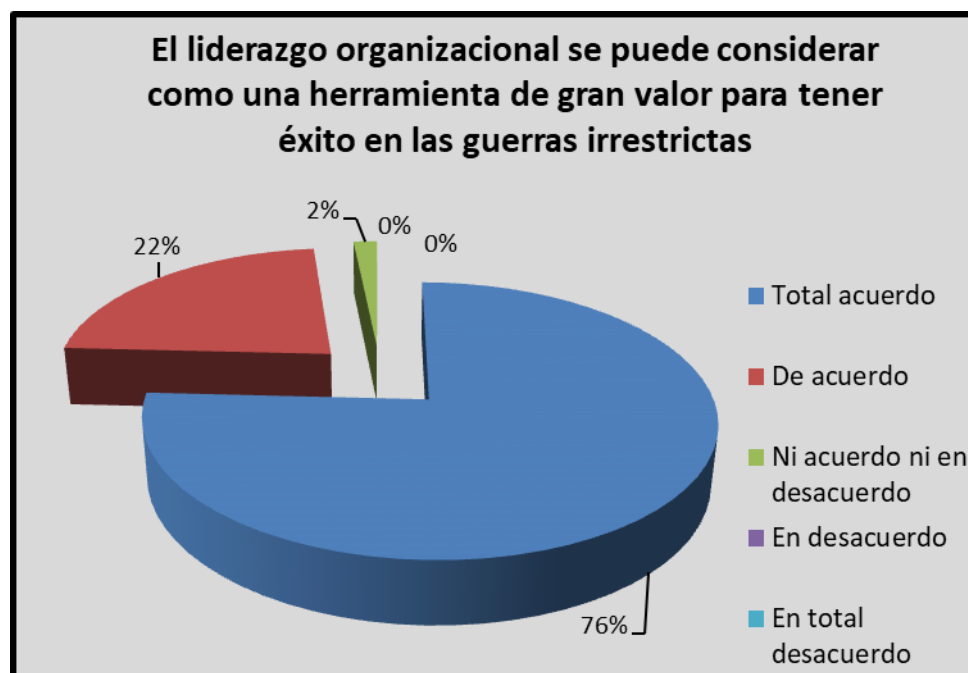


Figura 11. El liderazgo organizacional se puede considerar como una herramienta de gran valor para tener éxito en las guerras irrestrictas

Análisis e interpretación.

1. El 75.81% de los encuestados manifiesta estar en “Total acuerdo” que El liderazgo organizacional se puede considerar como una herramienta de gran valor para tener éxito en las guerras irrestrictas; asimismo, el 22.58% de los encuestados manifiesta estar “De acuerdo”, el 1.61% de los encuestados manifiesta estar “Ni de acuerdo ni desacuerdo” y el 0.00% de los encuestados manifiesta estar “En desacuerdo” o “En total desacuerdo” con la premisa planteada.
2. Dicha información conlleva a deducir que la gran mayoría del personal de entrevistado, perciben que el liderazgo organizacional se puede considerar como una herramienta de gran valor para tener éxito en las guerras irrestrictas, en tal sentido podemos concluir que liderazgo organizacional es una herramienta de gran valor para tener éxito en las operaciones en guerras irrestrictas.

P-11. La asimetría de las fuerzas y la incertidumbre de este tipo de guerras afectan en el liderazgo de los comandantes durante las operaciones

Tabla 20.

La asimetría de las fuerzas y la incertidumbre de este tipo de guerras afectan en el liderazgo de los comandantes durante las operaciones

Escala de valoración	Guerras irrestrictas	Porcentaje
Total acuerdo	48	77.42%
De acuerdo	14	22.58%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
En total desacuerdo	0	0.00%
T O T A L	62	100.00%

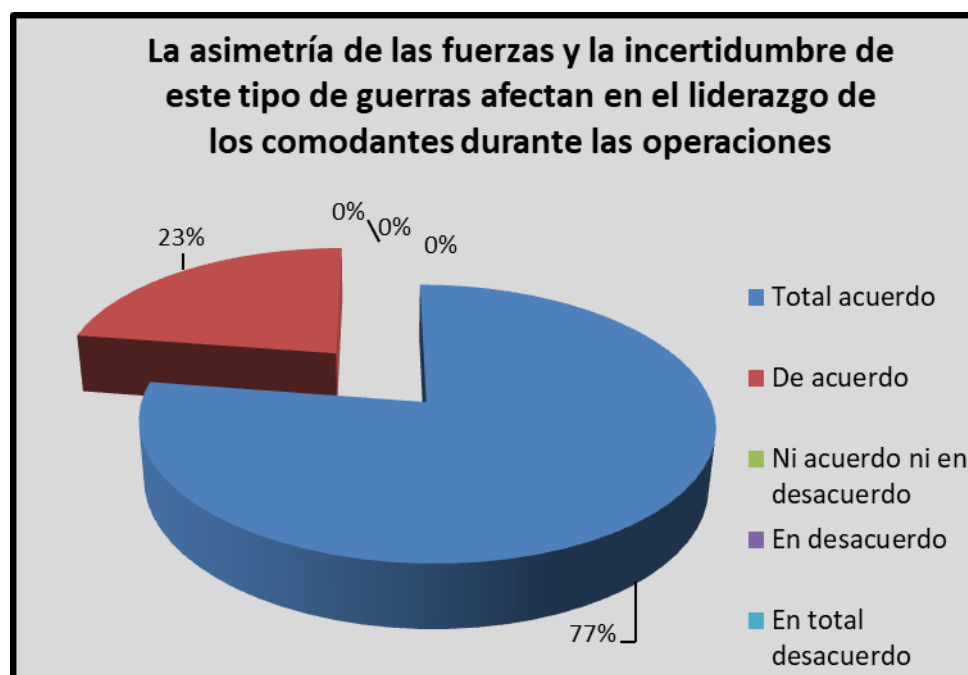


Figura 12. La asimetría de las fuerzas y la incertidumbre de este tipo de guerras afectan en el liderazgo de los comandantes durante las operaciones.

Análisis e interpretación.

1. El 77.42% de los encuestados manifiesta estar en “Total acuerdo” que la asimetría de las fuerzas y la incertidumbre de este tipo de guerras afectan en el liderazgo de los comandantes durante las operaciones;

asimismo, el 22.58% de los encuestados manifiesta estar “De acuerdo”, y el 0.00% de los encuestados manifiesta estar “Ni de acuerdo ni desacuerdo”, “En desacuerdo” o “En total desacuerdo” con la premisa planteada.

2. Dicha información conlleva a deducir que la gran mayoría del personal de entrevistado, perciben que la asimetría de las fuerzas y la incertidumbre de este tipo de guerras afectan en el liderazgo de los comandantes durante las operaciones, en tal sentido podemos concluir que en las operaciones en guerras irrestrictas la incertidumbre y asimetría son factores que pueden afectar en el liderazgo de los comandantes.

- Guerras psicológicas.

P-12. Las guerras psicológicas pueden afectar a la percepción de la realidad de los comandantes (Manipulación de la conducta)

Tabla 21.

Las guerras psicológicas pueden afectar a la percepción de la realidad de los comandantes (Manipulación de la conducta)

Escala de valoración	Guerras psicológicas	Porcentaje
Total acuerdo	55	88.71%
De acuerdo	6	9.68%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	1	1.61%
En desacuerdo	0	0.00%
En total desacuerdo	0	0.00%
T O T A L	62	100.00%

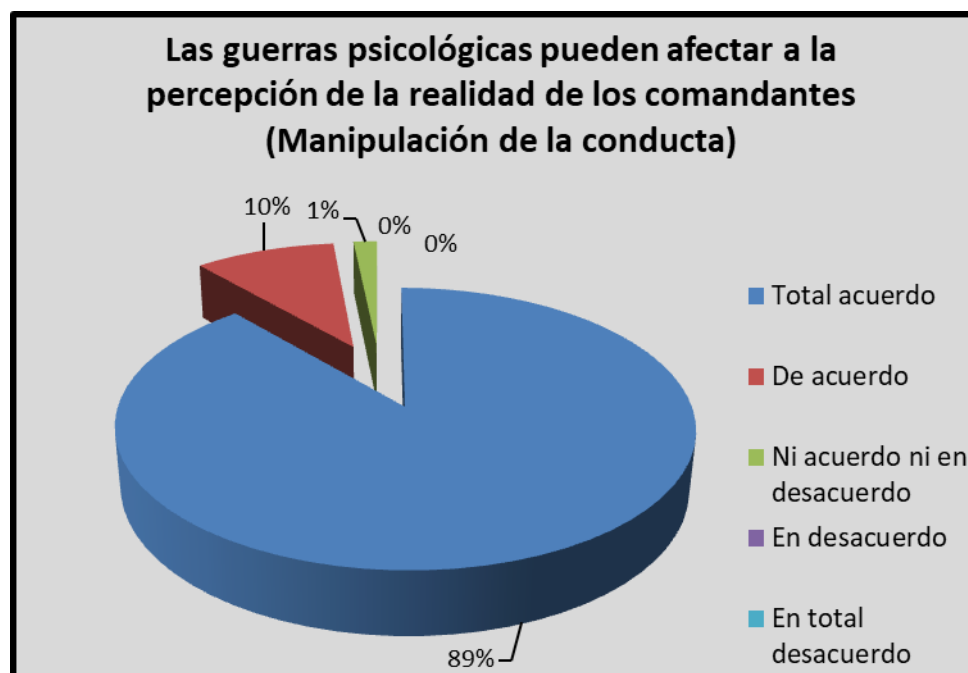


Figura 13. Las guerras psicológicas pueden afectar a la percepción de la realidad de los comandantes (Manipulación de la conducta)

Análisis e interpretación.

1. El 88.71% de los encuestados manifiesta estar en “Total acuerdo” que las guerras psicológicas pueden afectar a la percepción de la realidad de los comandantes (Manipulación de la conducta); asimismo, el 9.68% de los encuestados manifiesta estar “De acuerdo”, el 1.61% de los encuestados manifiesta estar “Ni de acuerdo ni desacuerdo” y el 0.00% de los encuestados manifiesta estar “En desacuerdo” o “En total desacuerdo” con la premisa planteada.
2. Dicha información conlleva a deducir que la gran mayoría del personal de entrevistado, perciben que las guerras psicológicas pueden afectar a la percepción de la realidad de los comandantes (Manipulación de la conducta), en tal sentido podemos concluir que las guerras psicológicas son un factor muy importante durante las operaciones ya que puede variar la percepción de la realidad de los líderes.

P-13. Para la conducción y cumplimiento de la misión de las guerras híbridas se requiere contar con líderes con capacidad de resiliencia a consecuencia de las guerras psicológicas.

Tabla 22.

Para la conducción y cumplimiento de la misión de las guerras híbridas se requiere contar con líderes con capacidad de resiliencia a consecuencia de las guerras psicológicas

Escala de valoración	Guerras psicológicas	Porcentaje
Total acuerdo	43	69.35%
De acuerdo	17	27.42%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	2	3.23%
En desacuerdo	0	0.00%
En total desacuerdo	0	0.00%
T O T A L	62	100.00%

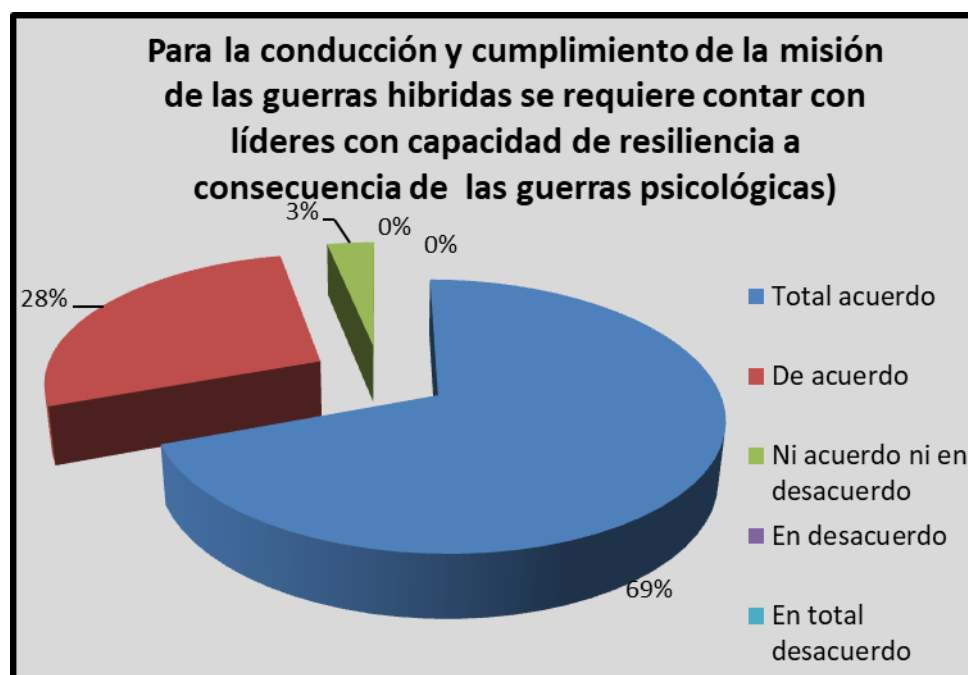


Figura 14. La conducción y cumplimiento de la misión de las guerras híbridas se requiere contar con líderes con capacidad de resiliencia a consecuencia de las guerras psicológicas

Análisis e interpretación.

1. El 69.35% de los encuestados manifiesta estar en “Total acuerdo” que para la conducción y cumplimiento de la misión de las guerras híbridas se requiere contar con líderes con capacidad de resiliencia a consecuencia de las guerras psicológicas; asimismo, el 27.42% de los encuestados manifiesta estar “De acuerdo”, el 3,23% de los encuestados manifiesta estar “Ni de acuerdo ni desacuerdo” y el 0.00% de los encuestados manifiesta estar “En desacuerdo” o “En total desacuerdo” con la premisa planteada.

2. Dicha información conlleva a deducir que la gran mayoría del personal de entrevistado, perciben que para la conducción y cumplimiento de la misión de las guerras híbridas se requiere contar con líderes con capacidad de resiliencia a consecuencia de las guerras psicológicas, en tal sentido podemos concluir que la resiliencia que para la psicología, es la capacidad que tiene una persona para superar circunstancias traumáticas como la muerte, un accidente, etc. Lo que en el cumplimiento de las guerras híbridas son casos muy frecuentes a los que los líderes están expuestos.

- Guerras cibernéticas (soldados invisibles)

P-14 Los soldados invisibles de las guerras cibernéticas, generar incertidumbre en la conducción y liderazgo de operaciones en guerras híbridas.

Tabla 23.

Los soldados invisibles de las guerras cibernéticas, generar incertidumbre en la conducción y liderazgo de operaciones en guerras híbridas

Escala de valoración	Guerras cibernéticas	Porcentaje
Total acuerdo	50	80.65%
De acuerdo	11	17.74%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	1	1.61%
En desacuerdo	0	0.00%
En total desacuerdo	0	0.00%
T O T A L	62	100.00%

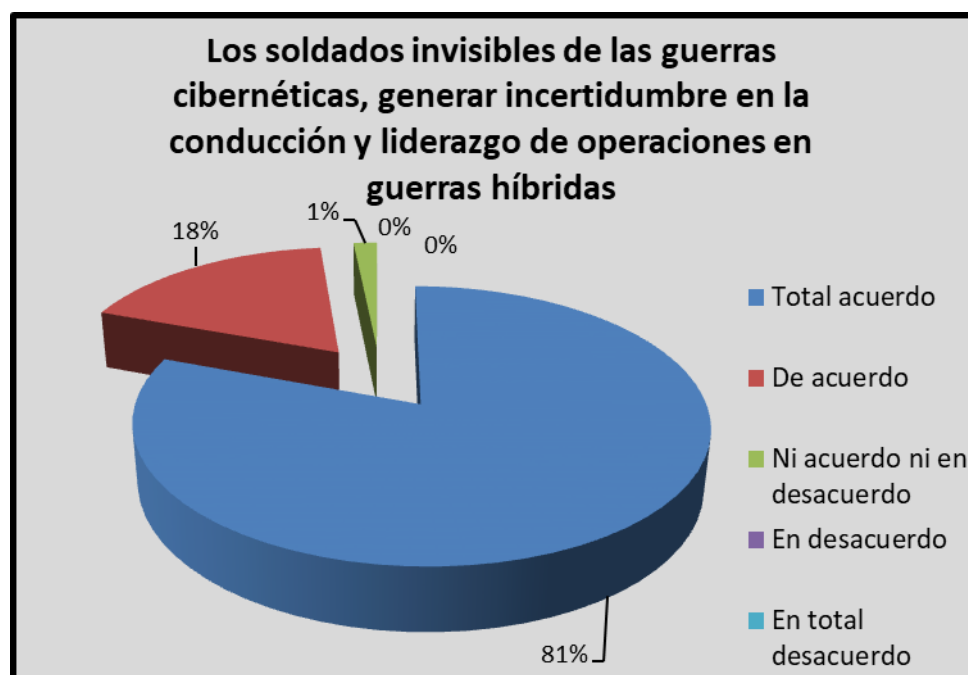


Figura 15. Los soldados invisibles de las guerras cibernéticas, generar incertidumbre en la conducción y liderazgo de operaciones en guerras híbridas

P-15. Las operaciones realizadas por soldados invisibles afectan a la estabilidad emocional de los comandantes y suele afectar a la inteligencia emocional del líder.

Tabla 24.

Las operaciones realizadas por soldados invisibles afectan a la estabilidad emocional de los comandantes y suele afectar a la inteligencia emocional del líder

Escala de valoración	Guerras cibernéticas	Porcentaje
Total acuerdo	51	82.26%
De acuerdo	9	14.52%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	2	3.23%
En desacuerdo	0	0.00%
En total desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	62	100.00%

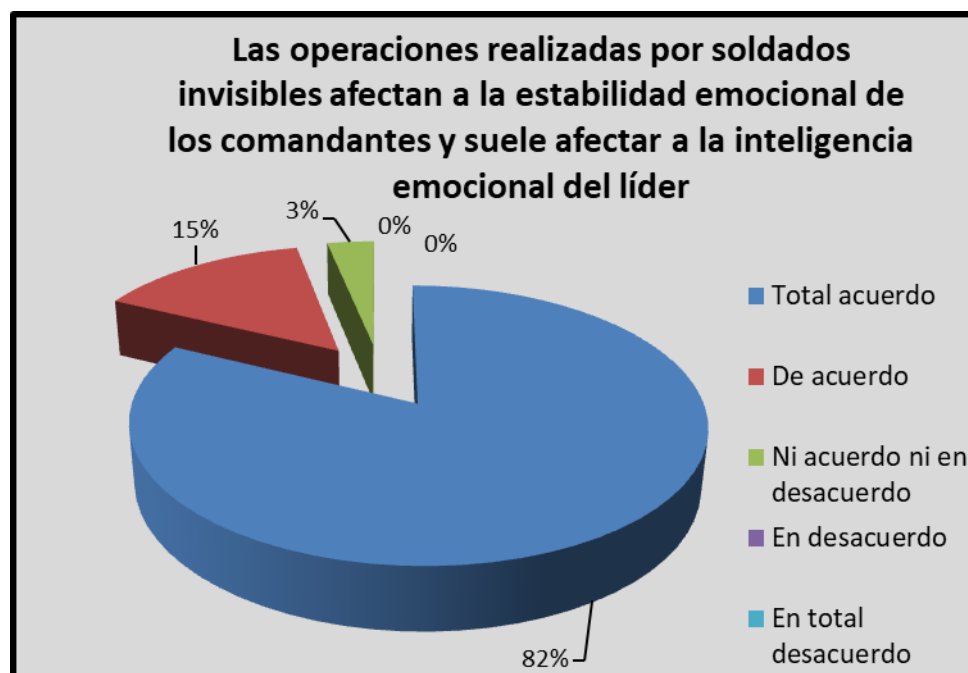


Figura 16. Las operaciones realizadas por soldados invisibles afectan a la estabilidad emocional de los comandantes y suele afectar a la inteligencia emocional del líder

Tabla 25.

Análisis de resultados de la variable guerras híbridas y sus tres dimensiones.

Nº	Premisa	5	4	3	2	1	Total
1	El liderazgo organizacional se puede considerar como una herramienta de gran valor para tener éxito en las guerras irrestrictas	47	14	1	0	0	62
2	La asimetría de las fuerzas y la incertidumbre de este tipo de guerras afectan en el liderazgo de los comandantes durante las operaciones	48	14	0	0	0	62
3	Las guerras psicológicas pueden afectar a la percepción de la realidad de los comandantes (Manipulación de la conducta)	55	6	1	0	0	62
4	Para la conducción y cumplimiento de la misión de las guerras híbridas se requiere contar con líderes con capacidad de resiliencia a consecuencia de las guerras psicológicas	43	17	2	0	0	62
5	Los soldados invisibles de las guerras cibernéticas, generar	50	11	1	0	0	62

	incertidumbre en la conducción y liderazgo de operaciones en guerras híbridas.						
6	Las operaciones realizadas por soldados invisibles afectan a la estabilidad emocional de los comandantes y suele afectar a la inteligencia emocional del líder	51	9	2	0	0	62
	Total	294	71	7	0	0	372
	Porcentaje	79%	19%	2%	0%	0%	100%

Análisis e interpretación.

1. En el cuadro donde analizamos la variable Guerra Híbrida y sus tres dimensiones: “Guerras irrestrictas, Guerras psicológicas y Guerras cibernéticas” podemos observar que la gran mayoría de los encuestados con un 79% están en total acuerdo y un 19% de acuerdo”, en tal sentido podemos inferir que son de la opinión que las dimensiones de la guerra híbrida afectan a la conducción y liderazgo de los comandantes.
2. Asimismo, estos resultados permite corroborar y validar positivamente nuestra Hipótesis General: “El liderazgo organizacional se relaciona directamente con la eficiente participación de las Compañías de Infantería del Ejército del Perú en las Guerras Híbridas” lo que le permite dar validez a lo planteado en la investigación.

4.2. Contrastación de hipótesis

4.2.1 Selección y validación de los instrumentos del cuestionario

En este estudio para la determinación la relación entre el liderazgo organizacional con la participación de las Compañías de Infantería del Ejército del Perú en las Guerras Híbridas, se ha utilizado una encuesta que se muestra anexada a esta investigación y forma parte de ella.

En el cuestionario las premisas formuladas fueron suficientemente diferenciadas en variables y dimensiones fundamentales. La validez de las respuestas descansa

en que los encuestados entiendan claramente las instrucciones dadas sobre los conceptos de Liderazgo organizacional y guerras híbridas.

4.2.2 Tratamiento estadístico e interpretación de datos y tablas

Para las pruebas de hipótesis se ha utilizado la prueba en estadística, con el coeficiente de correlación de Spearman, P (ρ) entre las dos variables, donde para calcular r_p , los datos fueron ordenados y reemplazados en su respectivo orden.

Para la determinación de la prueba de hipótesis, se siguió el criterio más aceptado por la comunidad científica, empleando un nivel de significancia α del 5 % (0,05), y también se ha fijado un nivel de confianza del 95 %.

Eso quiere decir que los resultados hallados se comparan con el nivel de significancia α 5 % (0,05). Si el p estadístico *es mayor que α* , entonces se acepta la Hipótesis. Si el p estadístico *es menor que α* , entonces se rechaza la Hipótesis, y se acepta la Hipótesis Alternativa.

4.2.3 Presentación de los resultados

Durante el análisis de resultados de la dimensión “Liderazgo organizacional” y análisis de resultados de la dimensión “Guerras híbridas” y a partir de los resultados obtenidos durante las premisas establecidas en la encuesta, se llega a la conclusión que se ha comprobado la hipótesis general que se plantea:

“El liderazgo organizacional se relaciona directamente con la eficiente participación de las Compañías de Infantería del EP en las Guerras Híbridas”.

Esta comprobación se basa en los resultados siguientes:

- Mediante la entrevista a los especialistas en liderazgo y operaciones militares, pudimos determinar que la hipótesis general planteada es válida, toda vez que este personal manifiesta que el liderazgo organizacional se relaciona directamente con la eficiente participación de las Compañías de Infantería del EP en las Guerras Híbridas.
- En el cuadro analítico de la Tabla 10 sobre el análisis de la variable Liderazgo organizacional en su dimensión "Acatamiento de la Disciplina Militar" podemos observar que la gran mayoría de los encuestados “con un 71% están

en total acuerdo y un 23% de acuerdo”, estos resultados permitieron corroborar y validar positivamente nuestra hipótesis específica 1: “El acatamiento de la Disciplina Militar influyen positivamente en la participación de las Compañías de Infantería del Ejército del Perú en las Guerras Híbridas” lo que le permite dar validez a lo planteado en la investigación.

- En el cuadro analítico de la Tabla 14, sobre el análisis de la variable Liderazgo organizacional en su dimensión "Comprensión de la doctrina del Proceso Militar de toma de decisiones" podemos observar que la mayoría de los encuestados “con un 55% están en total acuerdo y un 37% de acuerdo”, estos resultados permite corroborar y validar positivamente nuestra hipótesis específica 2: “La comprensión de la Doctrina del Proceso Militar de toma de decisiones tiene injerencia directa en la participación de las Compañías de Infantería del Ejército del Perú en las Guerras Híbridas” lo que le permite dar validez a lo planteado en la investigación.
- En el cuadro analítico de la Tabla 18, sobre el análisis de la variable Liderazgo organizacional en su dimensión "Inteligencia emocional" podemos determinar que la gran mayoría de los encuestados “con un 81% están en total acuerdo y un 17% de acuerdo”, estos resultados permite corroborar y validar positivamente nuestra hipótesis específica 3: “La inteligencia emocional de los comandantes contribuye significativamente al éxito de la misión en la participación de las Compañías de Infantería del Ejército del Perú en las Guerras Híbridas” lo que le permite dar validez a lo planteado en la investigación.

4.3 Discusión

A la luz de los resultados obtenidos en los diversos aspectos investigados, sobre las dimensiones: Acatamiento de la Disciplina Militar, Comprensión de la Doctrina del PMTD, Inteligencia emocional, Guerras irrestrictas, Guerra psicológica y Guerra cibernética y de qué manera el liderazgo organizacional se relaciona directamente con la eficiente participación de las Compañías de Infantería del EP en las Guerras Híbridas, se ha comprobado, mediante la aceptación con un 79% en total acuerdo y un 19% de acuerdo, que la hipótesis general es validada y la ratifica, al converger tales

generalizaciones empíricas, el supuesto de partida y el encuadre teórico, se ha puesto de manifiesto la justificación de la concepción conceptual de Amatriaín, M. J. (2011), siendo respaldada por los antecedentes de referencia.

En el desarrollo del análisis integral se recoge lo señalado al converger tales generalizaciones empíricas, el supuesto de partida y el encuadre doctrinario – operativo, se ha puesto de manifiesto la justificación señalada por el Manual de liderazgo militar y el compendio sobre historia de las guerras híbridas.

CONCLUSIONES

La realización de este estudio ha brindado datos empíricos en relación al liderazgo organizacional y la participación de las Compañías de Infantería del EP en las Guerras

Híbridas, por lo que a continuación se expresan las conclusiones a las que han llegado los autores de la investigación:

1. El liderazgo organizacional es una herramienta clave para la participación de las Compañías de Infantería del EP en las Guerras Híbridas, teniendo en cuenta además que en la actualidad este tipo de conflictos son más comunes.
2. La finalidad del liderazgo organizacional aplicados a la milicia es de tener un tamiz de alternativas de comando y liderazgo en situación decisionales de incertidumbre y adversas, lo que se podría dar el caso durante el desarrollo de las guerras híbridas.
3. El acatamiento de la disciplina militar es un factor ineludible que todo militar debe de tener presente para el cumplimiento de sus funciones, y en el caso de operaciones en guerras híbridas es de vital importancia para obtener el liderazgo.
4. El conocimiento y dominio del PMTD, permite a los oficiales tener la capacidad de conducir a sus tropas con mayor probabilidad de éxito, factor que contribuye a un oficial a fortalecer su liderazgo.
5. La inteligencia emocional es de vital importancia en la formación de los futuros oficiales, toda vez que es aquella capacidad que nos permite controlar nuestras emociones y expresarlas de forma asertiva, factores que necesitamos de manera imperativa durante el desarrollo en operaciones en guerras híbridas.
6. Las guerras irrestrictas cada vez son más comunes en el mundo actual, toda vez que no hay límites en el empleo de la fuerza y medios, además no tienen fronteras para lograr con los fines propuestos.
7. Las guerras cibernéticas en la actualidad son el centro de gravedad de las guerras híbridas, toda vez que el desarrollo de la tecnología de información y comunicaciones, les permite causar daños extremos sin poder ser detectados.
8. La guerra psicológica es una de las armas más letales desmembrar la moral del soldado por lo que se requiere líderes con capacidad de resiliencia, a fin de neutralizar dichos efectos en la voluntad de combate de los soldados.

RECOMENDACIONES

Los investigadores, teniendo en consideración las conclusiones a las que se ha arribado, planteamos la aplicación de las siguientes recomendaciones:

1. La EMCH, debe darle mayor importancia en los cursos de liderazgo y en particular sobre el liderazgo organizacional con la finalidad que los futuros oficiales conozcan la diversidad de tipos de liderazgo que pueden ser aplicados en la milicia.
2. La EMCH debe de intensificar la instrucción sobre la disciplina militar, con la finalidad de que se tenga claro, cuales son las consecuencias de no acatarlos y como podría influenciar en el liderazgo militar.
3. La EMCH debe de intensificar la asignatura de PMTD, toda vez permite a los oficiales tener la capacidad de conducir a sus tropas con mayor probabilidad de éxito, no debiendo de esperar a tener que hacer otros cursos de oficiales para tener un total entendimiento del PMTD..
4. La EMCH debería de contar con un equipo de psicólogos quienes ayuden a los futuros oficiales a desarrollar la inteligencia emocional toda vez que es la capacidad que nos permite controlar nuestras emociones y expresarlas de forma asertiva.
5. La EMCH debe de convocar a especialistas en guerras irrestrictas, toda vez que en la actualidad son temas de interés por ser considerador como formas de desestabilizar la seguridad de las naciones.
6. La EMCH debe de convocar a especialistas en guerras cibernéticas, por ser las más usadas en todo tipo de conflictos, además que se viene fortaleciendo mediante el desarrollo de la tecnología de información y comunicaciones.
7. La EMCH debe de convocar a especialistas en guerra psicológica, con la finalidad de concientizar a los futuros oficiales en la importancia de este tipo de operaciones, además de cuáles son las herramientas más empleadas para desarrollar capacidad de resiliencia que todo líder militar requiere ineludiblemente.

PROPUESTA DE MEJORA

PLAN DE PROPUESTA DE MEJORA

1. Nombre del Proyecto

Fortalecimiento del liderazgo organizacional y la participación de las Compañías de Infantería del EP en las Guerras Híbridas,.

2. Responsables del Proyecto

Cad IV: PEÑA VIDAL Over Julio

Cad IV: PRETTEL ROJAS Mauro

3. Órgano o Institución responsable del Proyecto

Escuela Militar de Chorrillos “Crl francisco Bolognesi”

4. Ubicación

Av. escuela Militar S/N -Chorrillos

5. Fundamentación

La presente propuesta es con la intención de proponer mayor cantidad de horas de instrucción sobre liderazgo organizacional con la finalidad de fortalecer las capacidades y habilidades de liderazgo al final de su formación como Oficial, tanto para la vida en guarnición como para su ejecución en las diferentes operaciones militares.

6. Objetivos

Incrementar el acatamiento de la disciplina militar, ampliar los conocimientos sobre el PMTD y fortalecer la inteligencia emocional de los futuros oficiales, con la finalidad de estar en condiciones de ser líderes en los diferentes niveles de comando en el EP

7. Descripción del Proyecto

El proyecto inicialmente se desarrolla incrementando las horas académicas en la progresión de instrucción sobre temas ligados al liderazgo y todas sus aristas, y posteriormente realizar conferencias sobre diferentes tipos de guerras híbridas con expertos con la finalidad de demostrar la importancia que tienen el liderazgo en la conducción de este tipo de operaciones militares.

8. Diseño, Elaboración y Presentación del Proyecto

Diseño: se realizará de manera presencial con profesores especialistas en liderazgo y operaciones militares.

Elaboración: Se contará con el apoyo del centro de liderazgo del ejército, quienes en base a su experiencia formularán la currícula para el curso a dictarse, el mismo que se desarrollará a partir del primer semestre de instrucción del AF-2021.

9. Fecha de inicio del Proyecto

Inicio del proyecto marzo del 2021

10. Fecha de término o puesta en marcha del Trabajo Propuesto.

Fin del proyecto octubre del 2021

11. Beneficiarios directos o indirectos

Los beneficios directos son los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos, e indirectamente los batallones de infantería quienes contarán con oficiales líderes.

12. Metas resultados y efectos esperados del proyecto

Una de las principales metas es identificar el número de cadetes que logran desarrollar capacidades de liderazgo, con la finalidad que la DACO de infantería los tenga identificados para la asignación de puestos que requieran ese tipo de perfil un oficial egresado del arma de infantería.

13. Administración del Proyecto

Los cadetes responsables

13. Presupuesto

Se detallara los gastos de cada actividad, como elaboración, información y otros para la presentación final.

14. Financiamiento

Con el presupuesto de la EMCH.

15. Continuidad y sostenibilidad del Proyecto

La continuidad y sostenibilidad del proyecto está asegurado, toda vez que los diferentes comandados del Ejército dentro de sus políticas de comando resaltan los temas de liderazgo, y la conducción de tropas, además que las nuevas amenazas son las primeras en continuar incursionando en el tipo de guerras híbridas.

Referencias

- Arreguín, I. (2005). How the weak win wars. New York: Cambridge University Press.
- Barea, A. (Junio, 2004). Conflictos asimétricos. Revista Ejército Argentino No. 758.
- Boin, A., t'Hart, P., Stern, E. y Sundelius, B. (2003). The Politics of Crisis management: Public Leadership under Pressure. UK: Cambridge University Press

- Bolívar, A. (Enero-Febrero 2002). La era de los conflictos híbridos. *Military Review*, pp46-53.
- Brocos, J. M. (2011). “Soft Power” como estrategia de dominio e imposición cultural.
- Brzezinsky, Z. (1998). *El gran tablero mundial*. Madrid: Paidós.
- Bühlmann, C. (2009). *Asymmetric Strategies*. *Military Power Revue der Schweizer Armee* – Nr., pp. 8-21.
- Carrillo, R. (1995). La guerra psicológica. *Electroneurobiología*. Departamento de Estado de los Estados Unidos. (s.f.). *Agenda de la política exterior de los Estados Unidos*.
- Creveld, M. V. (1991) profesor de la Universidad Hebrea de Jerusalén quien publicó su loada obra “La transformación de la guerra”, Real Academia Española de la Lengua (2016) *Diccionario de la RAE*
- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2015). Manual de uso y empleo de la fuerza en las acciones y operaciones militares conjuntas MFA-CN-01-19. Lima – Peru.
- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2015). Operaciones contrterroristas conjuntas. DFA-CD-03-22. Lima – Peru.
- Eduardo, J. (2016) Tesis “Desafíos de la Guerra hibrida desde la experiencia de Israel con Hezbollah, y su incidencia en el escenario actual del Perú”, para optar el grado académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en planeamiento estratégico y toma de decisiones. ESGE – EPG Lima, Perú.
- Ejército del Perú. (2015). Manual de Operaciones tácticas en el VRAEM. (ME 1-28), Lima – Peru.
- Ejercito del Perú (2009). La Gran Unidad de Combate en operaciones contrasubversivas. (ME 120-1), Lima – Peru.
- Figuerola, N. (2013) “Liderazgo Transaccional y Transformacional Las dimensiones del Liderazgo”
- García, D. (Enero, 2006). Centro de Estudios Norteamericanos de la Universidad Alcalá de Henares.
- Hammes, T. X. (1994) en su artículo “La evolución de la guerra híbrida”
- Kerlinger, F. N. (2008). *Investigación del comportamiento*. Métodos de investigación en ciencias sociales, 4ª ed., Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Lind, W. (1989) comenzó la formulación de la teoría de la guerra híbrida y sus coautores titularon un artículo “El rostro cambiante de la guerra: hacia la cuarta generación”
- Longa L. (2014). *Narcoterrorismo en el Perú. Reflexiones de un soldado*. Lima: Creativos Perú.

Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, (2011). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima – Perú.

Reflexiones sobre la guerra de cuarta generación, una visión desde los actores sin recursos de poder en términos tradicionales. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/284574184_Reflexiones_sobre_la_guerra_de_cuarta_generacion_una_vision_desde_los_actores_sin_recursos_de_poder_en_términos_tradicionales [accessed Sep 13 2018].

Retto, J. (2014). *Inteligencia Emocional y Actitud hacia el Proyecto Educativo Institucional de los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Huaura*. (Tesis para optar el grado académico de magister). Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

ANEXO 1



BASE DE DATOS

BASE DE DATOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

V1: LIDERAZGO ORGANIZACIONAL													V: CUERRAS HÍBRIDAS									
DICIPLINA MILITAR					COMPRESIÓN PMTD				INTG EMOCIONAL				GUERRA IRRESTRICITAS			GUERRA PISOCOLÓGICAS			GUERRAS CIBERNÉTICAS			
N°	P1	P2	P3	X	P4	P5	P6	X	P7	P8	P9	X	P10	P11	X	P12	P13	X	P14	P15	X	N°
1	3	4	3	3	4	5	5	5	5	3	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	1
2	4	5	4	4	4	5	5	5	3	4	3	3	5	4	5	5	5	5	4	3	4	2
3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5
6	4	4	5	4	4	4	5	4	4	2	5	4	4	5	5	4	5	5	2	5	4	6
7	3	5	4	4	5	3	3	4	3	4	3	3	5	4	5	3	3	3	4	3	4	7
8	5	5	4	5	5	5	3	4	3	3	3	3	5	4	5	5	3	4	3	3	3	8
9	5	4	4	4	4	5	4	4	1	3	1	2	4	4	4	5	4	5	3	1	2	9
10	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	10
11	4	3	5	4	3	4	5	4	3	4	3	3	3	5	4	4	5	5	4	3	4	11
12	4	4	5	4	4	4	5	4	1	2	1	1	4	5	5	4	5	5	2	1	2	12
13	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	13
14	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	14
15	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	15
16	5	3	5	4	3	5	5	4	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	16
17	5	4	5	5	4	5	5	5	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	3	3	3	17
18	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	5	5	4	5	5	3	3	3	18
19	4	4	5	4	4	4	5	4	5	2	5	4	4	5	5	4	5	5	2	5	4	19
20	4	4	5	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	5	4	5	5	3	5	4	20
21	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	21
22	5	3	4	4	3	5	4	4	1	2	1	1	3	4	4	5	4	5	2	1	2	22

23	3	5	4	4	5	3	4	4	4	0	4	3	5	4	5	3	4	4	0	4	2	23
24	4	5	5	5	5	4	5	5	3	2	3	3	5	5	5	4	5	5	2	3	3	24
25	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	25
26	5	4	5	5	4	5	5	5	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	4	3	4	26
27	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	27
28	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	28
29	5	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	3	4	4	4	5	4	5	2	4	3	29
30	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	2	4	4	4	4	4	4	4	1	3	30
31	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	31
32	4	5	3	4	5	4	3	4	3	3	3	3	5	3	4	4	3	4	3	3	3	32
33	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	3	4	4	33
34	5	3	5	4	3	5	5	4	0	4	0	1	3	5	4	5	5	5	4	0	2	34
35	5	3	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4	4	4	35
36	3	4	5	4	4	3	5	4	3	4	3	3	4	5	5	3	5	4	4	3	4	36
37	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	5	5	4	5	5	4	3	4	37
38	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	38
39	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	39
40	5	2	4	4	2	5	4	4	3	3	3	3	2	4	3	5	4	5	3	3	3	40
41	5	4	4	4	4	5	4	4	3	1	3	2	4	4	4	5	4	5	1	3	2	41
42	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	42
43	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	43
44	4	4	5	4	4	4	5	4	3	1	3	2	4	5	5	4	5	5	1	3	2	44
45	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	45
46	5	2	5	4	2	5	5	4	3	0	3	2	2	5	4	5	5	5	0	3	2	46
47	5	3	5	4	3	5	5	4	3	4	3	3	3	5	4	5	5	5	4	3	4	47
48	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	1	1	4	4	4	4	4	4	2	1	2	48
49	4	4	4	4	4	4	4	4	0	4	0	1	4	4	4	4	4	4	4	0	2	49
50	4	2	4	3	2	4	4	3	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	50
51	5	2	4	4	2	5	4	4	3	3	3	3	2	4	3	5	4	5	3	3	3	51

52	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	5	4	5	3	3	3	52
53	4	4	4	4	4	4	4	4	5	1	5	4	4	4	4	4	4	4	1	5	3	53
54	4	4	5	4	4	4	5	4	5	2	5	4	4	5	5	4	5	5	2	5	4	54
55	4	1	5	3	1	4	5	3	3	4	3	3	1	5	3	4	5	5	4	3	4	55
56	5	3	5	4	3	5	5	4	3	4	3	3	3	5	4	5	5	5	4	3	4	56
57	5	4	3	4	4	5	3	4	5	2	5	4	4	3	4	5	3	4	2	5	4	57
58	5	3	5	4	3	5	5	4	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	58
59	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	5	5	4	5	5	3	3	3	59
60	4	4	3	4	4	4	3	4	5	3	5	4	4	3	4	4	3	4	3	5	4	60
61	4	4	3	4	4	4	3	4	5	3	5	4	4	3	4	4	3	4	3	5	4	61
62	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4	3	4	62

ANEXO 2



MATRIZ DE CONSISTENCIA

Anexo 2: Matriz de Consistencia

“LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y PARTICIPACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS DE INFANTERÍA DEL EJÉRCITO DEL PERÚ EN LAS GUERRAS HÍBRIDAS”

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Métodos
Problema principal ¿Cómo se relacionan el liderazgo organizacional y la participación de las Compañías de Infantería del Ejército del Perú en las Guerras Híbridas?	Objetivo general Determinar cómo se relaciona el liderazgo organizacional y la participación de las Compañías de Infantería del Ejército del Perú en las Guerras Híbridas.	Hipótesis General El liderazgo organizacional se relaciona directamente con la eficiente participación de las Compañías de Infantería del Ejército del Perú en las Guerras Híbridas.	V1(X) Fortalecimiento del Liderazgo organizacional	X1: Acatamiento de la Disciplina Militar X2: Comprensión de la Doctrina del Proceso Militar de toma de decisiones X3: Inteligencia emocional	• Insubordinación. • Abuso de autoridad. • Cumplimiento de los deberes y obligaciones • Puntualidad y asistencia. • Decoro personal y compostura. • Seguridad de las operaciones militares. • Conocimiento doctrinario. • Comprensión situacional. • Pensamiento crítico y creativo. • Capacidad de trabajo en equipo • Proceso de integración • Autoconocimiento (Capacidad de identificar nuestras emociones). • Autorregulación de las emociones. • Nivel de empatía y habilidades sociales. • Capacidad de automotivarse y adaptarse al cambio.	Este fenómeno investigado según su finalidad se constituye en un estudio básico-aplicado, en razón que su actividad se orienta a la búsqueda de reafirmar un conocimiento específico y a su vez trata de transformar (resolver problemas) el liderazgo organizacional y participación de las Compañías de Infantería del Ejército del Perú en las Guerras Híbridas. Se basará en un enfoque cuantitativo que desarrollará un esquema hipotético deductivo – inductivo y lógico, buscando formular preguntas de investigación e hipótesis para luego probarlas, se apoyará en la medición estandarizada y numérica, utilizará el análisis estadístico, es reduccionista y pretenderá generalizar los resultados mediante muestras representativas, siendo su alcance descriptivo y explicativo en razón de buscar describir, medir situaciones y eventos lo más preciso posible, así como la relación que existe entre las variables y su explicación. Universo

Problemas específicos ¿Cuál es la relación que existe entre el acatamiento de la Disciplina Militar y la participación de las Compañías de Infantería del Ejército del Perú en las Guerras Híbridas? ¿Qué relación existe entre la comprensión de la Doctrina del Proceso Militar de toma de decisiones y la participación de las Compañías de Infantería del Ejército del Perú en las Guerras Híbridas? ¿Cuál es la relación que existe entre la inteligencia emocional y la participación de las Compañías de Infantería del Ejército del Perú en las Guerras Híbridas?	Objetivos específicos Inferir el nivel de relación que existe entre el acatamiento de la Disciplina Militar y la participación de las Compañías de Infantería del Ejército del Perú en las Guerras Híbridas. Inferir el nivel de relación que existe entre la comprensión de la Doctrina del Proceso Militar de toma de decisiones y la participación de las Compañías de Infantería del Ejército del Perú en las Guerras Híbridas. Inferir el grado de relación que existe entre la inteligencia emocional y la participación de las Compañías de Infantería del Ejército del Perú en las Guerras Híbridas.	Hipótesis específicas El acatamiento de la Disciplina Militar influyen positivamente en la participación de las Compañías de Infantería del Ejército del Perú en las Guerras Híbridas La comprensión de la Doctrina del Proceso Militar de toma de decisiones tiene injerencia directa en la participación de las Compañías de Infantería del Ejército del Perú en las Guerras Híbridas. La inteligencia emocional de los comandantes contribuye significativamente al éxito de la misión en la participación de las Compañías de Infantería del Ejército del Perú en las Guerras Híbridas.	V2(Y) Guerra híbridas	Y1: Guerras irrestrictas Y2: Guerra psicológica Y3: Guerra cibernética	• Más allá de los límites. • Combinación de diferentes medios • Extremado uso de la violencia • Sobrepasa las fronteras. • Guerra sin uso de armas. • Colonización mental. • Falsa percepción de la realidad. • Máximo empleo de la tecnología • Empleo al máximo de la tecnología disponible a fin de causar daño en cualquier tipo de escenario y campo (Económico, político, social, cultural, etc.) • Sus planificaciones no desarrollan en unidades o cuarteles militares. • la potencia de fuego del soldado militar es sustituida por la potencia social del individuo-masa • Manipular, controlar, y convertir a este individuo-masa en potencia social direccionada con fines de control y dominio político-social.	Para la presente investigación se consideró el efectivo total del batallón de cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos conformado aproximadamente por mil trecientos (1300). Población (N) Para la presente investigación la población en estudio fue de noventa y ocho (98) cadetes de cuarto año del arma de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” Muestra Para obtener el número de la muestra empelamos un software de la empresa Asesoría Económica y Marketing S.C, donde obtuvimos un resultado de 62 cadetes. Técnicas Encuesta Entrevistas Análisis documental Instrumentos Cuestionario Escala Likert Guía entrevista semiestructurada Fichas textuales
---	--	---	----------------------------------	---	---	--

ANEXO 3



TRABAJO DE CAMPO PROFESIONAL SOBRE EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y PARTICIPACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS DE INFANTERÍA DEL EJÉRCITO DEL PERÚ EN LAS GUERRAS HÍBRIDAS

INTRODUCCIÓN

Buenos días (tardes):

Estamos trabajando en el estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca del liderazgo organizacional y participación de las Compañías de Infantería del Ejército del Perú en las Guerras Híbridas.

Quisiéramos pedir tu ayuda para que contestes algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Tus respuestas serán confidenciales y anónimas, las conclusiones que se obtengan permitirán planificar las mejoras del subproceso de evaluación educativa señalándolas en el manual correspondiente.

Los CADETES que fueron seleccionados para el estudio no se eligieron por su nombre sino de modo aleatorio.

Las opiniones de todos los encuestados serán sumados e incluidas en la tesis profesional, pero nunca se comunicarán datos individuales.

Le pedimos que contestes este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Lea las instrucciones cuidadosamente solo hay una sola opción de marcar cada pregunta.
Muchas gracias por tu colaboración.

INSTRUCCIONES

Emplee un bolígrafo de tinta negra para rellenar el cuestionario.

Al hacerlo piense las veces cuando sí es importante el Liderazgo Organizacional y participación de las Compañías de Infantería del Ejército del Perú en las Guerras Híbridas

No hay respuestas buenas o malas. Estas simplemente reflejan su opinión personal.

Todas las preguntas tienen cinco (05) opciones de respuesta, elija lo que mejor describa lo que piensa usted. Solamente una alternativa.

Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario y le explicará la importancia de su participación.

Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.

Los cuestionarios serán procesados por personas externas (estadísticos), además, como usted puede ver, en ningún momento se le pide su nombre.

De antemano, ¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Cuestionario

El presente instrumento recoge su opinión sobre el **“EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y PARTICIPACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS DE INFANTERÍA DEL EJÉRCITO DEL PERÚ EN LAS GUERRAS HÍBRIDAS”**

Desde ya quedamos muy agradecidos por su reconocida colaboración, por favor marque solo una de las 5 respuestas por pregunta de acuerdo al siguiente detalle:

1	2	3	4	5
En total acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En Total desacuerdo

Nº	PREGUNTAS	CATEGORIZACIÓN				
		5	4	3	2	1
V1 (X)	Liderazgo organizacional					
X1	Acatamiento de la Disciplina Militar					
01	Considera Ud., que la disciplina militar contribuye en fortalecer del Liderazgo organizacional en las Compañías de Infantería del EP					
02	Los Comandantes que acatan estrictamente la disciplina militar (Cumplimiento de los deberes y obligaciones), tienen mayor ascendiente con el personal bajo su comando.					
03	Un comandante no puede ser un excelente líder sin acatar la disciplina militar (falta de valores éticos y morales)					
X2	Comprensión de la Doctrina del Proceso Militar de toma de decisiones (PMTD)					
04	Considera Ud., que la Comprensión de la Doctrina del PMTD contribuye en fortalecer el Liderazgo organizacional de los comandos de las Cía Inf del EP.					
05	Considera Ud., que la Doctrina del PMTD, contribuye a desarrollar un pensamiento crítico y creativo de los Comandantes					
06	El conocimiento de la doctrina del PMTD permite a los comandantes a conducir a sus tropas con mayor probabilidad de éxito en operaciones.					

X3	Inteligencia emocional					
07	Considera Ud., que la Inteligencia emocional contribuye en fortalecer el Liderazgo organizacional en comandantes de las Compañías de Infantería del EP.					
08	La inteligencia emocional contribuye a los comandantes a la autorregulación de sus reacciones durante las operaciones militares.					
09	La inteligencia emocional permite desarrollar mejores capacidades y habilidades profesionales, que permite a los Oficiales ser mejores líderes.					
V2 Y	Guerras híbridas					
Y1	Guerras irrestrictas					
10	El liderazgo organizacional se puede considerar como una herramienta de gran valor para tener éxito en las guerras irrestrictas.					
11	La asimetría de las fuerzas y la incertidumbre de este tipo de guerras afectan en el liderazgo de los comandantes durante las operaciones.					
Y2	Guerras psicológicas.					
12	Las guerras psicológicas pueden afectar a la percepción de la realidad de los comandantes (Manipulación de la conducta)					
13	Para la conducción y cumplimiento de la misión de las guerras híbridas se requiere contar con líderes con capacidad de resiliencia a consecuencia de las guerras psicológicas.					
Y3	Guerras cibernéticas (soldados invisibles)					
14	Los soldados invisibles de las guerras cibernéticas, generar incertidumbre en la conducción y liderazgo de operaciones en guerras híbridas					
15	Las operaciones realizadas por soldados invisibles afectan a la estabilidad emocional de los comandantes y suele afectar a la inteligencia emocional del líder.					

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Liderazgo organizacional.

Habilidad del líder para guiar el trayecto a seguir, a través de la motivación, de todas las áreas que totalizan un sistema de estructuras; reforzando al mayúsculo cada una de ellas y logrando por medio de la satisfacción de las necesidades de la empresa, la creatividad y la consecución de objetivos.

Disciplina Militar.

Estricta observancia de las leyes, de las disposiciones vigentes y de las órdenes superiores a que está proscrito todo el personal militar e precisa de la subordinación consecuente e inquebrantable de la voluntad individual en beneficio del conjunto. Constituye la fuerza fundamental del Ejército y es el factor más poderoso del éxito; su importancia es tal que no se puede concebir una fuerza organizada sin disciplina

Proceso militar de toma de decisiones - (PMTD).

La toma de decisiones es un proceso cognoscitivo, sucede en la mente de las personas, estas reciben información y la procesan de diferente manera en base a su inteligencia, educación, cultura y experiencias, además y dependiendo de la situación, los comandantes pueden depender en gran medida de la intuición para su toma de decisiones.

Inteligencia emocional.

Es uno de los preceptos claves para advertir el camino por donde se enrumba la psicología en las décadas modernas, se define como “la capacidad de identificar, admitir y conducir nuestras emociones, con la finalidad de dominar nuestras conductas y llevarlos a los objetivos anhelados, además de acometerlos debe conllevar con los demás”.

Guerras híbridas.

La famosa y citada “Guerra de cuarta generación”-4GW es una calificación íntimamente dentro de la doctrina militar norteamericana que alcanza y aglutina la Guerra Sucia, la Guerra de guerrillas, la Guerra de baja intensidad, la Guerra asimétrica, el terrorismo de Estado, el narco-terrorismo y otras operaciones similares y encubiertas, también adhieren la Guerra civil, Guerra popular, la Propaganda, el Terrorismo y el Contraterrorismo, todas estas actuando en misceláneamente con estrategias no tradicionales o convencionales de combate, pues ahora fuero de los tradicional incluyen a la Población civil y la Política, y su más poderosa arma es la Cibernética,

Guerra híbrida

Se denomina así a los conflictos de naturaleza violenta donde se puede apreciar y constatar una indescifrable incompatibilidad cualitativa y cuantitativa principalmente de bienes y recursos

políticos, militares, y todos los mediáticamente involucrados y comprometidos en el conflicto o guerra asimétrica, lo generalmente origina que el que se encuentra en desventaja del punto de vista de simetría.

Guerra psicológica

Técnicamente es definida la “Guerra Psicológica” o también llamada la “Guerra sin Fusiles”, como el empleo planificado, calculado, premeditado de la propaganda en forma masiva haciendo uso de los medios de comunicación disponibles, las mismas que tienen como objetivo y finalidad influir, manipular y controlar la conducta de su blanco auditor, siendo este normalmente la sociedad civil, el personal político o militar.

Soldado invisible

Denominación otorgada a los nuevos soldados de la 4GW y quienes a la vez son los blancos tácticos de las operaciones psicológicas, estos soldados invisibles es un individuo o una masa de ellos, previamente modelados y concientizados a partir de una ideología mediática consumista, las mismas que son vendidas e instauradas por las transnacionales capitalistas y/o las famosas organizaciones no gubernamentales.

Resiliencia.

Para la psicología, es la capacidad que tiene una persona para superar circunstancias traumáticas como la muerte, un accidente, etc., de algún familiar, amigo o compañero.

ANEXO 4



GUIA DE ENTREVISTA

Guía de entrevista

Guía de entrevista sobre “EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y PARTICIPACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS DE INFANTERÍA DEL EJÉRCITO DEL PERÚ EN LAS GUERRAS HÍBRIDAS”

1. **Fecha:** Hora:
2. **Lugar:**
3. **Entrevistador:** Over Julio PEÑA VIDAL (Entrevistador)
Mauro Pretell Rojas (Moderador)
4. **Entrevistado:**

5. Introducción:

En un mundo perfecto cualquier organización que quisiera sobrevivir tendría como uno de sus objetivos estratégicos poder unir en su cultura los conceptos del liderazgo organizacional y seguramente lo conseguiría si es que llego a sobrevivir, actualmente en eso se basan los mundos perfectos, donde las personas sean capaces de llegar al trabajo y dirigir a sus equipos desde una posición de honestidad, confianza y credibilidad y sus equipos rendirían mejor, sin duda, serían capaces de creer en los proyectos y de conseguir metas imposibles, de recorrer largos caminos llenos de sinsabores y dificultades, disfrutando únicamente del pasaje recorrido y con la convicción que su líder lo llevará al éxito, es tan fácil en ese mundo perfecto, porque tanto los directivos como los trabajadores sabemos, reconocemos o al menos somos capaces de intuir que la transparencia interna es buena y repercute positivamente en todos los niveles de las organizaciones.

Cuando decidimos emprender el presente tema de investigación, cada una de las personas que vamos a intervenir en ella tenemos, como es lógico, fruto de nuestra experiencia militar vivida, tenemos posicionamientos diversos ante la situación actual y futura, del liderazgo en el EP, sin embargo con el común denominador de todos está compuesto sin duda por dos puntos de partida:

Primero, tenemos el convencimiento de que en el mundo actual, con los retos a los que nos tenemos que enfrentar, el movilizar todos los valores y el potencial que residen en cada uno de los miembros de la institución, el gestionar de forma adecuada a las tropas, son factores clave, ahora más que nunca, para asegurar el cumplimiento de las misiones y en particular ahora en las guerras híbridas.

Por otro lado el segundo punto del grupo es que somos conscientes de que el proceso que debe llevar a comprender, asumir y poner en práctica esta forma del liderazgo, siendo clave como se ha dicho anteriormente, no es sencillo, no lo es porque hay dos aspectos que le ponen freno y a los que hay que hacer frente con decisión, por lo que es necesario el liderazgo organizacional en todos los niveles de comando, Uno de ellos es que estamos ante la necesidad de cambiar la forma de gestionar las relaciones humanas y todos los cambios siempre tienen a ser rechazados.

Con el único ánimo enfocado en la mejora institucional se pretende hacer un análisis de instrumentos aplicables a la gestión de grupos humanos, para apuntalar las fortalezas de nuestras instituciones en este sentido, pero también identificar aquellas áreas de mejora en lo que a la sistematización de competencias asociadas al liderazgo se refiere. A lo largo de la investigación se tratan distintos enfoques sobre el fortalecimiento liderazgo en la milicia, intentando aportar nuevos puntos de vista.

6. Características de la entrevista

La entrevista reunirá las condiciones de ser semiestructurada y espontánea. La duración de aplicación de esta técnica no debe exceder los 40 minutos aproximadamente.

7. Relación de aspectos por preguntas

N/O		Requerimientos por conocer	
Variable	Dimensión		
V1(X) Fortalecimiento del Liderazgo organizacional	X1: Acatamiento de la Disciplina Militar	El acatamiento de la Disciplina Militar por parte del comandante puede determinar el éxito de una operación en las Guerras híbridas.	
		()	Opiniones sobre Insubordinación en operaciones
		()	Casos de abusos de autoridad
		()	Cumplimiento de los deberes y obligaciones
		()	No tiene desventajas la puntualidad y asistencia del comandante
		()	Como se influye el Decoro personal y compostura del comandante.
		()	Practica de valores éticos y morales
		()	Todas son válidas.

	X2: Comprensión de la Doctrina del Proceso Militar de toma de decisiones	La Comprensión de la Doctrina del Proceso Militar de toma de decisiones determinar el éxito de una operación en las Guerras híbridas.	
		()	Conocimiento doctrinario.
		()	Comprensión situacional
		()	Pensamiento crítico y creativo
		()	Capacidad de trabajo en equipo
		()	Proceso de integración.
		()	Seguridad de las operaciones militares
		()	Todas son válidas.
	X3: Inteligencia emocional	El Inteligencia emocional determinar el éxito de una operación en las Guerras híbridas.	
		()	Autoconocimiento (Capacidad de identificar nuestras emociones).
		()	Autorregulación de las emociones
		()	Nivel de empatía y habilidades sociales.
		()	Capacidad de automotivarse y
		()	Adaptarse al cambio
		()	Se requiere evitar la auto sugestión.
()		Todas son válidas.	
2. ¿Cómo fortalecer el liderazgo en los diferentes niveles de comando en el EP?			
.....			
.....			
.....			
3. ¿Qué aspectos de la personalidad se deben de considerar para fortalecer el liderazgo?			
.....			
.....			
4. ¿Puede precisar si usted relaciona el liderazgo organizacional y la participación de las Compañías de Infantería del Ejército del Perú en las Guerras Híbridas?			
.....			
.....			
5. ¿Qué mejoras propondría usted en la formación de los oficiales, para lograr alinear estilos de liderazgo coherentes con la cultura y en el contexto de la participación del Ejército del Perú en la pacificación y defensa nacional?			
.....			
.....			

.....

ANEXO 5



VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

“LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y PARTICIPACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS DE INFANTERÍA DEL EJÉRCITO PERUANO EN LAS GUERRAS HÍBRIDAS”

- Bach. PEÑA VIDAL Over Julio
- Bach. PRETELL ROJAS Mauro

[illegible]

8. COHERENCIA	Hay correspondencia entre dimensiones, indicadores e índices.										
9. METODO-LOGÍA	El diseño responde al propósito de la investigación										
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.										

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 6



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 bachilleres que se indica ha realizado la investigación en esta dependencia militar sobre el tema titulado. La presente tesis lleva por título: “LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y PARTICIPACIÓN DE LAS COMPAÑIAS DE INFANTERÍA DEL EJÉRCITO PERUANO EN LAS GUERRAS HÍBRIDAS”
”.

Militares Investigadores

- Bach. PEÑA VIDAL Over Julio
- Bach. PRETELL ROJAS Mauro

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

Chorrillos, ...de del 2020

.....

CRL EP

Sub Director Académico – EMCH

“Crl. Francisco Bolognesi”

ANEXO 7



COMPROMISO DE AUTENTICIDAD

Compromiso de autenticidad

- Los bachilleres en ciencias militares, Bach. PEÑA VIDAL Over Julio y Bach. PRETELL ROJAS Mauro, autores del trabajo de investigación titulado “LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y PARTICIPACIÓN DE LAS COMPAÑIAS DE INFANTERÍA DEL EJÉRCITO PERUANO EN LAS GUERRAS HÍBRIDAS”.

Declaran:

Que, el presente trabajo ha sido íntegramente elaborado por los suscritos y no existe plagio alguno, o ha sido hecho por otra persona, grupo o institución, comprometidos en poner a disposición del COEDE y RENATI los documentos que acrediten la información proporcionada si fuera solicitada dicha información.

En tal sentido asumimos la responsabilidad por alguna falsedad, ocultamiento u omisión de la información aportada en dicho documento.

Para ellos afirmo y rectifico en lo expresado en señal de esto firmo el presente documento.

Chorrillos, de.....del 2020.

.....
Over Julio Peña Vidal
DNI:

.....
Mauro Pretell Rojas
DNI:

ANEXO 8



CONSENTIMIENTO INFORMADO

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento es dar a los participantes de esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participante.

La presente investigación es conducida por los Bachilleres en Ciencias Militares Bach. PEÑA VIDAL Over Julio y Bach. PRETELL ROJAS Mauro, autores del trabajo de investigación titulado “LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y PARTICIPACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS DE INFANTERÍA DEL EJÉRCITO PERUANO EN LAS GUERRAS HÍBRIDAS”.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder un cuestionario con 15 preguntas para marcar. Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo.

La participación de este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación; por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las respuestas, las pruebas se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en ella. Igualmente, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante el cuestionario le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacerme saber o de no responderlas.

Desde ya le agradezco su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación.

Me han indicado también que tendré que responder un cuestionario con 15 preguntas para marcar, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

Reconozco que la información que yo brinde en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre la investigación en cualquier momento y que puedo retirarme de la misma cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que puedo pedir información sobre los resultados de esta investigación cuando ésta haya concluido.

Nombre:.....

Firma:.....

Fecha