

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



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

**Influencia de los principios de don de mando y el liderazgo de los cadetes
de 4to año de infantería de La Escuela Militar de Chorrillos "Coronel
Francisco Bolognesi" 2020**

PRESENTADO POR:

Espinoza Tineo Antony Marcial

Cruz Díaz Iván Antony

LIMA – PERÚ

2020

DEDICATORIA

Queremos dedicar este trabajo de investigación al creador por darnos la vida y acompañarnos en nuestro camino diario. A nuestros padres y hermanos a quienes amamos y han sido nuestro soporte y compañía durante todo este periodo de estudios. A nuestros instructores por habernos guiado en nuestra formación.

AGRADECIMIENTO

A nuestra Alma Mater, que mediante su formación integral nos permite engrandecer nuestra formación profesional que coadyuvará en nuestra carrera militar como buen oficial del Ejército del Perú.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado

En cumplimiento de las normas del Reglamento de elaboración y Sustentación del trabajo de investigación de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” se presenta a su consideración la presente investigación titulada “Influencia de los principios de don de mando y el liderazgo de los cadetes de 4to año de infantería de la Escuela militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020”, para obtener el Título de Licenciado en Ciencias Militares.

El objetivo de la presente investigación fue indagar acerca de las variables de estudio con información obtenida metódica y sistemáticamente, a fin de sugerir lo pertinente a su mejor aplicación.

Aspecto Metodológico: ESPINOZA TINEO ANTONY MARCIAL

Aspecto Temático: CRUZ DIAZ IVAN ANTHONY

La investigación tiene por objetivo analizar “La preparación física de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi””,

En tal sentido, esperamos que la investigación realizada de acuerdo a lo prescrito por la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, merezca finalmente su aprobación.

Los Autores

ÍNDICE DEL CONTENIDO

	Pág.
Resumen	i
Abstract	ii
INTRODUCCION.....	iii
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del problema.....	16
1.1.1 Situación problemática.....	16
1.1.2 Justificación, trascendencia y relevancia de la investigación.....	17
1.1.3 Limitaciones y Viabilidad.....	18
1.2 Formulación del Problema.....	19
1.2.1 Problema General	19
1.2.2 Problemas Específicos.....	19
1.3 Objetivos de la investigación.....	20
1.3.1 Objetivo General.....	20
1.3.2 Objetivos Específicos.....	20
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Formulación de Hipótesis.....	21
2.1.1 Hipótesis General.....	21
2.1.2 Hipótesis Específicas.....	21
2.2 Sistema de Variables.....	22

2.2.1	Variables Generales.....	22
2.2.2	Variables Específicas intermedias o dimensiones.....	22
2.3	Conceptualización de Variables.....	22
2.3.1	Definición conceptual.....	22
2.3.2	Operacionalización de las variables.....	23
2.4	Antecedentes de la Investigación.....	25
2.4.1	Antecedentes internacionales.....	25
2.4.2	Antecedentes nacionales.....	27
2.5	Sustento teórico de las variables.....	28
2.5.1	Principios del Don de Mando.....	30
2.5.2	Liderazgo.....	57
2.5.3	Definición de términos básicos.....	77

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1	Método y Enfoque de la Investigación.....	81
3.2	Tipo de Investigación.....	81
3.3	Nivel y Diseño de la Investigación.....	82
3.4	Técnicas e Instrumentos para la recolección de información.....	83
3.4.1	Elaboración de los instrumentos.....	83
3.4.2	Validez, confiabilidad y evaluación de instrumentos: juicio de Expertos.....	85
3.4.3	Aplicación de los instrumentos.....	86
3.5	Universo, Población y Muestra.....	87
3.6	Criterios de Selección de la muestra.....	88
3.7	Aspectos éticos.....	89

CAPÍTULO IV: DISCUSION, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1	Análisis de los resultados.....	91
4.2	Interpretación de los resultados.....	129
4.3	Discusión de los resultados.....	135
	CONCLUSIONES	138
	RECOMENDACIONES.....	140
	PROPUESTA DE MEJORA.....	142
	BIBLIOGRAFIA.....	147
	ANEXO.....	148

RESUMEN

La presente investigación titulada “Influencia de los Principios de Don de Mando y el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020”; considera dentro de su objetivo principal, determinar cuál es la influencia de los Principios de Don de Mando en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020.

El método de estudio tiene un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental transversal, con una población objetiva de 60 cadetes del arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” involucrados en el tema, de la investigación; con la aplicación de un cuestionario para determinar los objetivos de la investigación.

Durante el desarrollo de la presente investigación se llegó a la conclusión general siguiente: Hemos podido concluir mediante las encuestas que dicha hipótesis es válida; ya que los Principios del Don de Mando que incluyen el comportamiento humano, las características que encierra el mando y los problemas potenciales que encierra el mismo son trascendentes y de mucha importancia para consolidar el Liderazgo en los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

Como parte final del estudio se exponen las recomendaciones de acuerdo a las conclusiones, las cuales son propuestas factibles para potenciar el liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020”.

Palabras claves: Principios, mando y liderazgo

ABSTRACT

The present investigation titled "Influence of the Principles of Gift of Command and the Leadership of the cadets of 4th year of Infantry of the Military School of Chorrillos" Coronel Francisco Bolognesi "2020"; considers within its main objective, to determine what is the influence of the Principles of Gift of Command in the Leadership of the cadets of 4th year of Infantry of the Military School of Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020.

The study method has a quantitative approach, with a non-experimental cross-sectional design, with an objective population of 60 cadets from the Infantry weapon of the Military School of Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" involved in the subject, of the research; with the application of a questionnaire to determine the objectives of the investigation.

During the development of this investigation, the following general conclusion was reached: We have been able to conclude through surveys that this hypothesis is valid; Since the Principles of the Gift of Command that include human behavior, the characteristics that the command contains and the potential problems that it contains are transcendent and of great importance to consolidate Leadership in the cadets of 4th year of Infantry of the Military School Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi".

As a final part of the study, the recommendations are presented according to the conclusions, which are feasible proposals to enhance the leadership of the 4th year infantry cadets of the Military School of Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020

Key words: Principles, command and leadership.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se ha estructurado en cuatro capítulos que desarrollados metodológicamente nos lleva hacia conclusiones y sugerencias importantes, tal es así que en el Capítulo I denominado Problema de Investigación se desarrolló el Planteamiento y Formulación del Problema, Justificación, Limitaciones, Antecedentes y Objetivos de la investigación.

En lo concerniente al Capítulo II, titulado Marco Teórico, se recopiló valiosa información para sustentar la investigación respecto de las variables competitividad y calidad educativa, así como otros temas relacionados con las dimensiones planteadas en la matriz de consistencia.

El Capítulo III comprende el Marco Metodológico, se estableció que el diseño de la presente investigación será descriptivo – causal, con diseño no experimental. Además, se determinó el tamaño de la muestra, las técnicas de recolección y análisis de datos así mismo se realizó la Operacionalización de las variables.

En lo concerniente al Capítulo IV Resultados, se interpretó los resultados estadísticos de cada uno de los ítems considerados en los instrumentos, adjuntándose los cuadros y gráficos correspondientes, Conclusiones y Sugerencias.

CAPÍTULO I : PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Las instituciones castrenses en el mundo globalizado en el que vivimos necesitan optimizar la capacidad de adaptación al entorno, que les permita enfrentar las nuevas amenazas a la seguridad dentro y fuera de sus fronteras. En las Fuerzas Armadas, en este caso en el Ejército y dentro del mismo como su Alma Mater la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”; la cual es la encargada de la formación de los futuros líderes encargados de conducir los destinos de la institución.

La capacidad de liderazgo de los integrantes de una institución militar es fundamental para el desarrollo y proyección de esta, especialmente en el cumplimiento de su visión institucional y misión, que como indica la propia Constitución Política es, la de garantizar la independencia y soberanía nacional e integridad territorial de la República, asumen el control del orden interno protegen al Perú de agresiones internas y externas, en la que está comprometida la vida de muchas personas.

La consolidación e interiorización del liderazgo tiene que ver con los propósitos de la institución militar, para orientarlo y conducirlo como un cuerpo coherente, para el logro de objetivos institucionales, que le asegure sostenibilidad en el tiempo.

En la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, la formación de líderes es un proceso, que como Alma Mater de una organización

como el Ejército, es prolongado, continuo y progresivo, y ésta continua a lo largo de toda la vida del oficial. Su finalidad es obtener cambios positivos y duraderos.

El liderazgo en la Escuela Militar se enseña por asimilación de experiencias obtenidas por la observación de comportamientos y ejemplos de sus superiores y en las actividades que el Cadete desarrolla a lo largo de sus cinco de años en el Instituto. El liderazgo empieza con los valores y sabemos de la importancia de los valores, que son el impulso del cambio, el compromiso de los soldados con algo superior a ellos mismos.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿Cuál es la influencia de los Principios de Don de Mando en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿Cuál es la influencia del Comportamiento Humano en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020?

- ¿Cuál es la influencia de las Características del Mando en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020?

- ¿Cuál es la influencia de los Problemas Potenciales del Mando en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Determinar cuál es la influencia de los Principios de Don de Mando en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer cuál es la influencia del Comportamiento Humano en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020.
- Establecer cuál es la influencia de las Características del Mando en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020.
- Establecer cuál es la influencia de los Problemas Potenciales del Mando en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020.

1.1.2 Justificación, trascendencia y relevancia de la investigación

La investigación describe la influencia de los Principios del Don de Mando en el Liderazgo que ejercen los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" sobre los cadetes de años

subordinados; tratando de que la misma sirva como un modelo capaz de optimizar el liderazgo en los cadetes, tomando en cuenta su formación militar.

En la organización castrense, la cual está respaldado sobre un organigrama jerárquico, el liderazgo de primera línea se concentra en la mayoría de los puestos de la organización. Está estrechamente relacionado con los subalternos en cada nivel organizacional siendo menos complejo en relación con el nivel estratégico y que está sometido al corto plazo, pues van en función de la misión, no es menos importante a la hora de ejecutar las tareas.

El liderazgo militar implica ser competente y responsable, esto significa saber aplicar los principios éticos y morales de la profesión a las situaciones concretas, por ello es indispensable regirse por imperativos y leyes que rijan la vida práctica. En este sentido, la filosofía es imprescindible por ser la disciplina que se ocupa de la reflexión acerca de los fundamentos, los métodos y las perspectivas tanto del saber teórico, como de la práctica y de la creación.

Son relevantes los principios éticos y valores propios de la profesión militar que orienten y regulen el desempeño de un buen líder militar. Por tanto, cuando el país se encuentra en estado de guerra pone a los miembros de las Fuerzas Armadas frente a situaciones de vida o muerte, ante dilemas o situaciones, en los que se deciden sobre la vida de las personas, lo que genera ambientes difíciles donde los principios y valores de cada miembro son determinantes en la toma de decisiones.

En las escuelas de formación de oficiales y suboficiales de las diversas instituciones que integran las Fuerzas Armadas del Perú se contempla en la curricula de estudio una materia sobre liderazgo militar, que tiene como finalidad el estudio y la reflexión sobre el quehacer profesional del militar desde la perspectiva teórica de la filosofía y la ética.

1.1.3 Limitaciones y Viabilidad

Limitaciones

El presente trabajo de investigación presenta enfocadas en la mayor demanda de tiempo y dedicación.

- El punto de vista económico también se considera como limitación, ya que nos muestra que los investigadores en su condición de cadetes reciben propina, por lo que son apoyados económicamente con los aportes de sus padres y otros familiares para solventar los gastos que irroga la presente investigación.
- No se dispone con todo el tiempo necesario, debido a la apretada progresión de actividades académicas y administrativas que se cumplen, además se dispuso de los fines de semana y feriados para la búsqueda de información.

Viabilidad

Es viable la presente investigación porque se dispone de:

- Los recursos humanos y materiales suficientes para realizar el estudio en el tiempo disponible previsto.
- Es factible lograr la participación de los sujetos u objetos necesarios para la investigación. La metodología por seguir conduce a dar respuesta al problema.
- Además de los aspectos mencionados la presente investigación es viable por se dispone de asesor, se dispone con el personal que desarrolla el método.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Formulación de Hipótesis

2.1.1 Hipótesis General

Los Principios de Don de Mando influyen significativamente en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020.

2.1.2 Hipótesis Específicas

Hipótesis Específica 1

El Comportamiento Humano influye significativamente en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020.

Hipótesis Específica 2

Las Características del Mando influye significativamente en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020.

Hipótesis Específica 3

Los Problemas Potenciales del Mando influye significativamente en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020.

2.2 Sistema de Variables

2.2.1 Variables Generales

Variable (1): Principios del Don de Mando

Variable (2): Liderazgo

2.2.2 Variables Específicas intermedias o dimensiones

Principios del Don de Mando

- El Comportamiento Humano
- Características del Mando
- Problemas Potenciales del Mando

Liderazgo

- El Líder en el Ejercito
- Niveles del Liderazgo
- Cualidades Personales del Líder

2.3 Conceptualización de Variables

2.3.1 Definición conceptual

Variable (1): Principios del Don de Mando

Los Principios del Don de Mando son reglas fundamentales que orientan la aplicación correcta de las condiciones personales del jefe y los procedimientos del mando para asegurar una eficiente función de mando. Los principios del mando son: creer en la causa que se sirve y auxiliarse de la fe

en Dios; entregarse sin limitaciones al régimen del servicio; y, tener sentido de la autoridad y de la dignidad. (RC-21 Don de Mando)

Variable (2): Liderazgo

Es la capacidad, habilidad y cualidad de dirigir, conducir y orientar la dinámica de un grupo humano para alcanzar sus objetivos comunes con eficiencia y eficacia. (RE-1-54 Liderazgo Militar)

2.3.2 Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de la Variable 1: Principios del Don de Mando

Dimensión	Indicadores	Ítems
X₁ El Comportamiento Humano	• La personalidad	1
	• Las necesidades humanas básicas	2
	• Objetivos y frustraciones	3
	• Presión de fuerzas externas e internas del individuo	4
	• Motivación individual	5
	• Motivación del grupo	6
	• El ajuste	7

	• Integración del grupo	8
	• Identificación	9
	• La irradiación del grupo	10
	• Naturaleza universal del mando	11
	• Accesibilidad del mando	12
	• La influencia del jefe	13
X₂	• Relaciones del mando con la	
Características del	educación	14
Mando	• Relaciones entre mando, comando y	
	conducción	15
	• Mando autoritario y persuasivo	16
	• Asunción del comando	17
	• La educación e instrucción de los jefes	
X₃	subordinados	18
Problemas	• Las relaciones entre los jefes	19
Potenciales del	• La función de consejero	20
Mando	• Creación de motivaciones e incentivos	21
	• La recepción de nuevos miembros	22

Tabla 2*Operacionalización de la Variable 2: Liderazgo*

Dimensión	Indicadores	Ítems
------------------	--------------------	--------------

	• Preparación del líder	23
	• La influencia del líder	24
	• Propósito	25
Y₁	• Visión del líder	26
El Líder en el	• Dirección	27
Ejercito	• Motivación	28
	• Requisitos del líder militar	29
	• Capacidades básicas de un líder militar	30
	• Acciones del líder en operaciones militares	31
Y₂	• Liderazgo Estratégico	32
Niveles del	• Liderazgo Organizacional	33
Liderazgo	• Liderazgo Directo	34
	• Equipos de Lideres	35
Y₃	• La presencia del líder militar	36
Cualidades	• La inteligencia del líder militar	37
Personales del Líder	• El conocimiento, habilidad y dominios del líder	38

2.4 Antecedentes de la Investigación

2.4.1 Antecedentes internacionales

Do Espirito, R. (2017). En su tesis de Grado para la obtención del título de Licenciado en Ciencias Militares, titulada: *“El Liderazgo para el cadete en la Escuela Militar ¿Asignatura o Unidad Didáctica?”*. Ejercito de la República de Uruguay. Montevideo. Uruguay

El objetivo del presente trabajo de investigación es determinar si la enseñanza explícita del liderazgo puede brindarle al Cadete herramientas para desempeñarse como jefe funcional a su egreso, favoreciendo un conocimiento orientado hacia aspectos del aprendizaje, tipos de liderazgo y técnicas de motivación. El diseño de este trabajo es fundamentalmente exploratorio, debido a que no existen trabajos anteriores que aborden la temática del liderazgo con relación a los “cadetes”. Asimismo, el trabajo también es descriptivo, pues hace un análisis del Plan de Estudios que lleva a cabo la Escuela Militar. Do Espirito, R. (2017) llego a la conclusión que: La Escuela Militar posee una educación implícita del liderazgo, basada en asimilaciones de ejemplos y de experiencias por parte de los Cadetes, teniendo en cuenta las actividades llevadas a cabo por ellos en el transcurso de su pasaje por el Instituto. La asignatura que más se aproxima a una educación formal del liderazgo es Ética y Moral Militar, impartida por el Jefe del Cuerpo de Cadetes.

Castillo, J. (2016). En su ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia, titulado: *“El Liderazgo Militar del Ejército Nacional de Colombia, ¿más allá de las Unidades Militares?”*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C., Colombia

El presente trabajo, tiene como objeto evidenciar la importancia que tiene el Liderazgo para el Ejército Nacional y precisar si los integrantes de esta institución están en la capacidad de liderar fuera de las unidades militares, toda vez que es parte esencial la doctrina inculcada desde las academias de formación, de donde se segrega el desarrollo de las operaciones militares y la gestión administrativa, aspectos que hacen parte del éxito de una organización o colectividad en el desarrollo de una respectiva tarea. Depende en gran medida, no sólo de sus características sino del tipo de liderazgo que se ejerza. Para desarrollar dicho objetivo, se describe, en primer lugar, que es liderazgo militar y las principales funciones que lo componen, entre ellas, el conocer, ser y hacer; en segundo lugar, se desarrollan los factores del liderazgo; para en tercer lugar precisar las habilidades del buen líder militar y por último, plantear las conclusiones que arrojó el estudio realizado, dentro de las cuales se precisa, entre otros, que los integrantes de esta institución, pueden contribuir a ejercer el liderazgo en los proyectos que adelantará el Gobierno para la reinserción de las partes involucradas en el conflicto, para llevar a feliz término el proceso de paz y de esta manera los militares apliquen el liderazgo no solo en las unidades militares sino también en actividades civiles. De esta manera, se presenta el concepto de liderazgo como lo manifiesta el Mayor General Paredes (2009): “el liderazgo es la capacidad de transformar la visión en realidad”. Es lograr que un sueño, una imagen, se convierta en un proyecto concreto de vida de un grupo de personas. Es hacer que ese sentido de futuro sea el puente intelectual que una el hoy con el mañana”, haciendo énfasis en el liderazgo operacional y como los líderes militares bajo las directrices y los

conocimientos doctrinarios tienen la habilidad militar para llevar a sus hombres al éxito.

Santos, L. (2015). En su ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia, titulado: *“Liderazgo Militar en los Suboficiales del Ejército Nacional Colombiano”*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C., Colombia

El presente trabajo, parte de la importancia que tiene el Liderazgo, para el ejército nacional es muy importante el tema del liderazgo militar, toda vez que es parte esencial para la existencia y mantenimiento de la disciplina militar. Desde donde se desprende el desarrollo de las operaciones militares y la gestión administrativa, aspectos esenciales para obtener los resultados tan esperados y exigidos por el mando superior y la sociedad en general. Ya que esto afecta directamente la conducta laboral de los hombres y por consiguiente el ambiente laboral en general de todos los integrantes del equipo de trabajo. Recordando que todos de alguna manera pertenecemos a uno. Dentro de la organización que nos aplica a la institución nadie es una rueda suelta. Y por esto mismo la fuerza elaboro las conocidas T.O.E. (Tablas de Organización y Equipo) para todas y cada una de las unidades tácticas, operativas menores y mayores y unidades especiales y allí se impone cual son los puestos que corresponden a las cargas laborales exigidas por la rama ejecutiva del gobierno nacional. Siendo la guía para la estructura administrativa y del manejo del talento humano. Como herramienta de los comandantes a todo nivel para el funcionamiento de las oficinas, secciones, dependencias y unidades militares de todo tipo.

2.4.2. *Antecedentes nacionales*

Cabellos, C. – Marquina, H. & Mas, V. (2018). En su tesis para optar al Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares Con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones, titulada: “*Mando Tipo Misión y Liderazgo de los Oficiales de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales*”. Escuela Superior de Guerra del Ejército. Lima. Perú

Mediante la aplicación de un cuestionario practicado a una muestra estratificada de 60 oficiales que prestan y prestaron servicio en la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales–Las Palmas, se abordó la investigación aplicada realizada como consecuencia de la preocupación existente en los autores por la falta de conocimiento e inefectivo desarrollo del mando tipo misión en los oficiales de esta GUC del Ejército del Perú, restringiendo una mejor formación y preparación del oficial en la toma de decisiones acertadas y oportunas. Se sustentó el estudio en las fuentes consultadas referidas esencialmente a la doctrina del Ejército de EEUU de N.A (2014) en su manual ADRP 6-0: Mando de la misión; del Ejército Nacional de Colombia los manuales: MFE y MFRE 6-0 (2017) mando tipo misión (MTM), Ejército del Perú en su RCGE N° 512- DIPLANE (2016) establece como capacidad fundamental la FCG Comando y Control, ME 1-13 (2015) Operaciones y el ME 1-135: Planeamiento de Operaciones Terrestres (2015). Riofrio, R. Lira, V. (2016) en su tesis Aplicación del mando tipo misión por los oficiales del Ejército del Perú y finalmente el CCFFAA (2016) con RM N° 1490, aprobó como capacidad institucional el Comando y Control integrado, se utilizó un esquema hipotético deductivo y lógico, no experimental, transaccional, causal prospectivo que se complementó con las técnicas de entrevista

semiestructurada y el análisis documental. Como resultado conclusivo se determinó que una una mayoría significativa (83.65%) confirma un grado de causal positivo considerable.

Núñez, K. & Pariachi, H. (2018). En su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Ciencias Militares, titulada: *“Evaluación del Liderazgo y el Rendimiento Académico de los cadetes de tercer año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2017”*. Comando de Educación y Doctrina del Ejército. Lima. Perú

La presente investigación tiene como objetivo general, establecer la relación entre la evaluación liderazgo y el Rendimiento académico de los cadetes de la Escuela militar, determinar el nivel de liderazgo que se logra durante el proceso de enseñanza-aprendizaje durante la instrucción recibida, reflejándose en un superior rendimiento académico, contribuyendo a desarrollar habilidades y destrezas, y esta a su vez como parte de la formación profesional con competencias y capacidades, en su calidad de futuros oficiales y líderes del Ejército del Perú. El diseño de investigación fue Cuantitativo, no experimental, transversal, descriptivo y causal; También se utilizó por instrumento: cuestionario, para determinar en qué medida se relaciona “La Evaluación del liderazgo y el Rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, año 2017. Estos instrumentos fueron aplicados a una muestra de estudiantes cadetes seleccionados. Los resultados obtenidos evidencian que el nivel de liderazgo de los cadetes, que

alcanzaron mejores desempeños durante el proceso de enseñanza – aprendizaje de las asignaturas obteniendo un mayor rendimiento académico en el contexto del proceso de formación profesional. Finalmente, concluimos que la evaluación del liderazgo se relaciona significativamente con el Rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, investigación realizada el año 2017.

Montero S. (2017). En su tesis de Maestría en Educación con mención en Gestión Educativa, titulada: *“Identificación de los estilos de liderazgo del equipo directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De las Fuerzas Armadas (IESTPFFAA)”*. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.

El objetivo de la presente investigación es identificar y analizar los estilos de liderazgo que ejerce el Equipo Directivo del IESTPFFAA; la presente investigación está enmarcada dentro del Paradigma Positivista, también conocido como empírico – analítico, el cual es reconocido por ser un paradigma que ha dominado las investigaciones tanto en Ciencias Sociales como en la Educación. Es una investigación de tipo Cuantitativa. Para la presente investigación, se ha utilizado el Diseño Tipo Encuesta. Los sujetos de investigación corresponden a 49 trabajadores que se desempeñan como Docentes, Docentes Tutores, Coordinadores y Supervisores que laboran en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De Las Fuerzas Armadas” (IESTPFFAA). Montero S. (2017) llegó a la siguiente conclusión: En el análisis del recojo de la información se pudo apreciar que el estilo de liderazgo que prevalece en el Equipo Directivo del IESTFFAA

es el Estilo Transaccional, con un promedio ponderado de 4.0, a continuación le sigue el transformacional 3,99 y finalmente el instruccional con 3,97. En este sentido, el planteamiento de la hipótesis al inicio de la presente investigación es rechazada, ya que entre los promedios ponderados no existe mucha variabilidad.

2.5 Sustento teórico de las variables

2.5.1 Principios del Don de Mando

El Comportamiento Humano

- ***La personalidad***

Todos los individuos serán diferentes en grado variable porque la personalidad humana es única, diferenciada e intransferible. La personalidad está constituida por los rasgos heredados y por los que el individuo va adquiriendo, como resultado de la acción permanente del ambiente sobre él y de sus respuestas ante la circunstancia. Los principales factores que influyen en la formación de la personalidad son:

1) *La herencia*

Cada persona heredará muchas características de sus antepasados. Un hombre podrá heredar la inteligencia, otro la estatura, otro una sensibilidad particular, etc. La obtención del límite superior de la capacidad potencial heredada dependerá del ambiente y de la experiencia acumulada por el esfuerzo personal. Así, la potencialidad heredada de crecer estará relacionada con el tipo de alimentación, la higiene, la educación física, etc, y la capacidad intelectual podrá ser acelerada o retardada por el ambiente.

2) *El ambiente*

El hombre recibirá de la sociedad muchas cosas que no pidió, ni eligió: la nacionalidad, el lenguaje, sus padres, costumbres, tradiciones, la moda, sus vecinos, etc. Estas circunstancias presionarán y condicionarán en gran parte sus sentimientos, sus valores, sus actitudes y, en consecuencia, su comportamiento.

3) *La experiencia*

La experiencia humana es la resultante de la confrontación del propio esfuerzo con las circunstancias de la vida y el esfuerzo de otros individuos. Irá influyendo en el desarrollo físico, mental y emocional de cada individuo, lo cual a su vez podrá afectar los factores derivados de su herencia y ambiente.

4) *Características físicas, mentales y emocionales*

La interacción de la herencia, el ambiente y la experiencia conformarán las características físicas, mentales y emocionales que contribuirán a moldear la personalidad humana y a diferenciar los individuos entre sí. Tales características definirán la predisposición del individuo para realizar un tipo determinado de tarea y reaccionar ante la presión de las fuerzas externas e internas a él.

- ***Las necesidades humanas básicas***

Son el conjunto de condiciones a satisfacer para que el comportamiento del individuo sea aceptable para el grupo que integra y lo satisfaga a sí mismo. Normalmente constituirán los fundamentos principales del comportamiento humano. Están formadas por las necesidades físicas y las necesidades adquiridas por la experiencia.

1) Las necesidades físicas

Son las que se relacionan con el bienestar corporal, la alimentación, bebida, vestimenta, alojamiento y las funciones normales del cuerpo humano (fisiológicas, sanitarias y el descanso).

Como son necesidades perentorias e impostergables, con frecuencia podrán transformarse en un objetivo o finalidad que inducirán al individuo a comportarse de una manera determinada.

Las necesidades físicas serán básicamente semejantes para todos los individuos, pero pueden diferenciarse según los hábitos de vida, los gustos e imposiciones del ambiente social al cual pertenecen.

2) *Necesidades adquiridas por la experiencia*

Son las que surgen de la interrelación con otros individuos. Tenderán a ser comunes entre personas de la misma cultura. Tales semejanzas deberán ser conocidas por el jefe para aumentar su influencia sobre sus hombres. Las que interesan son:

a) *Necesidad de seguridad*

El individuo estará permanentemente apreciando los perjuicios o daños emocionales, materiales y físicos que pueden producir determinadas acciones. Ante el peligro, la seguridad física, apoyada en el instinto de conservación, adquirirá fundamental importancia.

La necesidad de seguridad también se manifestará en el orden moral. Nadie querrá realizar acciones o comportarse en forma tal que vulnere sensiblemente su código ético y la propia estima que cada persona tenga de sí.

La inseguridad podrá generar en algunos individuos conductas negativas que pueden manifestarse en angustia, inquietud, recelo, hostilidad, etc.

b) Necesidad de aceptación social

Por lo general el hombre buscará ganar la aprobación o el beneplácito de su grupo. Pocos desearán ser rechazados. La estima del grupo será un estímulo importante en el comportamiento humano. Cuando ello ocurra, el individuo estimará los valores del grupo del cual forma parte hasta llegar a considerarlos como propios. En tal caso, el individuo se habrá integrado e identificado con su grupo. Cuando el individuo no logre integrarse e identificarse con el grupo, éste lo rechazará de su seno. Tal circunstancia provocará una alteración en la conducta del individuo que podrá traducirse en soledad, agresividad, indiferencia, inadaptabilidad o resentimiento.

c) Necesidad de reconocimiento

Todo hombre necesita pruebas tangibles de que es útil e importante en la organización que trabaja. Pero si sus esfuerzos no son reconocidos la frustración lo invadirá. En tal caso, se volverá negligente y la tarea lo hastiará. Se considerará un incomprendido. En consecuencia, no es suficiente que el grupo admita al individuo en su seno. El comportamiento favorable de éste exige la demostración de pruebas concretas por las cuales se reconocen sus esfuerzos.

d) Valores morales y espirituales

La sociedad proporciona ciertos valores espirituales y morales al individuo que el consenso general los ubica en alta estima. Por otra parte, el hombre tiende a la conquista de ciertos valores espirituales y morales propios de la dignidad de su naturaleza.

Estos valores fortalecerán el carácter y darán autenticidad, fuerza y estabilidad interior para afrontar momentos de crisis. La sociedad argentina ha consagrado valores tales como la libertad, la dignidad humana, la autoafirmación de la personalidad, etc., y la idea de Dios en la cúspide de la jerarquía de estos.

En gran medida estos valores sirven para reglar la conducta y formar un código ético que ayuda al individuo a adoptar situaciones difíciles.

Cuando la sociedad regula la conducta del individuo a través de los valores que exigen esfuerzo, disciplina y valor será muy probable que el hombre demuestre las mismas aptitudes para luchar eficazmente en el combate.

- ***Objetivos y frustraciones***

El deseo de satisfacer las necesidades humanas básicas, o el afán de concretar o defender ciertas aspiraciones o valores que apetece o estimamos profundamente, nos orientarán a considerarlos como “objetivo”.

Una necesidad no satisfecha, produce una tensión emocional. Esta tensión desaparece al satisfacerse la necesidad que la ha provocado. Pero si ésta no se satisface durante un tiempo prolongado, la tensión puede descargarse en cualquier sentido, generalmente en forma de actitudes agresivas o cualquier tipo de inadaptación. La evidencia exterior de la tensión emocional causada por una frustración podrá tomar varias formas: ansiedad, angustia, improperios, llantos, nerviosidad, parálisis, tranquilidad, indiferencia, desprecio, etc.

En mayor o menor medida cada individuo se sentirá más de una vez frustrado. Lo importante consistirá en superar tal situación. De ahí que la persona normal y culta planeará previsoramente para evitar la frustración y caer en un estado de tensión emocional incontrolable y, al mismo tiempo, adoptará medidas para ajustar sus objetivos al ambiente en que desarrollará sus actividades.

- ***Presión de fuerzas externas e internas del individuo***

El hombre está sometido a la presión de fuerzas externas e internas que influirán en su comportamiento. Cuando los factores negativos logran superar a los apoyos positivos, el hombre funcionará dentro del grupo en forma poco efectiva. Lo inverso promoverá el buen comportamiento. Algunas de las fuerzas principales consideradas negativas y que promoverán debilidad en el comportamiento humano, sin especificación de prioridad son:

- abandono
- agravio
- angustia
- apetencia sexual
- asco
- bajas de combate
- burla ocio
- clima riguroso
- debilidad
- derrota
- desconexión con la familia
- desconfianza
- descontento
- desesperación
- dolor
- falta de información
- fatiga
- fuego enemigo
- hambre
- injusticia
- ira
- miedo
- odio
- Pánico
- Peligro

- *Motivación individual*

- 1) La motivación influye en el comportamiento del individuo porque que tiene por objeto lograr la entrega volitiva de energía en la obtención de una determinada finalidad.

Como el mando tiende a crear en los hombres el deseo de hacer su trabajo, la motivación será uno de los procedimientos con que cuenta el jefe para su ejercicio correcto.

- 2) Los factores fundamentales que afectan a la motivación son los siguientes:
 - a) La finalidad que se desea lograr.
 - b) La energía que demanda para su conquista el objetivo impuesto.
Este factor impone la intensidad con que la motivación debe ser provocada, la dirección en que dicha energía debe ser aplicada y la forma de controlar ambas.
 - c) Los incentivos que constituyen los medios para generar y controlar la motivación.
- 3) Un individuo puede lograr un máximo de eficiencia solamente cuando su voluntad de ejecución ha sido estimulada también al máximo, esto es, cuando está adecuadamente motivado.

La motivación exige siempre una relación entre el individuo en proceso de ser motivado y el jefe que la provoca. El método por emplear por el jefe está por ello necesariamente influido por las características físicas, mentales y emocionales del individuo, su grado de instrucción y las finalidades que se desean lograr. Sólo después de conocer tales aspectos el jefe estará en condiciones de seleccionar los incentivos capaces de lograr una eficaz motivación.

- 4) Los incentivos son los medios por emplear para lograr una máxima eficiencia motivacional en la obtención de las finalidades que se desean conquistar. Algunos de ellos son el patriotismo, la identificación, el éxito, el apoyo personal, la recreación, la seguridad, etc. Ciertos incentivos son más efectivos en la motivación individual, otros en la de grupo, algunos en instrucción, otros en orden interno y otros en combate, etc.
- 5) La motivación puede ser también negativa, en tal caso su resultado será contraproducente.

Por otra parte, un individuo puede ser motivado positiva o negativamente por la acción de factores externos a la influencia del jefe. Este deberá siempre mantenerse atento para detectar tales manifestaciones y evaluar sus causas y origen para estar en condiciones de influir en los resultados.

- ***Motivación del grupo***

El grupo puede ser motivado en dos formas bien definidas:

- 1) Por la acción intencional del jefe, en cuyo caso aplicará por extensión los procedimientos estipulados.
- 2) Por causas externas e internas al grupo y normalmente ajenas a la acción intencional del jefe.

Las causas externas serán dadas por la influencia de otros grupos y la situación particular que se vive. Así, por ejemplo, el deseo de imitar a un grupo modelo, la satisfacción en derrotar a otro grupo, las sugerencias que pueda provocar la acción psicológica, los rumores, las bajas de las tropas de primera línea, el aislamiento, etc. podrán alterar el estado psicológico y el comportamiento del grupo. Las causas internas podrán ser conscientes e inconscientes. Las primeras se exteriorizarán por actitudes francas y claras, con escaso o ningún rodeo, por ejemplo, el descanso o la comida insuficiente después de jornadas agotadoras. Las segundas serán más difíciles de detectar dando la apariencia de ser inmotivadas. En tal caso el jefe deberá saber que jamás una conducta se dará sin motivo y que las motivaciones inconscientes trabajarán en el fondo anímico de los hombres del grupo.

Las motivaciones inconscientes del grupo podrán descubrirse a través

de las actividades que se adopta en cada circunstancia. Las actitudes podrán indicar el grado de tensión, de hostilidad o de resentimiento del grupo. Las creencias del grupo serán más constantes e invariables que las actitudes. Son ideas adheridas y aceptadas por el grupo independiente de su legitimidad o no. Por ello también son motivaciones inconscientes. Un grupo podrá creer en la inutilidad de un esfuerzo, en la infalibilidad del azar, en la suerte de su jefe, etc.

Los prejuicios no resisten a la reflexión ni a la deliberación y sin embargo, a través de ellos los grupos tomarán partido y adoptarán la actitud correspondiente. Los prejuicios predominantes son de raza, de clase, de grupo, de linaje y de secta. Afectarán a la administración de la justicia cuando el jefe los hace suyos.

Por último, la presión de las fuerzas internas y externas del individuo se manifestarán cuando el grupo toma conciencia de ella y las hace propias. El efecto se multiplicará ante el peligro. El jefe deberá normalizar la situación a través del ascendiente fundado en su valor, calma y energía.

El jefe, a semejanza de lo señalado en la motivación individual estará en condiciones de influir por medio de los incentivos sobre el comportamiento del grupo como así también detectar las causas externas e internas que influyen motivacionalmente la conducta del grupo que manda. Tal actitud es indispensable para lograr un mando.

- *El ajuste*

Un individuo que se incorpora al ejército o cambia de destino dentro de él deja un ambiente en el cual ha obtenido un ajuste satisfactorio en su vida y entra a otro que normalmente representa un conjunto de circunstancias nuevas que requieren la nueva acomodación de sus objetivos o aspiraciones. Ello impone una adaptación física, mental y emocional al nuevo ambiente. Tal circunstancia altera los métodos y procedimientos que el individuo emplea en la obtención de sus anteriores objetivos obligándole a seleccionar otros nuevos. Si el individuo logra éxito en este proceso interno a él, habrá logrado un ajuste adecuado. Caso contrario, las frustraciones son grandes o graves y su comportamiento será negativo.

La mayor parte de las faltas graves que se cometen durante el año militar tendrán su origen en la falta de ajuste. Lo extraordinario del problema será que las dificultades para ajustar la norma será que las dificultades para ajustar la norma de vida del soldado se incrementarán con los malos jefes y disminuirá con los buenos.

El ajuste se facilita en la medida que el nuevo miembro del grupo sienta consciente o subconscientemente que sus necesidades físicas y las adquiridas dentro del nuevo ambiente serán satisfechas. Para lograr un buen ajuste es necesario la capacidad de mando del jefe.

En tal sentido existen dos técnicas básicas por medio de las cuales el jefe puede lograr el ajuste del individuo en el grupo:

- Ayudarlo a encontrar nuevos caminos para obtener sus objetivos.
- Promover nuevos objetivos.

Cuando el individuo acepta estos nuevos objetivos como propios y comprueba que son coincidentes con los del grupo, se esforzará en el camino correcto para obtener un nuevo ajuste. El ajuste también es necesario cuando un individuo cambia de un grupo a otro, sobre todo cuando se trata de grupos con administración diferente y este ajuste, en todos los casos, será tanto más difícil cuando más exigencias de cambio en la adaptación generen los individuos que integran el grupo.

- ***Integración del grupo***

La integración consiste en el ajuste físico, mental y emocional de un individuo a los objetivos que persigue el grupo del cual forma parte. Si tal ajuste se logra en plenitud, los miembros que integran el grupo se sentirán solidarios con todas sus manifestaciones y sumarán a sus realizaciones confianza, respeto, disciplina, voluntaria obediencia, leal y activa cooperación de tal forma que la resultante será una dinámica de grupo que asimilará la dinámica de la personalidad multiforme de sus componentes.

Todo ello generará en los individuos integrados en el grupo una sensación de plena realización. La integración no es estática, es dinámica y sufre modificaciones por efecto de circunstancias cambiantes. La falta de integración genera tensión emocional y frustración por no haberse logrado un ajuste adecuado. Ello puede dar origen a anormalidades de conducta cuyas manifestaciones afectarán la moral y la eficiencia de la organización.

El jefe deberá permanecer siempre atento para detectar la falta de integración de los hombres que componen el grupo mediante una evaluación permanente de los indicadores básicos del mando a los efectos de adecuar una solución correcta al problema planteado.

Si la falta de integración llegara a producirse en el nivel de jefes, sea cual fuere su categoría, el efecto negativo para el grupo al cual pertenecen, será tanto más grave cuanto mayor sea su categoría, por el efecto multiplicador adverso que ocasiona en la eficiencia del conjunto.

- ***Identificación***

La identificación constituye la entrega total de la personalidad individual a las finalidades y objetivos del grupo. Un individuo identificado con el grupo que integra dejará de lado cualquier aspiración personal que se oponga u obstaculice los objetivos de aquél.

La identificación es un sentimiento de devoción hacia la organización, la que se traducirá en un deseo ferviente de lograr para ella más brillo y gloria, en desanimarse con sus fracasos y en tomar sus triunfos como propios. Como la identificación se ha producido en todos o en la gran mayoría de los integrantes de la organización, ésta tendrá el espíritu de cuerpo formado.

El espíritu de cuerpo se acrecentará cuando la identificación con la organización aumenta y disminuirá cuando decrece. La identificación se logra a través del óptimo ejercicio del mando, de un trabajo constante para maximizar el espíritu de equipo y una adecuada motivación.

La identificación será un objetivo permanente que requerirá una acción continua por parte de cada jefe con respecto a los hombres que integran la organización que manda.

- ***La irradiación del grupo***

Todo grupo humano es un centro de fuerza anímica que se irradia. Ella será más o menos intensa según el espíritu de cuerpo, la disciplina, la motivación y la eficiencia del grupo. La irradiación del grupo se manifestará en otros grupos. De ahí que el jefe deberá conocer la situación anímica relativa de su grupo con respecto a otros grupos.

La forma más común de irradiación será la del contagio afectivo que

podrá crear recelos, temores, desconfianza, sospechas; o, a la inversa, seguridad, confianza, esperanza, amparo, etc.

Los procesos de sicosis colectivos como el “nerviosismo” social, el “clima” tenso, la ansiedad colectiva y el pánico, sólo podrán producirse bajo estados de sugestión colectiva en donde los procesos de contagio afectivo y de imitación inconsciente encontrarán caldo de cultivo para la propagación.

La sugestión colectiva es un fenómeno de irradiación que se produce desde otros grupos, hacia el grupo o desde el grupo hacia fuera. Si el grupo tiene individuos altamente sugestionables podrá ser influido fácilmente.

Si el jefe tiene la suficiente sugestión producida por su ascendiente que supere la sugestión colectiva del grupo, podrá normalizar su comportamiento. En caso contrario, el comportamiento negativo y generalizado del grupo que quiebra la influencia del jefe generará reacciones incontrolables.

Características del Mando

- *Naturaleza universal del mando*

El progreso y éxito de las organizaciones, cualquiera fuese su naturaleza

y finalidad. (social, política, económica, etc.) dependen fundamentalmente de las cualidades y eficiencias de sus jefes en el ejercicio del mando. Por ello la profesión militar no tiene la exclusividad de esta función. Sin embargo, a diferencia de lo que sucede en otros sectores de la sociedad, el mando es la actividad esencial y predominante del jefe militar porque las Fuerzas Armadas son organizaciones que exigen a sus integrantes sacrificios, incluso la entrega de sus vidas si así la demandare el cumplimiento de la misión.

- ***Accesibilidad del mando***

Por su naturaleza el mando no es necesariamente innato; depende de cualidades y condiciones que pueden ser desarrolladas y de la aplicación racional de principios que pueden ser aprendidos. La capacidad para ejercer el mando puede ser adquirida, desarrollada y practicada en grado variable por quien se sienta adecuadamente motivado y posea la aptitud mental y física y la integridad moral para asimilar y aplicar sus exigencias. La adquisición de tal capacidad es un proceso continuo y permanente.

Ello explica el caso de individuos que a fuerza de tesón adquieren condiciones que no tenían y obtienen eficiencia en el mando.

Inversamente, hay ciertas cualidades naturales que ayudan o facilitan el desarrollo de la capacidad para el mando, pero existen ejemplos harto frecuentes que demuestran que ciertas personas adornadas de tales condiciones no obtienen el éxito que potencialmente podrían lograr porque les falta interés y motivación adecuados para aplicarlos. En consecuencia, se deberá rechazar cualquier teoría que sostenga que la capacidad para el mando es absoluta y totalmente innata.

- ***La influencia del jefe***

La eficacia del jefe en el ejercicio del mando depende de todo lo que haga o deje de hacer para fortalecer los vínculos existentes entre él y sus subordinados y entre ellos entre sí. Cada situación pondrá a prueba sus aptitudes para mandar. Esta capacidad será así un proceso continuo, permanente, dinámico y mejorable por el estudio, la práctica, el criterio, la experiencia, el sentido común y el tacto. Desde la simple observación verbal hasta la sanción más dura; desde el contacto momentáneo hasta el producido por largas horas de experiencia común; desde la más simple sugestión hasta la más completa y detallada orden, todo lo que el jefe haga o deje de hacer, tendrá la potencia de incrementar, mantener o disminuir la eficiencia de sus relaciones con el grupo y afectar la influencia personal sobre sus subordinados.

- ***Relaciones del mando con la educación***

La educación militar busca desarrollar las capacidades potenciales del individuo, a fin de lograr la formación plena de su personalidad conforme a la finalidad y objetivos prescriptos en el reglamento “Educación e Instrucción”.

Por ello, a través de su función de educador el jefe aumentará la influencia sobre sus hombres y contribuirá a proporcionarles una formación acorde con las exigencias de la vida militar.

A su vez, el jefe deberá haber sido objeto de una sólida educación previa para crear, mantener o incrementar su ascendiente.

- ***Relaciones entre mando, comando y conducción***

La acción de comando presupone fricciones. Estas podrán ser reducidas, pero nunca completamente eliminadas, y serán el producto del choque de personalidades en la solución de los problemas militares. Dichas fricciones aumentarán en los momentos difíciles. Todo jefe deberá estar preparado para afrontarlas y superarlas tanto en la acción de comando como en la conducción de la organización a su cargo. El ejercicio correcto del mando no sólo tiende a reducirlas sino también a incrementar la eficacia de la organización desarrollando las fuerzas espirituales que proporcionarán una elevada moral y la aptitud .

- ***Mando autoritario y persuasivo***

El ejercicio del mando puede variar entre dos límites extremos aceptables; el autoritario y el persuasivo. Más allá de estos límites extremos admisibles el ejercicio del mando se deteriorará. La forma autoritaria de mandar podrá degenerar en despotismo, egolatría o terquedad. Por el contrario, la forma persuasiva de mandar podrá caer en la indolencia o perder el sentido de la autoridad y dignidad. El normal ejercicio del mando no será ni totalmente autoritario ni absolutamente persuasivo. Oscilará entre ambos extremos de acuerdo con las circunstancias y a las exigencias del cumplimiento de la misión.

Problemas Potenciales del Mando

- ***Asunción del comando***

- 1) La rotación y reemplazo de jefes a través de distintos cargos y funciones genera normalmente una serie de problemas que se incrementan a medida que las organizaciones son más complejas y cuando tal reemplazo se opera en condiciones de tiempo o circunstancias anormales.
- 2) Al asumir un puesto en la organización se deberá planear ajustadamente cada acción pues la primera impresión que se logre imponer sobre los subordinados será normalmente.

3) Resulta conveniente observar con atención y detalle a la organización que el jefe ha pasado a integrar, antes de proponer o introducir cambios significativos en su funcionamiento. Este procedimiento permitirá al jefe basar todas sus acciones y órdenes en hechos objetivos juiciosamente valorizados. Con idéntico criterio es fundamental evaluar la eficacia funcional de cada elemento del órgano subordinado, para poder acrecentar el nivel de su eficiencia operativa o funcional. A medida que el conocimiento se consolide el jefe podrá orientar a su organización sobre las normas de funcionamiento que considere adecuadas para obtener y mantener el objetivo común a toda estructura militar: un grupo de trabajo eficiente.

- ***La educación e instrucción de los jefes subordinados***

1) La educación e instrucción de los jefes subordinados en el ejercicio del mando será una responsabilidad trascendental de todo jefe. El punto de partida para lograr este objetivo básico será conocer las capacidades y limitaciones de los jefes subordinados. Algunos procedimientos para tener tal conocimiento son:

a) ***La entrevista***

Sirve para mostrar ciertas características del entrevistado que se relacionan con la aptitud para ejercer el mando. Ofrecerá

una información útil y normalmente muy difícil de obtener de otras fuentes. Para que la entrevista arroje resultados positivos, deberá ser previamente planeada.

Durante una entrevista se podrán detectar las siguientes aptitudes:

- Apostura y presencia (cuidado de la propia persona).
- Cortesía. Adecuación de los gestos, maneras y posturas.
- Evidencias de sinceridad y honestidad.
- Entusiasmo y actitudes francas y positivas.
- Conocimiento y habilidad para expresarse en el idioma oral.
- Razonamiento y juicio.
- Actitudes y desviaciones de la personalidad.
- Tacto y valor moral.
- Lealtad.

b) La observación

Permite obtener información de mucho valor si es conducida en forma sostenida durante un lapso que varía en extensión de acuerdo con el conocimiento que se desea obtener. La observación permitirá adquirir entre otros, el conocimiento de

las condiciones personales para el mando y la forma de aplicación de los principios del mando.

- La información proporcionada por los superiores permitirá formar un juicio de aproximación entre los valores de los jefes subordinados.
- El legajo personal es otra fuente donde se puede recoger información fundamentalmente del tipo “antecedentes”.

2) Con toda la información obtenida, el jefe estará en condiciones de utilizar los mejores procedimientos para incrementar la aptitud de los jefes subordinados y ajustar la selección de estos para ocupar los cargos y funciones dentro de la organización. En tal selección, será necesario tener en cuenta:

- a) La eficiencia demostrada para hacer determinado trabajo o satisfacer determinada función, como así también la capacidad potencial probable.
- b) El grado de instrucción y experiencia.
- c) Los años de servicio y antigüedad.
- d) El prestigio ante los camaradas y subordinados.

3) La educación e instrucción de los jefes subordinados en el ejercicio del mando, deberá ser una actividad continua y permanente. En consecuencia, se explotarán todas las oportunidades favorables para enseñar a aquellos la aplicación correcta de los componentes

del mando a fin de que con esta ayuda se transformen en jefes cada vez más competentes. Para alcanzar éxito en esta acción, el jefe deberá:

- a) Orientar a los jefes subordinados en el ejercicio del mando dentro de la organización.
 - b) Estimular la ejecución del plan de instrucción de los cuadros.
 - c) Estudiar el ejercicio del mando a través de casos concretos que se presentan a diario dentro de la organización.
 - d) Ejecutar visitas e inspecciones.
 - e) Realizar frecuentes ejercicios en el terreno.
 - f) Aconsejar en cuanta oportunidad resulte favorable.
 - g) Exigir un conocimiento profundo de la doctrina de mando.
 - h) Delegar en los subordinados el máximo de autoridad compatible con el grado de responsabilidad asignado a ellos para el cumplimiento de una misión, tarea o función.
 - i) Accionar, siempre que sea posible, a través de la cadena de comando.
 - j) Exigir un alto nivel de rendimiento.
 - k) Demandar ejemplo personal permanentemente.
- 4) Al servicio de esta actividad el jefe mantendrá un contacto directo y personal con sus subordinados. Por este medio, en forma individual o colectiva les hará conocer lo que espera de sus subordinados, los resultados que se van obteniendo en el logro de

las finalidades previamente establecidas y las formas o procedimientos para incrementar las propias capacidades.

- ***Las relaciones entre los jefes***

- 1) La relación correcta entre los jefes se caracterizará por la solidaridad, la confianza y el respeto mutuo. El exceso de familiaridad afectará la disciplina y originará una tendencia a retardar la diligente respuesta a las órdenes del superior especialmente en situaciones difíciles.
- 2) El subalterno deberá manifestar el mismo grado de obediencia y respeto al superior que él espera o exige para consigo de sus propios subalternos.
- 3) Todo jefe deberá velar por que la relación entre los jefes directamente subordinados sea cordial pero basada en un profundo sentido disciplinario.
- 4) Las diferencias, rivalidades, tensiones y fricciones que se pudieran producir entre jefes de un nivel jerárquico semejante por motivos de índole particular o relacionados con el servicio, afectarán el “ambiente de mando” de la organización y generarán desconfianza e inseguridad entre los subordinados, cuando no rivalidades de grupo que afectarán la eficiencia de la organización como un todo.

El conocimiento de los hombres y de las causas del conflicto, permitirán al jefe encauzar armoniosamente las relaciones entre los afectados a través de acciones y órdenes adecuadas. La entrevista podrá ser un procedimiento muy conveniente.

- ***La función de consejero***

- 1) El desarrollo de esta función abarca el hablar con alguien sobre un problema para clarificarlo o ayudarlo a buscar su solución por medio del diálogo.
- 2) La forma más efectiva de aconsejar será aquella que estimula a la persona a encontrar su propia solución. Esto se logrará evidenciando interés por el problema que se plantea y proporcionando al aconsejado un ambiente que lo incite a hablar libremente. En esta conversación se inyectarán oportunamente las propias ideas y comentarios destinados a guiar el pensamiento del entrevistado hacia una solución lógica y ejecutable. En lo posible, dicha solución deberá generar en el propio razonamiento del interlocutor. En el papel de consejero el jefe desarrollará en el entrevistado la iniciativa y el ingenio en el cuidado y solución de sus propias cosas, sin dependencia de otros.
- 3) La variedad de problemas personales que afloran en una organización es vasta, compleja y variada. Los más importantes

serán los relacionados con injusticias, asignación de servicios, cargo o destino, postergación, discriminaciones, problemas económicos, dificultades íntimas de familia y otros relacionados con la condición humana del individuo y entre ésta y su vida de relación. Será necesario que el jefe esté espiritualmente resuelto a ayudar a tales individuos a resolver sus problemas en tal forma que sus mentes se encuentren libres de preocupaciones y puedan concentrarse en su trabajo. Para ello la comprensión práctica del comportamiento humano será de incalculable valor para ayudar a los hombres a solucionar sus problemas.

Siempre se tratará de comprender por qué un hombre piensa y actúa en la forma que él lo hace antes de sugerirle un curso de acción. De lo contrario se correrá un grave riesgo.

- 4) Dentro de una organización se deberá lograr que:
 - a) Todos los jefes comprenden la técnica, la necesidad y los beneficios que se derivan de esta actividad. Sólo se piden consejos al que inspira confianza.
 - b) Los jefes demuestran predisposición para aconsejar, aprovechando todas las oportunidades propicias que le brinde la vida diaria del cuartel o de campaña. Ello se evidenciará por la orientación y asistencia que se brinde a los subordinados.
 - c) El subordinado, en especial el soldado, sea estimulado a buscar asistencia de sus jefes sin violar la cadena de comando, salvo

que un estado de emergencia o circunstancia especiales impongan una ocasional excepción a esta norma general.

- 5) Al actuar como consejero el jefe tendrá en cuenta las siguientes consideraciones:
- a) Evidenciar una actitud sincera, comprensiva e imparcial.
 - b) Demostrar interés.
 - c) Emplear palabras y oraciones simples y comprensibles.
 - d) Crear un ambiente de confianza, proporcionando reserva y comodidad.
 - e) Emplear un tono de voz normal. No interrumpir con expresiones que inhiban al entrevistado.
 - f) Mantener en absoluta reserva la información extraída durante la entrevista.
 - g) Recurrir al apoyo de otras personas tales como el capellán, oficial de intendencia, auditor, etc. u organismos si estuviesen en capacidad de proporcionarlo.
 - h) Poner especial cuidado cuando un individuo demuestre un desajuste en su comportamiento.
 - i) Evitar la tendencia a suplantar la personalidad del individuo, adoptando decisiones que él no ha elaborado. Lo ideal es guiar y orientar la conversación o discusión en tal forma que el aconsejado desarrolle su propia solución con total responsabilidad.

- ***Creación de motivaciones e incentivos***

- 1) Será dificultoso mandar bien sin un uso adecuado de motivaciones, en especial, para aquellas tareas rutinarias pero importantes, y las que demandaren gran esfuerzo en condiciones adversas.

A menudo un jefe tendrá que desarrollar tareas monótonas, interesantes o duras. Su experiencia le indicará que cumplir con el deber no será siempre fácil porque -además de los muchos factores que lo condicionan- difícilmente un individuo o un grupo deberán el máximo de sus posibilidades cuando no tienen la convicción de la necesidad de tal esfuerzo. Cambiar la indiferencia por el interés o el ardor será la finalidad de toda motivación.

- 2) Las funciones de instrucción, administración y gobierno de una organización exigirán la presencia de frecuentes motivaciones por parte del jefe y los cuadros de esta. En cambio, la educación se apoyará ininterrumpidamente en la motivación. La moral, la disciplina, el espíritu de cuerpo y un nivel aceptable de instrucción se lograrán, en gran parte, por la habilidad que tendrán los jefes en motivar individual y colectivamente a sus hombres.

- 3) Normalmente el uso de la motivación dependerá de los siguientes factores:

- a) El grado de ascendencia del jefe. A menor ascendiente,

mayores dificultades para motivar.

- b) La composición (individual y grupal), nivel cultural del destinatario y su grado de integración en la organización.
 - c) La proporcionalidad entre la motivación y la finalidad deseada.
A veces una tarea monótona y rutinaria pero importante, necesitará motivaciones frecuentes, distintas y muy seleccionadas.
 - d) La selección adecuada. La finalidad de una actividad podrá ofrecer más de una motivación.
 - e) El ingenio en crearla y la oportunidad y habilidad en transmitirla y repetirla.
 - f) La selección del incentivo.
- 4) Para el empleo de los incentivos se conjugarán los factores mencionados en el punto 3). En los criterios de aplicación se tendrá en cuenta que:
- a) Represente una ventaja material o espiritual al individuo o grupo.
 - b) Estimule el orgullo y el deseo de reconocimiento.
 - c) El bien del servicio transfiera siempre al individuo o grupo una ventaja inmediata o mediata.
 - d) Sensibilice al individuo su devoción al grupo y a la organización.
 - e) Se reconozcan los esfuerzos realizados.

- 5) El esfuerzo maximizado de los subordinados que por vía de la motivación cumplieren las exigencias impuestas, deberá ser recompensado o reconocido. El jefe que nunca tiene una palabra de aliento o de alabanza, pretextando que cuando cumplen sus tareas los hombres no hacen más que su deber, dejará de cumplir un elemental procedimiento del mando.

Nada minará tanto el ardor de un hombre como el sentimiento de que los jefes se muestran indiferentes a sus esfuerzos, sentimientos y preocupaciones. La falta de reconocimiento se traducirá en negligencia, las nuevas experiencias hastiarán, el sentimiento de seguridad se convertirá en inquietud y la confianza estará ausente.

Cuando el subordinado haya hecho un esfuerzo grande, vencido dificultades internas, efectuado un progreso o perdido la confianza en sí mismo, necesitará que el jefe lo anime. Saber apreciar el esfuerzo de un hombre será hacer que nazca en él la altivez propia del que crea, poniendo en acción lo mejor de sus aptitudes. También consagrará una dirección justa entre la adhesión espontánea y el mando imperativo de las órdenes.

- ***La recepción de nuevos miembros***

- 1) El jefe tiene la obligación de asegurarse que todo nuevo miembro que se incorpora a su organización experimente a breve plazo los

procesos de ajuste, integración e identificación porque la motivación, disciplina y espíritu de cuerpo de sus hombres y de la organización forman parte de sus responsabilidades más importantes. En este sentido, el éxito de su acción de mando comenzará por lograr en los nuevos miembros un buen ajuste, requisito indispensable para que la integración e identificación puedan producirse. De ahí que una buena programación de la recepción de los nuevos miembros tenga una importancia extraordinaria, pues permitirá abreviar la adaptación y el correcto desempeño de datos dentro de la organización. Los lineamientos generales para la recepción de los nuevos miembros serán distintos según se trate de jefes o reclutas.

2) La recepción de jefes

El jefe deberá recibir a los jefes de menor jerarquía de su organización con un programa de recepción que podrá abarcar 3 o 4 días. Las circunstancias particulares que vive la guarnición y la organización podrán alterar la secuencia del programa de recepción; sin embargo, el jefe deberá asegurarse que éste se cumple en los siguientes aspectos fundamentales:

- a) Recepción por parte del jefe de la organización:
 - o Presentación formal.
 - o Entrevista.
- b) Recepción en el casino y asignación de alojamiento.

- c) Conocimiento de la organización, a cargo del personal del Estado Mayor o de la Plana Mayor.
 - Personal:
 - Visita al cuartel.
 - Política de personal.
 - Problemas de vivienda.
 - Conocimiento de las órdenes.
 - Llenar documentación (fichas, antecedentes, etc.).
 - Operaciones:
 - Aptitudes especiales.
 - Plan de instrucción (oficiales y suboficiales), según corresponda.
 - Plan de instrucción de la unidad.
 - Organización de la unidad.
 - Afectación de la unidad a alguna tarea especial.
 - Medios y ayudas de instrucción.
 - Logística:
 - Forma de ejecución de los abastecimientos de la unidad.
 - Dificultades normales y extraordinarias de abastecimiento.
 - Racionamiento.
 - Gastos menores.
 - Asignación de destino.
 - Presentación a la organización.

3) La recepción de jefes de los reclutas

- a) El ciudadano recién incorporado a las filas del Ejército se sentirá separado de sus amigos y familia e integrado, al menos físicamente, en un nuevo grupo desconocido para él y en un ambiente también extraño y obligado. En sus primeras experiencias, el nuevo soldado encontrará que la vida militar le ofrecerá menos libertad de elección y acción que la vida civil.

Se sentirá poco importante y tenderá a perder su sentido de individualidad. Se mantendrá y moverá en el conjunto, normalmente con inseguridad medrosa. En esta situación será muy importante la ayuda que le pueda proporcionar el jefe directo para lograr su ajuste a la nueva vida disminuyendo o atenuando las dificultades que el recluta encuentra en su camino. Ello se logrará explicándole durante los primeros días de incorporación las razones que fundamentan la regimentación a que es sometido. Resultará necesario decirle y explicarle el proceso de la instrucción y los fundamentos que impedirán que viva y trabaje como lo hacía en la vida civil.

- b) En otros casos, el nuevo soldado podrá comprobar que la vida militar, le brindará una mayor libertad de la que disponía en su ambiente civil. Las restricciones impuestas por sus padres,

profesores y la comunidad quedarán liberadas al incorporarse al Ejército. Esta liberación repentina podrá provocar el ejercicio de una norma de conducta inadecuada. Este tipo de pers

- c) onal también necesitará la ayuda del jefe para controlar sus problemas.

- c) En todos los casos será necesario que el jefe dedique una especial atención al ajuste de los nuevos soldados. Un nuevo miembro de un grupo requerirá una orientación inicial que le permita familiarizarse con la organización y con las exigencias que le impondrá su nuevo trabajo. En consecuencia, el nuevo miembro necesitará una recepción cordial y sincera, de tal forma que se genere en su espíritu un sentido de pertenencia e integración dentro del nuevo grupo. No interesará cuán simple sea esta ceremonia, lo importante será hacerla bien.

- d) Los reclutas serán clasificados y asignados a los puestos donde puedan capitalizar mejor sus capacidades naturales y adquiridas. Para lograr este objetivo será conveniente contar con el asesoramiento de aquellos jefes que tienen experiencia en las exigencias de funcionamiento de la organización.

- e) Un buen programa de recepción que demuestre preocupación por el bienestar de los hombres incrementará la velocidad del

ajuste de los nuevos miembros de la organización y generará en ellos una actitud espiritual favorable hacia el nuevo grupo.

Para satisfacer esto, se deberá:

- Acortar al máximo el proceso de incorporación, evitando las demoras inútiles y las esperas durante largos períodos de inactividad forzosa.
- Mantener en vigencia un programa de incorporación que oriente a los hombres permanentemente sobre sus nuevas actividades.
- Facilitar un corto período para operar los reajustes y transferencias de personal entre los diferentes grupos.
- Después de dicho período minimizar las transferencias.
- Poner en vigencia en los primeros días de incorporación un programa limitado de instrucción para facilitar la adaptación del recluta en esta área y que es la que más puede perturbar física y espiritualmente.
- Velar por su bienestar.

2.5.2 Liderazgo

El Líder en el Ejército

- *Preparación del líder*

- 1) Los nuevos desafíos que enfrentan los Líderes Militares imponen cambios y adaptación en la forma en la que el Ejército educa, adiestra y capacita a sus Líderes.
 - 2) La Misión del Ejército que es organizar y preparar la fuerza para disuadir amenazas y proteger al Perú de agresiones contra su independencia, soberanía e integridad territorial, es decir, prepararse para la guerra; desea contar con el personal idóneo para cumplirla cuya responsabilidad recae en los Líderes.
 - 3) Los Líderes del Ejército deben ser buenos conductores de hombres, sin importar el arma o servicio; todos se desempeñan con el propósito común de proteger a la Nación y cumplir con la misión que reciba; para cumplir con este fin, el Líder Militar debe tener gran influencia sobre el personal bajo su mando y esto se incrementa proporcionando la información necesaria sobre el propósito que se persigue, la dirección y motivación necesaria para alcanzar el objetivo común.
- ***La influencia del líder***
 - 1) Es la acción por la cual el Líder logra que el personal bajo su mando haga lo que sea necesario para cumplir la Misión asignada.
 - 2) Tener influencia sobre su personal implica algo más que

simplemente dar órdenes; los ejemplos personales son tan importantes como las palabras; los Líderes Militares dan el ejemplo en cada acción ejecutada y palabra hablada, comunicando la información requerida sobre el propósito que se busca, dirección y motivación.

- ***Propósito***

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

- ***Visión del líder***

- 1) Es una forma mediante la cual los Líderes Militares pueden proporcionar su propósito. La visión se refiere a un propósito de la Organización que puede ser más amplio y de mayor plazo; para nuestra Institución su Visión es contar con un Ejército disuasivo, reconocido, respetado e integrado a la sociedad.

- 2) Los Líderes Militares de los niveles más altos del Ejército son los que proponen y comunican la Visión de la Institución en el largo plazo y cuya concretización no es inmediata, sino a través del

cumplimiento secuencial de los objetivos institucionales.

- ***Dirección***

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

- 6) Al proporcionar direcciones claras, los seguidores tienen la libertad de modificar los planes y las órdenes para adaptarse cuando las circunstancias cambiantes y la situación lo imponga a fin de conseguir el objetivo previsto.
 - 7) La clave del éxito de la dirección es la capacidad de abrir cauces a las fuerzas creadoras del hombre, movilizar, potenciar y ayudar a realizarse a las personas que poseen la preparación necesaria.
 - 8) El Liderazgo es el soporte vital, emotivo y trascendental de toda dirección.
 - 9) El verdadero Líder debe tener mentalidad más de dirigente de hombres que depositario o administrador de bienes.
 - 10) Su calidad, medida por los resultados, viene determinada más por su capacidad para dirigir hombres que por la cantidad de conocimientos específicos que posea.
- **Motivación**
 - 1) La motivación proporciona el deseo de hacer lo que sea necesario para cumplir con una misión. El Líder Militar para lograr la motivación de su personal pese a las necesidades y limitaciones existentes, deberá alinear y elevar las energías individuales para

lograr metas que en un principio parecían difíciles de alcanzar.

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

- ***Requisitos del líder militar***

- 1) Requisitos. Los requisitos del Líder Militar para poder liderar en una posición de mando son:
 - a) Carácter
 - b) Presencia Física
 - b) Capacidad Intelectual
- 2) Aspectos generales de los requisitos.
 - a) Los componentes básicos del modelo se centran en lo que un Líder Militar es y lo que un Líder Militar hace.
 - b) El carácter, la presencia física y la capacidad intelectual le permiten dominar completamente las capacidades básicas de los Líderes a través de un dedicado aprendizaje permanente.
 - c) La aplicación equilibrada de los requisitos potencia al Líder

del Ejército para desarrollar Unidades cohesionadas de alto desempeño, capaces de proyectar y mantener eficazmente el poderío terrestre.

- d) También crea un ambiente positivo a nivel de la Unidad, lo cual permite que ocurra el aprendizaje individual y grupal, y ofrece empatía a todos los miembros del equipo, a todos los Soldados y a sus familias.

3) El Carácter.

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

4) La Presencia Física.

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

5) La Capacidad intelectual.

- a) La Capacidad intelectual del Líder Militar es el medio con que cuenta, para adquirir conocimientos, conceptualizar soluciones y realizar la tarea de acuerdo con el propósito que persigue.
- b) Las capacidades conceptuales de un Líder Militar engloban agilidad mental, juicio, innovación, tacto interpersonal y conocimiento del dominio, que abarca el conocimiento táctico y técnico.

- ***Capacidades básicas de un líder militar***

- 1) Las capacidades que posee el Líder es lo que le permite liderar al ofrecer una forma clara y coherente de transmitir expectativas al personal bajo su mando.
- 2) Los actuales y futuros Líderes Militares desean saber qué hacer para tener éxito en sus responsabilidades de Liderazgo.
- 3) Las capacidades básicas de todo Líder Militar se aplican en todos los niveles de la organización, en todas las posiciones de Liderazgo y a lo largo de toda la carrera militar

- 4) Las capacidades se demuestran mediante comportamientos que pueden observarse fácilmente y ser evaluados por los Superiores y Subordinados, estas capacidades sirven a su vez para el desarrollo de nuevos Líderes.
- 5) Las capacidades de todo Líder Militar se desarrollan mediante una combinación equilibrada de aprendizaje de la doctrina militar, la auto capacitación, el adiestramiento en situaciones reales y experiencia profesional.
- 6) El desarrollo de las capacidades resulta de un enfoque sistemático y gradual, de perfeccionar las capacidades individuales, aplicarlas conjuntamente y adaptarlas a la situación del momento.
- 7) Liderar Guerreros proporcionándoles tareas complejas, le ayuda a desarrollar la confianza y la voluntad para progresivamente aceptar desafíos cada vez más difíciles.
- 8) Las capacidades de todo Líder Militar se desarrollan, mantienen y perfeccionan al desempeñar las tareas y misiones que les son asignadas a lo largo del tiempo. Todo Líder Militar adquiere las capacidades básicas en el nivel de Liderazgo Directo. A medida que el Líder Militar escala a posiciones de nivel Organizacional y Estratégico, las capacidades proporcionan el fundamento para liderar a través de los cambios.

- 9) Todo Líder Militar se perfecciona continuamente ampliando y desarrollando sus habilidades para aplicar sus capacidades con destreza en situaciones cada vez más complejas.
- 10) El Líder Militar no espera hasta el despliegue en combate para desarrollar sus capacidades de Líder, utiliza cada oportunidad de adiestramiento en tiempos de paz para evaluar y mejorar sus habilidades para liderar a sus Soldados.
- 11) Para mejorar sus destrezas, todo Líder Militar aprovecha las oportunidades para aprender y adquirir experiencia. Debe buscar nuevas oportunidades de aprendizaje, obtener oportunidades de adiestramiento, preguntar y solicitar que se critique su desempeño. Este enfoque permanente hacia el aprendizaje asegura que todo Líder pueda continuar siendo exitoso profesionalmente.

- ***Acciones del líder en operaciones militares***

- 1) Las Operaciones engloban todas las acciones que se ejecutan para influir sobre otros y así cumplir con las misiones de acuerdo con los planes establecidos y permitir que los combatientes adquieran la experiencia de combate para enfrentar con mayor éxito las futuras Operaciones.

- 2) Todos los Líderes Militares ejecutan estos tipos de acciones que se tornan más complejas a medida que asumen posiciones de mayor responsabilidad.

Niveles del Liderazgo

- ***Liderazgo Estratégico***

- 1) El Liderazgo Estratégico comprende a los Líderes Militares del Ejército, en los niveles que van del mando principal al Ministerio de Defensa, del Alto Mando, los Líderes de los Comandos Generales, los Comandos de las Divisiones de Ejército.
- 2) Los Líderes Estratégicos son responsables de dictar la política de Comando, establecer la estructura de la Fuerza, la distribución de los recursos, la difusión de la visión estratégica, de la preparación a sus Comandos en sus roles futuros.
- 3) Los Líderes Estratégicos están capacitados para trabajar en ambientes de gran incertidumbre y complejidad adaptándose con rapidez a los escenarios cambiantes que permitan dar soluciones oportunas que contribuyan al cumplimiento de la preparación de la fuerza.

- 4) Los Líderes Estratégicos al acumular experiencias de las capacidades básicas de Liderazgo adquiridas cuando se desempeñaron como Líderes Directos y Organizacionales, le facilitan tomar decisiones con efectividad adecuándose a las realidades más complejas de su ambiente estratégico.
 - 5) Los Líderes Estratégicos son los gestores importantes del cambio y la transformación de la Institución, cuya visión y enfoques a largo plazo son aplicadas en la planificación, preparación y ejecución de la misión Institucional.
 - 6) Los Líderes Estratégicos ejercen su liderazgo manteniendo una estrecha coordinación con los Líderes Organizacionales empleando los diferentes medios a su disposición particularmente mediante visitas regulares a las dependencias de la estructura Institucional.
- ***Liderazgo Organizacional***
 - 1) El Liderazgo Organizacional comprende directamente a los Líderes que trabajan en los Estados Mayores y en los Órganos de Medios de Apoyo. Ellos establecen políticas de gestión, administran ciertos recursos dándole prioridades, participan en la implementación de la visión para cumplir con la misión.
 - 2) La influencia del Liderazgo Organizacional se da a través de la

Cadena de Comando, empleando personal idóneo que permita a la Institución una mejor administración de los escasos recursos cuidando principalmente el bienestar de su personal.

- 3) Al igual que en el Liderazgo estratégico, también en su plan de control debe programar visitas para comprobar si las directivas, planes, informes, correos electrónicos y órdenes verbales de su Estado Mayor corresponden con la situación real, las condiciones que enfrenta su personal y sus propias percepciones del avance de la Unidad o dependencia en el cumplimiento de la misión.

- ***Liderazgo Directo***

- 1) El Liderazgo Directo se ejerce con el contacto inmediato, esto se da en las organizaciones desde el nivel de grupos de combate hasta el nivel de Brigada, en la que los Subordinados están constantemente con sus Líderes.
- 2) Los Oficiales Subalternos ocupan cargos donde ejercen el Liderazgo Directo con mayor frecuencia que los Oficiales Superiores; lo mismo ocurre con los supervisores, Técnicos y Sub Oficiales y el personal de tropa.
- 3) Los Líderes Directos capacitan a sus Subordinados uno a uno y a través de ellos influyen indirectamente en la organización. Por

ejemplo, un comandante de una Unidad tipo Batallón está suficientemente cerca de los Soldados para ejercer influencia directa cuando supervisa el entrenamiento o interactúa con sus Subordinados en el curso de otras actividades programadas.

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

- ***Equipos de Líderes***

- 1) Los Líderes de todos los niveles reconocen que el Ejército es un equipo, que interactúa en forma de numerosas Unidades funcionales proyectadas para desempeñar tareas y misiones necesarias que, en su conjunto, conforman el esfuerzo colectivo de todos los componentes del Ejército.
- 2) Todos pertenecen a un equipo y sirven bien como Líderes, bien como Subordinados responsables; para que estos equipos rindan al máximo, sus Líderes y seguidores deben desarrollar la confianza y respeto mutuos, reconocer los talentos existentes y contribuir de buen grado con sus talentos y capacidades al bien de la

organización.

3) El Liderazgo que se aplica en el Ejército con los equipos que se componen, se alcanzan formas de liderazgo como el liderazgo formal y liderazgo informal.

a) Liderazgo Formal:

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

b) Liderazgo Informal

- El Liderazgo Informal se encuentra en todos los niveles de

Liderazgo y, si bien juega un papel importante en el cumplimiento de las misiones, nunca debería desconocer la autoridad legítima.

- Todos los integrantes del Ejército podrían llegar a encontrarse en algún momento en la situación de tener que actuar como Líderes, para lo cual deben estar preparados para asumir retos.
- El Liderazgo Informal no está asociado a ningún rango o puesto en particular dentro de la Jerarquía Organizacional, este puede provenir del conocimiento adquirido con la experiencia y de la situación inesperada que obligue a una persona asumir el Liderazgo Informal por lo que se requiere la iniciativa del individuo para asumir responsabilidades que no son propias de su puesto.
- Existe la posibilidad de quienes se encuentran en los rangos más bajos pueden llegar a influir en la decisión de la más alta autoridad organizacional, pero, el Líder Formal es el encargado de tomar la decisión final, quien es en última instancia el responsable de legitimar la idea de acción del Líder Informal.

Cualidades Personales del Líder

- *La presencia del líder militar*

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

- 1) Porte Militar y Profesional

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

- a) La buena forma física y la práctica de una cortesía apropiada, ayuda a superar situaciones difíciles.
- b) Preocupación permanente por su buena apariencia, porque sabe que denota autoridad y además al considerarse un profesional le permite ser competente, y comprende que el amor propio comienza por verse muy bien porque debe de actuar siempre bien.
- c) En todo momento actuar de manera profesional.
- d) Llevar el uniforme siempre con gallardía, elegancia y sintiéndose muy bien por ello; transmitiendo en todo momento una imagen de dignidad de profesionalismo, haciendo quedar

muy bien a su Institución, Unidad y a sus compañeros ante la sociedad.

- e) Al manejar su imagen pública y dar muestras de cortesía militar, le ayuda a transmitir un mensaje claro de estar siempre orgulloso del uniforme que viste y de servir al país.

2) Aptitud Física

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

- a) La aptitud física es todo aquello que se hace para mantener una condición saludable. Incluye someterse regularmente a exámenes físicos y médicos, el arreglo y la higiene personal; mantener al día las vacunas y prestar atención al stress psicológico.
- b) La preparación de la Unidad comienza por contar con personal físicamente aptos, ya que el combate agota física, psicológica y emocionalmente; la buena forma física es fundamental para el triunfo en el campo de batalla. La preparación física es buena para todos los integrantes del Ejército, aquellos que están en buena forma física se sienten más competentes y seguros, manejan mejor el estrés, trabajan más y mejor, y se

recuperan más rápido, dichos atributos resultan sumamente valiosos en cualquier ámbito.

- c) El programa de entrenamiento físico de la Unidad debe de dar prioridad absoluta a la preparación para las misiones operativas. El Líder práctica de visión desarrollará un programa de preparación equilibrado que permita a los Soldados ejecutar la lista de tareas esenciales para la misión de la Unidad.
- d) Las exigencias físicas de la función del Líder Militar, el despliegue de las Fuerzas por periodos de tiempo prolongados y las operaciones continuas pueden erosionar más que los atributos físicos.
- e) Los Soldados deben estar preparados para pasar privaciones; es difícil mantenerse adecuadamente en forma durante operaciones de elevado nivel de exigencia. Si no se está en buena forma, los efectos del stress pueden llegar a poner en juego también la salud mental y emocional.
- f) Las operaciones de combate en terrenos difíciles, condiciones climáticas extremas y de gran altitud requieren de una importante preparación física previa; y una vez que se está en operaciones, se deben realizar esfuerzos constantes por mantener dicha preparación.
- g) En última instancia, los requisitos que debe cumplir el Líder en materia de preparación física tienen un impacto significativo en su propio desempeño y su salud, dado que las

decisiones del Líder Militar son determinantes para la eficacia en el combate, la salud y la seguridad de la organización que dirige es para él un imperativo práctico para mantenerse sano y en buena forma física.

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

3) Seguridad

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

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

4) La Capacidad de Recuperación o Resiliencia

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

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

- ***La inteligencia del líder militar***

- 1) La inteligencia de todo Líder Militar se nutre de las tendencias y recursos mentales que forjan las habilidades conceptuales al aplicarlas en los deberes y responsabilidades que debe asumir.
- 2) Las habilidades conceptuales permiten analizar y juzgar con criterio antes de emitir conceptos y formular planes, ellas ayudan a pensar con creatividad y a razonar analítica, crítica y éticamente con la sensibilidad cultural necesaria para considerar las consecuencias previstas, así como las posibles consecuencias no previstas; todo Líder Militar debe pensar en función de lo que prevé que ocurrirá como consecuencia de una decisión.
- 3) Ciertas decisiones pueden desencadenar una secuencia de acontecimientos, por lo tanto, todo Líder Militar debe procurar adelantarse a los efectos indirectos de sus acciones, inclusive hasta las acciones de un Líder Militar de menor jerarquía, porque pueden llegar a tener efectos que van más allá de lo previsible.

- **El conocimiento, habilidad y dominios del líder**

- 1) ***El Conocimiento Integral***

- a) Se debe entender una mezcla de experiencia, valores,

información y el "saber hacer" que sirven como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción.

- b) El conocimiento requiere estar al tanto de los hechos, las creencias y las hipótesis lógicas en muchas áreas tales como conocimiento estratégico, táctico, técnico, conjunto, cultural, geopolítico y la sensibilidad que estas determinan, de acuerdo con el nivel o rango

2) *El Conocimiento Táctico*

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

a) *La Doctrina Militar*

- Todo Líder Militar debe conocer la doctrina, las tácticas, las técnicas, procedimientos y que estos conocimientos le permitan el empleo eficaz de su personal, equipos y organizaciones puestas a su disposición para actuar en combate, ganar la batalla y lograr la conquista de los objetivos previstos
- Los Líderes Directos suelen actuar en las batallas que se

desarrollan, mientras que los de las otras organizaciones se centran en seguir, apoyar y consolidar las acciones.

- La táctica es el arte y la ciencia de emplear los medios con que están dotadas las Unidades para combatir y alcanzar el éxito.

b) Dominio Táctico

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

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

c) *Habilidad en el Campo de Batalla*

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

3) *El Conocimiento Técnico*

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

a) Dominio técnico

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

b) Conocimiento de los Equipos

- Todo Líderes Militares necesita saber el valor funcional de los equipos para Operaciones y como emplearlos en sus Unidades y Organizaciones.
- Todo Líder Militar debe de mantenerse alerta al desarrollo de capacidades futuras y al impacto que tendrá su puesta en práctica en sus respectivas dependencias.
- Deben de centrar su interés en conocer los aspectos técnicos

de cómo influyen los sistemas en la doctrina, el diseño de las organizaciones, la capacitación, el material de estudio, el personal y las instalaciones.

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

c) *Utilización de los Equipos*

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

2.5.3 Definición de términos básicos

2.5.3.1 Adaptabilidad. Es el cambio efectivo en el comportamiento de una persona en respuesta a una situación modificada. (RE-1-54 Liderazgo Militar)

2.5.3.2 Ambiente. Es la opinión que los miembros tienen de la organización y proviene de las percepciones y actitudes compartidas sobre el funcionamiento cotidiano de la unidad. Estos detalles tienen un gran impacto sobre su motivación y sobre la confianza en su equipo y sus Líderes. (RE-1-54 Liderazgo Militar)

2.5.3.3 Autoridad Es el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tú quieres debido a una influencia personal. (RE-1-54 Liderazgo Militar)

2.5.3.4 Capacidades Básicas de Líderes. Son las actitudes relacionadas con el comportamiento de los Líderes que conducen a un desempeño exitoso común dentro de la organización Militar y que influyen en el personal para el cumplimiento de la misión. (RE-1-54 Liderazgo Militar)

2.5.3.5 Cohesión. Estado de ánimo por el cual los miembros de un grupo ponen de manifiesto la ayuda cooperativa, la asistencia mutua y

el trabajo en equipo para lograr la tarea común. (RE-1-54 Liderazgo Militar)

2.5.3.6 Cultura. Conjunto de costumbres, historia, valores y creencias compartido por un grupo y que influye en el óptimo funcionamiento de la organización militar. (RE-1-54 Liderazgo Militar)

2.5.3.7 Intención del comandante. Es la visión que tiene el comandante de una fuerza durante una operación militar, pudiendo ser ésta en el nivel operativo o táctico, proporcionando para este fin propósito, dirección y motivación. (RE-1-54 Liderazgo Militar)

2.5.3.8 Habilidad. Es la destreza que mediante el entrenamiento adquiere una persona o grupo de personas, para cumplir en forma eficiente una tarea. (RE-1-54 Liderazgo Militar)

2.5.3.9 Líder del Ejército. Militar que, en virtud de su jerarquía, un rol asumido o una responsabilidad asignada, inspira y tiene influencia sobre sus Subordinados para que cumplan con la misión asignada. Los Líderes del Ejército motivan a las personas tanto dentro como fuera de la cadena de mando para lograr lo mejor en beneficio de la organización. (RE-1-54 Liderazgo Militar)

- 2.5.3.10 Liderazgo.** Proceso de influir en otras personas y de incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. (RE-1-54 Liderazgo Militar)
- 2.5.3.11 Liderazgo Directo.** Es el tipo de Liderazgo que se desarrollan dentro de las Unidades hasta el nivel batallón y que es realizado por los Líderes en las posiciones de primera línea. (RE-1-54 Liderazgo Militar)
- 2.5.3.12 Liderazgo Estratégico.** Es el tipo de Liderazgo que ocurre en los niveles más altos de una organización. (RE-1-54 Liderazgo Militar)
- 2.5.3.13 Liderazgo Organizacional.** El Liderazgo que se produce en las Unidades de tamaño intermedio de una organización desde una Brigada hasta un Ejército de Operaciones como también desde unas Direcciones. (RE-1-54 Liderazgo Militar)
- 2.5.3.14 Liderazgo Militar.** Es el proceso de influir sobre el personal bajo nuestro mando brindando propósito, dirección y motivación, mientras se dirige las acciones que logren la misión y mejoren la Unidad a la que pertenecemos. (RE-1-54 Liderazgo Militar)

- 2.5.3.15 Motivación.** Predisposición a aceptar una tarea con actitud positiva, que permita alcanzar la meta planeada. (RE-1-54 Liderazgo Militar)
- 2.5.3.16 Mando tipo misión.** Es la realización de operaciones militares a través de la ejecución descentralizada basada en un ambiente de confianza y de comprensión mutua. Es una filosofía de mando diseñada para situaciones que son complejas, dinámicas y contradictorias. (RE-1-54 Liderazgo Militar)
- 2.5.3.17 Personal de Tropa** Se considera para el presente manual al personal de Especialista, reenganchado y personal de tropa SMV. (RE-1-54 Liderazgo Militar)
- 2.5.3.18 Poder.** Es la capacidad de forzar y coaccionar a alguien, para que haga su voluntad debido a su posición o fuerza. (RE-1-54 Liderazgo Militar)
- 2.5.3.19 Razonamiento Ético.** Es un tipo de razonamiento caracterizado por las creencias de lo que es correcto e incorrecto y que se aplica en el proceso de pensamiento y en el modelo para solucionar problemas del Ejército. (RE-1-54 Liderazgo Militar)
- 2.5.3.20 Resistencia moral.** Capacidad que tiene una persona o un grupo de recuperarse rápidamente frente a la adversidad, contratiempos,

choques, lesiones y presión, y al mismo tiempo mantener el enfoque sobre la misión y la organización. (RE-1-54 Liderazgo Militar)

2.5.3.21 Responsabilidad. La obligación de llevar a cabo una tarea asignada para obtener un final exitoso. Junto con la responsabilidad existe la autoridad para dirigir y ejecutar las acciones necesarias para asegurar el éxito. (RE-1-54 Liderazgo Militar)

2.5.3.22 Valores del Ejército. Principios, normas y cualidades consideradas esenciales para ser Líderes del Ejército exitosos. (RE-1-54 Liderazgo Militar)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.5 Método y Enfoque de la Investigación

Según Popper, el método hipotético deductivo "consiste en ofrecer una explicación causal deductiva y en experimentar (por medio de predicciones). Este ha sido llamado a veces el método hipotético deductivo" (Popper, 1981, p. 146).

Popper señala que "una explicación causal de un cierto acontecimiento específico consiste en deducir una proposición que describa este acontecimiento, de dos clases de premisas: por una parte; de algunas leyes universales, y, por otra, de algunas proposiciones singulares o específicas que podríamos llamar condiciones iniciales específicas" (Popper, 1981, p. 137).

El enfoque del presente trabajo de investigación es cuantitativo. El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los *estudios cualitativos* pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primeramente, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien

“circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio. (Hernández, R. – Fernández, C. & Baptista, M., 2014).

3.6 Tipo de Investigación

“La Investigación Descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Danhke, (1989) cfr por Hernández, et al (2003) p. 117).

“La Investigación Causal.... es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular). Los estudios cuantitativos causales miden el grado de relación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones). Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después también miden y analizan la causal. Tales causales se expresan en hipótesis sometidas a prueba” (Hernández, et al (2003) p.121).

La investigación que se llevó a cabo en este estudio es de tipo *descriptiva* debido a que se analizó cómo es y cómo se manifiesta la percepción que los empleados tienen del ambiente laboral dentro de Interceramic-Puebla. A su vez, es causal ya que se evaluó el efecto que existe entre dos o más factores con el fin de conocer el comportamiento de un factor conociendo el de otro. Se identificaron cuáles son las características que hacen que exista un ambiente laboral sano donde los empleados se desarrollen de manera satisfactoria en el trabajo. La identificación de estas se hizo a través de la recolección y análisis de información de cada una de las variables que afectan la percepción del ambiente laboral.

3.7 Nivel y Diseño de la Investigación

La investigación será de nivel básico. Ya que la misma se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico.

El diseño de la presente investigación es de tipo *no experimental*; ya que se observaron las situaciones ya existentes dentro de las áreas de estudio; éstas no fueron provocadas intencionalmente. Este estudio a su vez fue de tipo *transaccional*, ya que la recolección de información se hizo en un solo momento y en un tiempo único; además de que, en este tipo de diseño no experimental, el propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández, et al (2003) p.187)

3.8 Técnicas e Instrumentos para la recolección de información

3.8.1 Elaboración de los instrumentos

a. Instrumento sobre Principios del Don de Mando

Variable 1 Ficha técnica:

- Nombre: Cuestionario para los Principios del Don de Mando
- Administración: Individual y colectiva
- Tiempo de administración: Entre 10 y 15 minutos, aproximadamente
- Ámbito de aplicación: Cadetes
- Significación: los Principios del Don de Mando.
- Tipo de respuesta: Los ítems son respondidos a través de escalamiento Likert con cinco valores categoriales.

Estructura:

Las dimensiones que evalúan los Principios del Don de Mando son las siguientes:

- 1) El Comportamiento Humano
- 2) Características del Mando
- 3) Problemas Potenciales del Mando

Tabla 3

Tabla de especificaciones para el cuestionario sobre los Principios del Don de Mando

Dimensiones	Ítems	Total	%
El Comportamiento Humano	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	10	45,45%
Características del Mando	11, 12, 13, 14, 15, 16	6	27,27%
Problemas Potenciales del mando	17, 18, 19, 20, 21, 22	6	27,27%
Total, Ítems		22	100%

Fuente: Elaboración propia

b. Instrumento sobre Liderazgo**Variable 2 Ficha técnica**

- Nombre: Cuestionario para Liderazgo.
- Administración: Individual y colectiva
- Tiempo de administración: Entre 10 y 15 minutos, aproximadamente

- **Ámbito de aplicación:** Cadetes
- **Significación:** Conocimiento del Liderazgo
- **Tipo de respuesta:** Los ítems son respondidos a través de escalamiento Likert con cinco valores categoriales.

Estructura:

Las dimensiones que evalúa la Instrucción de Operaciones de Reconocimiento son las siguientes:

- 1) El Líder en el Ejército
- 2) Niveles del Liderazgo
- 3) Cualidades Personales del Líder

Tabla 4

Tabla de especificaciones para la Liderazgo

Dimensiones	Estructura del cuestionario	Total	%
	Ítems		
El Líder en el Ejército	23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31	9	56,25%
Niveles del Liderazgo	32, 33, 34, 35	4	25,00%
Cualidades Personales del Líder	36, 37, 38	3	18,75%
Total, Ítems		16	100%

Fuente: Elaboración propia

3.8.2 Validez, confiabilidad y evaluación de instrumentos: juicio de expertos

Validez

Según Hernández (2014), “la validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que pretende medir” (p. 201).

Tabla 5

Juicio de expertos

Docente	Valoración
Mg. Carlos Oneto Mendoza	Aplicable
Dr. José Galindo Heredia	Aplicable
Mg. José Ravina Pévez	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

Confiabilidad

Para la confiabilidad se realizaron un trabajo piloto con sesenta (60) cadetes de características similares a quienes se les aplicó el cuestionario de Principios del Don de Mando y Liderazgo, para someterlo a un proceso de análisis estadístico mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, teniendo el siguiente resultado:

Tabla 6

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Valido	60	100%
	Excluido	0	0
	Total	60	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.891	.891	38

Fuente: Elaboración propia

El análisis nos reporta un resultado de 0,891 por consecuente este resultado como nos menciona George y Mallery es una confiabilidad aceptable.

Tabla 8

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Confiabilidad
> ,9	Excelente
> ,8	Bueno
> ,7	Aceptable
> ,6	Cuestionable
> ,5	Pobre
< ,5	Inaceptable

Las variables de la presente investigación son confiables en un nivel bueno, con un puntaje de ,891.

3.8.3 Aplicación de los instrumentos

En el presente trabajo de investigación para el procesamiento de los datos se utilizará el software SPSS versión 22, así como lo define Hernández, L. (2017, p.53), SPSS es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado. Dentro de las ciencias sociales, SPSS tiene especial interés en las ramas de la ingeniería, medicina, física, química, empresa, etc. Además, para la confiabilidad del instrumento se utilizará el Alpha de Cronbach; para la normalidad de los datos utilizaremos Kolmogorov Smirnov puesto que la muestra es mayor a 25 sujetos, nos ayudará a tomar una decisión estadística.

Si son datos normales utilizaremos R –Pearson y si son datos no normales Rho Spearman.

3.9 Universo, Población y Muestra

El universo está constituido por la totalidad de individuos o elementos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible a ser estudiada. Debemos tener en consideración que no siempre es posible estudiarlo en su totalidad.

Esto implica que pueda ser finito o infinito, y en el caso de ser finito, puede ser muy grande y no poderse estudiar en su totalidad. Por eso es necesario escoger una parte de ese universo, para llevar a cabo el estudio.

Para el presente trabajo de investigación el Universo serán la totalidad de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

Según Tamayo (2012) señala que:

“La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación”. (p.180)

La población estará conformada por sesenta (60) Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

3.10 Criterios de Selección de la muestra

Por lo tanto, la muestra estuvo constituida por sesenta (60) Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” de la cual se extrajo la muestra de estudio.

Tabla 9

Distribución de la población

Sección	Población
1ra Sección	32
2da Sección	32
3ra Sección	33
Total	97

Muestra

En la determinación óptima de la muestra se utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple para estimar proporciones cuando la población es conocida, el tamaño muestral según Pérez (2005), el tamaño muestral para una población finita haciendo uso del muestreo aleatorio simple está dado por:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Dónde:

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

P : P = 0.5, valor asumido debido al desconocimiento de P

Q : Q = 0.5, valor asumido debido al desconocimiento de P.

e : Margen de error 8%

N : Población.

n : Tamaño óptimo de muestra

Por lo tanto, aplicando la fórmula se obtuvo una muestra de

$$n = \frac{(1.96)^2 * 97 * (0.5) * (0.5)}{(0.08)^2 * (97 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$n = 60$ cadetes de 4to año de Infantería

Esta muestra será seleccionada de manera aleatoria

Al considerar la distribución de la población se va a llevar a cabo un muestreo estratificado y como tal los participantes de cada estrato se harán por fijación proporcional, cuya fórmula se precisa a continuación:

Muestra proporcional $\frac{n}{N} = \frac{60}{97} = 0.6$

Tabla 10

Muestra proporcional

Sección	Población	Muestra proporcional
1ra Sección	32	$32 \times 0.6 = 20$
2da Sección	32	$32 \times 0.6 = 20$
3ra Sección	33	$32 \times 0.6 = 20$
Total	97	60

Fuente: Elaboración propia

3.11 Aspectos Éticos

Para la realización de la investigación se consideró diversos principios éticos, desde la etapa inicial, de recolección de datos, de cotejo de fuentes

bibliográficas, hemerográficas, las fuentes electrónicas y demás soportes de interés utilizados.

Se ha hecho referencia a las fuentes de información, citando a los autores de cada obra. Este trabajo reunió la condición de originalidad, debido a que existen diversos estudios en este tipo de investigación de las ciencias militares.

La investigación considera los siguientes criterios éticos:

- La investigación tiene un valor social y científico.
- La investigación tiene validez científico-pedagógica.
- Para realizar la investigación ha existido un consentimiento informado y un respeto a los participantes.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados

Para la variable X: Principios del Don de Mando

El Comportamiento Humano

1. ¿Considera usted que la Personalidad como parte del Comportamiento Humano se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?

Tabla 11. *La Personalidad como parte del Comportamiento Humano*

		Porcentaje		
		Frecuencia	Porcentaje	acumulado
Válido	Nunca	6	10,0	10,0
	Casi Nada	2	3,3	13,3
	Muy Poco	6	10,0	23,3
	Solo en parte	18	30,0	53,3
	Totalmente	28	46,7	100,0
	Total	60	100,0	

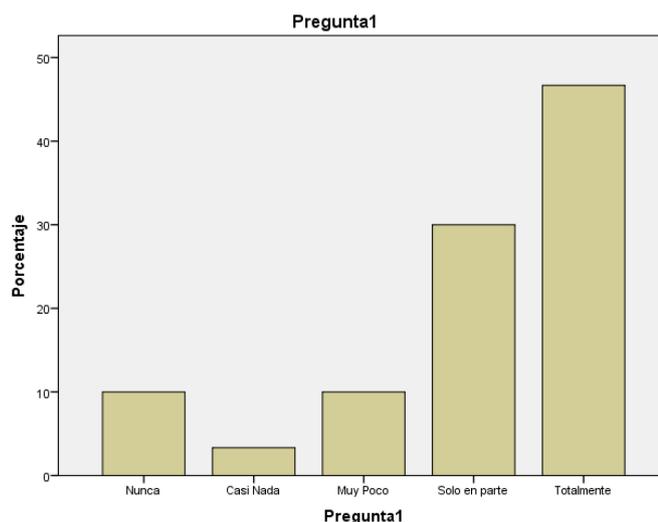


Figura 1. *La Personalidad como parte del Comportamiento Humano*

Análisis: En cuanto a si considera usted que la Personalidad como parte del Comportamiento Humano se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 30%; manifestaron que muy poco el 10%; que casi nada un 3,3%; y, manifestaron que nunca un 10%.

- ¿Considera usted que las Necesidades Humanas Básicas como parte del Comportamiento Humano se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?

Tabla 12. *Las Necesidades Humanas Básicas*

		Porcentaje		
		Frecuencia	Porcentaje	acumulado
Válido	Nunca	6	10,0	10,0

Casi Nada	4	6,7	16,7
Muy Poco	4	6,7	23,3
Solo en parte	18	30,0	53,3
Totalmente	28	46,7	100,0
Total	60	100,0	

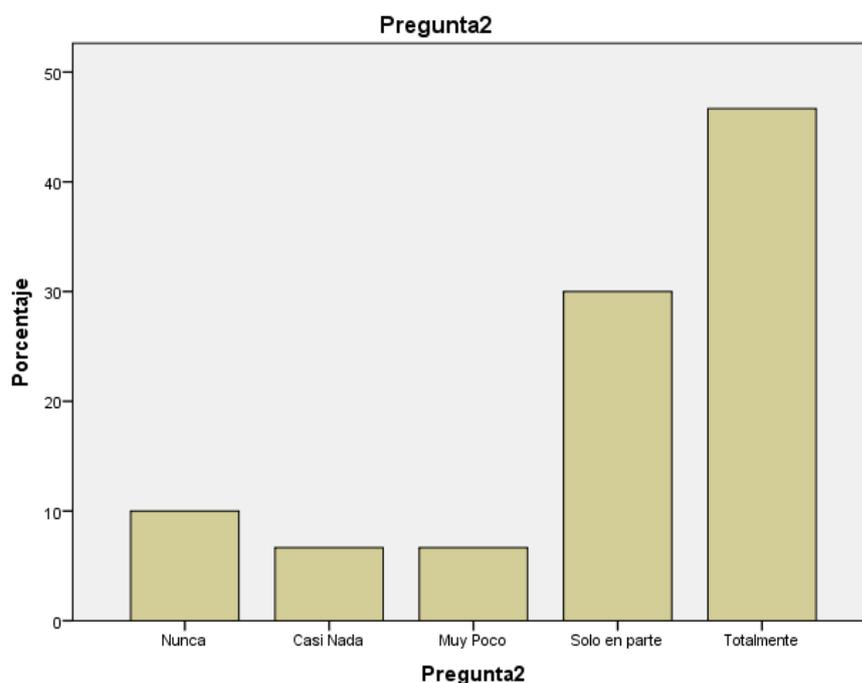


Figura 2. *Las Necesidades Humanas Básicas*

Análisis: En cuanto a si considera usted que las Necesidades Humanas Básicas como parte del Comportamiento Humano se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 30%; manifestaron que muy poco el 6,7%; que casi nada un 6,7%; y, manifestaron que nunca un 10%.

3. ¿Considera usted que los Objetivos y Frustraciones como parte del Comportamiento Humano se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?

Tabla 13. *Los Objetivos y Frustraciones*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	4	6,7	6,7
Casi Nada	4	6,7	13,3
Muy Poco	2	3,3	16,7
Solo en parte	22	36,7	53,3
Totalmente	28	46,7	100,0
Total	60	100,0	

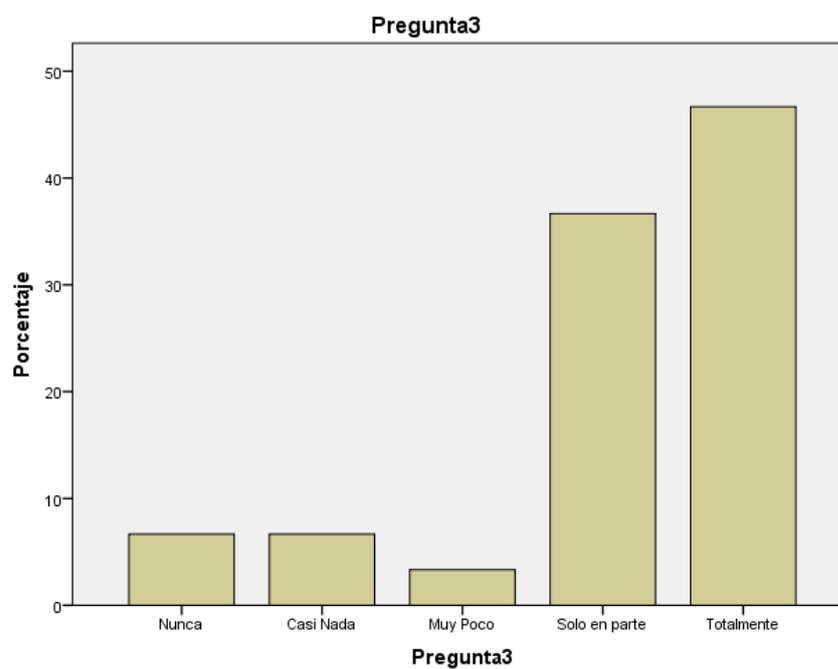


Figura 3. *Los Objetivos y Frustraciones*

Análisis: En cuanto a si considera usted que los Objetivos y Frustraciones como parte del Comportamiento Humano se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 36,7%; manifestaron que muy poco el 3,3%; que casi nada un 6,7%; y, manifestaron que nunca un 6,7%.

4. ¿Considera usted que la presión de fuerzas Externas e Internas del individuo como parte del Comportamiento Humano se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?

Tabla 14. *La presión de fuerzas Externas e Internas del individuo*

		Porcentaje		
		Frecuencia	Porcentaje	acumulado
Válido	Nunca	4	6,7	6,7
	Casi Nada	4	6,7	13,3
	Muy Poco	2	3,3	16,7
	Solo en parte	22	36,7	53,3
	Totalmente	28	46,7	100,0
	Total	60	100,0	

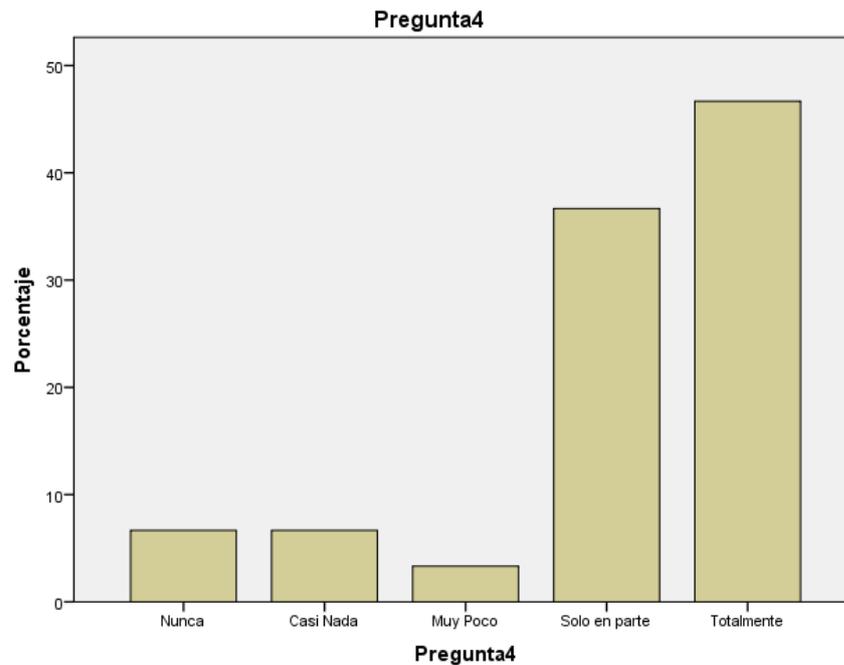


Figura 4. *La presión de fuerzas Externas e Internas del individuo*

Análisis: En cuanto a si considera usted que la presión de fuerzas Externas e Internas del individuo como parte del Comportamiento Humano se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 36,7%; manifestaron que muy poco el 3,3%; que casi nada un 6,7%; y, manifestaron que nunca un 6,7%.

5. ¿Considera usted que la Motivación Individual como parte del Comportamiento Humano se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?

Tabla 15. *La Motivación Individual*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,3	3,3
	Casi Nada	6	10,0	13,3
	Muy Poco	2	3,3	16,7
	Solo en parte	24	40,0	56,7
	Totalmente	26	43,3	100,0
	Total	60	100,0	

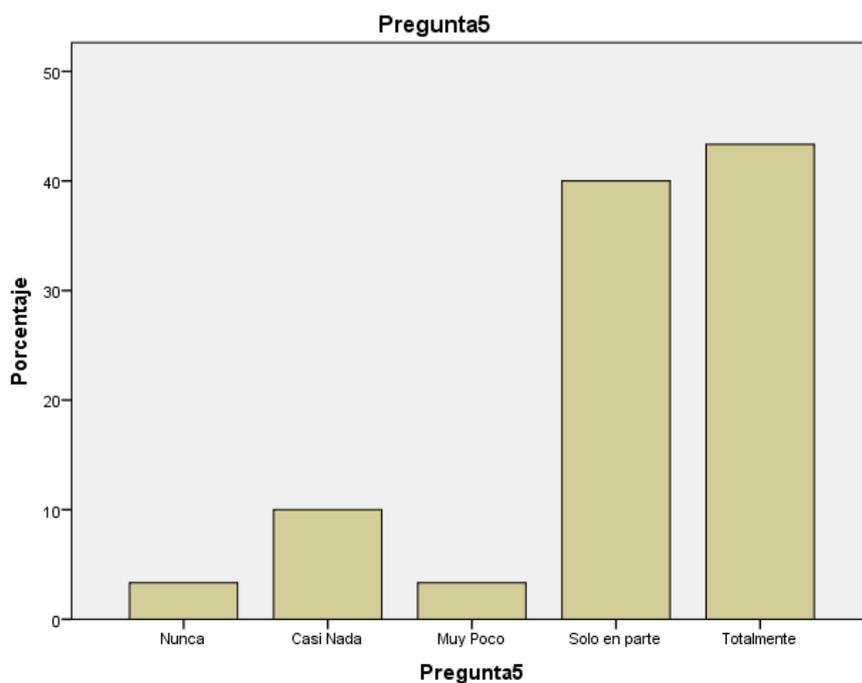


Figura 5. *La Motivación Individual*

Análisis: En cuanto a si considera usted que la Motivación Individual como parte del Comportamiento Humano se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"; manifestaron que totalmente 43,3%; que solo en parte un 40%;

manifestaron que muy poco el 3,3%; que casi nada un 10%; y, manifestaron que nunca un 3,3%.

6. ¿Considera usted que la Motivación del Grupo como parte del Comportamiento Humano se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?

Tabla 16. *La Motivación del Grupo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,3	3,3
	Casi Nada	4	6,7	10,0
	Muy Poco	4	6,7	16,7
	Solo en parte	22	36,7	53,3
	Totalmente	28	46,7	100,0
	Total	60	100,0	

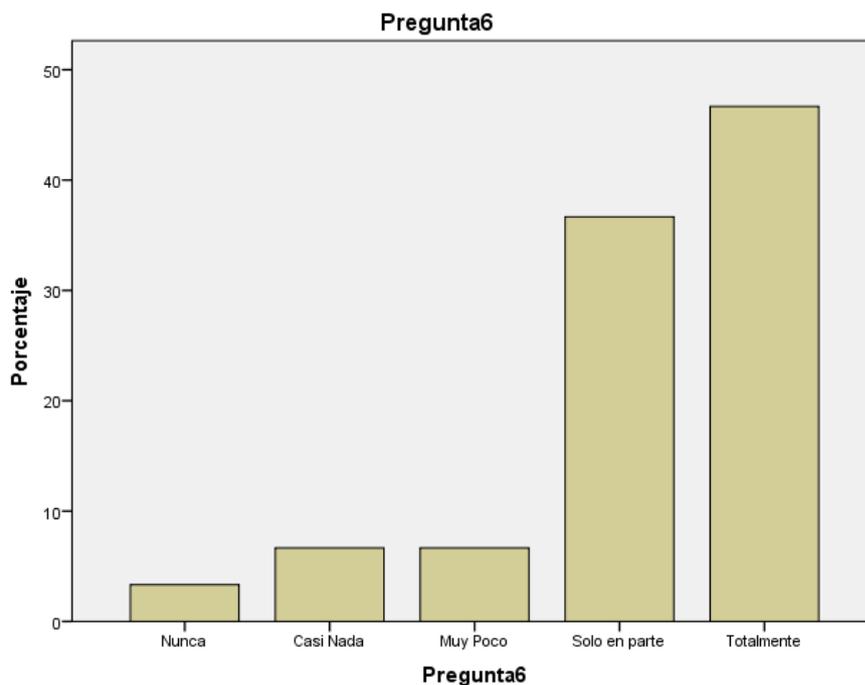


Figura 6. *La Motivación del Grupo*

Análisis: En cuanto a si considera usted que la Motivación del Grupo como parte del Comportamiento Humano se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 36,7%; manifestaron que muy poco el 6,7%; que casi nada un 6,7%; y, manifestaron que nunca un 3,3%.

7. ¿Considera usted que el Ajuste como parte del Comportamiento Humano se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?

Tabla 17. *El Ajuste como parte del Comportamiento Humano*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	6,7	6,7
	Casi Nada	4	6,7	13,3
	Muy Poco	4	6,7	20,0
	Solo en parte	20	33,3	53,3
	Totalmente	28	46,7	100,0
	Total	60	100,0	

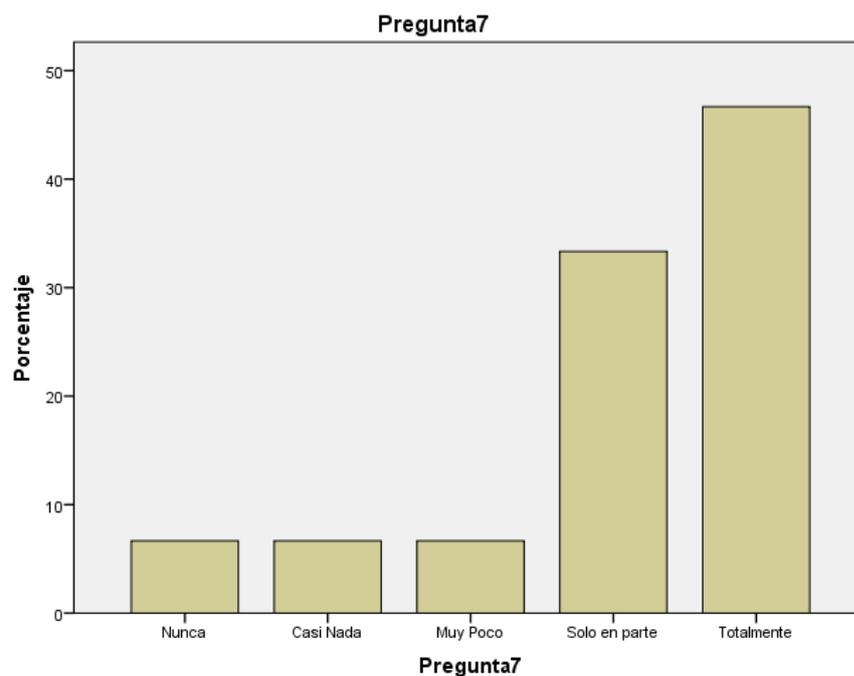


Figura 7. *El Ajuste como parte del Comportamiento Humano*

Análisis: En cuanto a si considera usted que el Ajuste como parte del Comportamiento Humano se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 36,7%;

manifestaron que muy poco el 6,7%; que casi nada un 6,7%; y, manifestaron que nunca un 3,3%.

8. ¿Considera usted que la Integración del Grupo como parte del Comportamiento Humano se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?

Tabla 18. *La Integración del Grupo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,3	3,3
	Casi Nada	6	10,0	13,3
	Muy Poco	2	3,3	16,7
	Solo en parte	22	36,7	53,3
	Totalmente	28	46,7	100,0
	Total	60	100,0	

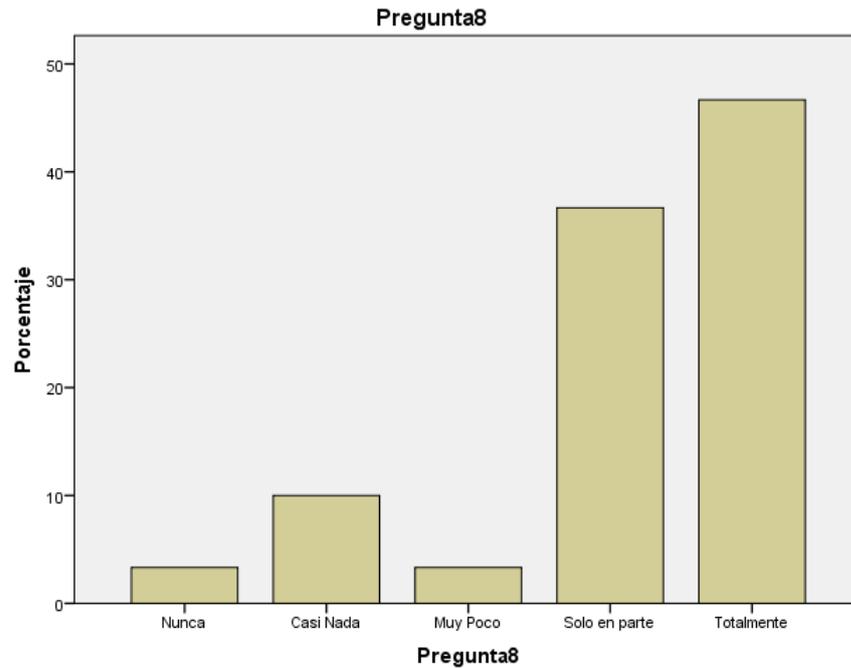


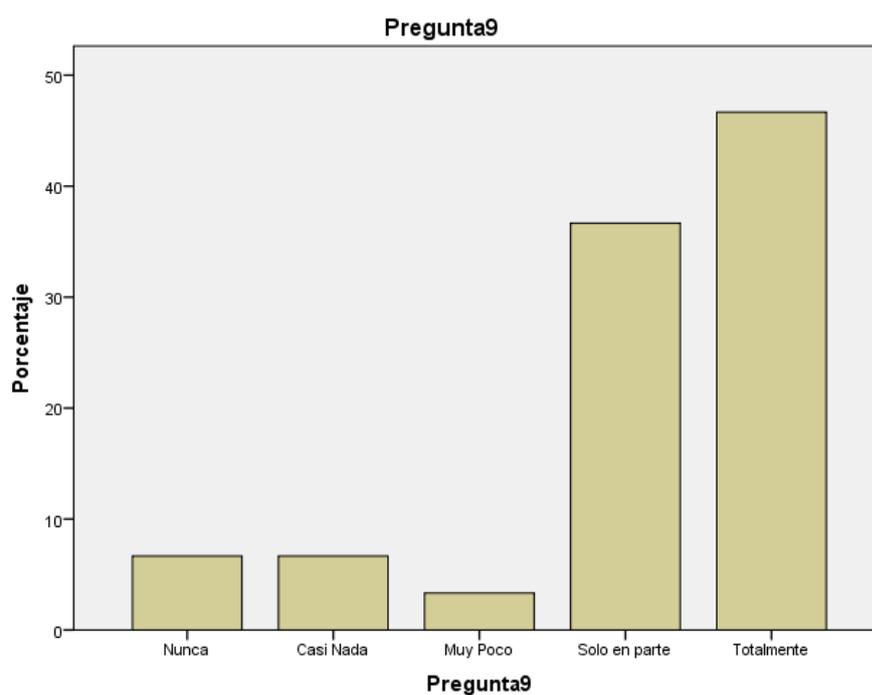
Figura 8. *La Integración del Grupo*

Análisis: En cuanto a si considera usted que la Integración del Grupo como parte del Comportamiento Humano se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 36,7%; manifestaron que muy poco el 3,3%; que casi nada un 10%; y, manifestaron que nunca un 3,3%.

9. ¿Considera usted que la Identificación como parte del Comportamiento Humano se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?

Tabla 19. *La Identificación*

		Porcentaje		
		Frecuencia	Porcentaje	acumulado
Válido	Nunca	4	6,7	6,7
	Casi Nada	4	6,7	13,3
	Muy Poco	2	3,3	16,7
	Solo en parte	22	36,7	53,3
	Totalmente	28	46,7	100,0
	Total	60	100,0	

Figura 9. *La Identificación*

Análisis: En cuanto a si considera usted que la Identificación como parte del Comportamiento Humano se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco

Bolognesi"; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 36,7%; manifestaron que muy poco el 3,3%; que casi nada un 6,7%; y, manifestaron que nunca un 6,7%.

10. ¿Considera usted que la Irradiación del Grupo como parte del Comportamiento Humano se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?

Tabla 20. *La Irradiación del Grupo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,3	3,3
	Casi Nada	4	6,7	10,0
	Muy Poco	8	13,3	23,3
	Solo en parte	18	30,0	53,3
	Totalmente	28	46,7	100,0
	Total	60	100,0	

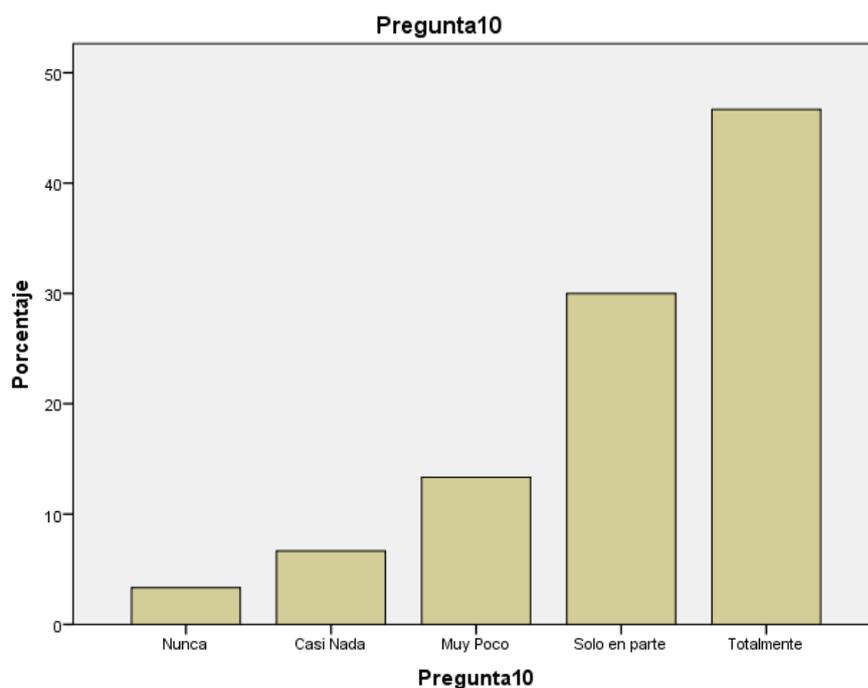


Figura 10. *La Irradiación del Grupo*

Análisis: En cuanto a si considera usted que la Irradiación del Grupo como parte del Comportamiento Humano se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 30%; manifestaron que muy poco el 13,3%; que casi nada un 6,7%; y, manifestaron que nunca un 3,3%.

Características del Mando

11. ¿Considera usted que la Naturaleza Universal del Mando como parte de las Características del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?

Tabla 21. *La Naturaleza Universal del Mando*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	6,7	6,7
	Casi Nada	2	3,3	10,0
	Muy Poco	4	6,7	16,7
	Solo en parte	22	36,7	53,3
	Totalmente	28	46,7	100,0
	Total	60	100,0	

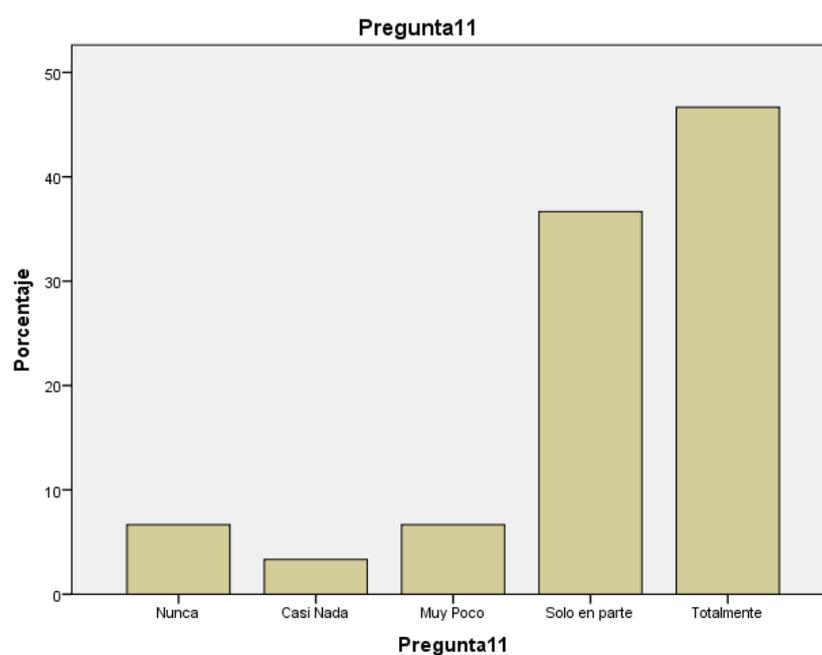


Figura 11. *La Naturaleza Universal del Mando*

Análisis: En cuanto a si considera usted que la Naturaleza Universal del Mando como parte de las Características del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 36,7%; manifestaron que muy poco el 6,7%; que casi nada un 3,3%; y, manifestaron que nunca un 6,7%.

12. ¿Considera usted que la Accesibilidad del Mando como parte de las Características del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?

Tabla 22. *La Accesibilidad del Mando*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	6,7	6,7
	Casi Nada	2	3,3	10,0
	Muy Poco	8	13,3	23,3
	Solo en parte	18	30,0	53,3
	Totalmente	28	46,7	100,0
	Total	60	100,0	

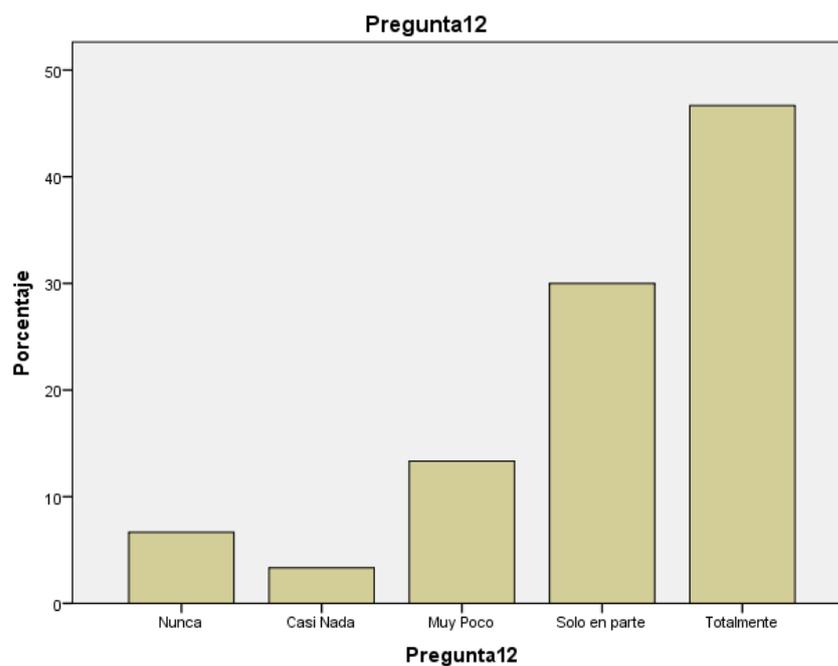


Figura 12. *La Accesibilidad del Mando*

Análisis: En cuanto a si considera usted que la Accesibilidad del Mando como parte de las Características del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 30%; manifestaron que muy poco el 13,3%; que casi nada un 3,3%; y, manifestaron que nunca un 6,7%.

13. ¿Considera usted que la Influencia del Jefe como parte de las Características del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?

Tabla 23. *La Influencia del Jefe*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	3,3	3,3
	Casi Nada	3	10,0	13,3
	Muy Poco	1	3,3	16,7
	Solo en parte	11	36,7	53,3
	Totalmente	14	46,7	100,0
	Total	30	100,0	

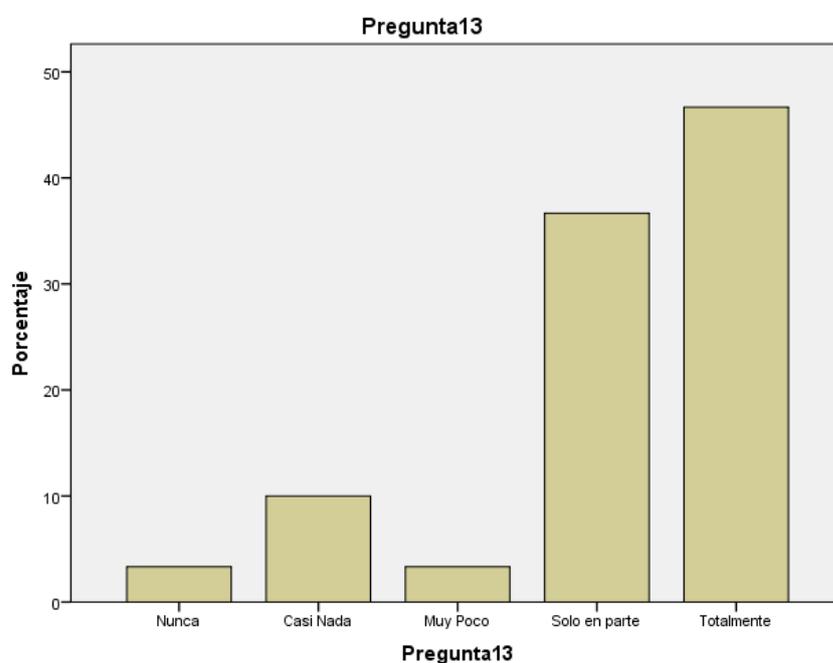


Figura 13. *La Influencia del Jefe*

Análisis: En cuanto a si considera usted que la Influencia del Jefe como parte de las Características del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 36,7%;

manifestaron que muy poco el 3,3%; que casi nada un 10%; y, manifestaron que nunca un 3,3%.

14. ¿Considera usted que las Relaciones del Mando con la Educación como parte de las Características del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?

Tabla 24. *Las Relaciones del Mando con la Educación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,3	3,3
	Casi Nada	6	10,0	13,3
	Muy Poco	2	3,3	16,7
	Solo en parte	22	36,7	53,3
	Totalmente	28	46,7	100,0
	Total	60	100,0	

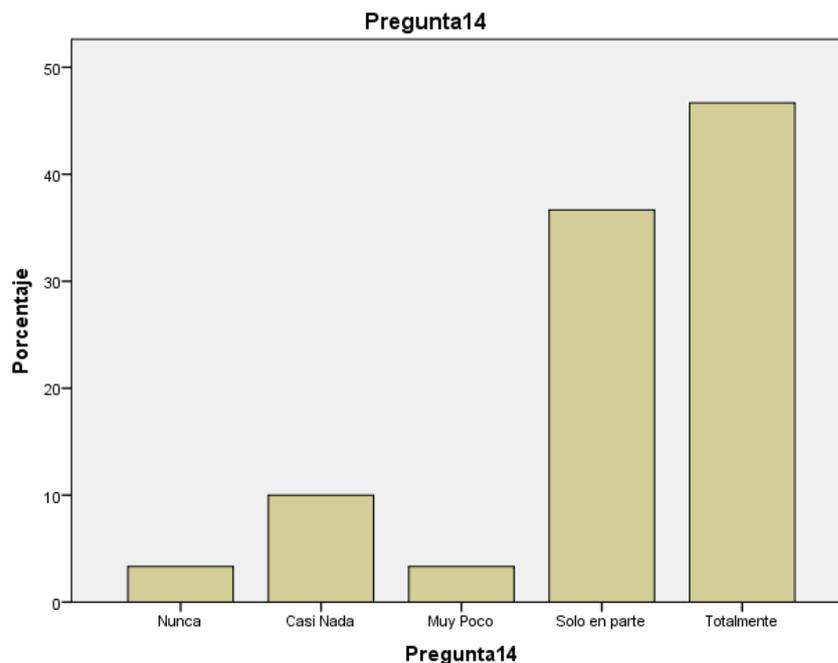


Figura 14. *Las Relaciones del Mando con la Educación*

Análisis: En cuanto a si considera usted que las Relaciones del Mando con la Educación como parte de las Características del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 36,7%; manifestaron que muy poco el 3,3%; que casi nada un 10%; y, manifestaron que nunca un 3,3%.

15. ¿Considera usted que las Relaciones entre Mando, Comando y Conducción como parte de las Características del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?

Tabla 25. *Las Relaciones entre Mando, Comando y Conducción*

		Porcentaje		
		Frecuencia	Porcentaje	acumulado
Válido	Nunca	6	10,0	10,0
	Casi Nada	2	3,3	13,3
	Muy Poco	4	6,7	20,0
	Solo en parte	20	33,3	53,3
	Totalmente	28	46,7	100,0
	Total	60	100,0	

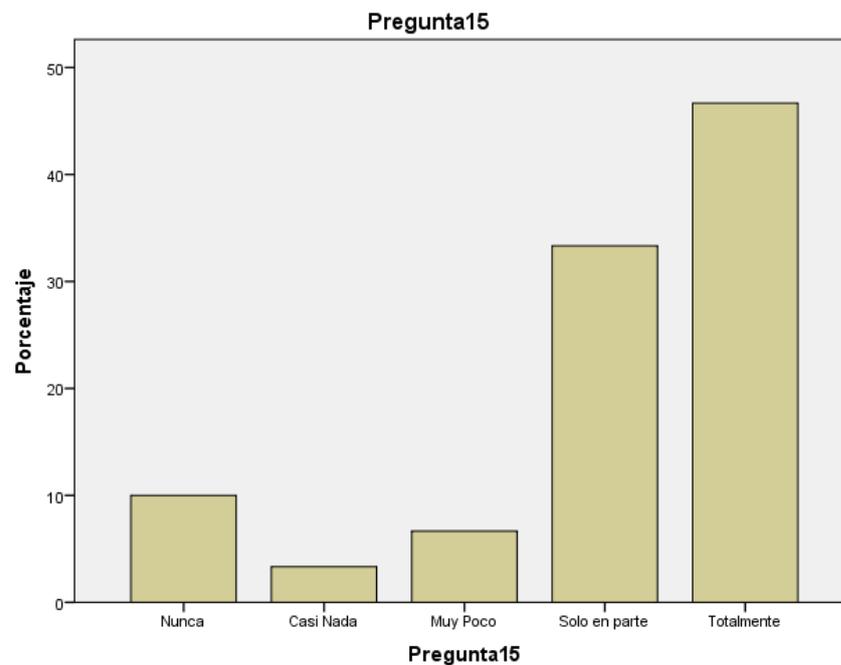


Figura 15. *Las Relaciones entre Mando, Comando y Conducción*

Análisis: En cuanto a si considera usted que las Relaciones entre Mando, Comando y Conducción como parte de las Características del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"; manifestaron que

totalmente 46,7%; que solo en parte un 33,3%; manifestaron que muy poco el 6,7%; que casi nada un 3,3%; y, manifestaron que nunca un 10%.

16. ¿Considera usted que el Mando Autoritario y Persuasivo como parte de las Características del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?

Tabla 26. *El Mando Autoritario y Persuasivo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,3	3,3
	Casi Nada	6	10,0	13,3
	Muy Poco	6	10,0	23,3
	Solo en parte	18	30,0	53,3
	Totalmente	28	46,7	100,0
	Total	60	100,0	

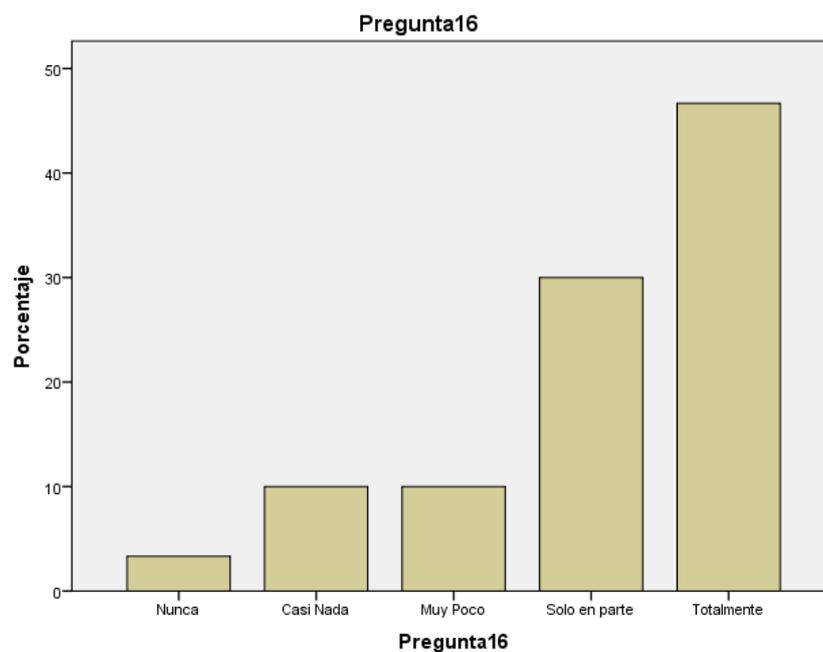


Figura 16. *El Mando Autoritario y Persuasivo*

Análisis: En cuanto a si considera usted que el Mando Autoritario y Persuasivo como parte de las Características del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 30%; manifestaron que muy poco el 10%; que casi nada un 10%; y, manifestaron que nunca un 3,3%.

Problemas Potenciales del Mando

17. ¿Considera usted que la Asunción del Comando como parte de los Problemas Potenciales del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?

Tabla 27. *La Asunción del Comando*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,3	3,3
	Casi Nada	4	6,7	10,0
	Muy Poco	2	3,3	13,3
	Solo en parte	24	40,0	53,3
	Totalmente	28	46,7	100,0
	Total	60	100,0	

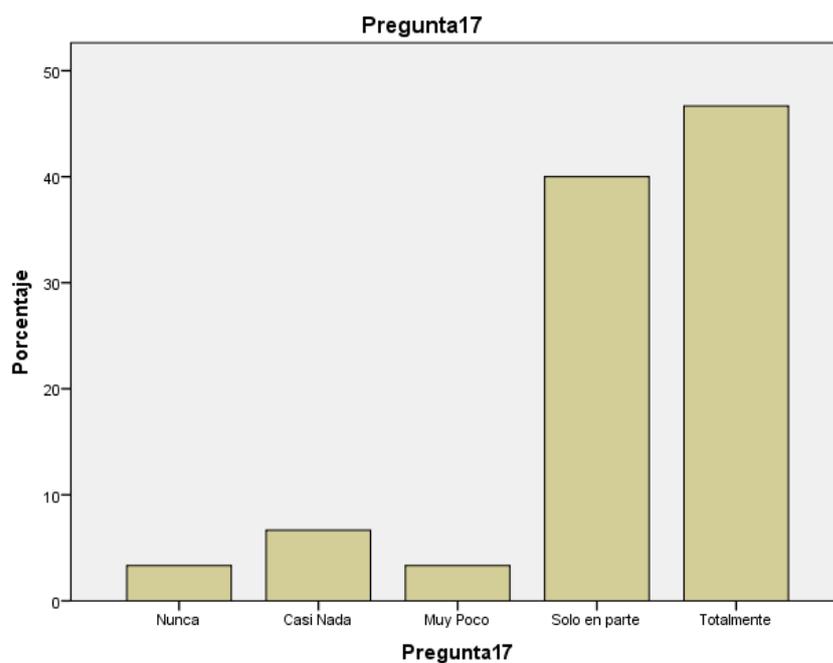


Figura 17. *La Asunción del Comando*

Análisis: En cuanto a si considera usted que la Asunción del Comando como parte de los Problemas Potenciales del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 40%; manifestaron que muy poco el 3,3%; que casi nada un 6,7%; y, manifestaron que nunca un 3,3%.

18. ¿Considera usted que la Instrucción y Educación de los Jefes Subordinados como parte de los Problemas Potenciales del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?

Tabla 28. *La Instrucción y Educación de los Jefes Subordinados*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	6,7	6,7
	Casi Nada	2	3,3	10,0
	Muy Poco	4	6,7	16,7
	Solo en parte	22	36,7	53,3
	Totalmente	28	46,7	100,0
	Total	60	100,0	

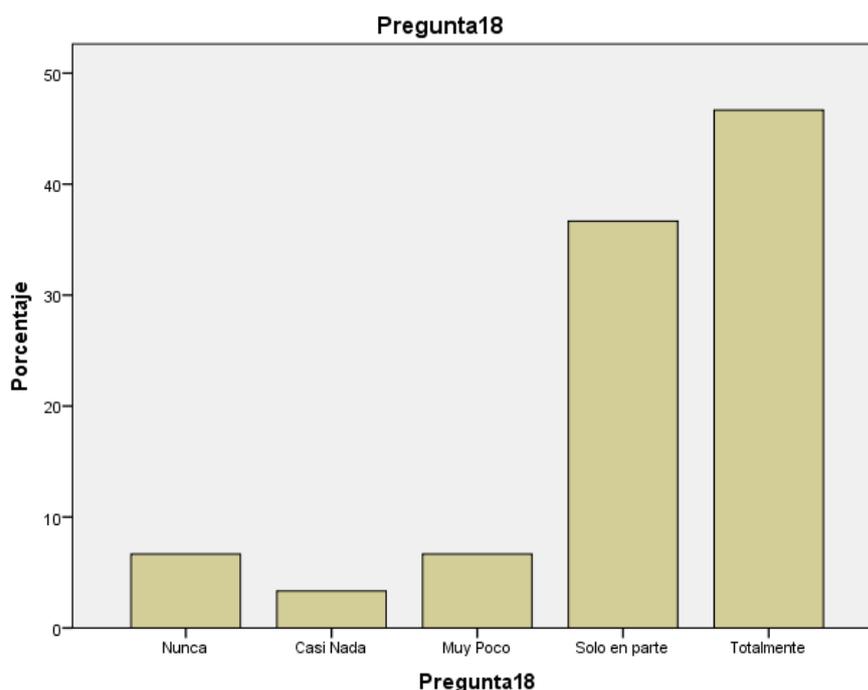


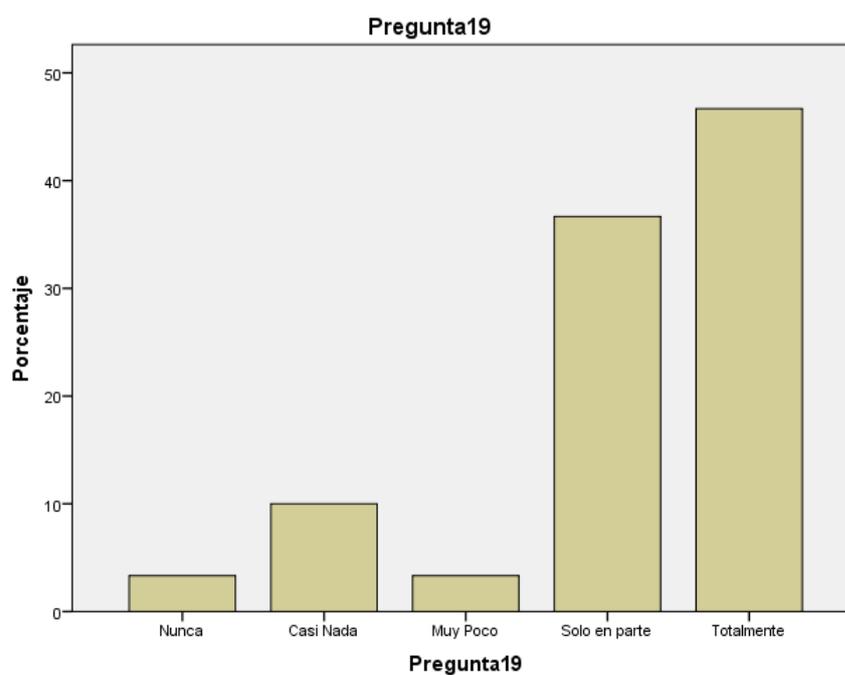
Figura 18. *La Instrucción y Educación de los Jefes Subordinados*

Análisis: En cuanto a si Considera usted que la Instrucción y Educación de los Jefes Subordinados como parte de los Problemas Potenciales del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 36,7%; manifestaron que muy poco el 6,7%; que casi nada un 3,3%; y, manifestaron que nunca un 6,7%.

19. ¿Considera usted que las Relaciones entre los Jefes como parte de los Problemas Potenciales del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?

Tabla 29. *Las Relaciones entre los Jefes*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,3	3,3
	Casi Nada	6	10,0	13,3
	Muy Poco	2	3,3	16,7
	Solo en parte	22	36,7	53,3
	Totalmente	28	46,7	100,0
	Total	60	100,0	

Figura 19. *Las Relaciones entre los Jefes*

Análisis: En cuanto a si considera usted que las Relaciones entre los Jefes como parte de los Problemas Potenciales del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de

Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 36,7%; manifestaron que muy poco el 3,3%; que casi nada un 10%; y, manifestaron que nunca un 3,3%.

20. ¿Considera usted que la Función de Consejero como parte de los Problemas Potenciales del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?

Tabla 30. *La Función de Consejero*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,3	3,3
	Casi Nada	6	10,0	13,3
	Muy Poco	4	6,7	20,0
	Solo en parte	20	33,3	53,3
	Totalmente	28	46,7	100,0
	Total	60	100,0	

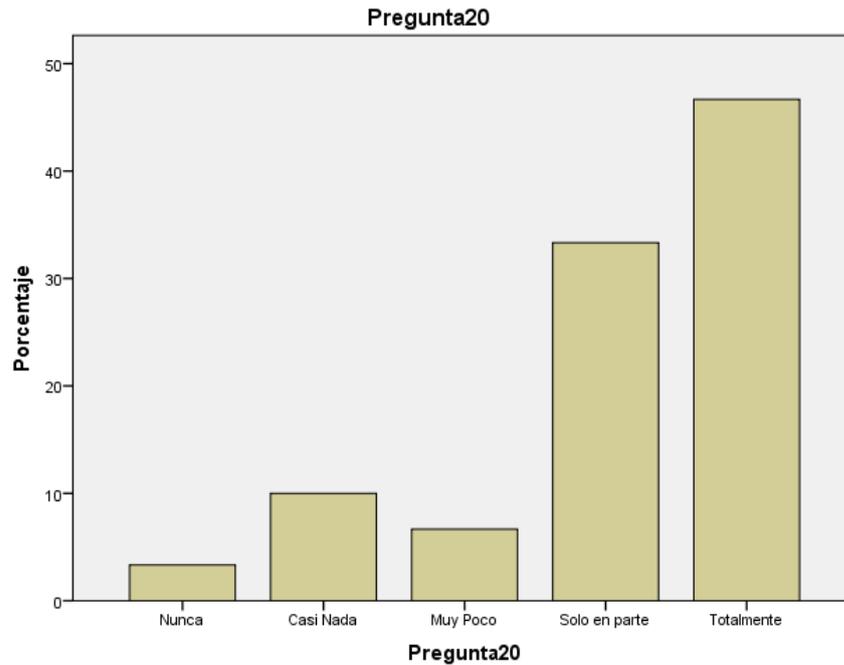


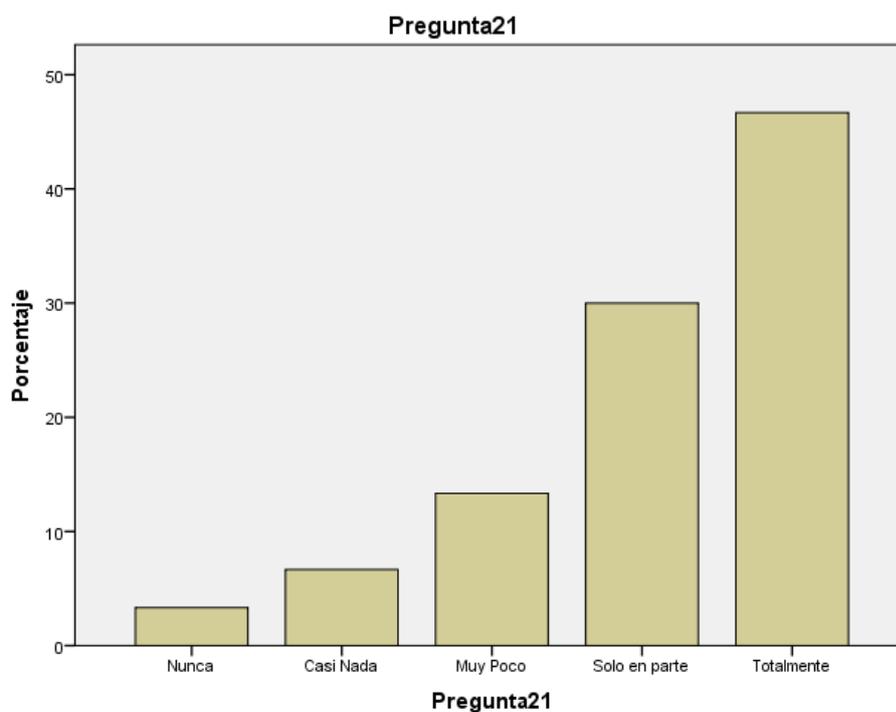
Figura 20. *La Función de Consejero*

Análisis: En cuanto a si considera usted que la Función de Consejero como parte de los Problemas Potenciales del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 33,3%; manifestaron que muy poco el 6,7%; que casi nada un 10%; y, manifestaron que nunca un 3,3%.

21. ¿Considera usted que la Creación de Motivaciones e Incentivos como parte de los Problemas Potenciales del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?

Tabla 31. *La Creación de Motivaciones e Incentivos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,3	3,3
	Casi Nada	4	6,7	10,0
	Muy Poco	8	13,3	23,3
	Solo en parte	18	30,0	53,3
	Totalmente	28	46,7	100,0
	Total	60	100,0	

Figura 21. *La Creación de Motivaciones e Incentivos*

Análisis: En cuanto a si considera usted que la Creación de Motivaciones e Incentivos como parte de los Problemas Potenciales del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"; manifestaron que totalmente

46,7%; que solo en parte un 30%; manifestaron que muy poco el 13,3%; que casi nada un 6,7%; y, manifestaron que nunca un 3,3%.

22. ¿Considera usted que la Recepción de nuevos miembros como parte de los Problemas Potenciales del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?

Tabla 32. *La Recepción de nuevos miembros*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	6,7	6,7
	Casi Nada	2	3,3	10,0
	Muy Poco	4	6,7	16,7
	Solo en parte	22	36,7	53,3
	Totalmente	28	46,7	100,0
	Total	60	100,0	

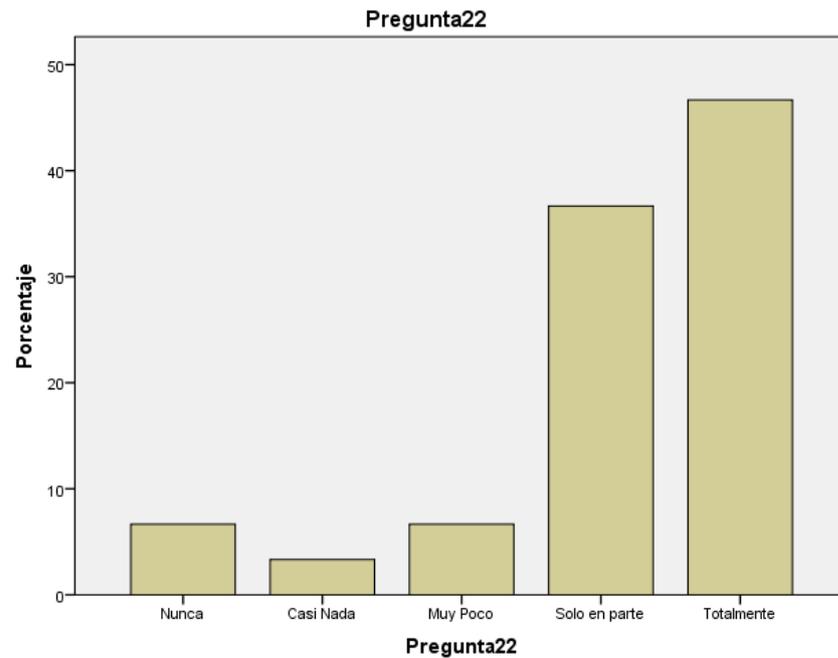


Figura 22. *La Recepción de nuevos miembros*

Análisis: En cuanto a si considera usted que la Recepción de nuevos miembros como parte de los Problemas Potenciales del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 36,7%; manifestaron que muy poco el 6,7%; que casi nada un 3,3%; y, manifestaron que nunca un 6,7%.

Para la variable Y: Liderazgo

El Líder en el Ejército

23. ¿Considera usted que la Preparación del Líder en el Ejército puede ser influida por los Principios del Don de Mando?

Tabla 33. *La Preparación del Líder en el Ejército*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	6,7	6,7
	Casi Nada	2	3,3	10,0
	Muy Poco	8	13,3	23,3
	Solo en parte	18	30,0	53,3
	Totalmente	28	46,7	100,0
	Total	60	100,0	

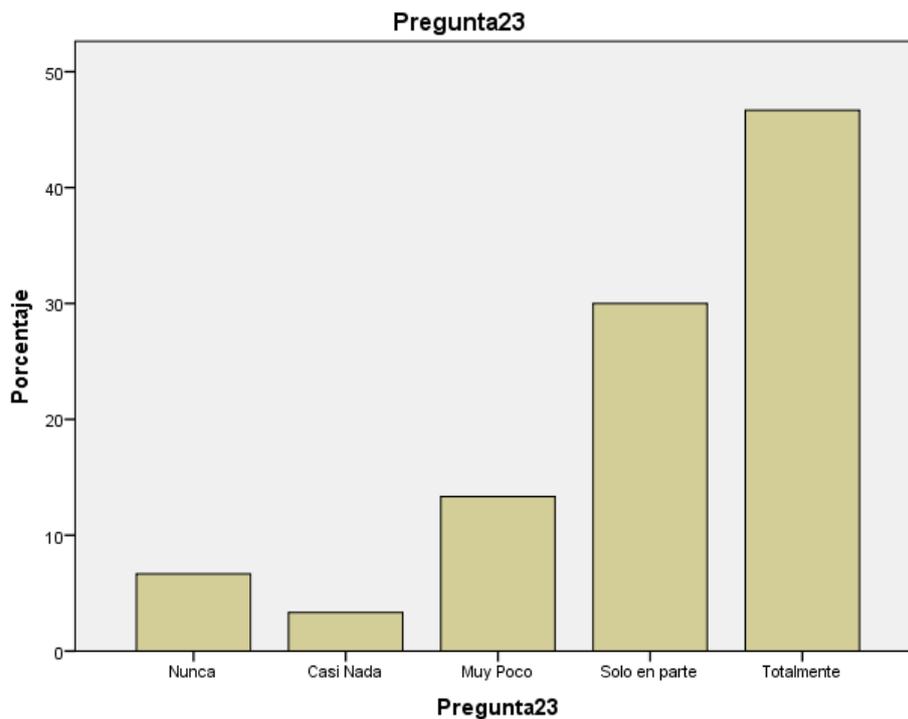


Figura 23. *La Preparación del Líder en el Ejército*

Análisis: En cuanto a si considera usted que la Preparación del Líder en el Ejército puede ser influida por los Principios del Don de Mando; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 30%; manifestaron que muy poco el 13,3%; que casi nada un 3,3%; y, manifestaron que nunca un 6,7%.

24. ¿Considera usted que la Influencia del Líder en el Ejército puede ser sobrepasada por los Principios del Don de Mando?

Tabla 34. *La Influencia del Líder en el Ejército*

		Porcentaje		
		Frecuencia	Porcentaje	acumulado
Válido	Nunca	1	3,3	3,3

Casi Nada	2	6,7	10,0
Muy Poco	2	6,7	16,7
Solo en parte	11	36,7	53,3
Totalmente	14	46,7	100,0
Total	30	100,0	

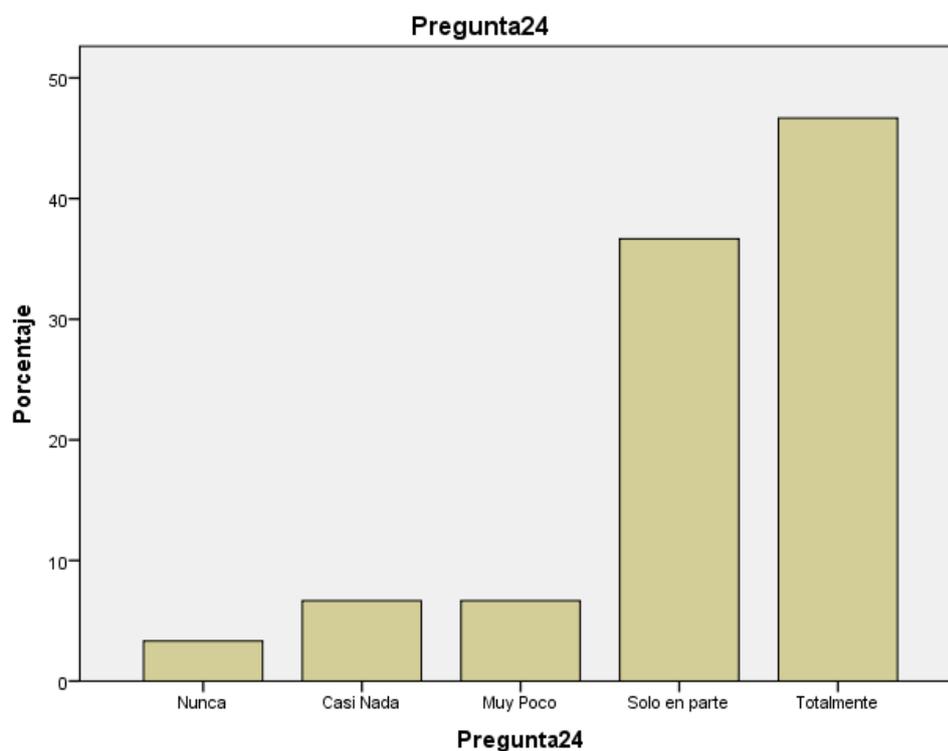


Figura 24. *La Influencia del Líder en el Ejército*

Análisis: En cuanto a si considera usted que la Influencia del Líder en el Ejército puede ser sobrepasada por los Principios del Don de Mando; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 36,7%; manifestaron que muy poco el 6,7%; que casi nada un 6,7%; y, manifestaron que nunca un 3,3%.

25. ¿Considera usted que el Propósito del Líder en el Ejército puede ser influido por los Principios del Don de Mando?

Tabla 35. *El Propósito del Líder en el Ejército*

		Porcentaje		
		Frecuencia	Porcentaje	acumulado
Válido	Nunca	1	3,3	3,3
	Casi Nada	3	10,0	13,3
	Muy Poco	1	3,3	16,7
	Solo en parte	11	36,7	53,3
	Totalmente	14	46,7	100,0
	Total	30	100,0	

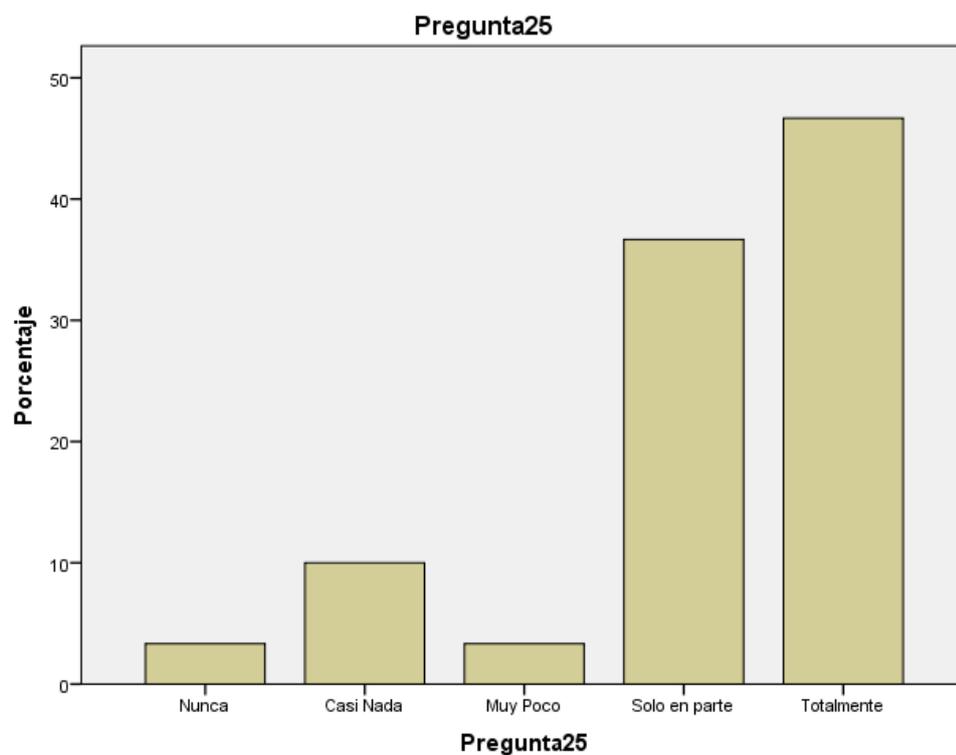


Figura 25. *El Propósito del Líder en el Ejército*

Análisis: En cuanto a si considera usted que el Propósito del Líder en el Ejército puede ser influido por los Principios del Don de Mando; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 36,7%; manifestaron que muy poco el 3,3%; que casi nada un 10%; y, manifestaron que nunca un 3,3%.

26. ¿Considera usted que la Visión del Líder en el Ejército puede ser influida por los Principios del Don de Mando?

Tabla 36. *La Visión del Líder en el Ejército*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	6,7	6,7
	Casi Nada	2	6,7	13,3
	Muy Poco	1	3,3	16,7
	Solo en parte	11	36,7	53,3
	Totalmente	14	46,7	100,0
	Total	30	100,0	

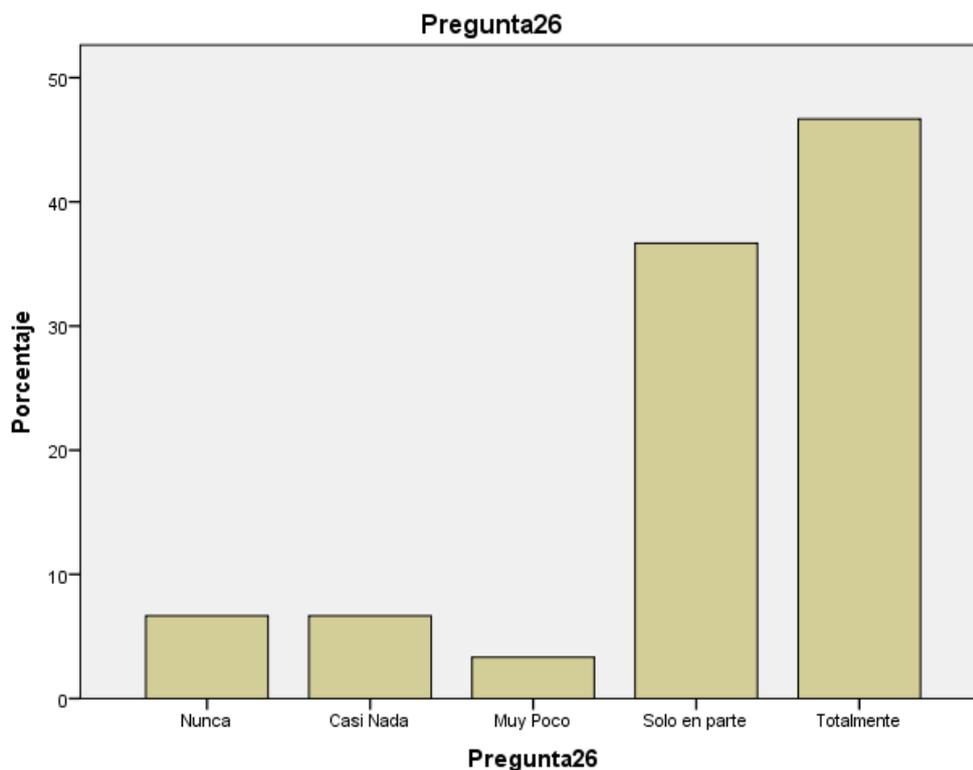


Figura 26. *La Visión del Líder en el Ejército*

Análisis: En cuanto a si considera usted que la Visión del Líder en el Ejército puede ser influida por los Principios del Don de Mando; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 36,7%; manifestaron que muy poco el 3,3%; que casi nada un 6,7%; y, manifestaron que nunca un 6,7%.

27. ¿Considera usted que la Dirección del Líder en el Ejército puede ser influida por los Principios del Don de Mando?

Tabla 37. *La Dirección del Líder en el Ejército*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	6,7	6,7
	Casi Nada	2	6,7	13,3
	Muy Poco	1	3,3	16,7
	Solo en parte	11	36,7	53,3
	Totalmente	14	46,7	100,0
	Total	30	100,0	

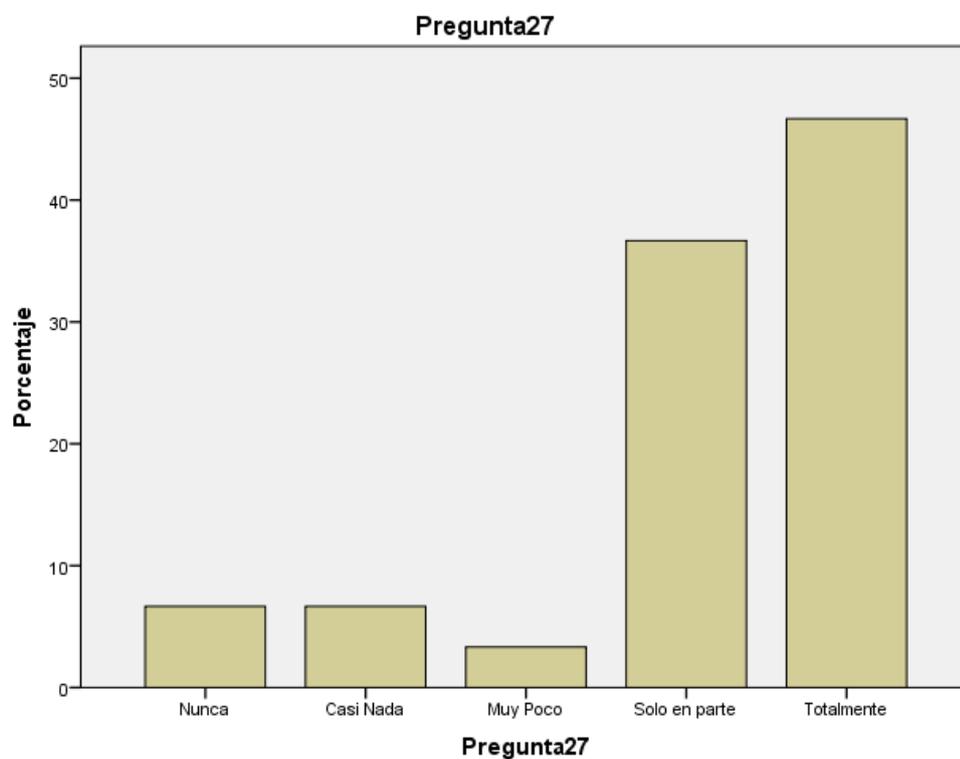


Figura 27. *La Dirección del Líder en el Ejército*

Análisis: En cuanto a si considera usted que la Dirección del Líder en el Ejército puede ser influida por los Principios del Don de Mando; manifestaron

que totalmente 46,7%; que solo en parte un 36,7%; manifestaron que muy poco el 3,3%; que casi nada un 6,7%; y, manifestaron que nunca un 6,7%.

28. ¿Considera usted que la Motivación del Líder en el Ejército puede ser influida por los Principios del Don de Mando?

Tabla 38. *La Motivación del Líder en el Ejército*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	3,3	3,3
	Casi Nada	3	10,0	13,3
	Muy Poco	1	3,3	16,7
	Solo en parte	11	36,7	53,3
	Totalmente	14	46,7	100,0
	Total	30	100,0	

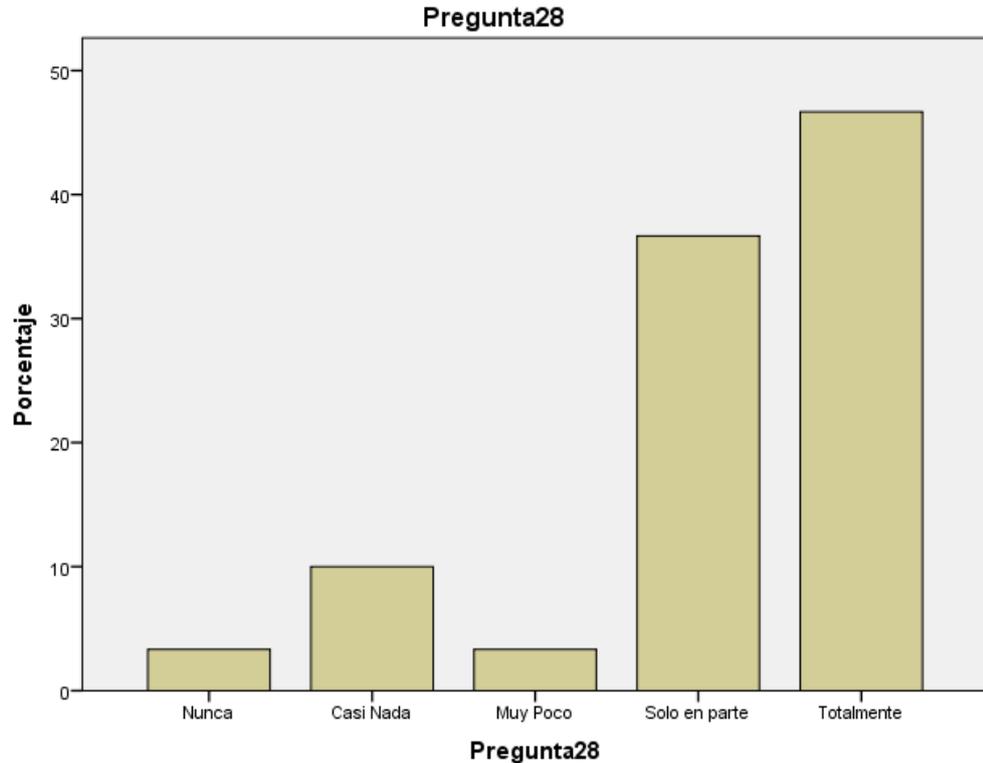


Figura 28. *La Motivación del Líder en el Ejército*

Análisis: En cuanto a si considera usted que la Motivación del Líder en el Ejército puede ser influida por los Principios del Don de Mando; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 36,7%; manifestaron que muy poco el 3,3%; que casi nada un 10%; y, manifestaron que nunca un 3,3%.

29. ¿Considera usted que los Requisitos para ser Líder en el Ejército pueden ser influidos por los Principios del Don de Mando?

Tabla 39. *Los Requisitos para ser Líder en el Ejército*

		Porcentaje		
		Frecuencia	Porcentaje	acumulado
Válido	Nunca	1	3,3	3,3
	Casi Nada	2	6,7	10,0
	Muy Poco	2	6,7	16,7
	Solo en parte	11	36,7	53,3
	Totalmente	14	46,7	100,0
	Total	30	100,0	

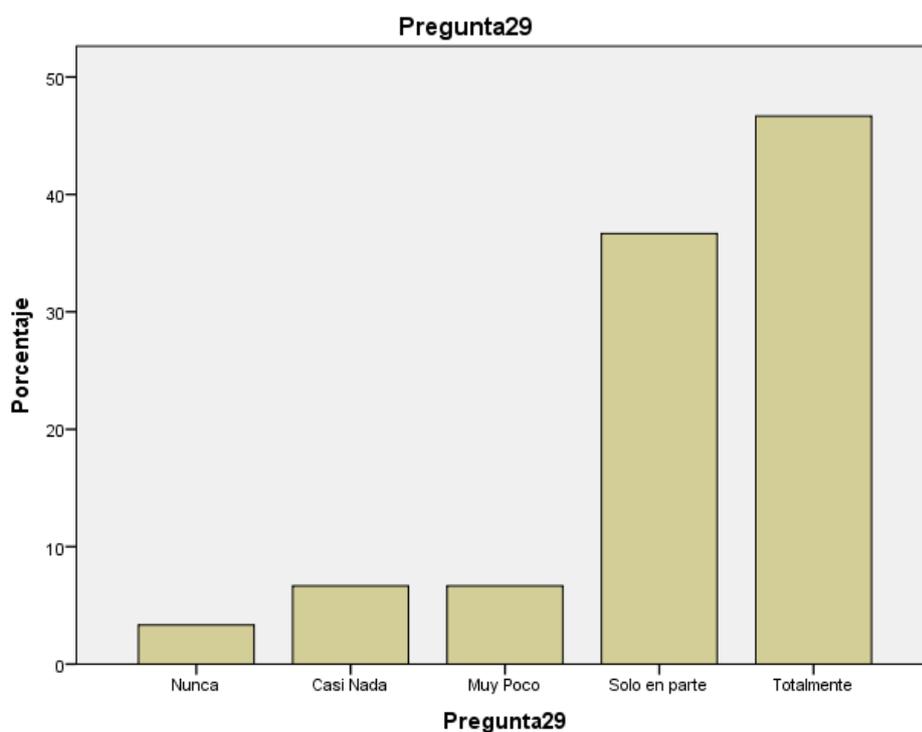


Figura 29. *Los Requisitos para ser Líder en el Ejército*

Análisis: En cuanto a si Considera usted que los Requisitos para ser Líder en el Ejército pueden ser influidos por los Principios del Don de Mando; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 36,7%; manifestaron

que muy poco el 6,7%; que casi nada un 6,7%; y, manifestaron que nunca un 3,3%.

30. ¿Considera usted que las Capacidades básicas de un Líder Militar pueden ser influidas por los Principios del Don de Mando?

Tabla 40. *Las Capacidades básicas de un Líder en el Ejército*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	6,7	6,7
	Casi Nada	2	6,7	13,3
	Muy Poco	2	6,7	20,0
	Solo en parte	10	33,3	53,3
	Totalmente	14	46,7	100,0
	Total	30	100,0	

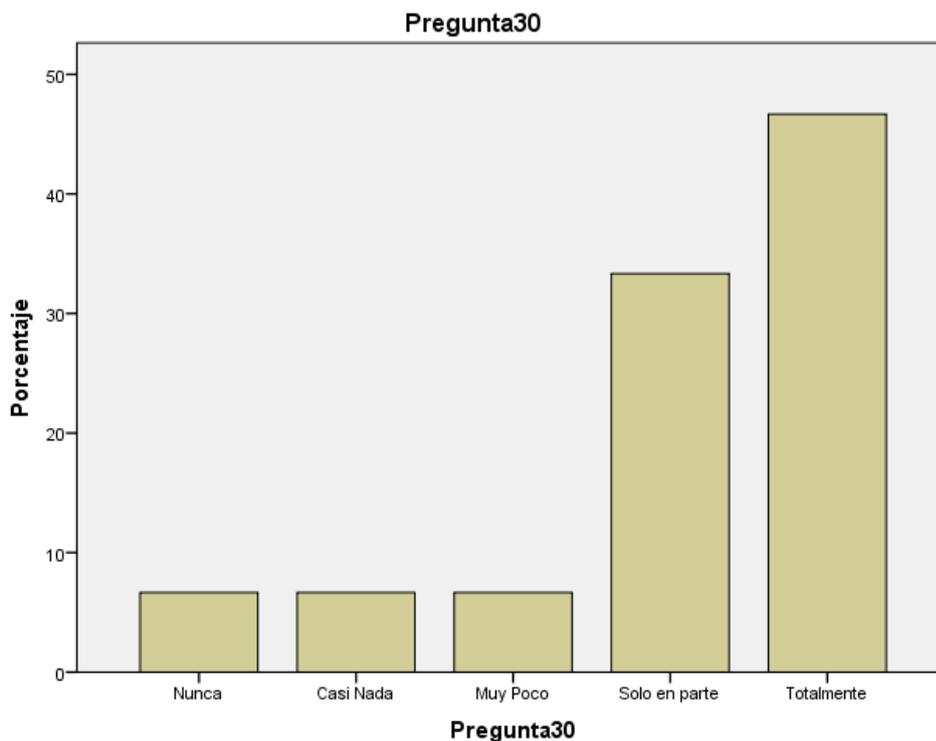


Figura 30. *Las Capacidades básicas de un Líder en el Ejército*

Análisis: En cuanto a si considera usted que las Capacidades básicas de un Líder Militar pueden ser influidas por los Principios del Don de Mando; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 33,3%; manifestaron que muy poco el 6,7%; que casi nada un 6,7%; y, manifestaron que nunca un 6,7%.

31. ¿Considera usted que las Acciones del Líder en Operaciones Militares pueden ser influidas por los Principios del Don de Mando?

Tabla 41. *Las Acciones del Líder en Operaciones Militares*

		Porcentaje		
		Frecuencia	Porcentaje	acumulado
Válido	Nunca	1	3,3	3,3
	Casi Nada	3	10,0	13,3
	Muy Poco	1	3,3	16,7
	Solo en parte	11	36,7	53,3
	Totalmente	14	46,7	100,0
	Total	30	100,0	

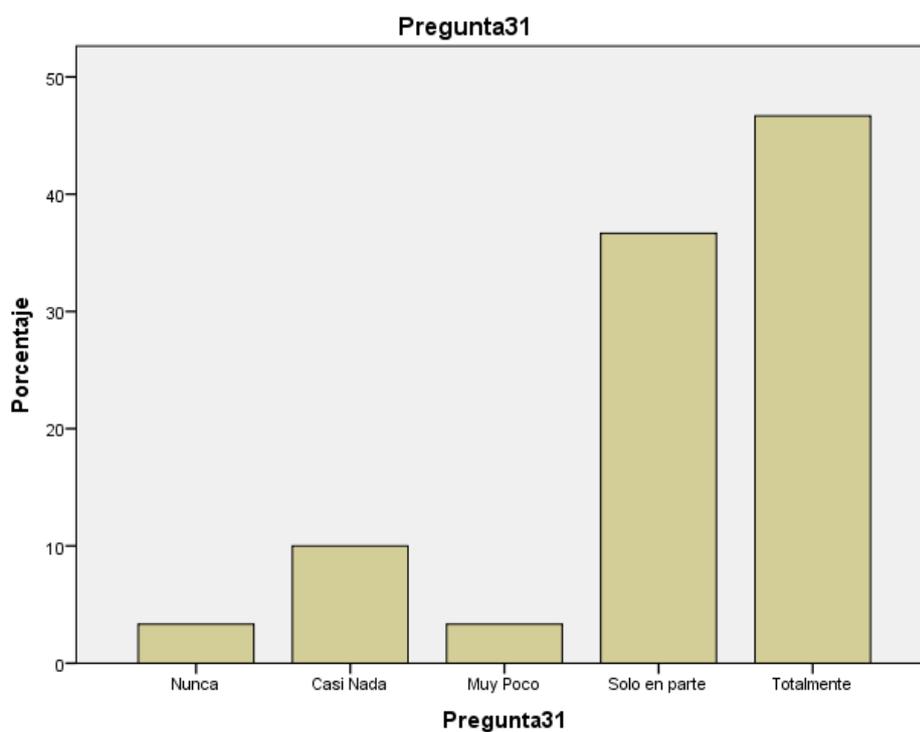


Figura 31. *Las Acciones del Líder en Operaciones Militares*

Análisis: En cuanto a si considera usted que las Acciones del Líder en Operaciones Militares pueden ser influidas por los Principios del Don de Mando; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 36,7%;

manifestaron que muy poco el 3,3%; que casi nada un 10%; y, manifestaron que nunca un 3,3%.

Reconocimiento de Área

32. ¿Considera usted que el Liderazgo Estratégico dentro del marco de los Niveles del Liderazgo puede ser influido por los Principios del Don de Mando?

Tabla 42. *El Liderazgo Estratégico*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	3,3	3,3
	Casi Nada	2	6,7	10,0
	Muy Poco	2	6,7	16,7
	Solo en parte	11	36,7	53,3
	Totalmente	14	46,7	100,0
	Total	30	100,0	

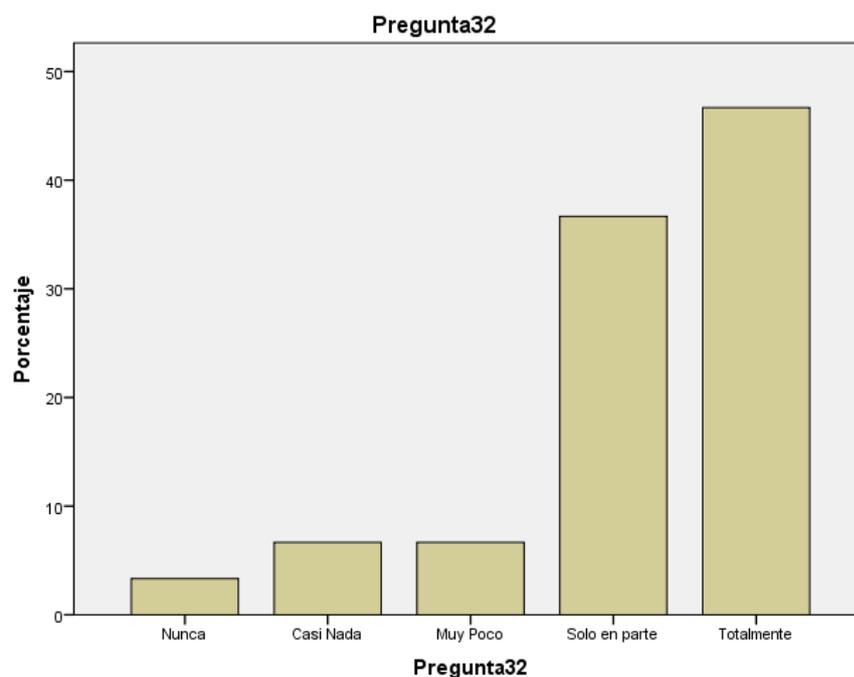


Figura 32. *El Liderazgo Estratégico*

Análisis: En cuanto a si considera usted que el Liderazgo Estratégico dentro del marco de los Niveles del Liderazgo puede ser influido por los Principios del Don de Mando; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 36,7%; manifestaron que muy poco el 6,7%; que casi nada un 6,7%; y, manifestaron que nunca un 3,3%.

33. ¿Considera usted que el Liderazgo Organizacional dentro del marco de los Niveles del Liderazgo puede ser influido por los Principios del Don de Mando?

Tabla 43. *El Liderazgo Organizacional*

	Porcentaje
Frecuencia	Porcentaje acumulado

Válido	Nunca	2	6,7	6,7
	Casi Nada	2	6,7	13,3
	Muy Poco	2	6,7	20,0
	Solo en parte	10	33,3	53,3
	Totalmente	14	46,7	100,0
	Total	30	100,0	

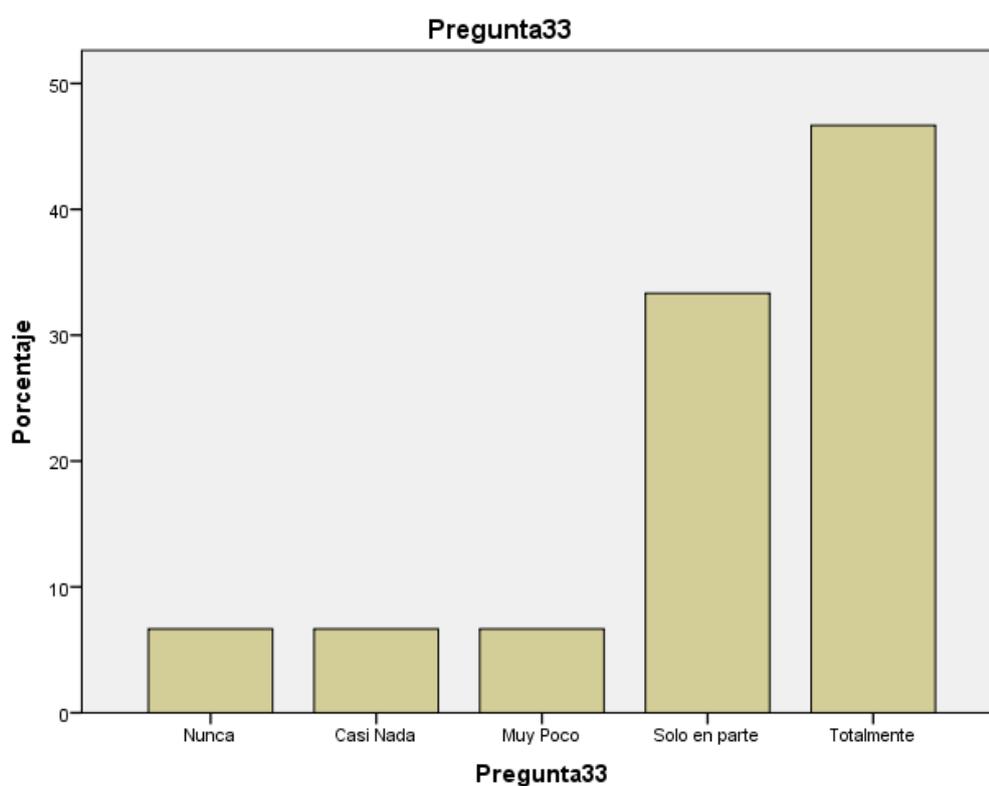


Figura 33. *El Liderazgo Organizacional*

Análisis: En cuanto a si Considera usted que el Liderazgo Organizacional dentro del marco de los Niveles del Liderazgo puede ser influido por los Principios del Don de Mando; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 33,3%; manifestaron que muy poco el 6,7%; que casi nada un 6,7%; y, manifestaron que nunca un 6,7%.

34. ¿Considera usted que el Liderazgo Directo dentro del marco de los Niveles del Liderazgo puede ser influido por los Principios del Don de Mando?

Tabla 44. *El Liderazgo Directo*

		Porcentaje		
		Frecuencia	Porcentaje	acumulado
Válido	Nunca	1	3,3	3,3
	Casi Nada	3	10,0	13,3
	Muy Poco	1	3,3	16,7
	Solo en parte	11	36,7	53,3
	Totalmente	14	46,7	100,0
	Total	30	100,0	

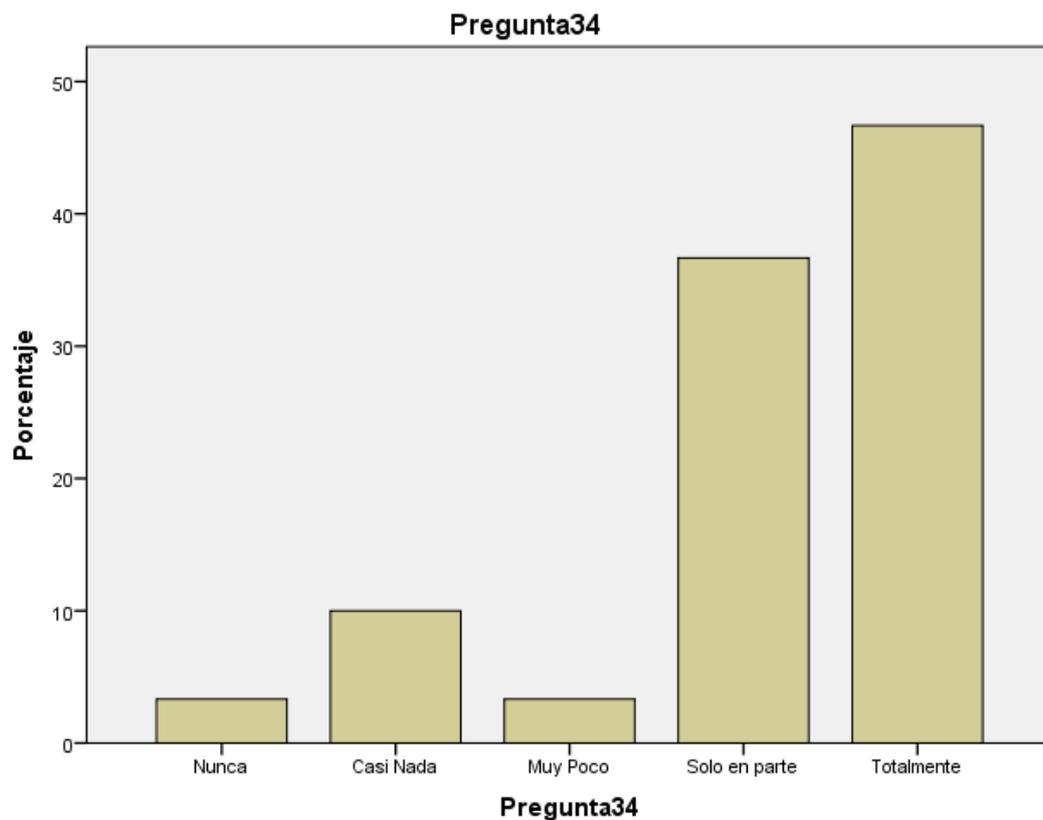


Figura 34. *El Liderazgo Directo*

Análisis: En cuanto a si considera usted que el Liderazgo Directo dentro del marco de los Niveles del Liderazgo puede ser influido por los Principios del Don de Mando; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 36,7%; manifestaron que muy poco el 3,3%; que casi nada un 10%; y, manifestaron que nunca un 3,3%.

35. ¿Considera usted que los Equipos de Lideres dentro del marco de los Niveles del Liderazgo puede ser influido por los Principios del Don de Mando?

Tabla 45. *Los Equipos de Lideres*

		Porcentaje		
		Frecuencia	Porcentaje	acumulado
Válido	Nunca	2	6,7	6,7
	Casi Nada	2	6,7	13,3
	Muy Poco	1	3,3	16,7
	Solo en parte	11	36,7	53,3
	Totalmente	14	46,7	100,0
	Total	30	100,0	

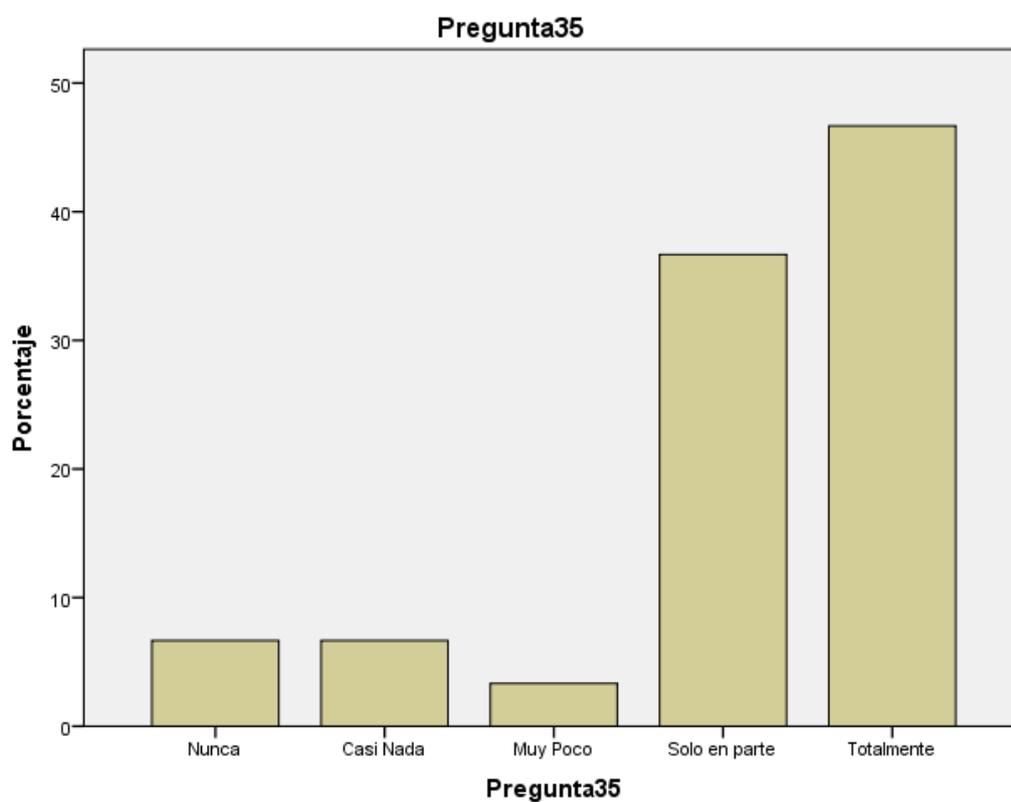


Figura 35. *Los Equipos de Lideres*

Análisis: En cuanto a si Considera usted que los Equipos de Lideres dentro del marco de los Niveles del Liderazgo puede ser influido por los Principios del

Don de Mando; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 36,7%; manifestaron que muy poco el 3,3%; que casi nada un 6,7%; y, manifestaron que nunca un 6,7%.

36. ¿Considera usted que la Presencia del Líder Militar dentro del marco de los Niveles del Liderazgo puede ser influido por los Principios del Don de Mando?

Tabla 46. *La Presencia del Líder Militar*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	3,3	3,3
	Casi Nada	2	6,7	10,0
	Muy Poco	4	13,3	23,3
	Solo en parte	9	30,0	53,3
	Totalmente	14	46,7	100,0
	Total	30	100,0	

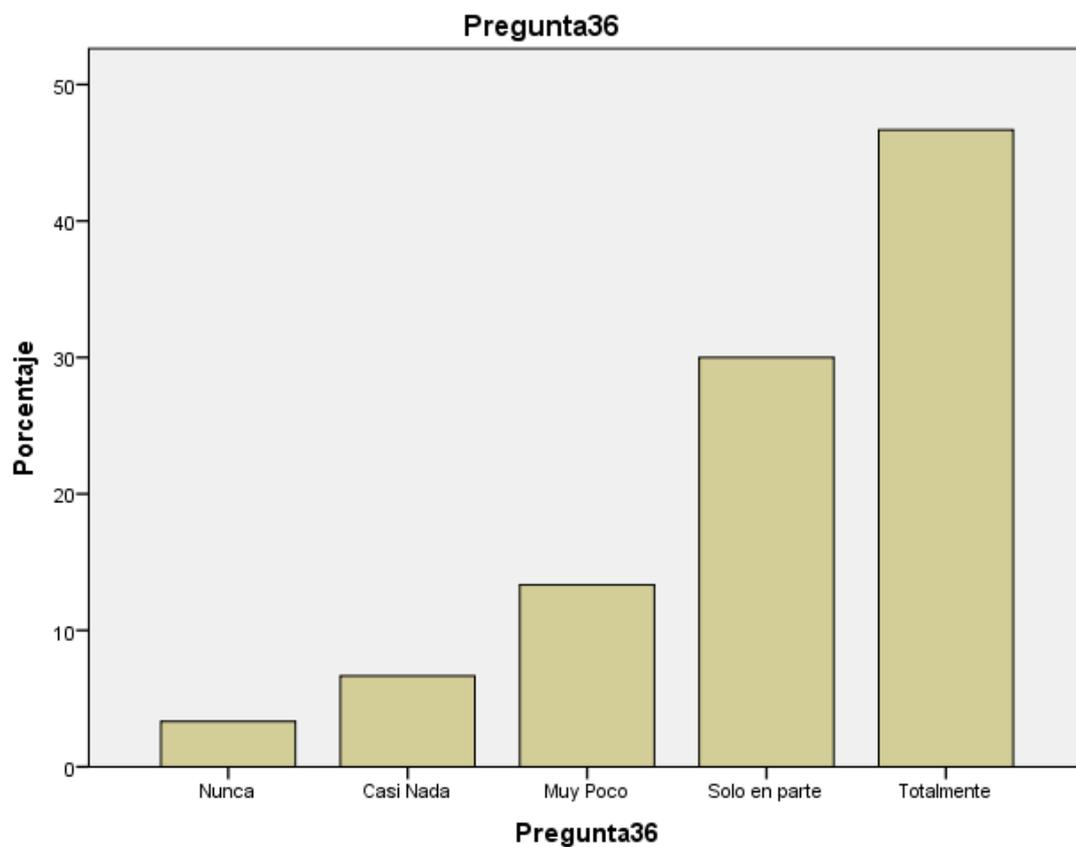


Figura 36. *La Presencia del Líder Militar*

Análisis: En cuanto a si Considera usted que la Presencia del Líder Militar dentro del marco de los Niveles del Liderazgo puede ser influido por los Principios del Don de Mando; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 30%; manifestaron que muy poco el 13,3%; que casi nada un 6,7%; y, manifestaron que nunca un 3,3%.

37. ¿Considera usted que la Inteligencia del Líder Militar dentro del marco de los Niveles del Liderazgo puede ser influido por los Principios del Don de Mando?

Tabla 47. *La Inteligencia del Líder Militar*

		Porcentaje		
		Frecuencia	Porcentaje	acumulado
Válido	Nunca	2	6,7	6,7
	Casi Nada	1	3,3	10,0
	Muy Poco	2	6,7	16,7
	Solo en parte	11	36,7	53,3
	Totalmente	14	46,7	100,0
	Total	30	100,0	

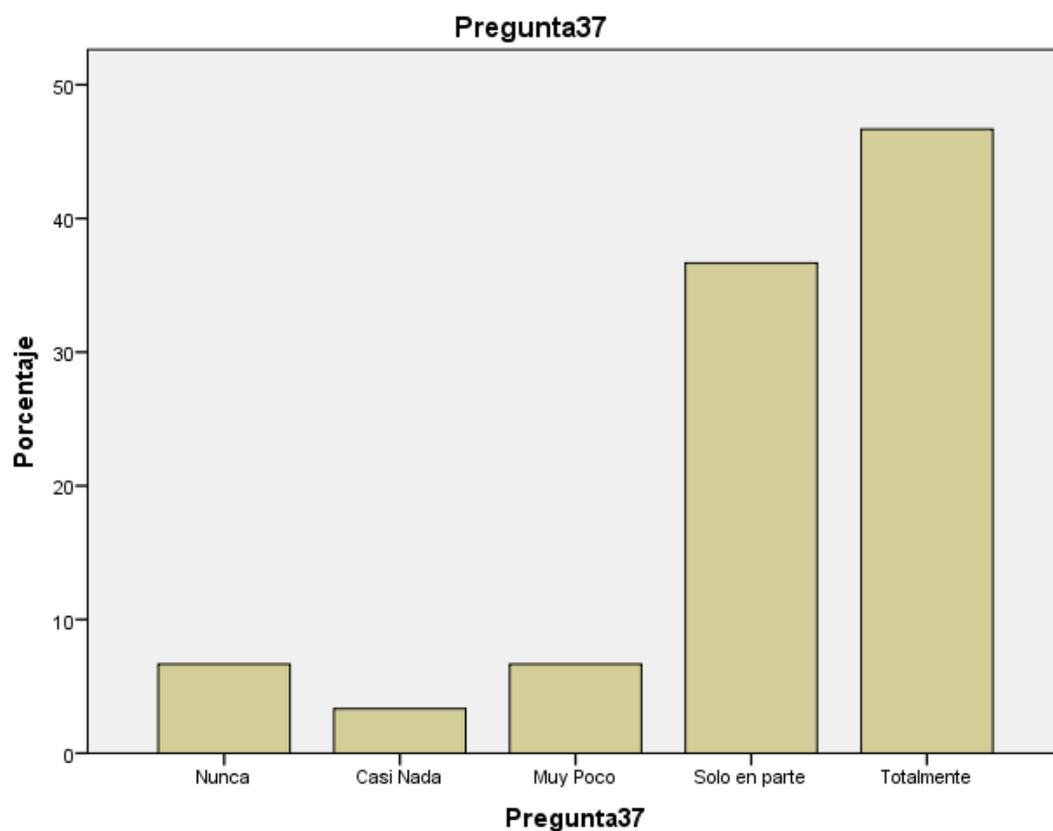


Figura 37. *La Inteligencia del Líder Militar*

Análisis: En cuanto a si considera usted que la Inteligencia del Líder Militar dentro del marco de los Niveles del Liderazgo puede ser influido por los

Principios del Don de Mando; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 36,7%; manifestaron que muy poco el 6,7%; que casi nada un 3,3%; y, manifestaron que nunca un 6,7%.

38. ¿Considera usted que el Conocimiento, Habilidad y Dominio del Líder dentro del marco de los Niveles del Liderazgo pueden ser influidos por los Principios del Don de Mando?

Tabla 48. *El Conocimiento, Habilidad y Dominio del Líder*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	6,7	6,7
	Casi Nada	1	3,3	10,0
	Muy Poco	4	13,3	23,3
	Solo en parte	9	30,0	53,3
	Totalmente	14	46,7	100,0
	Total	30	100,0	

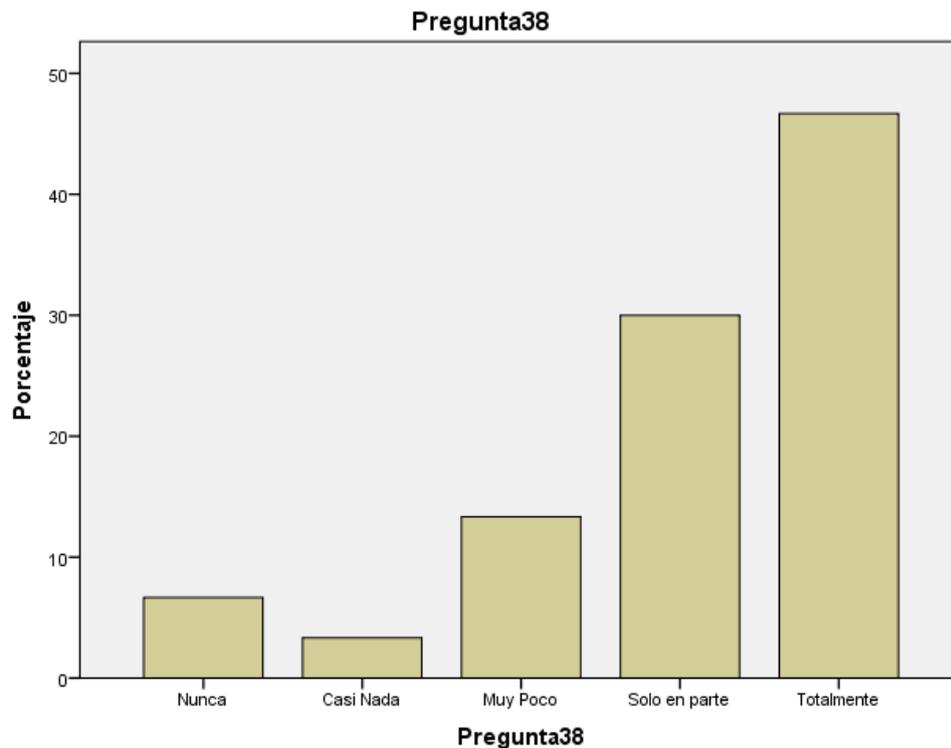


Figura 38. *El Conocimiento, Habilidad y Dominio del Líder*

Análisis: En cuanto a si considera usted que el Conocimiento, Habilidad y Dominio del Líder dentro del marco de los Niveles del Liderazgo pueden ser influidos por los Principios del Don de Mando; manifestaron que totalmente 46,7%; que solo en parte un 30%; manifestaron que muy poco el 13,3%; que casi nada un 3,3%; y, manifestaron que nunca un 6,7%.

4.2. Interpretación de resultados

Para la prueba de hipótesis se utilizó la Chi cuadrada para datos cuantitativos, estableciéndose en base a los resultados obtenidos, conclusiones para la hipótesis general y las hipótesis específicas.

4.2.1. Prueba de hipótesis general

Los Principios de Don de Mando influyen significativamente en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020.

De los instrumentos de medición:

A su opinión ¿Los Principios de Don de Mando influyen significativamente en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020?

- Influye.
- No influye.

Calculo de la CHI Cuadrada:

Tabla 49. Pruebas de chi-cuadrado – hipótesis general

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	5,313 ^a	131	,158
Razón de verosimilitud	3,127	131	1,000
Asociación lineal por lineal	3,936	1	,000
N de casos válidos	60		

a. 612 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .02.

$$X^2 = 0.05$$

G = Grados de libertad

(r) = Número de filas

(c) = Número de columnas

$$G = (r - 1) (c - 1)$$

$$G = (2 - 1) (2 - 1) = 1$$

Con un (1) grado de libertad entramos a la tabla y un nivel de confianza de 95% que para el valor de alfa es 0.05.

De la tabla Chi Cuadrada: 0.158

Valor encontrado en el proceso: $X^2 = 0.05$

Conclusión para la hipótesis general:

El valor calculado para la Chi cuadrada (0.158) es mayor que el valor que aparece en la tabla (0.05) para un nivel de confianza de 95% y un grado de libertad. Por lo que se adopta la decisión de no rechazar la hipótesis general nula y se acepta la hipótesis general alterna.

Esto quiere decir que los Principios de Don de Mando influyen significativamente en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020.

4.2.2. Prueba de hipótesis específica 1

El Comportamiento Humano influyen significativamente en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020.

De los instrumentos de medición:

A su opinión ¿El Comportamiento Humano influyen significativamente en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020?

- Influye.
- No influye.

Calculo de la CHI Cuadrada:

Tabla 50. Pruebas de chi-cuadrado – hipótesis específica 1

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	4,500 ^a	157	,198
Razón de verosimilitud	2,133	157	1,000
Asociación lineal por lineal	1,745	1	,000
N de casos válidos	60		

a. 396 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5.

El recuento mínimo esperado es .02.

$$X^2 = 0.05$$

G = Grados de libertad

(r) = Número de filas

(c) = Número de columnas

$$G = (r - 1) (c - 1)$$

$$G = (2 - 1) (2 - 1) = 1$$

Con un (1) grado de libertad entramos a la tabla y un nivel de confianza de 95% que para el valor de alfa es 0.05.

De la tabla Chi Cuadrada: 0.198

Valor encontrado en el proceso: $X^2 = 0.05$

Conclusión para la hipótesis específica 1:

El valor calculado para la Chi cuadrada (0.198) es mayor que el valor que aparece en la tabla (0.05) para un nivel de confianza de 95% y un grado de libertad. Por lo que se adopta la decisión de no rechazar la hipótesis específica 1 nula y se acepta la hipótesis general alterna.

Esto quiere decir que el Comportamiento Humano influyen significativamente en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020.

4.2.3. Prueba de hipótesis específica 2

Las Características del Mando influyen significativamente en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020.

De los instrumentos de medición:

A su opinión ¿Las Características del Mando influyen significativamente en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020?

- Influye.
- No influye.

Calculo de la CHI Cuadrada:

Tabla 51. *Pruebas de chi-cuadrado – hipótesis específica 2*

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	3,513 ^a	113	,212
Razón de verosimilitud	2,090	113	1,000
Asociación lineal por lineal	3,297	1	,000
N de casos válidos	60		

a. 360 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .02.

$$X^2 = 0.05$$

G = Grados de libertad

(r) = Número de filas

(c) = Número de columnas

$$G = (r - 1) (c - 1)$$

$$G = (2 - 1) (2 - 1) = 1$$

Con un (1) grado de libertad entramos a la tabla y un nivel de confianza de 95% que para el valor de alfa es 0.05.

De la tabla Chi Cuadrada: 0.212

Valor encontrado en el proceso: $X^2 = 0.05$

Conclusión para la hipótesis específica 2:

El valor calculado para la Chi cuadrada (0.212) es mayor que el valor que aparece en la tabla (0.05) para un nivel de confianza de 95% y un grado de libertad. Por lo que se adopta la decisión de no rechazar la hipótesis específica 2 nula y se acepta la hipótesis general alterna.

Esto quiere decir que las Características del Mando influyen significativamente en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020.

4.2.4. Prueba de hipótesis específica 3

Los Problemas Potenciales del Mando influyen significativamente en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020.

De los instrumentos de medición:

A su opinión ¿Los Problemas Potenciales del Mando influyen significativamente en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020?

- Influye.
- No influye.

Calculo de la CHI Cuadrada:

Tabla 52. Pruebas de chi-cuadrado – hipótesis específica 3

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 carcas)
Chi-cuadrado de Pearson	3,925 ^a	140	,115
Razón de verosimilitud	3,041	140	1,000
Asociación lineal por lineal	,513	1	,000
N de casos válidos	60		

a. 378 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .02.

$$X^2 = 0.05$$

G = Grados de libertad

(r) = Número de filas

(c) = Número de columnas

$$G = (r - 1) (c - 1)$$

$$G = (2 - 1) (2 - 1) = 1$$

Con un (1) grado de libertad entramos a la tabla y un nivel de confianza de 95% que para el valor de alfa es 0.05.

De la tabla Chi Cuadrada: 0.115

Valor encontrado en el proceso: $X^2 = 0.05$

Conclusión para la hipótesis específica 3:

El valor calculado para la Chi cuadrada (0.115) es mayor que el valor que aparece en la tabla (0.05) para un nivel de confianza de 95% y un grado de libertad. Por lo que se adopta la decisión de no rechazar la hipótesis general nula y se acepta la hipótesis general alterna.

Esto quiere decir que los Problemas Potenciales del Mando influyen significativamente en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020.

4.3. Discusión de resultados

4.3.1. Hipótesis General

Después del análisis de los datos que proporciono el trabajo estadístico respecto a la Hipótesis General, que a la letra dice: Los Problemas Potenciales del Mando influyen significativamente en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020. Podemos establecer que:

Una vez contrastado el resultado el resultado de la hipótesis general, encontramos que tiene relación con la tesis de Do Espirito, R. (2017). En su tesis de Grado para la obtención del título de Licenciado en Ciencias Militares, titulada: *“El Liderazgo para el cadete en la Escuela Militar ¿Asignatura o Unidad Didáctica?”*. Ejercito de la República de Uruguay. Montevideo. Uruguay. El cual llego a la conclusión que: La Escuela Militar posee una educación implícita del liderazgo, basada en asimilaciones de ejemplos y de experiencias por parte de los Cadetes, teniendo en cuenta las actividades llevadas a cabo por ellos en el transcurso de su pasaje por el Instituto. La asignatura que más se aproxima a una educación formal del liderazgo es Ética y Moral Militar, impartida por el Jefe del Cuerpo de Cadetes.

4.3.2. Hipótesis Especifica 1

Después del análisis de los datos que proporciono el trabajo estadístico respecto a la Hipótesis Especifica 1, que a la letra dice: El Comportamiento Humano influyen significativamente en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020. Podemos establecer que:

Una vez contrastado el resultado el resultado de la hipótesis especifica 1, encontramos que tiene relación con la tesis de Castillo, J. (2016). En su ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia, titulado: *“El Liderazgo Militar del Ejército Nacional de Colombia, ¿más allá de las Unidades Militares?”*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C., Colombia. El cual concluyo que: “el liderazgo es la capacidad de transformar la visión en realidad”. Es lograr que un sueño, una imagen, se convierta en un proyecto concreto de vida de un grupo de personas. Es hacer que ese sentido de futuro sea el puente intelectual que una el hoy con el mañana”, haciendo énfasis en el liderazgo operacional y como los líderes militares bajo las directrices y los conocimientos doctrinarios tienen la habilidad militar para llevar a sus hombres al éxito.

4.3.3. Hipótesis Específica 2

Después del análisis de los datos que proporciono el trabajo estadístico respecto a la Hipótesis Específica 2, que a la letra dice: Las Características del Mando influyen significativamente en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020. Podemos establecer que:

Una vez contrastado el resultado el resultado de la hipótesis específica 2, encontramos que tiene relación con la tesis de Núñez, K. & Pariachi, H. (2018). En su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Ciencias Militares, titulada: *“Evaluación del Liderazgo y el Rendimiento Académico de los cadetes de tercer año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2017”*. Comando de Educación y Doctrina del Ejército. Lima. Perú. Los cuales llegaron a la conclusión de que: la evaluación del liderazgo se relaciona significativamente con el Rendimiento académico de los cadetes de tercer año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, investigación realizada el año 2017.

4.3.4. Hipótesis Específica 3

Después del análisis de los datos que proporciono el trabajo estadístico respecto a la Hipótesis Específica 3, que a la letra dice: Los Problemas Potenciales del Mando influyen significativamente en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020. Podemos establecer que:

Una vez contrastado el resultado el resultado de la hipótesis específica 3, encontramos que tiene relación con la tesis de Montero S. (2017). En su tesis de Maestría en Educación con mención en Gestión Educativa, titulada: *“Identificación de los estilos de liderazgo del equipo directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De las Fuerzas Armadas (IESTPFFAA)”*. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú. El mismo que llegó a la siguiente conclusión: En el análisis del recojo de la información se pudo apreciar que el estilo de liderazgo que prevalece en el Equipo Directivo del IESTPFFAA es el Estilo Transaccional, con un promedio ponderado de 4.0, a continuación le sigue el transformacional 3,99 y finalmente el instruccional con 3,97. En este sentido, el planteamiento de la hipótesis al inicio de la presente investigación es rechazada, ya que entre los promedios ponderados no existe mucha variabilidad.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo a la Hipótesis General que a la letra dice que, los Principios de Don de Mando influyen significativamente en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020. El valor calculado para la Chi cuadrada $0.158 > 0.05$ para un nivel de confianza de 95% y un grado de libertad. Hemos podido concluir mediante las encuestas que dicha hipótesis es válida; ya que los Principios del Don de Mando que incluyen el comportamiento humano, las características que encierra el mando y los problemas potenciales que encierra el mismo son trascendentes y de mucha importancia para consolidar el Liderazgo en los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi".
2. De acuerdo a la Hipótesis Especifica 1 que a la letra dice que, el Comportamiento Humano influyen significativamente en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020. El valor calculado para la Chi cuadrada $0.198 > 0.05$ para un nivel de confianza de 95% y un grado de libertad. Hemos podido concluir mediante las encuestas que dicha hipótesis es válida; ya que el comportamiento humano incluye la personalidad, las necesidades humanas básicas, objetivos y frustraciones, motivación individual y grupal, la integración del grupo entre otros, son trascendentes y de mucha importancia para formar las bases del Liderazgo en los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi".

3. De acuerdo a la Hipótesis Especifica 2 que a la letra dice que, las Características del Mando influyen significativamente en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020. El valor calculado para la Chi cuadrada $0.212 > 0.05$) para un nivel de confianza de 95% y un grado de libertad. Hemos podido concluir mediante las encuestas que dicha hipótesis es válida; ya que las características que encierra el mando incluye la naturaleza del mando, su accesibilidad, la influencia del jefe entre otros, son trascendentes y de mucha importancia para desarrollar el Liderazgo en los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi".

4. De acuerdo a la Hipótesis Especifica 3 que a la letra dice que, los Problemas Potenciales del Mando influyen significativamente en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020. El valor calculado para la Chi cuadrada $0.115 > 0.05$) para un nivel de confianza de 95% y un grado de libertad. Hemos podido concluir mediante las encuestas que dicha hipótesis es válida; ya que la solución de los problemas potenciales que encierra el mando incluyen el asumir el mando, la relación entre jefes, las funciones de consejero entre otros, son trascendentes y de mucha importancia para la consolidación del Liderazgo en los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi".

RECOMENDACIONES

1. Teniendo en consideración que los Principios del Don de Mando que incluyen el comportamiento humano, las características que encierra el mando y los problemas potenciales que encierra el mismo son trascendentes y de mucha importancia para consolidar el Liderazgo en los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”; es recomendable se incremente y/o complemente la instrucción existente respecto al Don de Mando, orientada a la optimización del Liderazgo en los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.
2. Teniendo en consideración que el comportamiento humano incluye la personalidad, las necesidades humanas básicas, objetivos y frustraciones, motivación individual y grupal, la integración del grupo entre otros, son trascendentes y de mucha importancia para formar las bases del Liderazgo en los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”; es recomendable se incremente y/o complemente la instrucción existente respecto al Don de Mando, orientada a la estructuración de las bases del Liderazgo en los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.
3. Teniendo en consideración que las características que encierra el mando incluye la naturaleza del mando, su accesibilidad, la influencia del jefe entre otros, son trascendentes y de mucha importancia para desarrollar el Liderazgo en los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco

Bolognesi”; es recomendable se incremente y/o complemente la instrucción existente respecto al Don de Mando, orientada al desarrollo del Liderazgo en los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

4. Teniendo en consideración que la solución de los problemas potenciales que encierra el mando incluyen el asumir el mando, la relación entre jefes, las funciones de consejero entre otros, son trascendentes y de mucha importancia para la consolidación del Liderazgo en los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”; es recomendable se incremente y/o complemente la instrucción existente respecto al Don de Mando, orientada a la consolidación del Liderazgo en los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

PROPUESTA DE MEJORA

“CONSOLIDADNDO EL DON DE MANDO Y POTENCIACIÓN EL LIDERAZGO”

1. PRESENTACIÓN

La capacidad de liderazgo de los integrantes de una institución militar es fundamental para el desarrollo y proyección de esta, especialmente en el cumplimiento de su visión institucional y misión, que como indica la propia Constitución Política es, la de garantizar la independencia y soberanía nacional e integridad territorial de la República, asumen el control del orden interno protegen al Perú de agresiones internas y externas, en la que está comprometida la vida de muchas personas. Es por ello que la consolidación e interiorización del liderazgo tiene que ver con los propósitos de la institución militar, para orientarlo y conducirlo como un cuerpo coherente, para el logro de objetivos institucionales, que le asegure sostenibilidad en el tiempo. En la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, la formación de líderes es un proceso, que como Alma Mater de una organización como el Ejército, es prolongado, continuo y progresivo, y ésta continua a lo largo de toda la vida del oficial. Su finalidad es obtener cambios positivos y duraderos. El liderazgo en la Escuela Militar se enseña por asimilación de experiencias obtenidas por la observación de comportamientos y ejemplos de sus superiores y en las actividades que el Cadete desarrolla a lo largo de sus cuatro de años en el Instituto. El liderazgo empieza con los valores y sabemos de la importancia de los valores, que son el impulso del cambio, el compromiso de los soldados con algo superior a ellos mismos.

Para la presente se ha utilizado los resultados de la investigación titulada “Influencia de los Principios de Don de Mando y el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020”. Tras este análisis, se consideró necesario incrementar y/o complementar la instrucción existente respecto al Don de Mando, orientada a la optimización del Liderazgo en los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

2. JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta describirá la influencia de los Principios del Don de Mando en el Liderazgo que ejercen los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” sobre los cadetes de años subordinados; tratando de que la misma sirva como un modelo capaz de optimizar el liderazgo en los cadetes, tomando en cuenta su formación militar.

En las organizaciones castrenses el liderazgo de primera línea se concentra en la mayoría de los puestos de la organización. Está estrechamente relacionado con los subalternos en cada nivel organizacional siendo menos complejo en relación con el nivel estratégico y que está sometido al corto plazo, pues van en función de la misión, no es menos importante a la hora de ejecutar las tareas.

El ser un líder militar implica ser competente y responsable, esto significa saber aplicar los principios éticos y morales de la profesión a las situaciones concretas, por

ello es indispensable regirse por imperativos y leyes que rijan la vida práctica. En este sentido, la filosofía es imprescindible por ser la disciplina que se ocupa de la reflexión acerca de los fundamentos, los métodos y las perspectivas tanto del saber teórico, como de la práctica y de la creación.

En las escuelas de formación de oficiales y suboficiales de las diversas instituciones que integran las Fuerzas Armadas del Perú, como es la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” se contempla en la currícula de estudio una materia sobre liderazgo militar, que tiene como finalidad el estudio y la reflexión sobre el quehacer profesional del militar desde la perspectiva teórica de la filosofía y la ética.

3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

3.1. Objetivo general

Incrementar y/o complementar la instrucción existente respecto al Don de Mando, orientada a la optimización del Liderazgo en los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

3.2. Objetivos específicos

- Incrementar y/o complementar la instrucción existente respecto al Comportamiento Humano, orientada a la estructuración del Liderazgo en

los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

- Incrementar y/o complementar la instrucción existente respecto al Don de Mando, orientada al desarrollo del Liderazgo en los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.
- Incrementar y/o complementar la instrucción existente respecto al Don de Mando, orientada a la consolidación del Liderazgo en los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

4. META

Lograr que los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, optimicen y consoliden el Liderazgo que les permitirá ejercer su comando mientras sean cadetes y convertirse en líderes respetados una vez graduados como oficiales.

5. METODOLOGÍA

Los procedimientos, técnicas e instrumentos utilizados en las actividades militares y académicas, tendrán una directriz procesual, pues ya no se trata simplemente de

desarrollar contenidos, sino de lograr procesos donde se consiga la apropiación, manejo, interiorización y uso proactivo de los valores institucionales.

5.1. Plan de acción

Presentar una propuesta con medidas que incrementen y/o complementen las ya existentes, a fin de optimizar y consolidar el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

5.2. Actividades

- Elaborar propuesta especificando los aspectos por incorporar.
- Solicitar audiencia en el Sr General Director de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, el Sub Director Académico, el Comandante Jefe de Batallón de Cadetes y el S-3 (Instrucción y Operaciones).
- Exponer la propuesta.
- Realizar la complementación de la currícula de estudio.
- Presentar el trabajo terminado.
- Coordinar con el Departamento Académico y el Batallón de Cadetes para materializar la propuesta.

5.3. Temporalización

La ejecución del proyecto debe estar enmarcado en el periodo de tiempo marzo 2020 a noviembre 2020.

6. RESPONSABLES

La ejecución de la propuesta estará a cargo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos, bajo la supervisión de sus Jefes de Sección, Jefes de Área, el S-3, el Comandante del Batallón de Cadetes y Jefe del Departamento Académico de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

7. VIABILIDAD

La propuesta es viable, toda vez que la materialización de la propuesta no requiere de ningún recurso económico para su cristalización.

8. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El Plan de Mejora, es de interés de la Escuela Militar de Chorrillos; por lo tanto, a este nivel el seguimiento y evaluación dependerá del estudio que haga el comando de la Escuela al respecto. Dicho seguimiento se dará especial relevancia a la evaluación en dos sentidos:

- *Evaluación de Procesos.* La evaluación procesual (durante el desarrollo de las actuaciones) se realizará a lo largo de todo el proceso de implementación de las distintas actuaciones contempladas dentro del Plan de Mejora, con el fin de comprobar, optimizar y mejorar el desarrollo del mismo.

- *Evaluación Final.* Con el fin de valorar el grado de consecución de los objetivos propuestos, la evaluación final (reflexión y síntesis al término de las actuaciones) tendrá en cuenta aspectos tanto cuantitativos como cualitativos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Cabellos, C. – Marquina, H. & Mas, V. (2018). En su tesis para optar al Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares Con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones, titulada: “*Mando Tipo Misión y Liderazgo de los Oficiales de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales*”. Escuela Superior de Guerra del Ejército. Lima. Perú

Castillo, J. (2016). En su ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia, titulado: “*El Liderazgo Militar del Ejército Nacional de Colombia, ¿más allá de las Unidades Militares?*”. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C., Colombia

Danhke, (1989) cfr por Hernández, et al (2003). Investigación descriptiva. México: McGraw-Hill.

Do Espirito, R. (2017). En su tesis de Grado para la obtención del título de Licenciado en Ciencias Militares, titulada: “*El Liderazgo para el cadete en la Escuela Militar ¿Asignatura o Unidad Didáctica?*”. Ejército de la República de Uruguay. Montevideo. Uruguay

Hernández, S. Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Primera edición: 1991. Sexta edición: 1998. Tercera edición: 2003. McGraw-Hill Interamericana. México, D. F

Montero S. (2017). En su tesis de Maestría en Educación con mención en Gestión Educativa, titulada: *“Identificación de los estilos de liderazgo del equipo directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De las Fuerzas Armadas (IESTPFFAA)”*. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.

Núñez, K. & Pariachi, H. (2018). En su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Ciencias Militares, titulada: *“Evaluación del Liderazgo y el Rendimiento Académico de los cadetes de tercer año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2017”*. Comando de Educación y Doctrina del Ejército. Lima. Perú

Pérez, C. (2005). Muestreo estadístico. Conceptos y problemas resueltos. Madrid: Pearson Educación s.a.

Popper, K R., (1981). *La miseria del historicismo*. Madrid. España

RC-21 (1999). *Don de Mando*. Ejército de Uruguay. Montevideo. Uruguay

RE-1-54, (2014). *Liderazgo Militar*. Ejército del Perú. Lima. Perú

Santos, L. (2015). En su ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia, titulado: *“Liderazgo Militar en los Suboficiales del Ejército Nacional Colombiano”*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C.

Anexo 1



Matriz de consistencia

Título: Influencia de los Principios de Don de Mando y el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema General</p> <p>¿Cuál es la influencia de los Principios de Don de Mando en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar cuál es la influencia de los Principios de Don de Mando en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Los Principios de Don de Mando influyen significativamente en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel</p>		<p>X₁</p> <p>El Comportamiento Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La personalidad • Las necesidades humanas básicas • Objetivos y frustraciones • Presión de fuerzas externas e internas del individuo • Motivación individual • Motivación del grupo • El ajuste • Integración del grupo • Identificación • La irradiación del grupo 	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Básico- Descriptivo- Causal</p> <p>DISEÑO</p> <p>No Experimental- Transversal</p>

<p>Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>¿Cuál es la influencia del Comportamiento Humano en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel</p>	<p>Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Establecer cuál es la influencia del Comportamiento Humano en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel</p>	<p>Francisco Bolognesi" 2020.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>El Comportamiento Humano influyen significativamente en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020.</p>	<p>Variable Independiente (X)</p> <p>Principios del Don de Mando</p>	<p>X₂</p> <p>Características del Mando</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Naturaleza universal del mando • Accesibilidad del mando • La influencia del jefe • Relaciones del mando con la educación • Relaciones entre mando, comando y conducción • Mando autoritario y persuasivo 	<p>ENFOQUE</p> <p>Cuantitativo</p> <p>POBLACIÓN</p> <p>97 Cadetes del arma de Infantería</p>
				<p>X₃</p> <p>Problemas Potenciales del Mando</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asunción del comando • La educación e instrucción de los jefes subordinados • Las relaciones entre los jefes • La función de consejero • Creación de motivaciones e incentivos • La recepción de nuevos miembros 	<p>MUESTRA</p> <p>60 Cadetes del arma de Infantería</p> <p>TÉCNICA</p> <p>Se ha aplicado:</p>

<p>Francisco Bolognesi" 2020?</p> <p>¿Cuál es la influencia de las Características del Mando en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020?</p>	<p>Francisco Bolognesi" 2020.</p> <p>Establecer cuál es la influencia de las Características del Mando en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020.</p>	<p>Las Características del Mando influyen significativamente en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020.</p> <p>Los Problemas Potenciales del Mando influyen</p>	<p>Variable Dependiente</p> <p>(Y)</p> <p>Liderazgo</p>	<p>Y₁</p> <p>El Líder en el Ejército</p> <p>Y₂</p> <p>Niveles del Liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación del líder • La influencia del líder • Propósito • Visión del líder • Dirección • Motivación • Requisitos del líder militar • Capacidades básicas de un líder militar • Acciones del líder en operaciones militares <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Estratégico • Liderazgo Organizacional • Liderazgo Directo • Equipos de Líderes 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación documental • Investigación de campo <p>INSTRUMENTOS</p> <p>Se utilizó:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios • Encuestas <p>MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS</p> <p>Estadística SPSS22</p>
--	--	--	---	---	---	--

<p>¿Cuál es la influencia de los Problemas Potenciales del Mando en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020?</p>	<p>Establecer cuál es la influencia de los Problemas Potenciales del Mando en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020.</p>	<p>significativamente en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020.</p>		<p>Y₃ Cualidades Personales del Líder</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La presencia del líder militar • La inteligencia del líder militar • El conocimiento, habilidad y dominios del líder 	
--	--	---	--	---	--	--

Anexo 3. Instrumentos de Recolección de Datos

Encuesta 1

PRINCIPIOS DEL DON DE MANDO

La presente encuesta es para determinar cuál es la influencia de los Principios de Don de Mando en el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2020:

Escala de valoración	
Totalmente	5
Solo en parte	4
Muy poco	3
Casi Nunca	2
Nunca	1

El Comportamiento Humano	1	2	3	4	5
1. ¿Considera usted que la Personalidad como parte del Comportamiento Humano se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería					

<p>de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?</p>					
<p>2. ¿Considera usted que las Necesidades Humanas Básicas como parte del Comportamiento Humano se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?</p>					
<p>3. ¿Considera usted que los Objetivos y Frustraciones como parte del Comportamiento Humano se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?</p>					
<p>4. ¿Considera usted que la presión de fuerzas Externas e Internas del individuo como parte del Comportamiento Humano se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería</p>					

de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?					
5. ¿Considera usted que la Motivación Individual como parte del Comportamiento Humano se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?					
6. ¿Considera usted que la Motivación del Grupo como parte del Comportamiento Humano se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?					
7. ¿Considera usted que el Ajuste como parte del Comportamiento Humano se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?					

<p>8. ¿Considera usted que la Integración del Grupo como parte del Comportamiento Humano se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?</p>					
<p>9. ¿Considera usted que la Identificación como parte del Comportamiento Humano se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?</p>					
<p>10. ¿Considera usted que la Irradiación del Grupo como parte del Comportamiento Humano se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?</p>					
<p>Características del Mando</p>	<p>1</p>	<p>2</p>	<p>3</p>	<p>4</p>	<p>5</p>

<p>11. ¿Considera usted que la Naturaleza Universal del Mando como parte de las Características del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?</p>					
<p>12. ¿Considera usted que la Accesibilidad del Mando como parte de las Características del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?</p>					
<p>13. ¿Considera usted que la Influencia del Jefe como parte de las Características del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?</p>					

<p>14. ¿Considera usted que las Relaciones del Mando con la Educación como parte de las Características del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?</p>					
<p>15. ¿Considera usted que las Relaciones entre Mando, Comando y Conducción como parte de las Características del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?</p>					
<p>16. ¿Considera usted que el Mando Autoritario y Persuasivo como parte de las Características del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?</p>					

Problemas Potenciales del Mando	1	2	3	4	5
17. ¿Considera usted que la Asunción del Comando como parte de los Problemas Potenciales del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?					
18. ¿Considera usted que la Instrucción y Educación de los Jefes Subordinados como parte de los Problemas Potenciales del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?					
19. ¿Considera usted que las Relaciones entre los Jefes como parte de los Problemas Potenciales del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela					

<p>Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?</p>					
<p>20. ¿Considera usted que la Función de Consejero como parte de los Problemas Potenciales del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?</p>					
<p>21. ¿Considera usted que la Creación de Motivaciones e Incentivos como parte de los Problemas Potenciales del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?</p>					
<p>22. ¿Considera usted que la Recepción de nuevos miembros como parte de los Problemas Potenciales del Mando se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de 4to año de Infantería</p>					

de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"?					
---	--	--	--	--	--

Encuesta 2

LIDERAZGO

Escala de valoración	
Totalmente	5
Solo en parte	4
Muy poco	3
Casi Nunca	2
Nunca	1

El Líder en el Ejercito	1	2	3	4	5
23. ¿Considera usted que la Preparación del Líder en el Ejército puede ser influida por los Principios del Don de Mando?					

24. ¿Considera usted que la Influencia del Líder en el Ejército puede ser sobrepasada por los Principios del Don de Mando?					
25. ¿Considera usted que el Propósito del Líder en el Ejército puede ser influido por los Principios del Don de Mando?					
26. ¿Considera usted que la Visión del Líder en el Ejército puede ser influida por los Principios del Don de Mando?					
27. ¿Considera usted que la Dirección del Líder en el Ejército puede ser influida por los Principios del Don de Mando?					
28. ¿Considera usted que la Motivación del Líder en el Ejército puede ser influida por los Principios del Don de Mando?					

29. ¿Considera usted que los Requisitos para ser Líder en el Ejército pueden ser influidos por los Principios del Don de Mando?					
30. ¿Considera usted que las Capacidades básicas de un Líder Militar pueden ser influidas por los Principios del Don de Mando?					
31. ¿Considera usted que las Acciones del Líder en Operaciones Militares pueden ser influidas por los Principios del Don de Mando?					
Reconocimiento de Área	1	2	3	4	5
32. ¿Considera usted que el Liderazgo Estratégico dentro del marco de los Niveles del Liderazgo					

<p>puede ser influido por los Principios del Don de Mando?</p>					
<p>33. ¿Considera usted que el Liderazgo Organizacional dentro del marco de los Niveles del Liderazgo puede ser influido por los Principios del Don de Mando?</p>					
<p>34. ¿Considera usted que el Liderazgo Directo dentro del marco de los Niveles del Liderazgo puede ser influido por los Principios del Don de Mando?</p>					
<p>35. ¿Considera usted que los Equipos de Lideres dentro del marco de los Niveles del Liderazgo puede ser influido por los Principios del Don de Mando?</p>					

<p>36. ¿Considera usted que la Presencia del Líder Militar dentro del marco de los Niveles del Liderazgo puede ser influido por los Principios del Don de Mando?</p>					
<p>37. ¿Considera usted que la Inteligencia del Líder Militar dentro del marco de los Niveles del Liderazgo puede ser influido por los Principios del Don de Mando?</p>					
<p>38. ¿Considera usted que el Conocimiento, Habilidad y Dominio del Líder dentro del marco de los Niveles del Liderazgo pueden ser influidos por los Principios del Don de Mando?</p>					

PROMEDIO DE VALORACIÓN DEL EXPERTO:

OBSERVACIONES REALIZADAS POR EL EXPERTO:

GRADO ACADÉMICO DEL EXPERTO:

INSTITUCIÓN DONDE LABORA:

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO:

FIRMA:

.....

POST FIRMA:

DNI:

PROMEDIO DE VALORACIÓN DEL EXPERTO:

OBSERVACIONES REALIZADAS POR EL EXPERTO:

GRADO ACADÉMICO DEL EXPERTO:

INSTITUCIÓN DONDE LABORA:

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO:

FIRMA:

.....

POST FIRMA:

DNI:

PROMEDIO DE VALORACIÓN DEL EXPERTO:

OBSERVACIONES REALIZADAS POR EL EXPERTO:

GRADO ACADÉMICO DEL EXPERTO:

INSTITUCIÓN DONDE LABORA:

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO:

FIRMA:

.....

POST FIRMA:

DNI:

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

CONSTANCIA

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

HACE CONSTAR

Que los Cadetes que se mencionan han realizado la investigación en esta dependencia militar sobre el tema titulado: INFLUENCIA DE LOS PRINCIPIOS DE DON DE MANDO Y EL LIDERAZGO DE LOS CADETES DE 4TO AÑO DE INFANTERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI" 2020

Investigadores:

Cruz Díaz Iván Anthony

Espinoza Tineo Antony Marcial

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

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

Anexo 6. Compromiso de autenticidad del instrumento

Los Cadetes que suscriben líneas abajo, autores del trabajo de investigación titulado: INFLUENCIA DE LOS PRINCIPIOS DE DON DE MANDO Y EL LIDERAZGO DE LOS CADETES DE 4TO AÑO DE INFANTERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI" 2020.

HACEN CONSTAR:

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

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

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

Chorrillos,.. dedel 2020

.....

Cruz Díaz Iván Anthony

Espinoza Tineo Antony Marcial

