ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
"CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"

El fortalecimiento de los valores institucionales y la cultura de liderazgo en La Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", de enero a diciembre del 2014

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

Autores

Hector Alvarado Meza

Juan Benavente Durand

Simon Bolivar Masias

Lothar Calle Larriega

Lima - Perú

2017

DEDICATORIA: Dedicamos este trabajo a nuestros queridos padres y madres, y familiares por habernos incentivado y motivado para alcanzar nuestras metas de poder realizarnos como oficiales del Ejército.

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento especial para nuestro asesor académico Dr. Max Vizcarra Maldonado por su profesionalismo, por sus valiosos aportes y su apoyo para que este trabajo tenga los resultados esperados.

PRESENTACION

Señores Miembros del Jurado de la Escuela Militar de Chorrillos
En cumplimiento de las normas de Elaboración y Sustentación de Tesis de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” (EMCH “CFB”) se presenta a su consideración la presente investigación titulada “*El fortalecimiento de los valores institucionales y la cultura de liderazgo en los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” de Enero a Diciembre del 2014”*; para obtener el título de Licenciado en Ciencias Militares.

El objetivo de la presente investigación fue indagar acerca de las variables de estudio de información obtenida metódica y sistemáticamente, a fin de sugerir la pertinente a su mejor aplicación y dar luces que permitan mejoras o incrementar los valores institucionales y aplicarlos para incrementar una mejor cultura de liderazgo en los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos desde su primer día en la institución y aplicarlos en su vida de oficial,

Se debe de resaltar que en el marco de los paradigmas de la Educación Superior, el Ejército del Perú, en la Escuela Militar de Chorrillos se viene realizando la formación militar enfocado a los cambios educativos sobre todo en el modelo Socio cognitivo humanista, combinando de esta manera la formación académica con la instrucción militar clásica y su influencia en el Liderazgo militar.

Como militares y conductores de hombres tras el cumplimiento de una misión, estos aspectos de por si nos llaman la atención. Sabemos que un militar sin valores no puede denominarse Líder.

En tal sentido, esperamos que la investigación realizada de acuerdo a lo prescrito por la EMCH “CFB” merezca finalmente su aprobación

Los autores

INDICE

Dedicatoria ii
Agradecimiento iii
Presentación iv
Índice v
Índice de tablas vii
Índice de figuras viii
Resumen ix
Abstract xi
Introducción xiii

CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN
1.1 Planteamiento del problema 14
1.2 Formulación del problema 17
1.3 Justificación 18
1.4 Limitaciones 20
1.5 Antecedentes 21
1.6 Objetivos 25
1.6.1 General 25
1.6.2 Específicos 25

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO
2.1 Bases teóricas 27
2.2 Definición de Términos 42

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO
3.1 Hipótesis 48
3.1.1 Hipótesis General 48
3.1.2 Hipótesis Específica 48

3.2 Variables 49
3.2.1 Definición conceptual 51
3.2.2 Definición operacional 54
3.3 Metodología 55
3.3.1 Tipo de estudio 55
3.3.2 Diseño 55
3.4 Población y muestra 55
3.5 Método de investigación 57
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos 57
3.7 Métodos de Análisis de datos 59

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1 Descripción 61
4.2 Discusión 69

CONCLUSIONES

SUGERENCIAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia

Anexo 02: Instrumentos de recolección de datos

Anexo 03: Constancia emitida por la institución donde realizó la investigación.

Anexo 04: Compromiso de autenticidad del documento

Índice de Tablas

Tabla 1. Variable Fortalecimiento de los valores institucionales 61
Tabla 2. Variable Cultura de Liderazgo 62
Tabla 3. Dimensión integridad 63
Tabla 4. Dimensión disciplina 64
Tabla 5. Correlación de la hipótesis general 65
Tabla 6. Correlación de la primera hipótesis específica 67
Tabla 7. Correlación de la segunda hipótesis específica 68

Índice de Figuras

Figura 1. Variable Fortalecimiento de los valores institucionales 61
Figura 2. Variable Cultura de Liderazgo 62
Figura 3. Dimensión integridad 63
Figura 4. Dimensión disciplina 64

RESUMEN

La presente investigación, trata sobre un tema relacionado al fortalecimiento de los valores institucionales y la cultura de liderazgo de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos ”CFB”, con el objeto de determinar el nivel de (capacidades – destrezas) y (valores – actitudes), así como la influencia de dichas competencias actitudinales adquiridas en la cultura de liderazgo y en el fortalecimiento de los valores institucionales, para que se puedan ejercer como futuros oficiales del ejército del Perú.

El trabajo de investigación tiene como campo de acción el batallón de cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” mediante una serie de encuestas y entrevistas. Siendo el objetivo principal de la investigación determinar la relación que existe entre el Fortalecimiento de los Valores institucionales y la Cultura de Liderazgo de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” en el año 2016. Tal como se aprecia en la revisión del presente trabajo se siguió una línea de investigación y participación de nuestros compañeros de nuestra institución castrense, aplicándose el método cuantitativo y el diseño fue descriptivo correlacional, se trabajó con una muestra de 132 cadetes que fueron encuestados aleatoriamente. Para validar los instrumentos, como primer paso, se sometió a juicio de expertos. Los instrumentos que se utilizaran en la presente investigación serán de una encuesta referida al fortalecimiento de los valores institucionales y la cultura de liderazgo en los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi.

Estas encuestas serán tipo escala de Likert con 4 alternativas, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Por lo tanto llegamos a las siguientes conclusiones que a mayor grado de perseverancia, compromiso y disciplina se tendrá un mayor grado de cultura de liderazgo es decir que la formación que tengan los cadetes desde su primer día en la escuela influirá de manera significativa en su etapa de oficial.

Palabras claves: Fortalecimiento, valores, liderazgo.

ABSTRAC

The present investigation deals with an issue related to the strengthening of the institutional values and the leadership culture of the cadets of the Military School of Chorrillos "CFB", in order to determine the level of (abilities - skills) and (values - Attitudes), as well as the influence of these acquired attitudinal competences in the culture of leadership and in the strengthening of institutional values, so that they can be exercised as future officers of the Peruvian army. Having measured the strengthening of institutional values in two dimensions (discipline - integrity) in 8 indicators (Degree of Honesty, Degree of Loyalty, Degree of Integrity, Degree of Discipline, Degree of Solidarity, Degree of Companionship, Level of Body Spirit, Degree of Camaraderie) and Leadership culture in two dimensions (Planning and Organization - Management and Supervision) with 6 indicators (Level of Forecast, Level of Organizational Culture, Level Distribution of RR, Level of Motivation, Level of Feedback, Level of Redesign) .

In addition, as part of the work, the General Hypothesis is formulated as a tentative proposition where it is pointed out that the strengthening of institutional values and the culture of Leadership can be improved and perfected in the Military School of Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi".

The research work has as its field of action the cadet battalion of the Military School of Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" through a series of surveys and interviews. The main objective of the investigation is to determine the relationship between the Strengthening of Institutional Values and the Culture of Leadership of the cadets of the Military School of Chorrillos "CFB" in 2016. As seen in the review of this Work was followed a line of research and participation of our colleagues in our military institution, applying the quantitative method and the design was descriptive correlational, which facilitated the investigation and completion of the work that Progressively came to the conclusions that military training and leadership are directly related.

We worked with a sample of 132 cadets who were randomly surveyed. To validate the instruments, as a first step, was submitted to expert judgment.

The instruments that will be used in the present investigation will be of a survey related to the strengthening of the institutional values and the culture of leadership in the cadets of the Military School of Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.
These surveys will be type Likert scale with 4 alternatives, disagree, totally disagree, agree and totally agree.

Therefore we arrive at the following conclusions that to a greater degree of perseverance, commitment and discipline will have a greater degree of leadership culture is to say that the formation that the cadets have from their first day in the school will influence in a significant way in its stage Of officer.

Keywords: Strengthening, Values, Leadership

INTRODUCCION

Se ve que en el entorno de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Fra ncisco Bolognesi” pese a la formación integral en valores impartida a las damas y caballeros cadetes estos aún no han podido demostrar la suficiente capacidad para poder desarrollarse de manera correcta al haber egresado de nuestra alma mater. El desarrollo del presente trabajo trata sobre un tema de importancia para el mejoramiento de la cultura de liderazgo y el fortalecimiento de los valores institucionales en los cadetes en la etapa de formación de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, con el objetivo de determinar la relación que existe, entre el fortalecimiento de los valores institucionales y la cultura del liderazgo en las damas y caballeros cadetes. Dentro de este trabajo de investigación en cuanto al esquema que se ha seguido, este trabajo abarca cuatro grandes capítulos, que desarrollados metodológicamente nos llevan hacia lo previsto en un estudio de esta naturaleza ; tal es así que en el Capítulo I denominado Problema de la Investigación (Breve descripción del problema) ---el Capítulo II denominado Marco teórico…… el Capítulo III denominado Marco Metodológico el Capítulo IV denominado Resultados luego la discusión , conclusiones y recomendaciones. Se ha establecido al término de la investigación y con las pruebas de hipótesis que existe significativa relación entre los valores institucionales y la cultura de liderazgo de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Planteamiento del problema

El sistema educativo militar tiene sus peculiaridades que la distinguen de los que se realizan en centros de educación superior del ámbito civil, los cuales están destinados a formar a los diferentes profesionales que engloban el mercado nacional, es decir, los procedimientos de enseñanza se deben adaptar a esta realidad peculiar, debido a que las características de los educandos y las circunstancias así lo requieren.

En tanto, la formación de los Oficiales del Ejército del Perú, se encuentra bajo responsabilidad del Comando de Educación y Doctrina del Ejército, la misma que tiene dentro de su organización a la Escuela Militar de Chorrillos, como institución dedicada exclusivamente a la formación profesional de los futuros Oficiales del Ejército del Perú, los mismos que al cabo de cinco (05) años de estudio, egresan con el grado militar de Alférez o Sub-Teniente.

Es así que el desarrollo del dictado de asignaturas en la Escuela Militar de Chorrillos, se encuentra a cargo de docentes civiles y militares, quienes después de un riguroso proceso de selección, tienen la responsabilidad del dictado de clases en este centro de formación del profesional militar, catalogado como el Alma Máter del Ejército del Perú, por lo que todo profesional militar deberá tener una formación científica y tecnológica, basada en valores, siendo muy importante el dictado de asignaturas que tienen que ver con la práctica constante de los valores institucionales.

El ejército del Perú ha pasado por diferentes cambios significativos, cambios que hoy en día se ven reflejados en la formación profesional de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, no solo por los antecedentes históricos, sino también por los hechos que se viven en la actualidad, También, hay que distinguir que toda formación militar deberá estar basada en una cultura de valores y virtudes militares. Los valores están orientados al crecimiento personal por un convencimiento intelectual: sabemos que si estamos limpios, seremos mejor aceptados por los demás; sabemos que si mantenemos ordenadas nuestras cosas, podremos encontrarlas cuando las busquemos.

Los valores son bienes que la inteligencia del hombre conoce, acepta y vive como algo bueno para él como persona. Las virtudes son acciones que nacen del corazón y están orientadas directamente a un bien espiritual. Estas nos hacen crecer como personas, a imagen de Dios.

Las virtudes nos llevan a la perfección, pues disponen todas nuestras potencias, todas nuestras cualidades, nuestra personalidad entera, para estar en armonía con el plan de Dios; orientan toda nuestra persona, no sólo nuestros actos, hacia el bien.

Para entender mejor el significado de lo que encierra la palabra valor analicemos cómo cambia ésta de acuerdo con las circunstancias que lo rodean:

- una persona que cuida a su tía enferma porque quiere su herencia.
- una persona que cuida a su tía enferma porque ésta le cae muy bien.
- una persona que siempre está dispuesta a cuidar a cualquier enfermo, aún sin conocerlo, por amor a Dios y a los hombres.

Los valores humanos son un bien que la inteligencia humana toma como tal. En sí mismos son neutros, y dependen del uso que les demos. Puestos en práctica, los valores nos hacen crecer como personas. Las virtudes, el fin es hacer siempre el bien, independientemente de las circunstancias. Nos hacen crecer como personas, nos perfeccionan, nos santifican y edifican la sociedad por ser algo habitual y permanente.

En este sentido, en la Escuela Militar se percibe, que la práctica de los valores institucionales debe ser conllevada con nuestro quehacer diario, solo se pone en práctica como algo de rutina y no como una cultura de práctica y modelo de vida consciente y permanente, como lo es el aseo personal por ejemplo, de allí que muchos de los males y la falta de liderazgo, que continuamente cometen los cadetes, es precisamente porque ellos no solo no internalizan la necesidad de conceptualizar, lo bueno que significa poner en práctica los valores y virtudes, si no que no se adecuan a un modelo de vida basada en una cultura de valores que deben caracterizar a todo militar a lo largo de toda su vida dentro y fuera de filas.

Precisamente una cultura de valores, significa poner en práctica constante a través de nuestras diversos actos y manifestaciones las buenas costumbres que surgen del legado de nuestros padres, de lo diariamente nos inculcan en nuestra alma mater nuestros instructores y profesores y de la misma sociedad civilizada. Bajo la premisa anteriormente señalada podemos afirmar que esta situación problemática debe ser cambiada.

La Escuela militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en su formación de valores cuenta con 4 valores institucionales y 21 actitudes y en cada una de ellas se determinan microactitudes que permiten que el cadete cimiente y fortalezca estos valores

Bajo estas premisas, es que surge así la necesidad de llevar adelante el presente estudio que señale el camino que propicie un cambio no solo racional si no también consciente de ir hacia la practica constante de una cultura de valores institucionales en nuestra querida Escuela Militar de Chorrillos, ya que ello no solo significaría de mucho provecho para el desarrollo personal y profesional de los cadetes, sino que también propenderá a un modelo de vida al interior de la Escuela Militar y de nuestra querida Institución, basada en una cultura del liderazgo y la excelencia profesional, conllevando a nuestra querida institución hacia un desarrollo virtuoso y sostenible, con cuadros de líderes militares identificados plenamente con su institución.

El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis nos llevara a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de nuestra organización.

El líder debe seguir un desarrollo moral, ético y que el desempeño, los sistemas de recompensa y restricciones no alteren el manejo de equipo que tienen.

Debe buscar un nivel apropiado entre la adaptabilidad a situaciones de las que ya ha tenido resultados anteriores a sus nuevos proyectos considerando la esencia de cada uno y la flexibilidad que consiste en la mejora constante de un proyecto planificado, ejecutado y evaluado.

El liderazgo es un aspecto importante en la institución. La capacidad para ejercer liderazgo es una de las claves para ser un oficial eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la institución tiene importantes consecuencias en la certeza de que un cadete próximo a ser un oficial será un líder eficaz. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de autoridad.

1.2 Formulación del problema

Habiéndose fundamentado el objeto de nuestro estudio, el equipo de investigación, ha formulado el problema general de la siguiente manera:

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación que existe, entre el fortalecimiento de los valores institucionales y la cultura del liderazgo en la Escuela Militar de Chorrillos, de enero a diciembre del 2014?

1.2.2 Problemas específicos

1. ¿Cuál es la relación que existe, entre el fortalecimiento del valor de la disciplina y la cultura de liderazgo, en la Escuela Militar de Chorrillos, de enero a diciembre del 2014?

2. Cuál es la relación que existe, entre el fortalecimiento del valor de la integridad y la cultura de liderazgo, en la Escuela Militar de Chorrillos, de enero a diciembre del 2014?

1.3 Justificación

La presente investigación tiene una sólida justificación, debido a que la misma se centra en un tema de mucho valor y trascendencia para los futuros oficiales del Ejército del Perú, ya que el tema referido a los valores y virtudes militares, que se inculcan durante la etapa de formación de dichos oficiales, trascenderá a lo largo de toda su carrera profesional e influirá mucho en su persona y el trato con los demás, como por ejemplo, la lealtad es una virtud que se desarrolla en la conciencia y que implica cumplir con un compromiso aun frente a circunstancias cambiantes o adversas, la responsabilidad hace referencia al compromiso u obligación del tipo moral que surge de la posible equivocación cometida por un individuo en un asunto especifico, la disciplina es el método o guía que hace referencia a cuestiones morales su noción está vinculada al comportamiento o actitud de la persona. En base a estos valores la formación de la cultura del cadete de la escuela militar de chorrillos, se verá reflejado en el ejercicio del liderazgo, no solo a lo largo de su estadía en la mencionada escuela, si no también durante su desempeño profesional, en las que el oficial deberá hacer un efecto multiplicador de esta cultura, en el personal subalterno que se encuentren bajo su mando.

En la actualidad se están dando continuos cambios, en los que el carácter y el grado de liderazgo de un oficial del ejército comienza en su formación de valores y virtudes que a lo largo de la carrera se han ido desarrollando, esto hizo que nuestro trabajo de investigación se viera en la necesidad de estudiar esta formación en los cadetes de La Escuela militar de Chorrillos, enfocando así aquellos valores y principios que influirían en la cultura de liderazgo de los cadetes y futuros oficiales del ejército del Perú. Es por este motivo que decidimos evaluar el grado de fortalecimiento en valores y virtudes que influirán en el liderazgo de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”.

Lograr una cultura de liderazgo en la EMCH “CFB” implica desarrollar nuevas metas y actividades que se conviertan en un futuro en un don innato de todos nuestros cadetes. Alcanzar nuestra cultura de liderazgo es desarrollar actividades las cuales nos ayudan a que nuestros objetivos se cumplan en un futuro.

En realidad, lo que se busca del cadete de la Escuela Militar es que sea una persona que tiene autoridad de manera natural y que la ejerce también de manera natural, sin esfuerzo o sin autoritarismos. El líder es aquella persona en torno a la cual todos los demás se agrupan por determinación casi inconsciente, al observar que esa persona tiene carisma, capacidades y seguridad para dirigir al grupo. En muchas ocasiones, las situaciones que se experimentan son las que hacen que la persona en cuestión se convierta en líder por sus propias características.

Es necesario e importante que el líder sea reconocido por todos los miembros del grupo, que no haya otro que pueda discutir su rol, que el liderazgo sea claro y coherente, que demuestre experiencia y conocimiento en la tarea, que sea sociable, etc. Se sabe de todos modos que muchas veces el liderazgo se puede aplicar a través del miedo, la violencia, las amenazas, el pánico, por las diferencias económicas, etc. En estos casos, el líder será respetado pero no voluntariamente por parte de los restantes miembros del grupo.

En los ámbitos laborares hoy en día la figura del líder es esencial para llevar a cabo diferentes tareas. Esto es así porque se estima que un buen líder puede guiar mucho mejor a un grupo de hombres que si cada uno de ellos trabajar por sí sola o independiente.

Estudios psicológicos y científicos afirman que no cualquier persona está preparada para ocupar estos roles y que menos de la mitad de los lideres observados en las diferentes instituciones demuestran actitudes realmente sanas en cuanto a cómo se ejerce el liderazgo entre sus pares y sus subordinados.

1.4 Limitaciones

Para el desarrollo de la presente investigación, nuestro equipo de trabajo fue capaz de superar una serie de limitaciones, entre las cuales podemos citar las siguientes más importantes:

1.4.1 Limitaciones de tiempo

El factor tiempo, es muy indispensable para el desarrollo de toda investigación, por lo que se constituirá en una dificultad a superar, para la realización del presente estudio, por lo que con nuestro trabajo y esfuerzo logramos de esta manera desarrollar con éxito el presente trabajo de investigación.

1.4.2 Limitaciones económicas

El aspecto económico también es una dificultad en toda investigación, pues implica una inversión económica en diferentes rubros, por lo que esta limitación, deberá igualmente ser superada en base a una racional economía de medios, cuyos gastos serán solventados por los integrantes de nuestro equipo de trabajo.

1.4.3 Limitaciones metodológicas

El desarrollo de todo trabajo de investigación, en sus diferentes niveles, obliga al empleo de una metodología para realizar dicho proceso de investigación, que en este caso no es dominado profundamente por los tesistas, por la poca experiencia en el campo de la investigación científica, por tal motivo se convierte en un obstáculo más, que sin embargo será superado con las orientaciones e indicaciones de nuestro docente asesor y el compromiso categórico personal y profesional de todos los integrantes del equipo.

1.5 Antecedentes

Bennis y Nannus (1985) *Lideres. Las cuatro claves del liderazgo eficaz.* Plantean que para que el líder ejerza influencia deben estar presentes tres conceptos principales: compromiso, complejidad y credibilidad. Los líderes deben saber comunicar una visión, significado y empuje. Es decir que el liderazgo eficaz mueve organizaciones de estados actuales a futuros, crea visiones de oportunidades potenciales para las organizaciones, inculca a los empleados el compromiso para el cambio y en las organizaciones, nuevas culturas y estrategias que movilizan y concentra la energía y los recursos. Los líderes emergen cuando las organizaciones enfrentan problemas nuevos y complejidades que no pueden resolverse mediante una evolución no guiada. Asumen responsabilidades para reformar las prácticas organizacionales, adaptándolas a los cambios del ambiente. Superan la resistencia al cambio creando visiones de futuro que evocan la confianza y el dominio de nuevas prácticas organizacionales.

En consecuencia, en el presente trabajo se entiende el liderazgo como el proceso mediante el cual un individuo influye sobre la conducta de los demás con el fin de lograr un objetivo, y para ello debe tener unos valores y características, así como realizar una serie de tareas como las que se mencionan a continuación:

Tener una visión que inspire, aplicar los medios para alcanzar esa visión, estructurar las situaciones grupales, manejar las relaciones interpersonales, la comunicación, el modelaje, congruencia entre lo que dice y lo que hace, capacidad para tomar decisiones, resolver problemas, manejar los conflictos, delegar, empoderizar, iniciar y mantener cambios en la organización, realizar tareas desafiantes, perseverar, desarrollar a los seguidores, asumir la responsabilidad, ser proactivos y creativos, entre otros.

Lussier y Achua (2002), *Liderazgo. Teoría-aplicación-Desarrollo de Habilidades.* Influir es el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio. La influencia es la parte medular del liderazgo, y tiene que ver con la relación que se establece entre líderes y seguidores, donde los primeros se ganan la voluntad y el entusiasmo de los segundos, quienes están dispuestos a que influyan sobre ellos.

Por lo tanto, el liderazgo se entiende como una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten.

Daft (2006). *La experiencia del liderazgo.* Los líderes carismáticos tienen un efecto emocional en las personas porque apelan a su mente y su corazón, crean un ambiente de cambio, articulan una visión idealizada del futuro, se comunican con claridad, inspiran fe y esperanza, y corren riesgos personales para influir en los seguidores. El carisma puede ser utilizado para provecho de las organizaciones y la sociedad, pero también puede ser peligroso. Los líderes transformacionales también crean un ambiente de cambio y estimulan a los seguidores, a creer en la visión de una transformación de la organización, a ir más allá de su interés personal en busca del bien común.

Burns, (2003). *Transforming Leadership.* El líder en este enfoque, reconoce y explota una necesidad o demanda personal existente de un seguidor potencial, buscando motivos potenciales, satisfaciendo altas necesidades, y envolviendo a la persona completa del seguidor. Los líderes toman responsabilidad por sus compromisos, es decir, cumplen lo que prometen. El resultado del liderazgo es una relación de estimulación mutua que convierte seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales. Los líderes y seguidores tienen una relación no sólo de poder sino de necesidades, aspiraciones y valores mutuos.

En respuesta a los líderes, los seguidores tienen un adecuado conocimiento de los programas alternativos propuestos por el líder y la capacidad para escoger entre ellos

Bass y Avolio (1994) *Multifactor Leadership Questionnaire.* Definen a los líderes transformadores primariamente en términos de los efectos del líder sobre sus seguidores, quienes sienten confianza, admiración, fidelidad, respeto hacia el líder y son motivados a hacer más de los que se espera de ellos.

De manera que el líder puede transformar a sus seguidores haciéndoles más conocedores de la importancia y valores de los resultados de la tarea, induciéndolos a trascender sus propios intereses a los intereses de la organización o del grupo, y activándoles sus necesidades de más alto rango.

En el liderazgo transformador se plantean los siguientes aspectos:

1 Carisma (influencia idealizada): proporciona visión y sentido de misión, origina orgullo, genera respeto y confianza. Otorga a sus colaboradores un sentido de propósito. Constituye un modelo que los colaboradores aspiran a imitar.
2 Inspiración: comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar, expresando los propósitos importantes de manera sencilla.

3 Estímulo intelectual: promueve y enfatiza la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de problemas. Las ideas del líder estimulan a sus colaboradores a reconsiderar sus propias ideas. Los viejos problemas se ven así con nuevos ojos.
4 Consideración Individualizada: da atención personal, trata a cada empleado de manera individual, capacitando, aconsejando.

Bartutis (2007) .Con el presente trabajo se ha pretendido contribuir al fortalecimiento de los valores humanos en los estudiantes de la facultad de medicina, desde la relación Universidad Familia, involucrando a la familia de forma planificada y sistemática en el proceso educativo que se desarrolla en la Universidad Médica de Camagüey, con ese propósito fue diseñada la estrategia propuesta. Se realizó la sistematización de los fundamentos teóricos en que se sustenta la estrategia. Se expresan los resultados del diagnóstico realizado, permitiendo obtener información sobre el estado actual del problema objeto de investigación, y confirmando así, la necesidad de la estrategia que se propone a partir del desarrollo del nuevo modelo pedagógico que caracteriza la enseñanza superior en Cuba. Los resultados de la investigación pueden ser un instrumento metodológico valioso para orientar y enriquecer el trabajo educativo en las instituciones de Educación médica.

Teran (2008) En el mundo de los valores, la tesis de que "cualquier tiempo pasado fue peor" es, probablemente, tan falsa como la de que "cualquier tiempo pasado fue mejor".

0 sea, la sociedad cultural del siglo XXI no es necesariamente una cima en la historia de la civilización, y basta mirar a nuestro alrededor para comprobarlo. Y la razón es que, en ética, cabe el aprendizaje negativo, es decir, el aprendizaje que nos lleva a hacer no lo que es bueno, sino lo que es malo, a consolidarlo en nuestra vida, a vivir de acuerdo con ello y a hacerlo norma de nuestra conducta. Y, de nuevo, basta el recurso a la propia experiencia y a la historia reciente para verificarlo.

4.6 Objetivos

4.6.1 Objetivo General

En virtud al problema planteado y a los problemas formulados, nuestro equipo de investigación ha determinado el siguiente objetivo:

Determinar la relación que existe, entre el fortalecimiento de los valores institucionales y la cultura del liderazgo en la Escuela Militar de Chorrillos, de enero a diciembre del 2014.

4.6.2 Objetivos Específicos

En igual sentido, nuestro equipo de investigación ha determinado alcanzar los siguientes objetivos específicos:

1. Determinar la relación que existe, entre el fortalecimiento del valor de la disciplina y la cultura del liderazgo en la Escuela Militar de Chorrillos, de enero a diciembre del 2014.

2. Determinar la relación que existe, entre el fortalecimiento del valor de la integridad y la cultura del liderazgo en la Escuela Militar de Chorrillos, de enero a diciembre del 2014.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Bases teóricas

a. DIRECTIVA N° 1007 OIE/I-4.a/DP

(CONOCIMIENTO Y PRÁCTICA DE LOS VALORES INSTITUCIONALES EN EL EJÉRCITO)

FINALIDAD

1. Fortalecer e incrementar la práctica de los Valores Institucionales en el personal del Ejército.

2. Concientizar al personal de la Institución sobre la importancia de los valores Institucionales, como objetivo primordial de su formación.
3. Combatir los actos que atenten contra la moral e Imagen Institucional

DISPOSICIONES GENERALES

1. El comportamiento de las sociedades en el mundo, en lo que a valores éticos y morales se refiere, está sufriendo un deterioro preocupante y su efecto amenaza peligrosamente a las instituciones más representativas de cada país, por lo cual es necesario reafirmarlos.

2. La Importancia de los valores en el Ejército y su permanencia en el tiempo, a pesar de los cambios, radica en las consecuencias directas de la sumatoria de las conductas del personal que integra la Institución. Los valores ejercen una gran influencia en las actitudes de una persona. Conociendo estas relaciones y reforzando los valores se puede obtener mayor cantidad de conductas positivas.

Lo que aumentará la motivación y logros del Ejército, incidiendo en el espíritu de cuerpo en toda circunstancia.

3. La Institución necesita de hombres con valores sólidos y ello se logra si cada uno internaliza y practica estos valores, ellos son lo que nos llevan a la victoria, los que nos protegen del mal, los que nos hacen fuente del honor militar que está basado en la estricta observancia de ellos.

4. En el Plan de Reestructuración de las FFAA, el Ejército planteó y estructuró el llamado “PLAN BOLOGNESI” estableciendo como VISIÒN “un Ejército moderno y disuasivo, entrenado para hacer frente con éxito a las amenazas internas y externas con proyección internacional, sustentado en VALORES e integrado a las Fuerzas Armadas y a la sociedad, cumpliendo misiones y roles constitucionales”.

5. Los valores institucionales son principios trascendentes que permiten a los individuos y las instituciones afirmar sus convicciones y orientar sus prácticas en correspondencia con la condición humana y las demandas de desarrollo del entorno social y nacional. En este sentido, podemos afirmar que el Ejército constituye la reserva moral de la sociedad peruana, porque guarda y custodia un invalorable conjunto de Valores Éticos y Morales que pone al servicio de la sociedad.

6. Por tal razón, podemos afirmar que los valores institucionales constituyen la principal fuente de fortaleza, inspiración y motivación de la Institución; cultivarlos y practicarlos, debe ser preocupación constante de sus miembros.

Así, independientemente de las políticas, estrategias y planes específicos que se adopten para afrontar con éxito su visión, toda Institución debe mantener VALORES SÓLIDOS, que constituyan la base de sus planteamientos y actuaciones. Aprobado como Valores Institucionales los siguientes:

- Compromiso con la excelencia institucional
- Integridad
- Disciplina
- Vocación de servicio

b. GUIA DEONTOLOGICA

Ejercito del Perú-Guía Deontológica (2014). La Guía Deontológica comprende un conjunto de ideas básicas que buscan fortalecer el espíritu del Personal de nuestro Ejército, con miras a asegurar un comportamiento austero, digno y profundamente comprometido con los intereses supremos de la patria y propio de quienes visten el venerable uniforme del Coronel Francisco Bolognesi, nuestro heroico Patrono.

En la institución se nos ha inculcado que nuestra ida debe ser un apostolado de amor a la patria y que el ejercicio del mando requiere de un espíritu de sacrificio y de una verdadera vocación de servicio y guía orientada a quienes dependen de nosotros para cumplir la sagrada misión de la constitución política asigna al ejército peruano. También se ha inculcado un sentimiento de cohesión que se traduce en el espíritu de cuerpo que es tan notable en nuestra institución y que todos debemos luchar para que se fortalezca.

La defensa nacional es la razón fundamental de la existencia del ejército y a ella debemos dedicar nuestro mayor esfuerzo con entera responsabilidad y afán de perfeccionamiento. Porque no podemos olvidar que nuestra patria está expuesta a nuevas amenazas y desafíos que la afectan y nos obliga a una permanente preparación para estar a la altura de las circunstancias.

c. REGLAMENTO DE LIDERAZGO

ME 31 -11 LIDERAZGO Sección II. CONCEPTOS BÁSICOS

3. GENERALIDADES

El Líder experimentado sabe que el éxito o el fracaso de su misión, está ligado al esfuerzo personal y consiente de cada uno de sus hombres, por eso, debe tener siempre presente que el individuo es la base y el fundamento, del conjunto. Lo que le ocurra al individuo, afectará al grupo y lo que le afecte al grupo, terminará afectando al Jefe, por lo tanto conocer al individuo resulta decisivo. No hay dos personas iguales Este es una afirmación que tiene fundamentos científicos, cada uno tiene su propia sicología por eso que un Jefe debe tener un conocimiento individual de sus hombres. El Jefe debe conocer los fundamentos de la conducta humana y ese conocimiento le ayudará a elegir su linea de acción, para actuar en las distintas situaciones.

Valor de la Integridad

Son referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y las realizaciones la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.

a. Valores institucionales

El personal militar en los actos de su vida se debe comportar con:

a. Compromiso con la excelencia institucional.
b. Disciplina.
c. Integridad
d. Vocación de servicio.

La primera exigencia nos habla de la unión y entrega que deben tener los cadetes para con la institución, la segunda exigencia se impone por sí misma, desde el momento en que, doctrinaria e históricamente, se considera como la esencia de las instituciones militares, la tercera se inspiran en los valores del imperio incaico: ama sua (no robes), ama llulla (no mientas), ama quella (no seas ocioso) y por último la cuarta que nos habla de gusto por lo que hacemos y a lo que nos dedicamos como una institución militar.

(1) Grado de flexibilidad

Capacidad para adaptarse con facilidad a las diversas circunstancias o para acomodar las normas a las distintas situaciones o necesidades.
En el ámbito militar se hace uso a la flexibilidad para referirse a la adaptación o diferente formas de empleo que tiene una fuerza en diferentes tipos de situaciones.

(2) Grado de Compromiso.

Obligación contraída por una persona que se compromete o es comprometida a algo. Acuerdo formal al que llegan dos o más partes tras hacer ciertas concesiones cada una de ellas.

La carrera militar es también una profesión, porque el vínculo se establece mediante un compromiso. Por eso imprime carácter. El compromiso del militar incluye el dar la vida, si ello fuera necesario, en el cumplimiento de la misión, y esto no es cosa baladí. Por eso andan bastante descaminados quienes consideran que la milicia es, o debe ser, una especie de funcionariado. La milicia es algo radicalmente distinto, y lo es precisamente porque existe este compromiso. El compromiso del hombre de armas engendra exigencias éticas y morales evidentes. En el militar, la nación deposita una parte importante de la responsabilidad que asume el Estado en el monopolio de la fuerza, y esto reclama un código muy estricto de comportamiento, que ha de ser dictado por su propia conciencia y por el derecho de gentes

(3) Grado de perseverancia

Cuando somos perseverantes nos sobreponemos al cansancio, los contratiempos y la frustración con la ilusión de acercarnos a un sueño, de hacer realidad una meta en particular. Todos nuestros esfuerzos son válidos, ya que conocemos el valor de lo que deseamos. Los militares perseverantes siempre terminan lo que han empezado, son decididos y tienen una voluntad firme. La perseverancia es un valor muy reconocido y apreciado en la sociedad. Cualquiera que se plantee un objetivo, y luche contra viento y marea para conseguirlo, tiene lo necesario para alcanzar el éxito. El militar perseverante no conoce de límites, ya que donde todos ven una ventana cerrada, el ve una oportunidad latente y trabaja muy duro para conseguir lo que desea. Incluso puede fraguar una estrategia para utilizar sus esfuerzos de forma óptima. La perseverancia está muy relacionada con el esfuerzo, la voluntad, la fortaleza y la paciencia. Con la práctica y fuerte convicción, ese grupo de valores puede sacarnos delante de cualquier situación complicada por la que estemos pasando.

Es así como la perseverancia no sólo sirve para cumplir nuestros sueños, sino también para levantarnos de las situaciones difíciles y los momentos en los que no nos sentimos bien anímicamente porque nos plantea ser fuertes, pacientes y no dejar de luchar.

(4) Nivel de organización

Afortunadamente, todas estas preguntas tienen respuesta. Una persona es organizada cuando guarda sistemáticamente las cosas en función del significado que tienen para ella. Por ejemplo, si dejas lo que no te sirve para nada, ni te puede ser útil, en algún sitio distinto de la papelera o el cubo de basura, entonces eres una persona desorganizada. Si no guardas la información que necesitas para hacer una llamada telefónica de tal forma que esté fácilmente accesible a la hora de hacer esa llamada telefónica, entonces eres una persona desorganizada.

En general, las personas organizadas no necesitan invertir tiempo extra en encontrar lo que necesitan para hacer algo, ya que antes de guardarlo piensan en qué circunstancias van a poder necesitarlo y actúan en consecuencia. Lo anterior no es un juicio, sino la simple realidad. Si quieres gestionar lo que tienes que gestionar de forma eficiente y sin esfuerzo, entonces deberás guardar las cosas en función del significado que tienen para ti.

Valor de la disciplina

(1) Nivel de conducta

La conducta militar se refiere a la regulación de los comportamientos de los miembros de cualquier milicia, que implica reglas que rigen la orientación de los objetivos y el comportamiento dentro y fuera de la institución, incluyendo la socialización de los procesos que ocurren en entrenamiento militar. Conducta Militar: "Disposición mental y estado de adiestramiento tales que provocan obediencia y adecuada conducta uniforme a toda circunstancia.

(2) Nivel de cooperación

Como cooperación se denomina el conjunto de acciones y esfuerzos que, conjuntamente con otro u otros individuos, realizamos con el objetivo de alcanzar una meta común.

En este sentido, la cooperación es el resultado de una estrategia de trabajo conjunto que se vale de una serie de métodos para facilitar la consecución de un objetivo, como, por ejemplo, el trabajo en equipo, la distribución de responsabilidades, la delegación de tareas, las acciones coordinadas, etc.
Como tal, la cooperación es aplicada en el ámbito de las relaciones humanas para llevar a cabo infinitas tareas o empresas que involucran a varios sujetos para trabajar en función de objetivos comunes o afines. Forma parte de la vida en comunidad, y es especialmente notoria en el ámbito laboral, organizacional, económico, político, diplomático, militar, entre muchos otros.

Así, pues, la cooperación es fundamental para la vida en sociedad, debido a que es una manera mejor y más eficiente de gestionar los asuntos en función del interés colectivo.

La cooperación, por otro lado, es lo opuesto a la competencia. Sin embargo, es importante acotar que, en ocasiones, a la hora competir, los distintos grupos en pugna deben hacer uso de la cooperación entre sus miembros para enfrentar a sus rivales.

Para sustentar lo antes mencionado cito (GARCIA V., 1993, p. 85).

El compañerismo es un aprecio inicial del otro, nacido de la proximidad física y continuada en alguna situación, concretamente la escuela, la entidad de trabajo, la pertenencia común a un grupo social activo. Se trata de la inicial actitud de sentirse persona vinculado a otra persona y apreciar positivamente esta vinculación.

La escuela es uno de los principales lugares en donde podemos aplicarlo, porque en ella encontramos a nuestros primeros compañeros, si logramos comprender bien este valor podremos ponerlo en práctica todos los días, mejorando así nuestra relación con los demás.

(3) Grado de autoridad

La autoridad está relacionado con el concepto de jerarquía y corresponde al poder de mandar sobre los demás, induciéndoles una determinada forma de actuar; constituí la base para la responsabilidad. Así que se trata de una relación de poder que se establece del superior hacia al subordinado.

Otro concepto relacionado es el concepto de autoridad funcional que corresponde al poder de mandar, coordinar e controlar los subordinados que desarrollen labores específicas en una determinada área funcional. De esta manera, la autoridad funcional constituí una de las bases del funcionamiento de cualquier organización, sea empresarial o bien asociativa, religiosa, política, militar u otra.

(4) Grado de responsabilidad

La palabra Responsabilidad proviene del término latino responsum (ser capaz de responder, corresponder con otro). La responsabilidad es el cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo, o bien una forma de responder que implica el claro conocimiento de que los resultados de cumplir o no las obligaciones, recaen sobre uno mismo.

La responsabilidad se puede ver como la conciencia acerca de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer sobre nosotros mismos o sobre los demás.

En el campo del estudio o del trabajo; por ejemplo, el que es responsable lleva a cabo sus tareas con diligencia, seriedad y prudencia porque sabe que las cosas deben hacerse bien desde el principio hasta el final y que solo así se saca verdadera enseñanza y provecho de ellas.

Con la responsabilidad el individuo aprende a comportarse de manera que puedan confiar en él, ya que ésta garantiza el cumplimiento de los compromisos adquiridos y genera confianza y tranquilidad entre las personas.

El Fenómeno Liderazgo: Algunas Teorías.

Según dice Pinto Ferreira «el liderazgo es un fenómeno indispensable en la vida del grupo, que es un agregado inmaterial, pero destinado a manifestarse y tener efecto en el mundo material. Aunque es inmaterial, por motivo de su naturaleza tiene que volverse perceptible en el mundo material y ser representado para tener capacidad de acción. Esta es una función esencial y general del liderazgo».3 Continúa el estudioso, «la función del líder varía según el contenido intencional del grupo; el liderazgo no es, por consiguiente, un proceso de exploración, sino de ayuda y cooperación con otros, para que éstos descubran claramente los objetivos que pretenden».

Es decir, el análisis sociológico del liderazgo restringe su sentido a un proceso que solamente aparece cuando un grupo sigue a un individuo por libre voluntad, caracterizando un tipo de poder, basado en intereses comunes y en aceptación de orientaciones.

Interesante es la Teoría Innatista (innatismo: doctrina filosófica que admite la existencia de ideas o principios, independientes de la experiencia). Esta teoría está bastante difundida e inclusive aceptada por un significativo porcentaje de militares profesionales e historiadores y defiende la tesis de que los factores vinculados con la herencia, determinan la existencia del líder, minimizando, y hasta rechazando la influencia del medio ambiente. La característica del liderazgo es innata.

Por otra parte, la Teoría Sociológica, también muy aceptada y difundida en el ámbito militar, afirma que el líder viene siendo una función del ámbito social, emergiendo en determinada situación, cuando logra prestigio y aceptación para representar los ideales de la colectividad. Es el líder emergente.

Ahora, la Teoría del Campo Social establece que el liderazgo es una relación entre miembros de un grupo, en el cual el líder adquiere prestigio a través de una participación activa y por la demostración de su competencia. Este es el líder social.

Liderazgo

Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabajo con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

(a) Planificación y organización

(1) Nivel de previsión

La previsión puede convertirse en un valioso recurso para organizar nuestra vida, ya que se puede aplicar en cualquier contexto y nos ayuda a enfrentar problemas que pueden acarrear graves consecuencias si no estamos preparados para atenderlos adecuadamente. Este concepto suele aplicarse al plano económico, ya que el dinero es la base de nuestra supervivencia en la sociedad actual, pero es perfectamente practicable incluso en cuestiones emocionales.

Dado que nuestra naturaleza nos impide conocer todos los sucesos que tienen lugar en el mundo e incluso a nuestro alrededor, resulta siempre recomendable tener una actitud activa frente a la vida, intentar aprender de nuestros éxitos y fracasos, y luchar por conseguir armarnos frente a los hechos imprevistos para impedir que echen a perder lo que hemos construido en un abrir y cerrar de ojos.

Previsión es contar con lo necesario para poder resolver necesidades que podamos prever; esto hace referencia a aquellas situaciones a las cuales podemos anticiparnos, por mucho que a veces nos guste quejarnos de nuestra mala suerte para no hacernos cargo de nuestras responsabilidades.

(2) Nivel cultural organizacional

Es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman.

Dentro del concepto de cultura organizacional hay que considerar tanto aquellos aspectos intangibles, tales como el conocimiento o los mismos valores, como aquellos aspectos tangibles propios del sistema.

La cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.

(3) Nivel de distribución de los RR.HH

El perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos, además de producir resultados económicos o políticos, casi siempre colabora en lograr el éxito y la felicidad de las personas.

En mayor o menor medida todos somos recursos humanos de una sociedad, ya sea en una empresa, una comunidad, o un país en la medida que colaboramos produciendo capital de valor que otros miembros de la sociedad toman para sí, sea tangible o intangible.

Hay quienes consideran que los desempleados son recursos humanos de un país, ya que son la prueba visible de una economía de mercado deficiente. Hay quienes consideran a los ancianos, los recursos humanos de mayor valor valía para un país ya que producen un tipo de capital social único, por transmitir las costumbres, tradiciones, historia y enseñanzas adquiridas a las nuevas generaciones.

Las políticas de RR.HH. (recursos humanos) tienen el objetivo de alinear el esfuerzo de los empleados con la estrategia de la empresa. La función suele estar contemplada en áreas como Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Beneficios, Formación y Desarrollo.

(b) Dirección y supervisión

(1) Nivel de motivación

La motivación implica la existencia de alguna necesidad, ya sea absoluta, relativa, de placer o de lujo. Cuando alguien está motivado, considera que aquello que lo entusiasma es imprescindible o conveniente. Por lo tanto, la motivación es el lazo que hace posible una acción en pos de satisfacer una necesidad.

En relación precisamente a cómo la necesidad influye en la motivación es interesante recalcar que existe una teoría clásica, la de la jerarquía de necesidades de Maslow, que precisamente deja patente cómo existe una estructura piramidal de aquellas que son las que contribuyen de la mejor manera a motivar a una persona en cuestión.

De esta forma, en la cúspide de dicha pirámide estarían las necesidades llamadas de autorrealización como pueden ser la independencia o la competencia. El segundo escalón estaría copado por las de estima como pueden ser el prestigio o el reconocimiento. En la mitad de la estructura estarían las sociales entre las que se hallan las de aceptación o pertenencia.

En la cuarta posición nos encontramos con las necesidades de seguridad que son las de seguridad como pueden ser las de estabilidad o las de evitar daños de algún tipo. Y finalmente en el quinto y último tramo de dicha pirámide se situarían las fisiológicas como son el alimento o el vestido. Necesidades todas las citadas, establecidas por Maslow, que determinó que cualquiera de ellas requiere que su escalón inferior esté cubierto para así poder activarse.

(2) Nivel de realimentación

Sistema de control en el desarrollo tareas, actividades o productos, implementando mediante la supervisión y evaluación continua, cuyo objetivo es el mejoramiento paulatino de los resultados. La retroalimentación permite valorar fortalezas y reducir debilidades, considerar puntos positivos y negativos. En general, es aplicada en la gestión de empresas, pero también en ámbitos como la administración, la ingeniería, la arquitectura, economía, la informática y la educación. Puede ser positiva o negativa, dependiendo de las consecuencias que tengan dentro del funcionamiento del sistema. La retroalimentación negativa ayuda a mantener el equilibrio del sistema, mientras que la positiva lo afecta. En este sentido, la retroalimentación positiva esta asociada a procesos de evolución, crecimiento o cambio, donde el sistema se inclina hacia un nuevo equilibrio.

(3) Nivel de rediseño

El rediseño de procesos de negocios se refiere a las iniciativas para realizar mejoras significativas al rendimiento organizacional con base en el aumento de la eficiencia y la efectividad de posesos de negocio claves, sin tomar en cuenta la magnitud o el sentido de estos cambios. La característica más sobresaliente del rediseño de procesos de negocios, es su enfoque en el proceso, a fin de reflejar un cambio de paradigma en el modo en que las organizaciones están concebidas, es decir, del modelo funcional de control jerárquico y distinciones verticales, a una vista donde se enfatiza la integración horizontal entre funciones.

2.2 Definición de términos

a. Integridad

Esta se reconoce como una cualidad humana que le da a quien la posee la autoridad para decidir y resolver por sí misma cuestiones vinculadas a su propio accionar. La integridad moral está también aceptada como un concepto de orden jurídico y todas las constituciones democráticas vigentes lo consagran como un derecho.

b. Compromiso

Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con profesionalidad, responsabilidad y lealtad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.

c. Flexibilidad

Disposición o preparación de las cosas necesarias para prevenir algo que puede suceder.

d. Perseverancia

La perseverancia es un valor muy reconocido y apreciado en la sociedad. Cualquiera que se plantee un objetivo, y luche contra viento y marea para conseguirlo, tiene lo necesario para alcanzar el éxito.

e. Disciplina

La disciplina militar, es un factor de cohesión que obliga a mandar con responsabilidad y a obedecer lo mandado. Debe ser practicada y exigida en las Fuerzas Armadas como norma de actuación. Tiene su expresión colectiva en el acatamiento a la Constitución y su manifestación individual en el cumplimiento de las órdenes recibidas.

Junto con el valor, la prontitud en la obediencia, y la exactitud en el servicio, es una de las virtudes fundamentales que el militar debe tener siempre presente y a las que nunca ha de faltar.

La disciplina, en cuanto conjunto de reglas para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de las Fuerzas Armadas, es virtud fundamental del militar que obliga a todos por igual. La adhesión racional del militar a sus reglas garantiza la rectitud de conducta individual y colectiva y asegura el cumplimiento riguroso del deber.

Es deber y responsabilidad del militar practicar, exigir y fortalecer la disciplina.

f. Conducta

La Realización Personal puede definirse como el proceso mediante el cual uno consigue ser todo lo que en potencia es. También se la llama Autorrealización puesto que la Realización Personal depende de uno mismo, no de las circunstancias.

Un ejemplo son las personas que llegaron con esfuerzo a ser las personas profesionales que hoy en día se encuentran en el mundo y con diversas carreras, esto es la fuerza de la realización personal, el impulso que todos sentimos interiormente a “ser más yo”, ser lo que somos, ser y hacer lo que nos llena y nos hace felices.

La Realización está ligada intrínsecamente a nuestra vocación, nuestro propósito de vida. Tenemos unas cualidades y un potencial que está deseoso de ser desarrollado. En la medida en que desarrollamos lo que somos nos sentimos felices, nos realizamos.

g. Respeto

La doctrina es un término que se emplea con frecuencia, pero al que no siempre se da la importancia que tiene: para J.F.C. Fuller, la doctrina es ‘la idea central’ de un Ejército. Haciendo un símil sencillo, los Ejércitos son ‘herramientas’ diseñadas, equipadas y adiestradas para ejecutar una tarea concreta (que sería su ‘doctrina’). Dos Ejércitos con doctrinas diferentes son en la práctica ‘herramientas’ diferentes, de la misma forma que una llave inglesa es distinta de un martillo y sirven para tareas diversas. Si se intentan emplear de manera diferente de la proyectada, sus resultados serán siempre inferiores a lo deseable, como si empleamos una llave inglesa para clavar clavos.

h. Autoridad

Refiere a la potestad y a la doble función de mandar por un lado y de lograr ser obedecido por el otro, que ostentará un individuo por sobre el resto. Pero claro, no cualquiera ostentará esta potestad, sino que la misma está estrechamente relacionada a otras cuestiones como ser la posición, el rol que ocupa una persona en una sociedad o comunidad, por ejemplo. En la mayoría de los casos, el padre, será la máxima autoridad dentro de una familia, es decir, por el pasarán todas las decisiones y responsabilidades que atañan a sus hijos hasta que estos tengan la edad de emancipación.

i. Planificación y organización

Capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto conviniendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar.

Es la habilidad que hay que poner en marcha cuando se tiene que hacer concurrir las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y costes efectivos de modo que se aprovechen del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos.

Planificar y organizar significa que se estudian previamente los objetivos y acciones, y se sustenten los actos no en intuiciones sino poniendo en marcha algún método, plan o la pura lógica.

j. Cultura organizacional

Es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. Es decir, el comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen unas normas u otras por parte de sus integrantes.

k. Dirección y supervisión

La labor de supervisión suele enmarcarse dentro de un esquema organizativo, donde cada estamento responde a un nivel superior. Así como los trabajadores de un área deben rendir cuentas al supervisor, éste tiene que presentar sus informes a un gerente general.

l. Motivación

Considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 Hipótesis

Nuestro equipo de investigación, de manera consecuente con el problema general fundamentado y formulado, ha planteado las siguientes hipótesis:

3.1.1 Hipótesis general

Existe una relación directa y significativa entre el fortalecimiento de los valores institucionales y la cultura del liderazgo en la Escuela Militar de Chorrillos, de enero a diciembre del 2014.

3.1.2 Hipótesis especificas

1. **Hipótesis específica 1:**

   Existe una relación directa y significativa entre el fortalecimiento del valor de la integridad y la cultura del liderazgo en la Escuela Militar de Chorrillos de enero a diciembre del 2014.

2. **Hipótesis especifica 2:**

   Existe una relación directa y significativa entre el fortalecimiento del valor de la disciplina y la cultura del liderazgo en la Escuela Militar de Chorrillos de enero a diciembre del 2014.

3.2 Variables

a. V 1: Fortalecimiento de los valores institucionales

En un sentido genérico, el desarrollo humano es la adquisición de parte de los individuos, de la capacidad de participar efectivamente en la construcción de una civilización mundial que es próspera tanto en un sentido material como espiritualmente; también es muy importante decir que el desarrollo humano, es parte integral para que el uno como individuo logre un conocimiento más profundo de sí mismo, es decir, más íntima con uno mismo.

Valores

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

Virtudes militares

Las virtudes se forman a través de la práctica de nuestras buenas tradiciones y que son parte de la formación misma. Por ejemplo, muchos jóvenes civiles se preguntan ¿Por qué cortan el cabello a la rapa para ingresar a un centro de formación militar?

Las razones van más allá de la mera tradición, presentación personal o higiene. Los cadetes provienen de diferentes etnias y estratos sociales a partir de ese momento no hay distinción de nada para ninguno, y que por igual deberán someterse al nuevo régimen disciplinario.

b. V 2: Cultura del liderazgo

La formación moral y ética del cadete es un elemento fundamental en todos los aspectos de la preparación en la de la Escuela Militar de Chorrillos. Como futuros oficiales del ejército peruano, los cadetes serán responsables de las invalorables vidas de los hombres y mujeres bajo su mando, así como del costoso equipamiento que el país pondrá bajo su custodia.

Los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos al culmino de sus 2 años de formación básica, participan de un proceso de elección de arma, las cuales son: infantería, caballería, artillería, ingeniería, comunicaciones e inteligencia, o servicio como intendencia o material de guerra.

Desde entonces empieza la etapa de adoctrinamiento hasta el momento de la graduación, la Escuela Militar de Chorrillos se enfoca en desarrollar en los cadetes las virtudes de integridad, honor y respeto a los demás, así como los conocimientos propios del oficial de las diversas armas y/o servicios, que en coordinación con las diversas Escuelas de Armas y docentes capacitados y respaldados por sus años de experiencia en el campo laboral, son dictados para obtención de un oficial de especialista del arma.

Una de las metas de este programa es formar cadetes que tengan sólidos conocimientos del arma, valores éticos y principios morales. Entre estos conocimientos los más importantes: técnicas operativas.

3.2.1 Definición conceptual

Fortalecimiento de los valores institucionales

Debemos entender los valores como los modos idealizados de la conducta humana, que son valiosos porque su representación está dada por lo que todos quisiéramos alcanzar. Los valores deben ser guía de nuestro comportamiento, por eso se debe concebir a cualquier miembro de nuestra comunidad, como un ser íntegro y útil a la sociedad a través de sus relaciones con otros y su desempeño social. Los valores que promueve la Universidad, se fundamentan en el respeto y los derechos humanos, elementos que están inmersos en la filosofía institucional y explícitos en la misión de la misma, todo en el marco de un proyecto con conciencia global.

Estos valores sirven como eje para el desarrollo de nuestras capacidades, por ende, fomentan las virtudes en los hombres, las cuales materializan nuestros más importantes ideales culturales y se manifiestan en todas las dimensiones humanas; personales, familiares, éticas, morales, religiosas y sociales.

Los valores orientan nuestro comportamiento al cumplimiento de normas morales, por lo tanto; el hombre virtuoso será un hombre valioso, porque en él se ven reflejados los estándares de calidad humana que ha enaltecido la sociedad. Los valores se diferencian en terminales e instrumentales. Los terminales se conciben como el cumplimiento y la finalidad de la armonía entre el saber, el saber hacer y ser. En ellos se muestra la maduración de nuestra persona, en un individuo justo, libre, y consecuente con su condición, ubicación y momento histórico. Los instrumentales, son las virtudes en si misas, porque son las herramientas para que los valores instrumentales se puedan alcanzar.

La cultura de Liderazgo

La influencia del liderazgo sobre la cultura hasta aquí hemos visto la influencia de la cultura tanto nacional como organizacional sobre el liderazgo. Ahora pasaremos a examinar la otra cara de la moneda: la influencia del liderazgo sobre la cultura. Puede darse en cualquiera de los niveles de análisis de la cultura (transnacional, nacional, subnacional, organizacional y grupal). Sin embargo, por haber recibido más atención, en este apartado nos centraremos en la influencia que los líderes ejercen sobre las culturas organizacionales. En primer lugar, basándonos sobre todo en las ideas de Trice y Beyer (1993), revisaremos distintos tipos de liderazgo cultural. A continuación examinaremos las aportaciones que, desde la perspectiva denominada “escuela del nuevo liderazgo” (Bryman, 1992), pueden hacerse al estudio de las relaciones entre liderazgo y cultura.

Este hecho que, con frecuencia, es pasado por alto en numerosas investigaciones resulta particularmente importante a la hora de abordar las relaciones entre liderazgo y cultura. En efecto, la influencia que un líder puede ejercer sobre la cultura de una organización es diferente si dicho líder es el fundador de la organización, si ejerce su labor en el marco de una organización ya consolidada o si la organización atraviesa un periodo de crisis. Trice y Beyer (1993) sostienen la existencia de cuatro tipos de liderazgo cultural: el liderazgo que crea culturas, el liderazgo que cambia culturas, el liderazgo que encarna o personifica la cultura y el liderazgo que integra diferentes culturas.

El liderazgo que crea culturas Las organizaciones no suelen formarse de modo accidental o espontáneo sino que son creadas por personas que tienen una visión o proyecto de futuro. El proceso sería como sigue: a) una persona (el fundador) tiene la idea inicial de formar una nueva organización; b) dicha persona se asocia con otras que comparten su visión o proyecto inicial; c) el grupo así formado comienza a dar los primeros pasos para constituir lo que será la futura organización (obteniendo fondos, buscando local, etc); d) a este grupo inicial se van incorporando otras personas, la organización se pone en marcha y comienza a construirse una historia común (Schein, 1985). De este modo, como señalan Trice y Beyer (1993), la visión o proyecto del fundador constituye la "sustancia" de la cultura organizacional, por lo que es muy probable que los creadores de empresas ejerzan una importante influencia sobre la cultura de la organización que han formado. El liderazgo que cambia culturas Un líder puede también cambiar la cultura existente en una organización. Sin embargo, hacer esto es difícil puesto que la cultura se basa en la existencia de una serie de valores, normas y prácticas compartidas que se han ido construyendo a lo largo del tiempo.

3.2.2. Definición operacional

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS DE INVESTIGACION DE RECOLECCION DE DATOS
V 1: Fortalecimiento de los valores institucionales	Integridad	➢ Grado de Flexibilidad ➢ Grado de Compromiso ➢ Grado de Perseverancia ➢ Nivel de Organización	➢ Encuestas ➢ Recopilación bibliográfica ➢ Recopilación electrónica (internet) ➢ Recopilación estadística
	Disciplina	➢ Nivel de Conducta ➢ Grado de Respeto ➢ Grado de Autoridad ➢ Grado de Responsabilidad	

V 2: Cultura de liderazgo	Planificación y Organización	➢ Nivel de Previsión ➢ Nivel de Cultura Organiz. ➢ Nivel Distribución de RR ➢ Nivel de motivación	
	Dirección y Supervisión	➢ Nivel Realimentación ➢ Nivel de Rediseño	

3.3 Metodología

3.3.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio del presente estudio será el Correlacional - Descriptivo.

3.3.2 Diseño

El diseño que corresponde al presente estudio es el diseño No Experimental de enfoque cuantitativo.

3.4 Población y muestra

3.4.1. Población

La población estará conformada por el efectivo total de 1070 cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos.

3.4.2. Muestra

En lo que respecta el tamaño de la muestra tomando en cuenta la población se aplicara la siguiente fórmula que nos determinara la muestra representativa.

La fórmula es:

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

Dónde:

n = Muestra

N= Población (1070 cadetes del batallón de la EMCH)

Z= Valor de la abscisa de la curva normal, para una probabilidad del 95% de confianza, que equivale a una constante de 1,96

e = Margen de error muestral = 5 % (asumido por experiencia)

p= Proporción de ocurrencia del evento: 0.8%

(Proporción de las unidades de análisis que tienen un mismo valor de la variable).

q= Proporción de no ocurrencia del evento: 0.2%

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

Entonces con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% tenemos:

$$\mathbf{n} = \frac{1{,}96^2 * 0{,}5 * 0{,}5 * 1070}{0{,}08^2 * (1072-1) + 1{,}96^2 * 0{,}5 * 0{,}5}$$

$$\mathbf{n} = \frac{3.8416 * 0.25 * 1070}{0.0064 * (1072-1) + 3.8416 * 0.25}$$

$$\mathbf{n} = \frac{1027.628}{7.8148}$$

n = 131.4976

Redondeando al número superior; **n =** 132

n = 132 cadetes que serán seleccionados de manera aleatoria.

3.5. Método de Investigación

La metodología del presente estudio será Analítico – cuantitativo.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizara como instrumentos los siguientes elementos:

- Encuestas
- Recopilación bibliográfica
- Recopilación electrónica (Internet)
- Recopilación estadística

3.6.2. Validez de los instrumentos.

Aparte de múltiples trabajos de investigación realizados en nuestro país, validan los instrumentos del presente trabajo los siguientes expertos:

APELLIDOS Y NOMBRES	FIRMA
1. Mg. IZAGUIRRE GALLARDO Alfredo	
2. Mg. MUENTE FLORES Ricardo	

3.6.3. Confiabilidad de los instrumentos.

Para validar los instrumentos, como primer paso, se sometió a juicio de expertos.

Los instrumentos que se utilizaran en la presente investigación será de una encuesta referida al fortalecimiento de los valores institucionales y la cultura de liderazgo en los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi

Estas encuestas serán tipo escala de Likert con 4 alternativas, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

La técnica que se utilizara en la encuesta será anónima y confidencial. Creswell (2009) (cit. Hernández et al, 2010. P. 118), considera que la encuesta como un diseño que provee un plan para efectuar una descripción numérica de tendencias, actitudes u opiniones de una población, estudiando a una muestra de ella. Es decir, en la literatura sobre metodología de la investigación, la encuesta ha sido visualizada con una técnica cuantitativa para recabar, mediante preguntas, datos de un grupo seleccionado de personas.

En realidad, las encuestas son diseños no experimentales que la mayoría de las veces resultan transversales, aunque si se repiten sistemáticamente desarrollaran un formato longitudinal. Su alcance puede ser descriptivo o correlacional causal (Hernández et at. 2010)

3.7. Métodos de Análisis de datos

Para la presente investigación se ha utilizado un método cuantitativo para el análisis de los datos.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1 Descripción

Tabla 1.

Descripción de la variable fortalecimiento de los valores institucionales

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	30	22.1
Medio	72	55.0
Alto	30	22.9
Total	132	100,0

e

Fuente: Base de datos de los autores

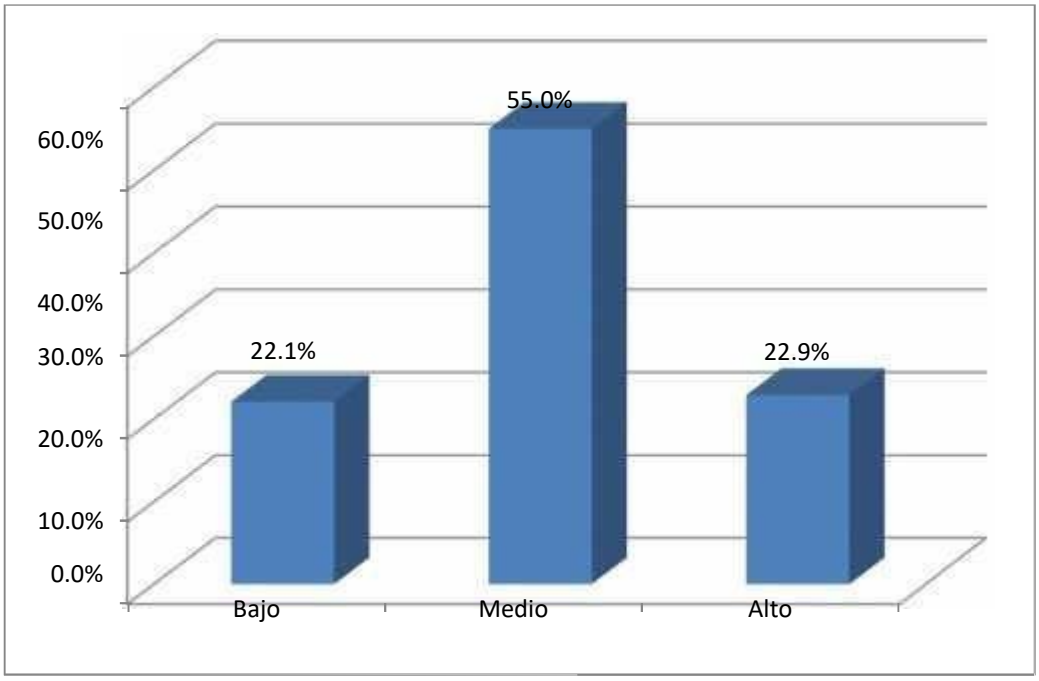

Figura 1. *Descripción de la variable fortalecimiento de los institucionales.*

Interpretación:

Como observamos en la Tabla 1 y la figura 1, podemos afirmar que en la percepción del personal sobre el fortalecimiento de los valores institucionales., para el 22.9% es alto, el 55.0% es medio y el 22.1% es bajo.

Tabla 2.

Descripción de la variable cultura de liderazgo

Niveles	**Frecuencia (fi)**	**Porcentaje (%)**
Bajo	23	24.1
Medio	75	52.0
Alto	34	23.9
Total	132	100,0

Fuente: Base de datos de los autores

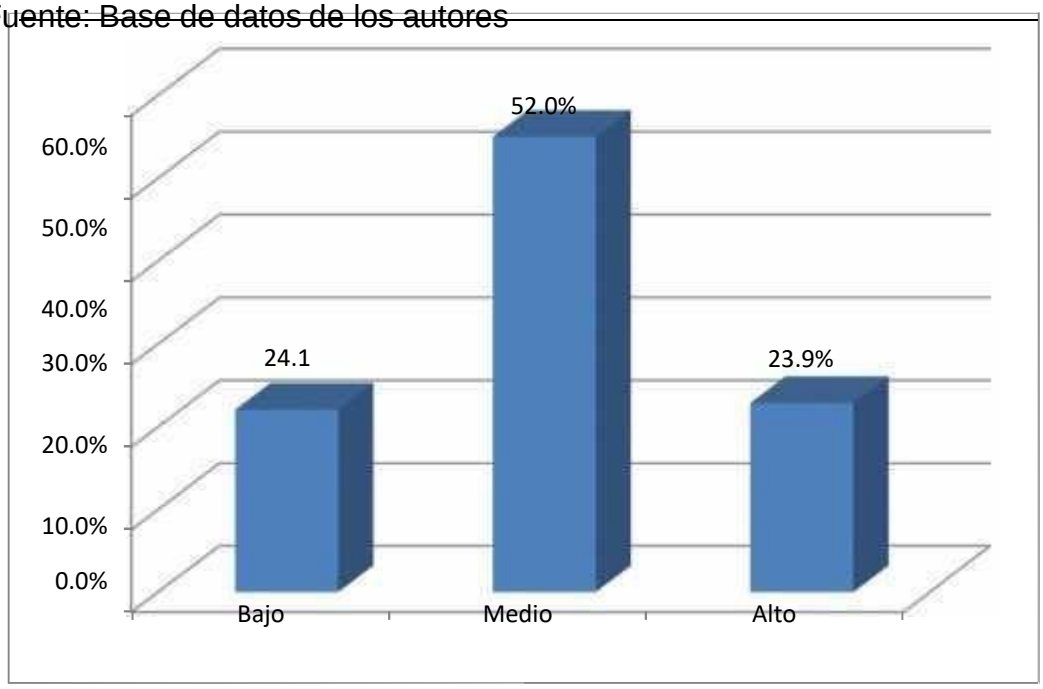

Figura 2. *Descripción de la variable cultura de liderazgo*

Interpretación:

Como observamos en la Tabla 2 y la figura 2, podemos afirmar que en la percepción del personal sobre la cultura de liderazgo, para el 23.9% es alto, el 52.0% es medio y el 24.1% es bajo.

Tabla 3.

Descripción de la dimensión integridad

Niveles	**Frecuencia (fi)**	**Porcentaje (%)**
Bajo	32	30.0
Medio	69	49.3
Alto	31	20.7
Total	132	100,0

Fuente: Base de datos de los autores

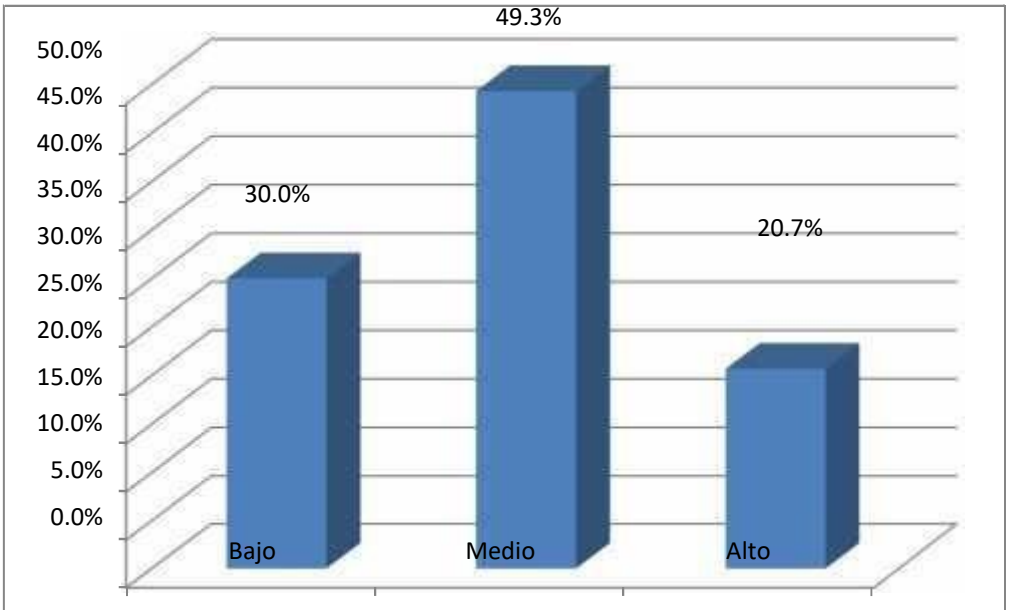

Figura 3*. Descripción de la dimensión integridad*

Interpretación:

Como observamos en la tabla 3 y figura 3, podemos afirmar que en la percepción del personal sobre la dimensión integridad, para el 20.7% es alto, el 49.3% es medio y el 30.0% es bajo.

Tabla 4.

Descripción de la dimensión disciplina.

Niveles	**Frecuencia (fi)**	**Porcentaje (%)**
Bajo	30	20.0
Medio	78	55.7
Alto	24	24.3
Total	132	100,0

Fuente: Base de datos de los autores

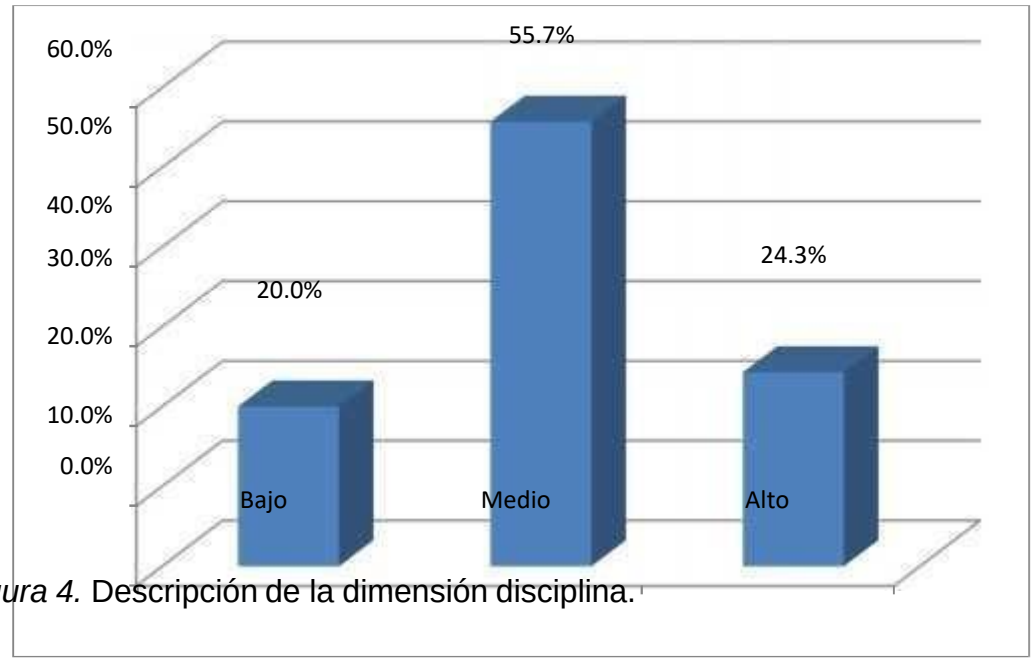

Figura 4. Descripción de la dimensión disciplina.

Interpretación:

Como se observa en la tabla 4 y figura 4, podemos afirmar que en la percepción del personal acerca de la dimensión virtudes, un 24.3% percibe que es alto, el 55.7% es medio y el 20.0% es bajo.

4.1.1 Contrastación de hipótesis

a) Contrastación de la hipótesis general

H_o: No existe correlación positiva altamente significativa entre el fortalecimiento de los valores institucionales y la cultura de liderazgo en la escuela militar de chorrillos 2014.

H_i: Existe correlación positiva altamente significativa entre el fortalecimiento de los valores institucionales y la cultura de liderazgo en la escuela militar de chorrillos 2014.

Tabla 5.

Correlaciones de la hipótesis general

			Fortalecimiento de valores institucionales	Cultura de liderazgo
Rho de Spearman	Fortalecimiento de valores institucionales	Coeficiente de correlación	1,000	,826**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	132	132
	Cultura de liderazgo	Coeficiente de correlación	,826**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	132	132

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

Fuente: Base de datos de los autores.

Análisis:

Como se puede observar, el Fortalecimiento de valores institucionales se relaciona con la Cultura de liderazgo, según el coeficiente de correlación de Spearman el valor es 0.826, con un nivel de significancia < 0.05, representando ésta una correlación de buena, se acepta la hipótesis de trabajo y se rechaza la hipótesis nula.

Interpretación: rho ≠ 0, entonces rechazamos la Hipótesis Nula (H_o).Por lo tanto, se confirma que existe correlación positiva y altamente significativa entre el Fortalecimiento de valores institucionales y la Cultura de liderazgo.

b) Contrastación de la primera hipótesis específica

H_o: No existe correlación positiva altamente significativa entre el fortalecimiento del valor de la integridad y la cultura de liderazgo en la escuela militar de chorrillos 2014.

H_i: Existe correlación positiva altamente significativa entre el fortalecimiento de la integridad y la cultura de liderazgo en la escuela militar de chorrillos 2014.

Tabla 6.

Correlaciones de la primera hipótesis específica

			Fortalecimiento del valor de la integridad	Cultura de liderazgo
Rho de Spearman	Fortalecimiento del valor de la integridad	Coeficiente de correlación	1,000	,842**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	132	132
	Cultura de liderazgo	Coeficiente de correlación	,842**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	132	132

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

Fuente: Base de datos de los autores

Análisis:

Como se puede observar, el Fortalecimiento del valor de la integridad se relaciona con la Cultura de liderazgo, según el coeficiente de correlación de Spearman el valor es 0.842, con un nivel de significancia < 0.05, representando ésta una correlación de buena, se acepta la hipótesis de trabajo y se rechaza la hipótesis nula.

Interpretación: rho ≠ 0, entonces rechazamos la Hipótesis Nula (H_o).Por lo tanto, se confirma que existe correlación positiva altamente significativa entre el Fortalecimiento del valor de la integridad se relacionan con la Cultura de liderazgo

c) Contrastación de la segunda hipótesis específica

H_o: No existe correlación positiva altamente significativa entre el fortalecimiento del valor de la disciplina y la cultura de liderazgo en la escuela militar de chorrillos 2014.

H_i: Existe correlación positiva altamente significativa entre el fortalecimiento del valor de la disciplina y la cultura de liderazgo en la escuela militar de chorrillos 2014.

Tabla 7.

Correlaciones de la segunda hipótesis específica

			Fortalecimiento del valor de la disciplina	Cultura de liderazgo
Rho de Spearman	Fortalecimiento del valor de la disciplina	Coeficiente de correlación	1,000	,780**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	132	132
	Cultura de liderazgo	Coeficiente de correlación	,780**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	132	132

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

Fuente: Base de datos de los autores

Análisis:

Como se puede observar, el fortalecimiento del valor de la disciplina se relacionan con la cultura de liderazgo, según el coeficiente de correlación de Spearman el valor es 0.780, con un nivel de significancia < 0.05, representando ésta una correlación de buena, se acepta la hipótesis de trabajo y se rechaza la hipótesis nula.

Interpretación: rho ≠ 0, entonces rechazamos la Hipótesis Nula (H_o).Por lo tanto, se confirma que existe correlación positiva altamente significativa entre el fortalecimiento del valor de la disciplina y la cultura de liderazgo.

4.2 Discusión de los Resultados

Con respecto a la hipótesis general se ha encontrado que sí existe relación directa y significativa entre el fortalecimiento de los valores institucionales y la cultura del liderazgo en los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos, con el coeficiente de correlación de Spearman de 0.826, con un nivel de significancia < 0.05, representando ésta una correlación de buena.

Estos resultados tienen semejanza con los obtenidos por Bartutis (2007) que con el presente trabajo se ha pretendido contribuir al fortalecimiento de los valores humanos en los estudiantes de la facultad de medicina, desde la relación Universidad Familia, involucrando a la familia de forma planificada y sistemática en el proceso educativo que se desarrolla en la Universidad Médica de Camagüey, con ese propósito fue diseñada la estrategia propuesta. Se realizó la sistematización de los fundamentos teóricos en que se sustenta la estrategia. Se expresan los resultados del diagnóstico realizado, permitiendo obtener información sobre el estado actual del problema objeto de investigación, y confirmando así, la necesidad de la estrategia que se propone a partir del desarrollo del nuevo modelo pedagógico que caracteriza la enseñanza superior en Cuba.

De esta manera se corrobora la investigación realizada, en que los cadetes de la escuela militar de chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” desarrollan valores en base a valores sólidos y bien fundamentados, de principios establecidos y de una convicción y fuerza de voluntad firme para aplicarlos correctamente.

Con respecto a la hipótesis específica 1 se ha encontrado que sí existe una relación directa y significativa entre el fortalecimiento del valor de la integridad y la cultura del liderazgo en la Escuela Militar de Chorrillos, con el coeficiente de correlación de Spearman de 0.842, con un nivel de significancia < 0.05, representando ésta una correlación de buena.

Estos resultados tienen semejanza con los obtenidos por Teran (2008), la sociedad cultural del siglo XXI no es necesariamente una cima en la historia de la civilización, y basta mirar a nuestro alrededor para comprobarlo. Y la razón es que, en ética, cabe el aprendizaje negativo, es decir, el aprendizaje que nos lleva a hacer no lo que es bueno, sino lo que es malo, a consolidarlo en nuestra vida, a vivir de acuerdo con ello y a hacerlo norma de nuestra conducta. Y, de nuevo, basta el recurso a la propia experiencia y a la historia reciente para verificarlo.

Este afirma que en que valores tales como el respeto a la vida, la libertad, la honradez, la disciplina, la responsabilidad, la verdad, la prudencia, son universales y permanentes; los líderes de excelencia los mantienen siempre vigentes, impulsan su conocimiento y aplican hasta hacerlos habito.

Con respecto a la hipótesis específica 2 se ha encontrado que sí existe una relación directa y significativa entre el fortalecimiento del valor de la disciplina y la cultura del liderazgo en la Escuela Militar de Chorrillos, el coeficiente de correlación de Spearman de 0.780, con un nivel de significancia < 0.05, representando ésta una correlación de buena.

Estos resultados tienen semejanza con los obtenidos por Teran (2008) la sociedad cultural del siglo XXI no es necesariamente una cima en la historia de la civilización y basta mirar a nuestro alrededor para comprobarlo. Y la razón es que en ética cabe el aprendizaje negativo, es decir, el aprendizaje que nos lleva a hacer no lo que es bueno, si no lo que es malo, a consolidarlo en nuestra vida, a vivir de acuerdo con ello y a hacerlo norma de nuestra

conducta. Y, de nuevo, basta el recurso a la propia experiencia y a la historia reciente para verificarlo.

Este afirma que en que valores tales como el respeto a la vida, la libertad, la honradez, la disciplina, la responsabilidad, la verdad, la prudencia, son universales y permanentes, los líderes de excelencia los mantienen siempre vigentes, impulsan su conocimiento y aplican hasta hacerlos habito.

Con respecto a la hipótesis especifica 2 se ha encontrado que si existe una relación directa y significativa entre el fortalecimiento del valor de la disciplina y la cultura del liderazgo en la Escuela Militar de Chorrillos, el coeficiente de correlación de Spearman de 0.780, con un nivel de significancia <0.05, representado esta una correlación de buena.

Estos resultados tienen una semejanza con los obtenidos por (Aristoteles) define los valores como la excelencia define los valores como la excelencia (arete) interpretada esta los principios de su *Fisica y Metafisica,* no como una pasión, sino como una acción. De esta forma los valores es la acción más apropiada a la naturaleza de cada ser, el acto más conforme con su esencia Esta acción propia de cada ser que los valores, es también el propia de cada ser. En el hombre. Por tanto, los calores son la excelencia de su parte esencial que es el *alma.*

El líder con valores es congruente con lo que piensa, dice, hace y fomenta su aplicación permanente en las personas con las que tiene contacto.

CONCLUSIONES

1. Existe correlación positiva altamente significativa entre el fortalecimiento de los valores institucionales y la cultura de liderazgo en la escuela militar de chorrillos 2014, según el coeficiente de correlación de Spearman el valor es 0.826, con un nivel de significancia < 0.05, representando ésta una correlación buena.

   Los cadetes con mayor grado de perseverancia tendrán un mayor fortalecimiento de valores en la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi".

2. Existe correlación positiva altamente significativa entre el fortalecimiento del valor de la integridad y la cultura de liderazgo en la escuela militar de chorrillos 2014 según el coeficiente de correlación de Spearman el valor es .842, con un nivel de significancia < 0.05, representando ésta una correlación buena.

   Los cadetes con mayor grado de compromiso tendrán un mayor fortalecimiento de valores institucionales en la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi".

3. Existe correlación positiva altamente significativa entre el fortalecimiento del valor de la disciplina y la cultura de liderazgo en la Escuela Militar de Chorrillos 2014, según el coeficiente de correlación de Spearman el valor es .780, con un nivel de significancia < 0.05, representando ésta una correlación buena.

   Los cadetes cuyo grado de disciplina sea mayor, tendrán nivel de cultura de liderazgo en la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi".

RECOMENDACIONES

Teniendo como resultado que en promedio al 55% de cadetes de la escuela militar de chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” están a favor que con un mejor fortalecimiento de valores institucionales se obtendrá una mejor calidad de oficiales y mejores líderes de nuestra institución, teniendo así las siguientes recomendaciones.

1. Los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” deberán desarrollar un mayor grado de compromiso con la institución, para fortalecer la cultura de liderazgo, por lo que deberán cumplir y hacer cumplir las normas que la institución manda.

2. Los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” deberán desarrollar un mayor fortalecimiento de valores institucionales para poder general una mayor cultura de liderazgo, debido a que los valores empiezan a formarse en el hogar pero en la institución se adquieren nuevos valores que el cadete debe internalizar.

3. Los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” deberán desarrollar un mayor nivel de planificación y organización para fortalecer los valores institucionales, para poder tener un orden en sus quehaceres diarios y afrontar las exigencias del día a día sin mayor problema.

4. Los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” deberán tener mayor grado de perseverancia para lograr una mayor cultura de liderazgo, porque la carrera no es de rapidez la carrera militar es una carrera de resistencia y el cadete debe estar preparado para esto.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bartutis (2007) Estrategia educativa para el el fortalecimiento de valores humanos desde la relación Universidad Familia enhttp://www.bvs.sld.cu/revistas/revistahm/numeros/2007/n20/art/ESTRATEGIA_EDUCATIVA.htm

Bass y Avolio (1994) Multifactor Leadership Questionnaire en www.mindgarden.com/products/mlq.html (Fecha de Consulta: 27/07/2007)

Bennis y Nannus (1985) Lideres. Las cuatro claves del liderazgo eficaz. Edit. Norma

Burns, (2003). Transforming Leadership. New York, Grove Press

Daft (2006). La experiencia del liderazgo. 3era. Edicion: Mexico: Edit Thomson

Lussier y Achua (2002), Liderazgo. Teoría-aplicación-Desarrollo de Habilidades. Mexico: Edit, Thomson Learning.

Revista venezolana de gerenia v.15.51 Maracaibo 2010

Teran (2008), El mundo de los valores (tesis 45) en http://arvo.net/filosofia-de-la-educacion/filosofia-de-la-educacion/gmx-niv148-con17028.htm

ANEXOS

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

"EL FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES INSTITUCIONALES Y LA CULTURA DEL LIDERAZGO EN LA EMCH DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2014"

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	DISEÑO METODOLOGICO INSTRUM- RECOLECC. POBLACION Y MUESTRA
PROBLEMA GENERAL: ¿CUAL ES LA RELACION QUE EXISTE, ENTRE EL FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES INSTITUCIONALES Y LA CULTURA DEL LIDERAZGO DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS, DURANTE EL AÑO 2014? **PROBLEMAS ESPECÍFICOS:** A. ¿CUAL ES LA RELACION QUE EXISTE, ENTRE EL FORTALECIMIENTO DEL VALORE DE LA INTEGRIDAD Y LA CULTURA DEL LIDERAZGO, DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS, DURANTE EL AÑO 2014? B. ¿CUAL ES LA RELACION QUE EXISTE, ENTRE EL FORTALECIMIENTO DEL VALOR DE LA DISCIPLINA Y LA CULTURA DEL LIDERAZGO DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS, DURANTE EL AÑO 2014?	**OBJETIVO GENERAL:** DETERMINARLA RELACION QUE EXISTE, ENTRE EL FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES INSTITUCIONALES Y LA CULTURA DEL LIDERAZGO DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS, DURANTE EL AÑO 2014. **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:** A. DETERMINAR LA RELACION QUE EXISTE, ENTRE EL FORTALECIMIENTO DEL VALOR DE LA INTEGRIGAD Y LA CULTURA DEL LIDERAZGO DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS, DURANTE EL AÑO 2014. B. DETERMINAR LA RELACION QUE EXISTE, ENTRE EL FORTALECIMIENTO DEL VALOR DE LA DISCIPLINA Y LA CULTURA DEL LIDERAZGO DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS, DURANTE EL AÑO 2014.	**HIPÓTESIS GENERAL:** EXISTE UNA RELACION DIRECTA Y SIGNIFICATIVA, ENTRE EL FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES INSTITUCIONALES Y LA CULTURA DEL LIDERAZGO DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS, DURANTE EL AÑO 2014. **HO-G** NO EXISTE UNA RELACION DIRECTA Y SIGNIFICATIVA EL FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES INSTITUCIONALES Y LA CULTURA DEL LIDERAZGO DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS, DURANTE EL AÑO 2014. **HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:** A. EXISTE UNA RELACION DIRECTA Y SIGNIFICATIVA, ENTRE EL FORTALECIMIENTO DEL VALOR DE LA INTEGRIDAD Y LA CULTURA DEL LIDERAZGO, DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS, DURANTE EL AÑO 2014. **HO- A** NO EXISTE UNA RELACION DIRECTA Y SIGNIFICATIVA, ENTRE EL FORTALECIMIENTO DEL VALOR DE LA INTEGRIDAD Y LA CULTURA DEL LIDERAZGO, DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS, DURANTE EL AÑO 2014. B. EXISTE UNA RELACION DIRECTA Y SIGNIFICATIVA, ENTRE EL FORTALECIMIENTO DEL VALOR DE LA DISCIPLINA Y LA CULTURA DEL LIDERAZGO DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS, DURANTE EL AÑO 2014. **HO- B** NO EXISTE UNA RELACION DIRECTA Y SIGNIFICATIVA, ENTRE EL FORTALECIMIENTO DEL VALOR DE LA DISCIPLINA Y LA CULTURA DEL LIDERAZGO, DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS, DURANTE EL AÑO 2014.	**V1:** FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES INSTITUCIONALES	INTEGRIDAD	GRADO DE FLEXIBILIDAD GRADO DE COMPROMISO GRADO DE PERSEVERANCIA NIVEL DE ORGANIZACIÓN	**V1:** 1-6 **HG:** 1-2 **H E A:** 3-4 **H E B:** 5-6	**TIPO DE INVESTIGACION:** CORRELACIONAL - DESCRIPTIVO **DISEÑO METODOLOGICO:** NO EXPERIMENTAL **ENFOQUE DE INVESTIGACION:** ENFOQUE MIXTO: CUANTITATIVO-CUALITATIVO **INSTRUMENTOS RECOL:** ENCUESTAS **POBLACIÓN Y MUESTRA** **TAMAÑO DE LA POBLACION:** 1070 CADETES DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS. **TAMAÑO DE LA MUESTRA:** 132 CADETES DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
				DISCIPLINA	NIVEL DE CONDUCTA GRADO DE COOPERACION GRADO DE AUTORIDAD GRADO DE RESPONSABILIDAD		
			V2: LA CULTURA DE LIDERZGO	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	NIVEL DE PREVISION NIVEL CULTURA ORGANIZACIONAL NIVEL DE DISTRIBICUCION DE RR	**V2:** 7-12	
				DIRECCIÓN Y SUPERVISIÓN	NIVEL DE MOTIVACION NIVEL DE REALIMENTACION NIVEL DE RESIDEÑO		

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
"Coronel francisco Bolognesi"

ANEXO 02: FICHA DE ENCUESTA

1= En desacuerdo 2= Totalmente en desacuerdo 3= De acuerdo

4= Totalmente de acuerdo

Nº	ÍTEM	1	2	3	4
1	¿Considera Ud.; que el fortalecimiento de los valores institucionales, favorecen el desarrollo de una cultura de planificación y organización, en los cadetes de la EMCH? Explique……..				
2	¿Considera Ud.; que el fortalecimiento de los valores institucionales, favorecen el desarrollo de una cultura de dirección y supervisión, en los cadetes de la EMCH? Explique……..				
3	¿Considera Ud; que el fortalecimiento del valor de la integridad, generó un mejor nivel de previsión, en los cadetes EMCH, de enero a diciembre del 2014? Explique……..				
4	¿Considera Ud; que el fortalecimiento del valor de la integridad, genero un mejor nivel de cultura organizacional, en los cadetes de la EMCH, de enero a diciembre del 2014? Explique……..				
5	¿Considera Ud; que el fortalecimiento del valor de la integridad, genero un mejor nivel de distribución de recursos, en los cadetes de la EMCH, de enero a diciembre del 2014? Explique……..				
6	¿Considera Ud; que el fortalecimiento del valor de la integridad, generó un mejor nivel de motivacion, en los cadetes EMCH, de enero a diciembre del 2014? Explique……..				
7	¿Considera Ud; que el fortalecimiento del valor de la integridad, generó un mejor nivel de realimentación, en los cadetes de la EMCH, de enero a diciembre del 2014? Explique……..				
8	¿Considera Ud; que el fortalecimiento del valor de la integridad, generó un mejor nivel de rediseño, en los cadetes de la EMCH, de enero a diciembre del 2014? Explique……..				
9	¿Considera Ud; que el fortalecimiento del valor de la disciplina, generó un mejor nivel de previsión, en los cadetes de la EMCH, de enero a diciembre del 2014? Explique……..				

10	¿Considera Ud; que el fortalecimiento del valor de la disciplina, generó un mejor nivel de cultura organizacional, en los cadetes de la EMCH, de enero a diciembre del 2014? Explique……...				
11	¿Considera Ud; que el fortalecimiento del valor de la disciplina, generó un mejor nivel de distribución de recursos, en los cadetes de la EMCH, de enero a diciembre del 2014? Explique……...				
12	¿Considera Ud; que el fortalecimiento del valor de la disciplina, generó un mejor nivel de motivacion, en los cadetes de la EMCH, de enero a diciembre del 2014? Explique……...				
13	¿Considera Ud; que el fortalecimiento del valor de la disciplina, generó un mejor nivel de realimentación, en los cadetes de la EMCH, de enero a diciembre del 2014? Explique……...				
14	¿Considera Ud; que el fortalecimiento del valor de la disciplina, generó un mejor nivel de rediseño, en los cadetes de la EMCH, de enero a diciembre del 2014? Explique……...				

Escuela Militar de Chorrillos
"Coronel Francisco Bolognesi"
Alma Mater del Ejército del Perú

SUBDIRECCION ACADEMICA

El que suscribe, Sub Director de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", deja:

CONSTANCIA

Que a los Bachilleres: ALVARADO MEZA HECTOR ULISES, CALLE LARRIEGA LOTHAR OSKAR,BOLIVAR MASIAS SIMON, BENAVENTE DURAND JUAN LUIS , identificados con DNI N° 47493734, 76413996 , 71696237 , 71574069 han realizado trabajo de investigación con los cadetes estudiantes de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" como parte de su tesis EL FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES INSTITUCIONALES Y LA CULTURA DE LIDERAZGO EN LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2014 para optar el Título profesional de Licenciado en Ciencias Militares.

Se expide la presente constancia a solicitud de los interesados, para los fines convenientes.

Chorrillos, 14 de Agosto 2016

O-214953066-0+
Oscar Luis CALLE PEREZ
Crl EP
Sub Director Academico – EMCH
"Crl. Francisco Bolognesi"

Compromiso de autenticidad del documento

Los bachilleres en Ciencias Militares, CAB ALVARADO MEZA HECTOR, CAB CALLE LARRIEGA LOTHAR OSKAR, CAB BOLIVAR MASIAS SIMON, BENAVENTE DURAND JUAN LUIS, autores del trabajo de investigación titulado "EL FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES INSTITUCIONALES Y LA CULTURA DE LIDERAZGO EN LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2014."

Declaran:

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

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

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

Chorrillos,19 de Diciembre del 2017.

Hector ALVARADO MEZA

Lothar CALLE LARRIEGA

Juan BENAVENTE DURAND

Simon BOLIVAR MASIAS