

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



**Relación del liderazgo mando tipo misión y el perfil profesional del oficial de  
infantería del Ejército del Perú en el año 2017**

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

**Autores**

**Ever Barboza Lozano**

**Jhon Chavez Chura**

**Italo Charalla Choque**

**Lima - Perú**

**2018**

**Página del jurado**

**Dra. SILVA CALDERON DE VASQUEZ Josefa**

.....  
Presidente

**Mg. CARMEN CHOQUEHUANCA Edgard**

.....  
Secretario

**Dra. LOPEZ FLORES Catalina**

.....  
Vocal

### **Dedicatoria**

La presente investigación se la dedicamos a Dios por darnos la oportunidad y fortaleza de seguir con nuestros sueños, a nuestros

padres por habernos apoyado en todos los momentos nuestra vida.

### **Agradecimiento**

Le agradecemos a Dios, por habernos acompañado y guiado en el transcurso de nuestra vida como cadetes, por habernos puesto varias pruebas en nuestro camino para demostrarnos que no hay ningún obstáculo que se pueda interponer en nuestros sueños y destinos,

siendo el nuestro motor, fortaleza y nuestra paz en los momentos difíciles.

## **Presentación**

Señores miembros del Jurado: Dando cumplimiento a las normas de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, para elaborar la tesis, presento el trabajo de investigación con el título: Relación del Liderazgo mando tipo misión y el perfil profesional del oficial de infantería del ejército del Perú en el año 2017.

En este trabajo se describe el proceso de la investigación, la que tiene como objetivo determinar la relación existente entre el liderazgo mando tipo misión y el perfil profesional del oficial de infantería del ejército del Perú en el año 2017, con una población finita de 39 oficiales egresados los cuales formaron la muestra, a los mismos que se les aplicó un instrumento de medición que pasó la prueba de normalidad.

El estudio está compuesto por cinco capítulos, el primer capítulo denominado Planteamiento del problema describe el problema de investigación, objetivos, justificaciones, limitaciones y viabilidad del estudio, en el segundo capítulo se describe los antecedentes que dan los primeros conocimientos del tema, así como fundamenta las bases teóricas, hipótesis, variables; en el tercer capítulo, denominado diseño metodológico, presenta los componentes metodológicos, en el cuarto capítulo presenta los resultados, seguidamente en el quinto capítulo presenta la discusión del tema, se exponen las conclusiones, recomendaciones.

Señores miembros del jurado esperando que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

## ÍNDICE

<b>TITULO</b> .....	i
Asesor y miembros del jurado.....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Presentación .....	v
<b>INDICE</b> .....	vi
<b>RESUMEN Español/Ingles (Abstract)</b> .....	xi
<b>INTRODUCCION</b> .....	xiii
<b>CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	2
1.2 Formulación del problema .....	4
1.2.1 Problema general.....	4
1.2.2 Problemas específicos.....	4
1.3 Objetivos de la investigación.....	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4 Justificación de la investigación.....	5
1.5 Limitaciones del estudio .....	6
1.6 Viabilidad del estudio.....	6
<b>CAPITULO II MARCO TEORICO</b>	
2.1 Antecedentes de la investigación .....	9
2.2 Bases teóricas.....	16

2.3	Definiciones conceptuales.....	30
2.4	Formulación de hipótesis .....	37
2.4.1	Hipótesis general.....	37
2.4.2	Hipótesis específicas.....	37
2.5	Variables.....	38
2.5.1	Definición conceptual.....	38
2.5.2	Operacionalización de variables.....	39

### **CAPITULO III DISEÑO METODOLOGICO**

3.1	Tipo de investigación, estrategias o procedimientos de contrastación de hipótesis o cumplimiento de objetivos en caso de no haber hipótesis .....	42
3.1.1	Descripción del diseño .....	42
3.1.2	Tipo- Nivel.....	43
3.1.3	Enfoque .....	44
3.2	Población y Muestra.....	44
3.3	Técnicas de recolección de datos.....	45
3.3.1	Descripción de los instrumentos.....	45
3.3.2	Validez y confiabilidad de los instrumentos... ..	45
3.4	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información .....	48
3.5	Aspectos éticos.....	49

### **CAPITULO IV RESULTADOS CAPITULO V DISCUSION CONCLUSIONES RECOMENDACIONES**

5.1	Discusión.....	78
5.2	Conclusiones.....	81
5.3	Recomendaciones .....	83

### **FUENTES DE INFORMACION**

- Referencias bibliográficas
- Referencias hemerográficas
- Referencias electrónicas

## **ANEXOS**

Matriz de consistencia.

Operacionalización de Variables

Instrumentos

Validación de Documentos

Constancia emitida por la institución donde realizó la investigación.

Compromiso de autenticidad del documento.

### **Lista de tablas**

Tabla 1. La creación del grupo cohesivos a través de la confianza es un factor importante en el mando tipo misión.....

Tabla 2. El mando tipo misión tiene por objetivo el desarrollo de una comprensión compartida.

Tabla 3. La disciplina en los subordinados es primordial para el cumplimiento del mando tipo misión.

Tabla 4. El subordinado debe desarrollar la capacidad de cumplir las órdenes tipo misión.

Tabla 5. El factor cultural es una resistencia para el mando tipo misión.

Tabla 6. El desconocimiento sobre el significado del mando tipo misión es un factor de resistencia para el mando tipo misión.

Tabla 7. La negación al cambio de tipo de mando en los oficiales con antigüedad son resistencia para el mando tipo misión.

Tabla 8. La hipocresía y falta de compromiso de los subordinados influye en el liderazgo mando tipo misión que ejercen los oficiales de infantería del ejército del Perú.

Tabla 9. El empoderamiento del subordinado constituye una herramienta importante en el liderazgo mando tipo misión del oficial de infantería.

Tabla 10. El superior debe estar en la capacidad de tolerar errores bien intencionados de sus subordinados para que se lleve a cabo el mando tipo misión.

- Tabla 11. La delegación de responsabilidades al subordinado constituye una herramienta importante en el mando tipo misión de los oficiales de infantería.
- Tabla 12. Des La confianza mutua es una herramienta muy indispensable para el mando tipo misión.
- Tabla 13. La capacidad de comunicación es primordial para el buen clima en el liderazgo mando tipo misión que realiza el oficial de infantería.
- Tabla 14. La creatividad en el subordinado es fundamental en todo oficial de infantería
- Tabla 15. El grado de autoestima en el subordinado es fundamental para poder cumplir órdenes mando tipo misión sin amilanarse ante cualquier error que pueda tener en el cumplimiento de la orden.
- Tabla 16. Planifica, evaluar, comandar y conducir a los subordinados son competencias importantes que debe reunir el perfil del oficial de infantería.
- Tabla 17. El oficial de infantería debe estar en la capacidad de disertar las ordenes que están mal impartidas por el superior.
- Tabla 18. El oficial de infantería debe tener la capacidad de analizar las órdenes antes de ejecutarlas con el mando tipo misión
- Tabla 19. El oficial de infantería debe tener un juicio lógico para saber elegir la opción más adecuada para dar cumplimiento de la orden impartida.

## Lista de figuras

Figura 1. La creación de grupos cohesivos

Figura 2.El mando tipo misión tiene por objetivo una comprensión.

Figura 3.La disciplina en los subordinados es primordial

Figura 4.El subordinado debe desarrollar la capacidad de cumplir las órdenes.

Figura 5.El factor cultural es una resistencia para el mando tipo misión.

Figura 6.El desconocimiento sobre el significado del mando tipo misión es un factor de resistencia

Figura 7.Est. La negación al cambio de tipo de mando en los oficiales con antigüedad son resistencia.

Figura 8.La hipocresía y falta de compromiso de los subordinados.

Figura 9.El empoderamiento del subordinado constituye una herramienta

Figura10.El superior debe estar en la capacidad de tolerar errores bien intencionados de sus subordinados.

Figura11.La delegación de responsabilidades al subordinado constituye una herramienta importante en el mando tipo misión.

Figura 12.Estrl La confianza mutua es una herramienta muy indispensable.

Figura 13.La capacidad de comunicación es primordial para el buen clima.

Figura14.La creatividad en el subordinado es fundamental en todo oficial de infantería

Figura 15.El grado de autoestima en el subordinado es fundamental para poder cumplir órdenes.

Figura 16. Estrl Planifica, evaluar, comandar y conducir a los subordinados son competencias importantes que debe reunir el perfil del oficial.

Figura 17. Estrl El oficial de infantería debe estar en la capacidad de disertar las ordenes que están mal impartidas por el superior.

Figura 18. El oficial de infantería debe tener la capacidad de analizar las órdenes antes de ejecutarlas con el mando tipo misión.

Figura 19. El oficial de infantería debe tener un juicio lógico para saber elegir la opción más adecuada.

## RESUMEN

El tema tratado en la investigación comprendió, por un lado, el liderazgo mando tipo misión y el perfil profesional del oficial de infantería del ejército del Perú. Esto surgió debido a la necesidad de evidenciar la relación entre una y otra variable de estudio, planteándose el siguiente problema de investigación: ¿Qué relación existe entre el liderazgo Mando Tipo Misión y el Perfil Profesional del Oficial egresado del arma de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017? la hipótesis de la presente investigación quedo formulada de la manera siguiente: Existe relación significativa entre el liderazgo Mando Tipo Misión y el Perfil Profesional del Oficial egresado del arma de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017. El objetivo planteado fue: Determinar qué relación existe entre el liderazgo Mando Tipo Misión y el Perfil Profesional del Oficial egresado del arma de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017.

Metodológicamente, se enmarcó en el tipo básica, nivel descriptivo-correlacional, con un diseño no experimental transeccional. El método aplicado fue inductivo - deductivo. La técnica de recojo de la información fue la encuesta y el instrumento el cuestionario respectivo al estudio de las variables.

Los resultados de la investigación, se alcanzaron mediante el análisis descriptivo de las variables para conocer el nivel de correlación mediante. Del análisis de resultado se obtuvo que el liderazgo mando tipo misión y el perfil profesional del oficial egresado del arma de infantería del ejército del Perú.

Palabras clave: liderazgo, mando tipo misión, perfil profesional.

### **Abstract**

The subject dealt with in the investigation included, on the one hand, the mission-type command leadership and the professional profile of the officer who graduated from the infantry arm of the Army of Peru. This arose due to the need to demonstrate the relationship between one and another study variable, posing the following research problem: How does the Mission-type Command influence the Professional Profile of the Officer graduated from the Army infantry weapon of Peru? the year 2017? The hypothesis of the present investigation was formulated in the following way: The Leadership Command Mission type significantly influences the Professional Profile of the Officer graduated from the Army Infantry of Peru in 2017. The objective was: Determine how the Leadership Command Type Mission influences the Professional Profile of the Officer graduated from the Army Infantry of Peru in 2017.

Methodologically, it was framed in the basic type, descriptive-correlational level, with a non-experimental transectional design. The applied method was inductive - deductive. The technique of gathering information was the survey and the instrument the questionnaire related to the study of the variables.

The results of the research were achieved through the descriptive analysis of the variables to know the level of correlation using. From the result analysis, it was obtained that the mission-type leadership leadership and the professional profile of the officer graduated from the infantry arm of the army of Peru.

Keywords: Leadership, command mission type, Professional profile

## **INTRODUCCIÓN**

El mando tipo misión es un concepto de mando que privilegia la iniciativa, pro actividad y libertad de acción de los subordinados, habilitándolos para tomar decisiones de acuerdo con la intención del comandante, teniendo en cuenta que son estos oficiales los que se encontrarán en el frente de batalla y tendrán una visión real de la situación. El traducir una visión de mando tipo misión en la práctica a través del desarrollo de líder en los campos de la educación, adiestramiento y experiencia resulta un desafío debido a la tensión que hay entre la incertidumbre y la necesidad de la sincronización. Los comandantes necesitan equilibrar el arte del mando con la ciencia de control. El mando tipo misión cuenta con un gran potencial para posibilitar el éxito operacional bajo condiciones de incertidumbre. Sin embargo, es posible que los comandantes intenten manejar la incertidumbre mediante el ejercicio de un mayor grado de control centralizado, contrario a la filosofía del mando tipo misión.

El objetivo fundamental del modelo “Mando Tipo misión”, es conseguir que, en una situación difícil enmarcado en nuestro ámbito militar, el problema y la misión sea cumplida con un proceso inteligente, hábil, iniciativa por parte del subordinado con un

proceso de toma de decisiones eficaz, que en el transcurso de dichas dificultades sepa desarrollar la situación con los medios que le asignen.

La presente investigación se desarrolló en cinco capítulos: Capítulo I. Planteamiento del problema, capítulo II Marco teórico; capítulo III Diseño metodológico; capítulo IV Resultados y el capítulo V Discusión, conclusiones y resultados.

# CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción de la realidad problemática

Actualmente los cambios que vienen ocurriendo en el mundo, el escenario de la guerra, los conflictos y las luchas han implicado que las Fuerzas Armadas tengan drásticos cambios y urgencia de introducir en su organización, doctrina, estrategias, cultura y los cambios necesarios para poder actuar acorde a las demandas de estos nuevos escenarios.

El Ejército del Perú, pese a tenerse conocimiento doctrinario sobre el concepto del mando tipo misión, plasmado en diferentes manuales y reglamentos, así como estar prescrito en el objetivo N° 1 del Plan Estratégico Institucional del Ejército (mejorar la capacidad operativa del componente terrestre), no se cultiva de manera óptima esta forma de comando en las actividades de rutina, restándosele importancia y ocasionando que los oficiales pierdan iniciativa y proactividad, debido a factores de tipo cultural y organizacional que generan un rechazo a estos cambios.

Excesivas veces, los errores de achacar la responsabilidad de cualquier acto errado al personal de mayor antigüedad, genera el mal reflejo en los oficiales que ejercen jefatura de no delegar ciertas responsabilidades en sus subordinados, buscando controlar hasta el más mínimo detalle, con la creencia que así se evitará cometer cualquier error, pero sin darse cuenta que esta actitud no permite el desarrollo de la iniciativa de los jefes subordinados y resta libertad de acción, condiciones fundamentales que sirven de base para el mando tipo misión.

La consecuencia de todo esto es la mala costumbre de muchos oficiales de esperar recibir una orden para cualquier actividad, por más mínima que sea, siendo incapaces de tomar una decisión, rehuendo a la responsabilidad, ya sea por temor al

fracaso y/o por la sanción que acarrearía una mala decisión. El desarrollo del perfil profesional del oficial es la base fundamental para un ejército, más aún para aquellos que practican el mando tipo misión en todo lo que hace, el no practicarlo, se privan a sí mismos de beneficiarse del potencial, conocimientos y experiencia humana que proporciona el mismo. El mando tipo misión trata de cómo pelear.

La Dirección General de Educación y Doctrina del Ejército (DIEDOG) formula y actualizan el diagnóstico de la realidad educativa del Ejército, identificando los factores que favorecen o impiden el cumplimiento de los objetivos del Sistema Educativo del Ejército (SIEDE), cuyos primero y séptimo objetivos respectivamente son: Proporcionar a la Fuerza Operativa y Órganos y Medios de Apoyo Oficiales educados y entrenados para la Defensa y Desarrollo Nacional e implementar un sistema de educación por competencias centrado en el desempeño de actividades cercanas a la realidad.

Todo esto con la finalidad que permita al egresado cumplir con éxito su ejercicio profesional; basado inicialmente en este diagnóstico se puede determinar que la formación militar en la Escuela Militar de Chorrillos (EMCH) en relación con el desempeño profesional se observa una clara y progresiva disminución de la competitividad de los oficiales egresados de las diferentes promociones, para el logro de objetivos institucionales, principalmente en aspectos de acciones militares, nuevas amenazas y una baja formación axiológica.

Estos como un común denominador en los jóvenes oficiales cuya característica son el bajo compromiso institucional en valores y ética profesional, una formación muy pobre en la gestión y administración de recursos humanos, materiales y financieros, poca visión en los procesos de planeamiento táctico, operativo y principalmente estratégico, lo que hacen que la mística y tradiciones que caracterizan a las instituciones armadas se estén perdiendo.

Es cierto que las nuevas formas de organización deben ser menos verticales y tener una mayor y más flexible horizontalidad en la que la recepción de una orden implica la responsabilidad de decidir sobre las estrategias más convenientes para su ejecución. Todo este proceso descrito y en actual ejecución es lo que el Ejército viene ejecutando para enfrentar las amenazas asimétricas, las nuevas amenazas y los riesgos emergentes.

Tomando como referencia lo vertido anteriormente, el mando tipo misión se define como la síntesis de una filosofía de mando y una Función de Conducción de la Guerra, compuesta por una serie de tareas y sistemas que equilibran el arte del mando con la ciencia del control, con el fin de desarrollar operaciones de forma efectiva.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es la relación entre el liderazgo Mando Tipo Misión y el Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Cuál es la relación entre Factores que favorecen al Liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017?

¿Cuál es la relación entre los factores que generan resistencia a la aplicación del liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017?

¿Cuál es la relación entre las herramientas a emplearse en el liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la relación existente entre el liderazgo Mando Tipo Misión y el Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Determinar la relación existente entre Factores que favorecen al Liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017.

Determinar la relación existente entre los factores que generan resistencia a la aplicación del liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017.

Determinar la relación existente entre las herramientas a emplearse en el liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017

#### **1.4. Justificación de la investigación**

Es de suma importancia estudiar la relación del Liderazgo Mando Tipo Misión y el perfil profesional del Oficial egresado del arma de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017, debido a que sus resultados servirán como base para la óptima aplicación del liderazgo mando tipo misión, teniendo en cuenta que este tipo de mando es la conducción de operaciones militares a través de la ejecución descentralizada basada en órdenes tipo misión para el cumplimiento eficaz de la misión, permitiendo resolver cualquier imprevisto.

Asimismo, esta investigación permite apreciar que la descentralización de las ordenes hace que el mando tipo misión exitoso tenga como resultado el trabajo de líderes subalternos, en todo nivel, que llevan a cabo la iniciativa disciplinada de conformidad con la intención del comandante para cumplir las misiones.

Por último, este estudio muestra la relación del liderazgo mando tipo misión y el perfil profesional del oficial egresado cultivando en ellos la osadía, el ingenio y la astucia en situaciones de combate. Los comandantes deben aprender a usar la filosofía del mando tipo misión en el adiestramiento a fin de preparar a sus subalternos para enfrentar las incertidumbres y los rápidos cambios que forman parte de las operaciones.

#### **1.5 Limitaciones de la investigación**

Para el desarrollo de la presente investigación se presentan las siguientes dificultades:

- El poco tiempo asignado para la elaboración de la tesis, ya que se necesitaba tener un tiempo adecuado para la investigación y el análisis de datos.
- La falta de material bibliográfico sobre el tema en el ámbito nacional, por lo que no se dispuso de fuente de investigación.
- Los recursos económicos también fueron una limitación, ya que fue necesario para adquirir material bibliográfico impreso

## **1.6 Viabilidad de la investigación**

Este estudio fue posible de llevar a cabo mediante el análisis de la información obtenida en la entrevista a personal militar que domina el tema y se encuentra trabajando en la escuela militar de Chorrillos, basándonos en sus experiencias de trabajo en las diferentes guarniciones militares a nivel nacional y en sus estudios realizados en otros países. Asimismo, mediante la realización de encuestas a los oficiales que se encuentran realizando programas académicos en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército, quienes sirvieron como muestra de la población de oficiales del Ejército del Perú, a fin de conocer sus experiencias y puntos de vista sobre el tema.

Se consideró, también que ha sido viable ya que estuvo orientada a buscar como fin último la correcta ejecución de un tipo de mando que representa una evolución conforme al avance vertiginoso de los tiempos modernos.

# CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

Para el desarrollo de la investigación hemos recurrido a distintas bibliotecas de diversas instituciones en búsqueda de los antecedentes, que permita tener un punto de partida y las referencias de las variables, materia de estudio

#### **Antecedentes internacionales**

**Silva y Ortega (2015)**, en su artículo titulado "*Intuición vs razonamiento. Decisiones en el mando tipo misión*". La historiografía militar señala que una de las competencias conductuales que debe poseer un conductor militar es la "intuición" para resolver en el contexto de la filosofía del mando tipo misión. Este artículo hace la distinción entre el razonamiento y la intuición en las decisiones militares y asevera que esta última no es más que una habilidad para resolver situaciones en forma más rápida, pero no por eso desprovista de razonamiento. Por tanto, la intuición como facultad para entender las cosas instantáneamente, sin necesidad de razonamiento, y solo como una simple percepción de una idea o una verdad que aparece como evidente para quien intuye, no tiene cabida en las decisiones y planificación militar. Siendo sus conclusiones: Las diferencias entre el razonamiento y la intuición en las decisiones militares o en el contexto de situaciones de mando tipo misión, no se relacionan con el tiempo disponible para adoptar las decisiones, sino con la capacidad cognitiva para adoptar decisiones con mayor o menor rapidez; pero todas razonadas y ninguna intuitiva. Lo

que parece intuición o lo que algunos reglamentos manifiestan como tal, no es más que una forma de expresar las competencias conductuales e intelectuales que deben poseer los comandantes que ejercen la conducción de operaciones militares. Claramente, tras el razonamiento hay reflexión, conocimiento, prueba y experiencia. La intuición es una mera percepción íntima de algo que aparece evidente solo para quien intuye y que de favorecerse, en el caso de la conducción militar, puede ser muy peligroso. Por tanto, el razonamiento del PPM debe privilegiarse, enseñarse y entrenarse, la suma de todo, más la experiencia, redundará en un comandante con capacidad y habilidad para administrar gran cantidad de información y resolver rápidamente, pareciendo que está resolviendo intuitivamente, pero no es así, el razonamiento prima y solo varía la genialidad del sujeto. El golpe de vista u ojeada militar que se alude por los tratadistas desde principios del siglo XIX, no es más que la capacidad que han dejado de manifiesto en la historia militar universal “grandes capitanes” para interpretar adecuadamente las ventajas y desventajas del escenario; conocer las capacidades de las armas y organización de las fuerzas sacando el mejor provecho de ellas; aplicar principios clásicos de la ciencia militar y también administrar correctamente el porcentaje importante de incertidumbre que toda operación militar implica, pero con raciocinio. El MILE considera como uno de sus elementos constitutivos la capacidad de toma de decisiones de un comandante. Para lo cual el proceso de formación militar requiere de un profundo aprendizaje del proceso de razonamiento militar en el PPM que puede ser asociado al Sistema 2 del proceso de toma de decisiones expuesto. Pero lo anterior no es suficiente, ya que debido a la rapidez con la que se deben adoptar decisiones en el ámbito militar, todo comandante requiere de experiencias positivas, conocimiento e información que en el tiempo hayan formado heurísticas o atajos mentales inconscientes, que les proporcionen las herramientas para una efectiva toma de decisiones bajo presión, que aunque sea rápida y parezca intuitiva es en esencia razonada en sus bases.

**Blom (2016)**, en su artículo titulado: *“Un cambio de cultura basado en la confianza. Cómo repensar el modelo de requerimientos de liderazgo del Ejército en la época del*

*mando tipo misión*". Afirma que actualmente los soldados no se sienten empoderados; más bien, se sienten demasiado controlados y escrutinados por los procesos burocráticos, lo cual representa una llamada de atención para los líderes del ejército de mayor antigüedad, que han intentado empoderar a los soldados por medio de la implementación amplia en el servicio de la filosofía del mando tipo misión. .El mando tipo misión exitoso requiere de líderes que proporcionen una intención clara, luego deleguen y empoderen a sus subalternos para fomentar una iniciativa disciplinada; sin embargo, el modelo de requerimiento de liderazgo del Ejército de EE.UU., que deben cumplir los líderes, no refuerza estas premisas. El Ejército de EE.UU. tiene un interés particular en adiestrar a líderes y codificar las características que valora en ellos. La norma actual en la cual esa institución valora a sus líderes se asienta en el modelo de requerimientos de liderazgo del ejército. El modelo de requerimientos de liderazgo dentro del ejército, hace un trabajo aceptable de identificar las características; sin embargo, estas cualidades no están en un vacío. A fin de que este modelo funcione, las características expuestas en el mismo deben ser anidadas tanto a los principios de liderazgo como protegidas por la filosofía del mando tipo misión. El Marco Conceptual de Liderazgo del Ejército que sustituyó a los Principios de Liderazgo en 1999, es conocido comúnmente como el modelo "ser, saber, hacer", el cual dividió los principios de liderazgo en subgrupos que consisten en valores, atributos, destrezas y acciones. En 2012, nuevamente el ejército hizo cambios y publicó el Modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército, el cual divide los temas de liderazgo en subgrupos basados en qué "es" un líder y qué "hace" un líder.

Dicha tesis aportará al tema de investigación el sentido de que este tipo de mando tiene como base fundamental la confianza que debe existir entre el líder y los comandos subordinados, dicha confianza es primordial para fomentar la iniciativa disciplinada que pueda notarse en un ejército.

**Scaife (2015)**, en su artículo titulado: "*Un paradigma de diálogo y confianza, el entrenamiento del mando tipo misión del Ejército*". El autor afirma que el liderazgo es

corporativo y surge a través de la inculcación de la filosofía del mando tipo misión a través de los comandantes y los estados mayores a sus subalternos; esta filosofía de mando está basada en seis principios: Crear equipos cohesivos a través de la confianza mutua; La confianza debe darse entre los soldados y sus líderes, entre sus familias y el Ejército; y entre el Ejército y el pueblo; de hecho, la filosofía del mando tipo misión significa que la confianza debe ser inspirada en todos los escalones del Ejército para que sea tanto eficaz como posible, considerándosele no solo como una función de la guerra, sino también como un “instrumento de cambio cultural”. Desarrollar una comprensión compartida; Esta comprensión se debe dar entre los comandantes, sus estados mayores y sus subalternos, siendo una clave para llegar a ella: incentivar “el diálogo”, como una discusión entre dos o más personas o grupos sobre la exploración de un tema en particular o para la solución de un problema. Proporcionar una intención del comandante claro Los comandantes deben decirles a los subalternos qué hacer, no cómo hacerlo. Los comandantes expresan el motivo general de la operación, de manera que las fuerzas comprendan por qué se lleva a cabo. Usan la intención del comandante para explicar el propósito más amplio de la operación, más allá de la declaración de la misión. Esto permite que los comandantes subordinados y soldados ganen conciencia de lo que se espera de ellos, cuáles son las limitaciones y, lo más importante, por qué se está llevando a cabo la misión. Ejercer la iniciativa disciplinada; La iniciativa disciplinada es una acción en ausencia de órdenes, si las órdenes actuales ya no encajan con la situación, o cuando surgen oportunidades o amenazas imprevistas. La iniciativa disciplinada de un subalterno puede ser el punto de partida para buscar la iniciativa táctica; esta voluntad de actuar ayuda a desarrollar y a mantener la iniciativa operacional usada por las fuerzas para establecer o dictar los términos de la acción en toda operación. La iniciativa disciplinada es hacer lo legal, moral y ético dentro de la intención del comandante para cumplir la misión. Usar órdenes tipo misión; Este tipo de órdenes, donde se da una mínima información, demuestra un alto nivel de confianza y competencia entre un comandante y un subordinado.

Para lograr el desarrollo e implementación del mando tipo misión en el Ejército del Perú se requerirá adecuar nuestra doctrina a ciertos principios que permitan y generen su correcta adopción. Uno de los objetivos de esta investigación es el establecimiento de estos principios, por lo cual se realizará un análisis de acuerdo a nuestra realidad cultural e institucional, coincidiendo con el autor del presente artículo en los principios antes mencionados.

### **Antecedentes nacionales**

**Díaz (2015)**, en su tesis titulada: “*Formación militar en la escuela militar de chorrillos y el desempeño profesional de los oficiales egresados promoción 2014*”. Cuyo objetivo fue analizar el rol y funciones que cumplen los oficiales egresados de la promoción 2014 en los diferentes puestos de las guarniciones militares, ello normalmente se empeñan como jefe de grupo, sección y circunstancialmente como jefe de compañía accidental o jefes de base accidental, jefes de patrulla en zonas que se encuentra en estado de derecho o zonas declaradas en estado de emergencia. La misión principal del Ejército del Perú es la defensa de la integridad del territorio peruano, para lo cual se forman a los oficiales por un periodo de cinco años en ciencia militar la que se perfila y proyecta en tres planos: intelectual, técnico y moral. En el plano intelectual, como todas las ciencias, la castrense nace del deseo de conocer la verdad propia del hombre como ser racional-social. En el plano técnico, la ciencia militar es la fuente de aplicaciones científicas del poder militar. En el plano moral, forjada en lo más profundo de la conciencia de un sujeto autónomo capaz de construir sus propias estructuras valorativas, a través de un fortalecimiento de los valores en sus acciones. Sin embargo hoy en día existen algunos vacíos y contradicciones cuando van a desempeñar sus labores, su empleo no se ve reflejado en la formación, el empleo de oficiales recientemente egresado muchas veces está enmarcado a otras misiones y tareas encomendadas a las instituciones militares en aspectos de seguridad al interior del país y orientados al desarrollo nacional, y es que esto obedece a una nueva visión de

la seguridad y los nuevos roles asignados a las Fuerzas Armadas no solo en el país sino a nivel mundial, con una visión multidisciplinaria de la seguridad, esto por las nuevas amenazas también conocida como la “Nueva agenda a la seguridad”

Dicha tesis aportará al tema de investigación desde el punto de vista importancia y conveniencia, sobre la formación militar de los oficiales del Ejército del Perú y su implicancia en su desempeño profesional corresponde a una solución de un problema institucional, donde el producto final que son los oficiales egresados tengan una formación académica, cultural y militar de nivel competitivo con las mejores universidades a nivel nacional e internacional; el cual constituye la materia prima para el desempeño profesional; siendo ambos aspectos motivo del presente trabajo. Desde el punto de vista teórico, esta investigación aportará generando reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente del área investigada, como dentro del ámbito de la educación y su correspondiente desempeño profesional, ya que de alguna manera u otra se confrontan teorías; en nuestro caso se analizan tres cuerpos teóricos dentro de las ciencias educativas: El proceso enseñanza aprendizaje, la evaluación del proceso y resultados que no es otra cosa que el desempeño profesional, lo cual necesariamente conlleva hacer epistemología del conocimiento existente.

**Díaz; Dávila y Espino (2015)**, en su tesis titulada: *“Los niveles de conducción de conflicto en guerra asimétrica urbana y el logro del perfil del egresado de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2015”*. Cuyo objetivo fue determinar la relación entre los niveles de conducción de conflicto en guerra asimétrica urbana y el logro del perfil del egresado de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, año 2016, teniendo presente que el personal desarrolla una instrucción exclusivamente militar para desenvolverse en guerra convencional y defender el territorio de las amenazas externas, no internas. Para ello hemos contado con la participación de la compañía de cadetes del cuarto año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, a quienes se les propuso responder un cuestionario, elaborado con el fin de recoger información sobre el conocimiento de los

niveles de conducción de conflicto en guerra asimétrica urbana, así como el logro del perfil del egresado. Siendo la población de estudio de 205 cadetes y tomando una muestra de 203 excluyendo a los investigadores y la metodología utilizada es la hipotética deductiva. A través de los resultados, logramos concluir que el oficial egresado no cuenta con una formación profesional para desenvolverse en guerra asimétrica urbana, sin embargo está preparado para estudiar, comprender y enfrentar todo tipo de conflicto armado.

**Riofrio y Lira (2016)**, en su tesis titulada: *“El mando tipo misión y su aplicación práctica por los oficiales del ejército del Perú”*. El presente trabajo de investigación se realizó como consecuencia de la preocupación existente en los investigadores por la falta de conocimiento e inefectiva aplicación del mando tipo misión en el estamento de oficiales del Ejército del Perú, restringiendo una mejor formación y preparación del oficial subalterno en la toma de decisiones acertadas y oportunas. Esta falencia no permite la evolución de nuestra institución a la par de otros ejércitos, impidiendo estar en condiciones de afrontar las situaciones extremadamente cambiantes de la actualidad, las cuales exigen una reacción inmediata y eficaz. El estudio se realizó con una metodología cualitativa, fundamentada en un proceso racional hipotético inductivo, complementado con un razonamiento de análisis y síntesis, hermenéutico y reflexivo. El diseño cualitativo se basó inicialmente en el análisis fenomenológico, luego en la teoría fundamentada, se validaron los datos obtenidos y se orientó sustentadamente a convertirse en una investigación-acción. Los objetivos se orientaron a esclarecer los factores que impiden o restringen la aplicación del mando tipo misión; explicar los principios en que debe basarse su aplicación, y por último, especificar las herramientas que deben ser adoptadas para cultivar y desarrollar este nuevo paradigma; y así con el rigor científico generado, buscar la actualización de nuestra doctrina y por ende lograr una eficaz aplicación. Fueron tomados como expertos 02 oficiales generales y 04 oficiales superiores, basándonos en su experiencia profesional en la formación y conducción de oficiales, así como en los conocimientos adquiridos con respecto al tema durante los viajes de estudio realizados por ellos en convenio con otros países.

Esta investigación también fue nutrida con la recogida de datos por medio de encuestas realizadas a los oficiales subalternos que realizan los programas de perfeccionamiento en las diferentes escuelas de armas y servicios del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (Coede). Los resultados obtenidos comprenden una serie de constructos teóricos sobre los factores adversos, principios y herramientas del mando tipo misión, los cuales brotaron directamente de los datos brindados por los expertos y personal encuestado, así como del material bibliográfico recopilado en el marco teórico empleado. La conclusión general a la que se arribó con esta tesis, se sintetiza en que es el factor cultural la principal causa del rechazo al cambio, siendo necesario para su mitigación el empleo de herramientas adecuadas, las que se lograron establecer para conseguir una correcta aplicación de este nuevo paradigma de mando.

Dicha tesis aportará al tema de investigación los lineamientos necesarios para avanzar en la consolidación de una correcta aplicación del mando tipo misión en los comandos subordinados, cultivando en ellos la osadía, el ingenio y la astucia en ambientes de fuerte incertidumbre, como son las situaciones de combate.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. El Liderazgo Mando Tipo Misión**

#### **Liderazgo Militar**

En un mundo como el actual, global, acelerado y cambiante, ningún organismo o institución puede prescindir del liderazgo. Los nuevos líderes tienen que predecir y conducir los cambios, implicar a sus seguidores en la visión común diseñada y con su empeño y ejemplo, solventar la situación y hacer que la organización salga airosa y perdure.

El liderazgo militar es un atributo que se puede clasificar como desarrollo de personalidad, en lo que dice relación con los objetivos educacionales; por lo tanto, puede ser desarrollado en el proceso de enseñanza - aprendizaje, permitiendo y facilitando, que todo militar, independientemente de la jerarquía o de la naturaleza de los cargos de liderazgo para los cuales está capacitado, sea un líder de profesión. (Coronel, 1999, p.128)

El liderazgo tiene un lugar para pensar en forma meditativa y para el análisis mesurado, pero muchos líderes han tergiversado sus prioridades. La mayor prioridad consiste en que el líder se mantenga al tanto e informado de lo que ocurra y del lugar donde ocurre la acción; allí donde los que hacen el trabajo real, hacen que las cosas sucedan. Estos líderes no pueden dirigir desde un escritorio en una oficina con aire acondicionado.

Los buenos líderes enseñan a las personas comunes y corrientes a hacer cosas extraordinarias. En el combate, los líderes ayudan a sus seguidores a alcanzar metas difíciles y a terminar las tareas difíciles. Cuando las personas se encuentran en un ambiente de esta naturaleza, no debe manipularseles, debe conducirseles. Y, en las condiciones más terribles, los líderes en combate exitosos construyen y conducen organizaciones admirables, que hacen las cosas sin perder de vista la ética, la honradez y, casi siempre, el aspecto humano.

### **Mando Tipo Misión**

Aunque es un concepto nuevo en la doctrina militar, el Mando Tipo Misión (MTM) lleva implementándose desde hace mucho tiempo, obedeciendo a la naturaleza de las operaciones. Su origen data del siglo XIX, cuando inicialmente fue concebido por el Jefe de Estado Mayor del Imperio prusiano, el General Gerhard von Scharnhorst, luego de la derrota infligida por parte de Napoleón en 1806.

Shamir, define al mando tipo misión como:

Es un ejercicio de liderazgo y autoridad que permite, a través de la confianza y el entendimiento mutuos entre comandantes superiores y subordinados, emitir órdenes de misión y, por ende, empoderar líderes talentosos, con gran destreza táctica, con pensamiento crítico y creativo; líderes eficaces al frente de equipos cohesionados, con iniciativa disciplinada, que aceptan riesgos prudentes y cumplen exitosamente la misión, siempre alineados a la intención del comandante, que les dice el qué hacer, mas no el cómo hacerlo. (2011, p.33)

El Mando tipo misión se considera como un cambio cultural y filosófico que permitió identificar que esta FCG, denominada comando y control, requería evolucionar a un concepto que se ajustara a los nuevos retos operacionales y principios de mando, en los que se hiciera un mayor énfasis en la interacción de las personas que en la tecnología y los sistemas que ellas emplean. Esta evolución conceptual explica la importancia de la habilidad del comandante para entender los problemas, el estado final deseado, la visión de la naturaleza y el diseño operacional.

Hoy en día el mando tipo misión es la base de la filosofía de guerra del ejército. El mismo juega un rol importante en la doctrina clave y de tema en las escuelas de las instituciones castrenses. El ejercicio de autoridad y orientación del comandante mediante el uso de órdenes tipo misión para permitir la iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante a fin de habilitar a los líderes ágiles y adaptables en la conducción de las operaciones terrestres unificadas.

### **El desarrollo de la filosofía del mando tipo misión del Ejército**

Como indica Whitford (2017, p.63) El mando tipo misión, según aparece descrito en la Publicación de Referencia de Doctrina del Ejército 6-0 (ADRP, por sus siglas en inglés), Mission Command, pareciera tener dos fuentes históricas de inspiración:

La primera fuente es la tradición alemana de la Auftragstaktik. La idea que se esconde tras esta doctrina militar es la de comandar por medio de directivas en lugar de órdenes,

dando de esta manera libertad a los mandos intermedios para planificar y disponer de la táctica), o tácticas orientadas hacia la misión las cuales describen, con amplitud, el compromiso del Ejército alemán con la iniciativa, agresión y juicio que era la raíz de su excelencia en cuanto a la táctica en el siglo XIX y XX<sup>2</sup>. La Auftragstaktik fue incorporada en el siglo XIX cuando el Cuerpo de Ejército Panzer cruzó el río en Sedan en mayo de 1940. Las prácticas del Ejército alemán les permitieron buscar la iniciativa, aun cuando eran superados en tropas y lograr el éxito a pesar de la pérdida de comunicación y otros percances imprevistos.

La segunda fuente de principios del mando tipo misión son las tradiciones pragmáticas y democráticas de Estados Unidos cuando enviaba a los Ejércitos para ganar guerras, lo más pronto posible con la menor pérdida de vidas<sup>4</sup>. La iniciativa en la historia del Ejército es un proceso tanto de abajo arriba como de arriba abajo, y el mando tipo misión busca beneficiarse de esta orgullosa tradición. Sin lugar a dudas, este fue el caso en los pasados 12 años donde la asistencia de las fuerzas descentralizadas de contrainsurgencia y seguridad fue la norma para las unidades del Ejército convencional. Antes de 2003, los planes de operación hacían un énfasis tradicional en las operaciones de relativamente corto plazo. Ahora, los batallones llevan a cabo operaciones de estabilización, por ejemplo, por un periodo de un año, o más. Los líderes de menor antigüedad tuvieron que moldear sus ambientes operacionales no solo a través de fuegos y obstáculos, sino de su interacción con la población y su evaluación de partes de la infraestructura, redes sociales y aliados políticos. Estas realidades significan que los líderes, en todos los niveles, necesitan poder lidiar con la incertidumbre.

Dadas estas realidades, codificar el mando tipo misión como la manera en que el Ejército lleva a cabo las operaciones era un paso necesario y lógico. No obstante, el desarrollo de líderes y unidades que puedan operar bajo esta filosofía debe ser el producto de un pensamiento consciente el cual comienza con la capacitación.

### **Metodología para el Mando Tipo Misión**

Una metodología efectiva para el mando tipo misión debe ser comprensible, sin ser rígida, ya que las operaciones militares presentan un reto para ejercer un control ordenado, eficaz y preciso. Whitford (2017, p.68), la definen como “esfuerzos humanos

caracterizados por una continua y mutua adaptación de todos los participantes, y se conducen en ambientes volátiles, inciertos, complejos y ambiguos”

Para superar esta clase de retos, la doctrina del mando tipo misión unifica la filosofía y la Función de Conducción de la Guerra (FCG), con el fin de equilibrar el arte del mando con la ciencia del control, de tal forma que no se llegue a excesos de micro administración y se sofoque la iniciativa o, por el contrario, a la falta de orientación por parte de un comandante y ocasione que no se logre la intención.

### **Principios del mando Tipo Misión**

El ejercicio del mando tipo misión se basa en la confianza mutua y en el entendimiento y propósito compartidos. Un comandante entiende que algunas decisiones deben tomarse rápidamente en el punto de acción; por consiguiente, se concentra en los objetivos de la operación y no en la forma de lograrlos (de esta manera, le proporciona al comandante subordinado su intención, el propósito de la operación, las tareas clave, el estado final deseado y los recursos).

En este sentido, un comandante efectivo entiende que su liderazgo guía el desarrollo de los equipos y ayuda a establecer la confianza mutua y el entendimiento compartido; de hecho, al asignar recursos y proporcionar una intención clara (que oriente las acciones del personal subalterno), promueve la libertad de acción y la iniciativa. En consecuencia, mediante el entendimiento de la intención del comandante y del objetivo general común, los comandantes subalternos son capaces de adaptarse con rapidez a las situaciones cambiantes y aprovechar las oportunidades fugaces. Adicionalmente, cuando se les otorga suficiente libertad de acción, pueden realizar las tareas asignadas y entender que tienen la obligación de actuar y sincronizar sus acciones con las del resto de la fuerza.

Según Ancker (2013, p.73), los principios del mando tipo misión son:

Desarrollar equipos cohesionados a través de la confianza mutua: Los comandantes efectivos desarrollan equipos cohesionados en un ambiente de confianza mutua, entendida como aquella que es compartida entre comandantes, subordinados y compañeros. Toma tiempo ganar la confianza de los demás y se logra mediante la aplicación de los valores del Ejército y el ejercicio del liderazgo.

Crear entendimiento compartido: El entendimiento y propósito compartidos constituyen la base de la unidad de esfuerzo y la confianza. De hecho, un reto decisivo para los comandantes y los Estados Mayores es la creación del entendimiento compartido de su entorno operacional, del propósito de la operación, sus problemas y la manera de solucionarlos; sin embargo, estos lo construyen y mantienen activamente (dentro de la fuerza y con las unidades de la AU) mediante la colaboración y el diálogo durante todo el Proceso de Operaciones (PRODOP): planear, preparar, ejecutar y evaluar.

Proporcionar una clara intención del comandante: La intención del comandante es una expresión clara y concisa del propósito de la operación, las tareas clave y el estado final deseado que apoya el MTM (MFE 5-0). Esta provee enfoque al Estado Mayor y permite que los comandantes subordinados y de apoyo alcancen los resultados pretendidos, sin necesidad de órdenes adicionales, incluso cuando la operación no se desarrolla según lo previsto. La intención del comandante superior proporciona las bases para la unidad de esfuerzo y adhiere a la intención del comando superior.

Ejercer la iniciativa disciplinada: La iniciativa disciplinada es la acción en ausencia de órdenes, cuando las existentes ya no se ajustan a la situación o cuando surgen oportunidades o amenazas imprevistas. Los líderes y subordinados la ejercen para crear oportunidades; de este modo, los comandantes confían en sus subordinados para actuar y estos toman acciones para desarrollar la situación. Dicha disposición para actuar ayuda a generar y mantener la iniciativa operacional, que establece o dicta los términos de la acción a lo largo de una operación.

Usar las Órdenes de Misión: Las Órdenes de Misión (ODM) son directrices que les enfatizan a los comandantes subordinados los resultados que hay que alcanzar y no cómo deben hacerlo. Los comandantes usan las ODM para proporcionar dirección y

orientación, con el fin de centrar las actividades de las fuerzas en la consecución del objetivo principal, establecer prioridades, asignar recursos e influir en la situación; además, estas les proveen la máxima libertad de acción a los subordinados para determinar la mejor forma de cumplir las misiones.

Aceptar riesgos prudentes: El riesgo prudente es una exposición responsable y deliberada a un posible daño o pérdida, cuando el comandante juzga el resultado en términos de cumplimiento de la misión con respecto al costo. Los comandantes aceptan riesgos prudentes al tomar decisiones porque existe incertidumbre en todas las operaciones militares y, con frecuencia, es la clave para exponer las debilidades enemigas.

En síntesis, los comandantes influyen en la situación y proporcionan dirección y orientación, mientras sincronizan las operaciones y motivan a los comandantes subordinados, con el fin de realizar acciones audaces y aceptar riesgos prudentes para crear oportunidades y tomar la iniciativa.

De acuerdo con lo anterior, se debe superar el desafío que implica el desarrollo de equipos con elementos de la AU, el cual consiste en forjar la unidad de esfuerzo, donde la fuerza normalmente exige unidad de mando. Dicha unidad de esfuerzo se define como la coordinación y cooperación hacia objetivos comunes, incluso cuando los participantes no se encuentran bajo el mismo mando o no forman parte de la misma organización (MFE 3-07).

### **Elementos del Mando tipo misión**

Todos los elementos del mando tipo misión habían sido discutidos y definidos en uno de los manuales de mayor categoría y todo manual de mayor categoría contenía algunos elementos del mando tipo misión. Lo que quedó por hacer fue unir todos los elementos en una discusión completa bajo el título de “mando tipo misión”.

Según Ancker (2013, p.71), los elementos del mando tipo misión son “Intención del comandante; iniciativa de los subalternos; ordenes tipo misión; asignación de recursos”.

Se describe y define todos los elementos del mando tipo misión, en donde la atención se centra, significativamente, en la intención del comandante y las órdenes tipo misión:

Las órdenes tipo misión es una técnica para cumplir órdenes de combate que proporciona a los subalternos la máxima libertad de planificación y acción para cumplir las misiones y deja el “cómo” del cumplimiento de la misión a los subalternos” Ancker.

(Ancker, 2013, p.71)

### **La experiencia del mando tipo misión**

El arte del mando tipo misión proviene de la experiencia puesta en práctica de manera inteligente. Hasta que los comandantes ganen experiencia, los otros deberán compartir con sus subalternos sus experiencias, tanto buenas como malas como parte de la capacitación y adiestramiento. Si los subalternos saben por qué sus superiores hacen énfasis en ciertos puntos, es más probable que puedan funcionar eficazmente dentro de la intención del comandante. Los comandantes pueden enseñar la importancia de la seguridad total, o de puntería de ánimo en la oscuridad al describir cómo el éxito o fracaso dependió de estas prácticas en el pasado. Las unidades pueden desarrollar procedimientos operacionales estándares con base en las prácticas que el comandante considera importantes. Los comandantes deberían asegurarse de que los subalternos comprendan porqué ciertas tareas o ejercicios son estandarizados y estar abiertos a opiniones sobre cómo mejorarlos. Uno de los más grandes desafíos de los comandantes para ejecutar el mando tipo misión es desarrollar equipos de armas combinadas en el nivel más inferior mientras apoyan el adiestramiento y tutoría que aprovecha las experiencias arduamente ganadas de los expertos en la materia en el nivel de mayor antigüedad. El ejercicio de mando tipo misión es sumamente personal y, como tal, va en contra de la mentalidad «conectarse

y listo». Las capacidades se pueden adquirir rápidamente, pero la comprensión toma tiempo. Por lo tanto, los comandantes deben crear equipos de armas combinadas, tan pronto sea posible, en el ciclo de entrenamiento con la mayor estabilidad posible.

Aquella forma de conocimiento o habilidad, la cual puede provenir de la observación, de la vivencia de un evento o bien de cualquier otra cosa que nos suceda en la vida y que es plausible de dejarnos una marca, por su importancia o por su trascendencia.  
(Coronel, 2010, p.45)

## **Acciones militares**

Ancker (2013, p. 74), sostiene que:

Las acciones básicas para combatir el narcotráfico y la subversión en el VRAEM es el acercamiento de las Fuerzas Armadas a la población, actividad que le permite mejorar la calidad de vida del poblador, disminución de la trata de personas principalmente explotación de mujeres y niños y la acción de control total de la población en coordinación con la Policía Nacional del Perú y otros estamentos del gubernamentales que materializan la presencia del Estado.

Según el MANUAL DE OPERACIONES (ME 100 - 2009)

Las Acciones Militares engloban una gran variedad de actividades realizadas por las Fuerzas Armadas, con propósitos diferentes al de las Operaciones Militares, estas actividades generalmente involucran una combinación de medios terrestres, navales, aéreos o especiales, conjuntamente con la participación de otras entidades del gobierno y de organizaciones civiles.

Pueden darse en forma planificada o como respuesta a un desastre producido por la natural o por la mano del hombre, en apoyo al cumplimiento de nuestra legislación o de tratados internacionales.

En el campo netamente militar, las acciones militares cumplen un rol básicamente de apoyo a los otros campos o dominios donde se presentan amenazas y/o dificultades en el accionar político del Estado; lo cual no quiere decir que el planeamiento en el dominio militar sea menos importante, aspecto que requiere una permanente coordinación entre los elementos involucrados, los Comandantes Operacionales, deben tener en cuenta que las FFAA juegan un rol preponderante en las Acciones Militares (AAMM) debido a su organización y disponibilidad de medios.

El MANUAL DE OPERACIONES (ME 100 - 2009), sostiene que:

Es de responsabilidad de los Comandantes Generales de las instituciones armadas, instruir y entrenar al personal en los diferentes tipos de acciones militares, para hacer frente a las amenazas existentes y a las nuevas amenazas emergentes, asimismo, es necesario que para el éxito de se debe considerar que los objetivos y las reglas de enfrentamiento deben ser claros y adecuados para cada tipo de Acción Militar a poner en ejecución.

Las Acciones Militares más allá del fin que persiguen está en algunas circunstancias pueden o no involucrar el uso de la fuerza, pero siempre debe considerarse la protección de los participantes y se debe estar listo para responder ante la cualquier tipo de amenaza, la participación de las Fuerzas Armadas en este esfuerzo nacional se produce con mandato expreso del Poder Ejecutivo - Presidente de la República y Ministro de Defensa - los que deben fijar claramente los objetivos a conseguir y las reglas de Enfrentamiento si es que va ser necesario, para cada tipo de situación, estableciendo además la duración de las operaciones.

## **2.2.2. Perfil Profesional del Oficial**

### **Formación Militar**

LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, define la formación militar, como “acción de criar, educar, adiestrar, en un sentido activo y en un sentido pasivo como acción de “adquirir más o menos desarrollo, aptitud o habilidad en lo físico o en lo moral”.

En consecuencia, dependiendo del país que tomemos como referencia encontraremos que puede tener un concepto más o menos diferente, así por ejemplo en Chile o México, la formación, tiene un significado más profundo, considerando que comienza en el hogar con el nacimiento y hace referencia a aspectos de la dimensión humana. En España, la formación tiene un significado orientado a las acción de “capacitar a las personas en una tarea, herramienta o área específica y, por tanto, con el ámbito laboral”, en tanto que la “educación se percibe de una forma más global, aplicada sobre todo en el ámbito académico”.

Coronel (2010, p.70), afirma que al hablar de formación militar se refiere:

Al proceso de capacitación integral al cual, estará sometido, el sujeto que ingresa a una escuela de formación militar, a fin de que, sobre una base de competencias básicas y genéricas, se construyan las competencias específicas o profesionales (conocimiento, habilidades y actitudes) propias de la carrera de las armas, en el marco de las leyes del país.

### **Perfil del oficial del ejército**

Oficial de Ejército del grado de Alférez, está preparado para ejercer el mando de una Sección o Pelotón con liderazgo, en contextos de crisis y/o guerra, y operaciones distintas a la guerra, resguardando la seguridad ante todo evento.

Como indica Coronel (2010, p.82)

El oficial del ejército tiene capacidad para delegar, trabajar en equipo y manejar conflictos, con conocimientos referidos a sistemas tecnológicos militares y sistemas de

armas en uso en el Ejército; manteniendo una condición física que le permita dar respuesta a los desafíos de su profesión. Posee habilidades comunicativas que le permiten interactuar – en los niveles apropiados – en lengua materna e idioma extranjero (inglés, francés y/o alemán) en forma efectiva; con capacidades para formar e instruir a sus subordinados motivándolos y estimulando en ellos la autopreparación y el auto-entrenamiento, conforme con los estándares exigidos por la Institución. Capaz de gestionar recursos con criterios de optimización; cuenta con una base científica, tecnológica y humanista, aplicando razonamiento crítico y pensamiento creativo en el ejercicio profesional. Aplica criterio valórico y ético para la toma de decisiones, respetando normas constitucionales, legales e institucionales, y demostrando conocimientos de la doctrina y tradiciones militares, con un fuerte compromiso hacia su profesión y su país.

El Perfil Profesional es el conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

## **Competencia Laboral**

Según Coronel (2010) indica:

**Nivel de Capacidades:** Debe poseer un alto conocimiento general de la ciencia y tecnología militar, así como un adecuado conocimiento de ciencias humanísticas; debe poseer alta capacidad en el manejo de tecnología, que le permita adaptarse a los constantes cambios característicos de la sociedad actual; tener la suficiente capacidad para tomar decisiones oportunas y acertadas; debe poseer dominio de los códigos de conducta y de los principios básicos de la vida militar; debe mantener una salud y capacidad física adecuada, para cumplir con los diversos roles que a un Oficial de Infantería le compete como líder de unidades a todo nivel.

**Rendimiento y Efectividad profesionales:** Como comandante de Batería, debe caracterizarse por excelentes relaciones interpersonales, habilidades de solución de problemas, toma de decisiones y análisis basado en el ejemplo; como instructor de escuela, debe tener organización, planeamiento, conocimiento de la doctrina, experiencia operacional, habilidades de comunicación y ejemplo; como Miembro de Plana Mayor, debe tener capacidad de análisis, síntesis, toma de decisiones, resolución

de problemas, planeamiento y supervisión; como oficial S-4, debe tener capacidad de análisis y síntesis, planeamiento de inversión, ética, transparencia y toma de decisiones.

Sin embargo, existen otros factores que siendo complementarios, influyen en el proceso de capacitación y empleo adecuado de los Oficiales, de donde se deriva parte de la problemática existente, dependiendo del mayor o menor grado de interés e injerencia que se le otorga.

El factor profesional, donde ubicamos el plan de carrera profesional del oficial que se sustenta administrativamente en varios procesos de carácter permanente, como son: los ascensos, cursos de perfeccionamiento, cursos de especialización y evaluación del personal. Siendo el problema principal los cursos de especialización, los mismos que no están adecuadamente normados en cuanto a la cantidad y tipos de cursos que debe llevar un Oficial de acuerdo al Arma o Servicio a que pertenece, por lo que podemos observar Oficiales que han seguido el curso de Comandos, Blindados, Operaciones Sicológicas, etc. y se desempeñan en puestos administrativos que no son compatibles con el arma o servicio a la que pertenecen, generando un gran gasto a la institución, así como malestar al personal.

### **Características del Líder**

Podemos mencionar las siguientes características necesarias en un líder, donde se destacan para nuestro estudio algunas de ellas:

Como manifiesta Coronel (2010, p.102)

El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

Conocimiento y habilidad, debe ser una persona capacitada.

Preocupado, trata a la gente como personas, como un talento que hay que potenciar.

Tiene visión, objetivos; horizonte fijo, sentido de dirección.

Abierto al cambio

Proactivo: La proactividad consiste en el desarrollo autoconsciente de proyectos creativos y audaces para la generación de mejores oportunidades. Se trata de tomar un sueño y realizar todas las acciones que sean necesarias para que se pueda cumplir. El Proactivo influye y dinamiza su entorno, se arriesga, busca soluciones, crea caminos si es necesario y actúa en la incertidumbre, es decir, no se pasma frente a ella.

Para el Proactivo no basta con proponer ideas, hay que convertirlas en acciones reales, romper la barrera estática del imaginar y el soñar, e ir hacia el actuar. Es sumar acción e imaginación de manera continua y simultánea.

La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

Desde las diferentes concepciones del liderazgo y, observando al líder desde distintas ópticas, me gustaría empezar este texto exponiendo una definición más del perfil del líder, esto es, el líder como aquella encarnación -personificación concreta de un objetivo común- que presupone la asunción de unos determinados valores y una suficiente capacidad para arrastrar a sus seguidores y transmitir su mensaje. A partir de esta definición y su posterior disección, pretendo llegar a las notas que considero esenciales en la figura del líder y para que éste triunfe en sus objetivos. También desde el principio quiero aclarar que el tipo de liderazgo al que me referiré en adelante, aunque pueda tener numerosas características comunes con otros tipos de líderes, mi modelo de referencia -digo- será el del líder político, entendiendo por político en su sentido más amplio, como el líder que pretende captar y transmitir un mensaje lo

suficientemente amplio y universal, al que se pueda acudir teniéndolo como embajador, representante de un modelo de actuación y de pensamiento.

Volviendo a la definición inicial que dábamos de líder, constatamos la existencia de tres elementos: el objetivo común, unos determinados valores y capacidad de arrastre, de ilusión, de entusiasmo, de convicción. Y aplicados a la referencia ejemplificativa que hemos tomado del líder político serían en cuanto al objetivo común inmediato: ganar un aforo y en un momento determinado, ganar unas elecciones mientras que el mediano sería regir los destinos de un pueblo.

Por lo que se refiere a los valores, éstos supondrán una jerarquización -abierta, ya puntualizaremos- de ideas, de convicciones. No nos referimos aquí a los valores personales que debe tener el líder sino a los valores colectivos que quiere representar. Así, colocar piramidalmente la justicia, la utilidad, la seguridad, la libertad, la igualdad, etc., de una manera concreta pero flexible para no caer en el dogmatismo ideológico. Y por último la capacidad de entusiasmar: de confirmar a los convencidos y de convencer a los indecisos.

### **2.3. Definiciones conceptuales**

#### **Arte del mando.**

Ejercicio creativo y hábil de autoridad a través de la toma de decisiones oportuna y del liderazgo.

#### **Amenaza.**

Conjunto de circunstancias que constituyen un factor potencial de daño, que puede concretarse en ciertas condiciones favorables.

#### **Ciencia del control.**

Sistemas y procedimientos utilizados para mejorar el entendimiento del comandante y el apoyo del cumplimiento de las misiones.

### **Comando y control.**

Es el ejercicio de autoridad y dirección por parte de un comandante debidamente establecido sobre las fuerzas asignadas y en refuerzo, con el fin de lograr una misión. Los comandantes realizan funciones de comando y control por medio de un sistema del mismo tipo. (FM 6-0 Mando y control de las fuerzas del Ejército-US Army, 2003).

### **Comando.**

Es la autoridad que ejerce debidamente un comandante de una fuerza sobre los subordinados en virtud de su rango o asignación. El comando incluye la autoridad y la obligación de hacer uso eficiente de los recursos disponibles y de planear el empleo de las fuerzas militares, así como de organizarlas, dirigir las, coordinarlas y controlarlas, a fin de lograr las misiones asignadas. También incluye la responsabilidad de hacerse cargo de la salud, bienestar, moral y disciplina del personal asignado. (FM 6-0 Mando y control de las fuerzas del Ejército-US Army, 2003).

### **Control.**

Dentro del comando y control, es regular los sistemas de fuerza y del campo de batalla, con el fin de lograr la misión de acuerdo con la intención del comandante. Incluye recopilar, procesar, desplegar, almacenar y diseminar la información relevante para crear un panorama común y para usar tal información durante el proceso, primordialmente por parte del estado mayor. (FM 6-0 Mando y control de las fuerzas del Ejército-US Army, 2003).

### **Control.**

Regulación de las fuerzas y de las Funciones de Conducción de la Guerra para cumplir la misión, de acuerdo con la intención del comandante.

## **Conflicto**

Se distingue de la guerra más que por el grado de violencia que la percepción que la sustancia. Ello considerando que toda Guerra es Conflicto, pero no todo Conflicto puede ser comprendido en el término Guerra. El conflicto define comúnmente una disputa entre estados. Sin importar la diferencia de tamaño, riqueza o poder, las partes en un conflicto tienen en común una meta: amenazar o usar la fuerza para imponer su voluntad sobre la otra parte.

## **Comandante de Sección o Pelotón.**

Responsable ante el Comandante de Sub Unidad en todo lo relacionado con la disciplina, organización, higiene, educación e instrucción del personal de tropa a su mando. Asimismo, en lo concerniente al cuidado y conservación del armamento, munición, material, ganado, vestuario, equipo, etc., afectado a personal o puesto bajo su custodia.

## **Disciplina.**

Cumplimiento oportuno e integral de las normas, disposiciones y normas que rigen la carrera militar, aún a costa del riesgo de la propia supervivencia, constituyendo por ello la base fundamental de los ejércitos.

## **Engaño militar.**

Acciones ejecutadas para engañar intencionalmente el proceso de toma de decisiones del enemigo, obligándolo a tomar o no acciones en beneficio de la misión propia (MFRE 3-0).

## **Evitar la incertidumbre.**

Medida en que los miembros de una cultura se sienten atemorizados por situaciones inciertas o desconocidas. Constituye una de las dimensiones establecidas por Geert Hofstede para el análisis de la cultura de un país. (Hofstede, 1999)

### **Ética Militar.**

Parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del Militar, estudia el desarrollo de su libre voluntad, sin perjudicar al prójimo, es decir, que esta va encaminada hacia la realización del hombre como persona.

### **Estado Mayor.**

Grupo de oficiales, especialmente organizado y entrenado, para facilitar al comandante de una unidad o repartición militar, el ejercicio del comando. El Estado Mayor proporciona al comandante la información necesaria; aprecia la situación en forma continua, para mantener al día el planeamiento; presenta sus recomendaciones con respecto a los planes y órdenes, ya sea por propia iniciativa o a pedido; traduce las decisiones del comandante.

### **Iniciativa disciplinada.**

Acción en ausencia de órdenes, cuando las existentes ya no se ajustan a la situación o cuando surgen oportunidades o amenazas imprevistas.

### **Iniciativa operacional.**

Establece o dicta los términos de la acción a lo largo de una operación (MFRE 3-90).

### **Iniciativa subordinada.**

Hacerse cargo de la obligación de tomar decisiones e iniciar actos independientes cuando el concepto de las operaciones deje de corresponder o cuando aparezca una oportunidad inesperada que conduzca al logro de la intención del comandante. (FM 6-0 Mando y control de las fuerzas del Ejército-US Army, 2003).

**Intención del comandante.**

Expresión clara y concisa del propósito de la operación, las tareas clave y el estado final deseado que apoya el Mando Tipo Misión (MFE 5-0).

**Intención del comandante.**

Una declaración clara y concisa que indica lo que debe hacer la fuerza y las condiciones que debe cumplir para tener éxito en relación al enemigo, al terreno y al estado final deseado. (FM 6-0 Mando y control de las fuerzas del Ejército-US Army, 2003).

**Interés nacional.**

Existen un sin número de definiciones acerca de lo que puede entenderse por interés nacional. Frederick Hartman lo definió como aquello que los estados procuran o podrían proteger frente a otros estados. Dichos intereses se pueden dividir en vitales y secundarios. Los vitales están íntimamente relacionados con todo aquello que tiene que ver con la supervivencia del estado y por los cuales normalmente se está dispuesto a pelear, ya sea de modo inmediato o en última instancia. Dichos intereses incluyen como mínimo la protección del propio de su territorio, las fuentes de materias primas vitales y el resguardo de su prestigio contra un gran descrédito.

**Liderazgo militar.**

Capacidad de influir en las personas, proporcionando dirección, propósito, y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización (MFE 6-22).

**Liderazgo.**

Influenciar a la gente, al proporcionarles empeño, dirección y motivación, mientras que se opera para lograr la misión y mejorar a la organización. (FM 6-0 Mando y control de las fuerzas del Ejército-US Army, 2003).

### **Mando Tipo Misión (MTM).**

Ejercicio de autoridad y dirección, por parte del comandante y mediante el empleo de Órdenes de Misión, con el objetivo de permitir la iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante y, así, empoderar a líderes ágiles y adaptables en la conducción de las Operaciones Terrestres Unificadas.

### **Mando tipo misión.**

Realización de operaciones militares por medio de su ejecución descentralizada basada en las órdenes de la misión y con el fin de lograrla de manera eficaz. Un mando tipo misión exitoso es el resultado del ejercicio de la iniciativa disciplinada por parte de los líderes subordinados, quienes actúan según la intención del Cmdte para lograr las misiones. Requiere un ambiente de confianza y comprensión mutua. (FM 6-0 Mando y control de las fuerzas del Ejército-US Army, 2003).

### **Mando.**

Autoridad que un comandante ejerce legalmente sobre sus subordinados, en virtud de un grado jerárquico o asignación.

### **Operaciones Terrestres Unificadas (OTU).**

Concepto operacional que describe cómo el Ejército captura, retiene y explota la iniciativa para ganar y mantener una posición de ventaja relativa en operaciones terrestres sostenidas, a través de la acción decisiva, con el fin de prevalecer en la guerra, prevenir o disuadir un conflicto y crear las condiciones favorables para la resolución del mismo (MFE 3-0).

### **Órdenes de Misión (ODM).**

Directrices que les enfatizan a los comandantes subordinados los resultados que hay que alcanzar y no cómo deben hacerlo.

### **Órdenes tipo misión.**

Técnica para completar las órdenes de combate que permite a los subordinados la máxima libertad de planificación y acción para lograr las misiones y que dejan a criterio del subordinado la forma de cómo lograrlas. (ME 1-134 Manual de planeamiento terrestre-Ejército del Perú, 2015).

### **Paradigma.**

Teoría o conjunto de teorías cuyo núcleo central se acepta sin cuestionar y que suministra la base y modelo para resolver problemas y avanzar en el conocimiento. En un sentido amplio se corresponde con algo que va a servir como modelo o ejemplo a seguir en una situación dada. (DRAE, 2015).

### **Procedimientos.**

Pasos estandarizados y detallados que imponen la forma de ejecutar tareas específicas (MFE 1-01).

### **Red Integrada de Comunicaciones (RIC).**

Red robusta de comunicaciones y datos de las Fuerzas Militares, desplegada a lo largo y ancho del territorio Nacional (MFRE 6-0).

### **Resistencia al cambio.**

Se considera la resistencia como cualquier conducta que intenta conservar el statu quo contra las presiones para alterarlo. (Fernández, 2016 - Comunicación efectiva y trabajo en equipo).

### **Resistencia.**

Fuerza que se opone a la acción de otra fuerza; no dejarse influir por algo. (DRAE, 2015).

**Riesgo prudente.**

Exposición responsable y deliberada a un posible daño o pérdida, cuando el comandante juzga el resultado en términos de cumplimiento de la misión con respecto al costo.

**Sistema de información.**

Conjunto de hardware y software que recolecta, procesa, almacena, muestra y difunde datos.

**Sistema de Mando Tipo Misión.**

Disposición de personal, redes, sistemas de información, procesos y procedimientos e infraestructura y equipos, que permite llevar a cabo las operaciones.

**Unidad de esfuerzo.**

Coordinación y cooperación hacia objetivos comunes, incluso cuando los participantes no se encuentran bajo el mismo mando o no forman parte de la misma organización (MFE 3-07).

**2.4. Formulación de la hipótesis**

**2.4.1. Hipótesis general**

Existe relación significativa entre el liderazgo Mando Tipo Misión y el Perfil Profesional del Oficial del arma de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017.

## **2.4.2. Hipótesis específicas.**

### **Específica 1**

**H1:** Existe relación significativa entre Factores que favorecen al Liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial del arma de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017.

**Ho:** No existe relación significativa entre Factores que favorecen al Liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial del arma de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017.

### **Específica 2**

**H1:** Existe relación significativa entre los factores que generan resistencia a la aplicación del liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial del arma de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017.

**Ho:** No existe relación significativa entre los factores que generan resistencia a la aplicación del liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial del arma de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017.

### **Específica 3**

**H1:** Existe relación significativa entre las herramientas a emplearse en el liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial del arma de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017

**Ho:** No existe relación significativa entre las herramientas a emplearse en el liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial del arma de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017

## **2.5. Variables**

### **2.5.1 Definición conceptual.**

#### **Variable 1 : Liderazgo Mando Tipo Misión**

Es la aplicación del liderazgo en la realización de operaciones militares por medio de su ejecución descentralizada basada en las órdenes de la misión y con el fin de lograrla de manera eficaz. Un mando tipo misión exitoso es el resultado del ejercicio de la iniciativa disciplinada por parte de los líderes subordinados, quienes actúan según la intención del Comandante para lograr las misiones. Requiere un ambiente de confianza y comprensión mutua. (FM 6-0 Mando y control de las fuerzas del Ejército-US Army, 2003).

#### **Variable 2 : Perfil Profesional del Oficial egresado del arma de Infantería del Ejército del Perú**

Es el proceso que incluye un conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

### **2.5.2 Operacionalización de variables**

2.5.2 Definición operacional: Operacionalización de variables

OPERACIONALIZACION			
VARIABLES	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Liderazgo mando tipo misión	La variable liderazgo mando tipo misión está conformada por tres dimensiones, 12 indicadores con las cuales se pretende medir dicha variable.	Factores que favorecen al mando tipo misión	Crear equipos cohesivos a través de la confianza
			Desarrollar una comprensión compartida
			Ejercer la iniciativa disciplinada
			Usar órdenes tipo misión
		Factores que generan la resistencia del mando tipo misión	Factor cultural
			Desconocimiento sobre el significado del mando tipo misión
			Negación al cambio de tipo de mando
			Hipocresía y falta de compromiso
		Herramientas a emplearse en el mando tipo misión	Empoderar al subordinado
			Tolerar errores bien intencionados
			Delegar mayores responsabilidades a los subordinados
			Generar confianza mutua
Perfil Profesional del Oficial egresado del arma de Infantería del Ejército del Perú	La variable perfil profesional del oficial de infantería del ejército del Perú está conformada por tres dimensiones, 12 indicadores con las cuales se pretende medir dicha variable.	Competencias Personales	Capacidad de Comunicación
			Creatividad
			Autoestima
		Competencias Laborales	Planificar
			Conducir
			Evaluar
			Comandar
		Competencias Académicas 40	Capacidad de Disertación
			Analizar y Valorar
			Capacidades Lógicas



# CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLOGICO

## III. DISEÑO METODOLOGICO

**3.1. Tipo de investigación, estrategias o procedimientos de contrastación de hipótesis.**

### **3.1.1 Diseño de estudio**

Esta investigación tiene un diseño no experimental debido a que no se manipuló ninguna de las dos variables sin ser alteradas para luego analizarlas, y de corte transeccional o transversal ya que medirá y describirá las variables en un tiempo único.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que “La investigación no experimental es un estudio y observación de los problemas que se manifiestan en la realidad sobre las variables, pero sin alterar o manipularlas para después ser analizados” (p. 152).

#### **Nivel**

El nivel que se utilizó es correlacional, ya que solo se mediará el grado de relación e influencia entre cada una de las variables; liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial egresado del arma de Infantería del Ejército del Perú, a su vez pretenderá responder a las interrogantes que se formulen en la investigación. Es descriptiva, ya que "Estos estudios describen la frecuencia y las características más importantes de un problema.

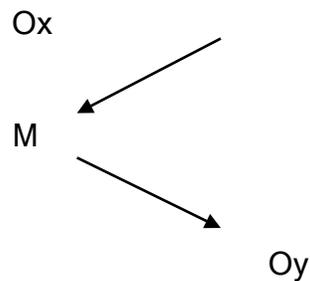
Hernández, Fernández y Baptista (2014), señalan que “este tipo de estudios tienen como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”. (p.105).

Para hacer estudios descriptivos hay que tener en cuenta dos elementos fundamentales: El tamaño de Muestra y el instrumento de recolección de datos (Vásquez, 2005).

Por su parte, los estudios correlacionales pretender medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí. Estas relaciones se establecen dentro de un mismo contexto, y a partir de los mismos sujetos en la mayoría de los casos (Vásquez, 2005).

Empleando las palabras de Vásquez (2005) la investigación transaccional correlacional son diseños que buscan analizar y estudiar los hechos o fenómenos que se presentan en la realidad sobre las variables para dar a conocer el nivel de influencia o ausencia de ellas buscando una relación entre el uno y el otro (p. 73).

Diagrama de investigación:



Dónde:

M: Muestra en la que se realiza el estudio.

Ox: Observación realizada a la variable.

Oy: Observación realizada a la variable. r:

Relación entre Ox y Oy.

### 3.1.2 Tipo de estudio

El tipo de la presente investigación es básico pues se pretende ampliar y profundizar el conocimiento científico que existe sobre la realidad de las variables; liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial egresado del arma de Infantería del Ejército del Perú, a su vez tener propuestas que ayuden a encontrar soluciones a los problemas encontrados.

De acuerdo con Vásquez (2013) afirma que el tipo de investigación es básica, debido a que solo se buscará profundizar el conocimiento científico de las variables (p.32).

### **3.1.3 Enfoque de la Investigación**

El presente trabajado seguirá el enfoque cuantitativo ya que se utilizó variables medibles, y la recolección de datos se fundamenta en esta medición, además se ponen a prueba hipótesis que explican y señalan los resultados en base a métodos estadísticos.

Teniendo en cuenta a Hernández, Fernández y Baptista (2014) argumentan que se utiliza la recolección de datos partiendo en base a una idea delimitada, estableciendo previamente hipótesis para luego demostrar y aprobar teorías (p. 4).

## **3.2 Población y muestra**

### **3.2.1 Población**

La población estará conformada por treinta y nueve (39) Oficiales de Infantería del Ejército del Perú

Según mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2014) la población o también llamado universo es la totalidad de acontecimientos que serán analizados, donde la población deberá poseer características en común o similares (p.174).

### **3.2.2 Muestra**

La muestra será determinada por la totalidad de la población (39) Oficiales de Infantería del Ejército del Perú, se considerará el total de la población como muestra por no ser una cantidad significativa.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que la muestra es un subconjunto que se considera de la población de interés, sobre el cual se recolectarán los datos (p. 173).

### **3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.3.1 Descripción de los instrumentos**

La técnica que se usó en este trabajo de investigación es La encuesta para la recolección de datos con el cual se obtuvo información acerca de hechos objetivos para determinar la relación que existe entre el liderazgo mando tipo misión y el perfil del oficial del ejército.

El instrumento que se utilizó para recolectar la información fue el cuestionario, el cual va permitir recopilar información de manera confiable y valida, el formato será redactado en forma de interrogatorio e individual y tiene que ser coherente, según la escala Likert con 5 niveles de respuesta, la cual se va a obtener información acerca de las variables que se van a investigar y así poder definir el problema de investigación.

Este instrumento tiene la desventaja que es algo similar a una fotografía, una imagen estática de la realidad, la ventaja es la facilidad de respuesta, está redactado en forma de interrogatorio donde se obtuvo información de las variables.

#### **3.3.2 Validez y confiabilidad de los instrumentos**

##### **Validez**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) la validez es el grado en que el instrumento medirá estrictamente a las variables planteadas (pp. 200-201).

Respecto a la validez se puede decir que se da con el fin de responder a alguna interrogante sobre las preposiciones del instrumento que se plantean en forma de afirmaciones, donde se buscará en su proceso algunas debilidades para

luego ser corregidas y ser puestas a prueba sin ninguna dificultad ante la unidad de análisis. El instrumento será validado por expertos sobre el tema planteado.

### **Confiabilidad**

Para analizar la confiabilidad de los instrumentos, se utilizará el Software SPSS Versión 24.0 con la finalidad de buscar el coeficiente del Alfa de Cronbach, lo cual ayudará a evaluar la consistencia de los ítems de cada escala y el instrumento, comprobando si el instrumento es fiable.

Teniendo en cuenta a Hernández, Fernández y Baptista (2014) manifiestan que la confiabilidad viene hacer el grado en que el instrumento se aplica y genera resultados estables y congruentes (p. 200).

### **Análisis de confiabilidad del instrumento**

Para la validez del instrumento se utilizó el alpha de cronbach, que se encarga de determinar la media ponderada de las correlaciones entre las variables (o ítems) que forman parte de la encuesta.

Formula:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k - 1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

- $S_i^2$  es la varianza del ítem i,
- $S_t^2$  es la varianza de la suma de todos los ítems.

- $k$  es el número de preguntas o ítems.

El instrumento está compuesto por 19 ítems, siendo el tamaño de muestra 39 encuestados. El nivel de confiabilidad de la investigación es 94%. Para determinar el nivel de confiabilidad con el alfa de cronbach se utilizó el software estadístico SPSS versión 24.

*Estadísticas de fiabilidad de la variable Liderazgo mando tipo misión*

ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,937	10

*Discusión:*

El valor del alfa de cronbach cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala. Teniendo así que el valor de alfa de cronbach para el instrumento es 0.937, por lo que se concluye que el instrumento es altamente confiable.

*Estadísticas de fiabilidad de la variable Perfil Profesional del Oficial*

**ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,913	9

*Discusión:*

El valor del alfa de cronbach cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala. Teniendo así que el valor de alfa de cronbach para el instrumento es 0.913, por lo que se concluye que el instrumento es altamente confiable

### **3.4 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

Respecto al análisis de datos y su procesamiento, se procedió a la recolección de información con la aplicación de un instrumento.

Para el procesamiento de datos se utilizó la estadística descriptiva, mediante la formulación de tablas de frecuencias, interpretación de resultados e histogramas para cada pregunta.

Se procesaron los datos de manera clásica en forma manual y también se utilizó el programa SPSS-24 para verificar los resultados obtenidos, constatándose su equivalencia.

### **3.5 Aspectos éticos**

La consignación de los datos recogidos en la presente investigación fue presentada en base a la Norma APA en su 6ta edición, y se da fe de que todas las fuentes citadas en esta investigación están de acuerdo a estas normas.

De acuerdo a las características de la investigación se consideró los aspectos éticos que son fundamentales ya que se trabajaron con Cadetes de Infantería de 4to año de la EMCH.

La recolección de datos obtenidos en campo mediante la encuesta no ha sido manipulada ni adulterada, es así que la encuesta fue puesta a prueba bajo anonimato a los 30 partícipes de la encuesta sin comprometer sus identidades, con la finalidad de encaminar de forma correcta esta investigación.

# CAPÍTULO IV: RESULTADOS

## **4.1. Descripción de resultados**

En este capítulo se presenta los datos recolectados, teniendo en cuenta el objetivo de estudio. “Determinar la relación existente entre el liderazgo Mando Tipo Misión y el Perfil Profesional del Oficial egresado del arma de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017”. A continuación, se presenta los resultados:

## Análisis descriptivo de las variables liderazgo mando tipo misión y el perfil profesional del oficial egresado

Tabla 1

*La creación de grupos cohesivos a través de la confianza es un factor importante en el mando tipo misión.*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias absoluta Simples</b>	<b>Frecuencias porcentual simple</b>
Nunca	4	8%
Casi nunca	5	13%
A veces	6	15%
Casi siempre	15	38%
Siempre	10	26%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Del Autor

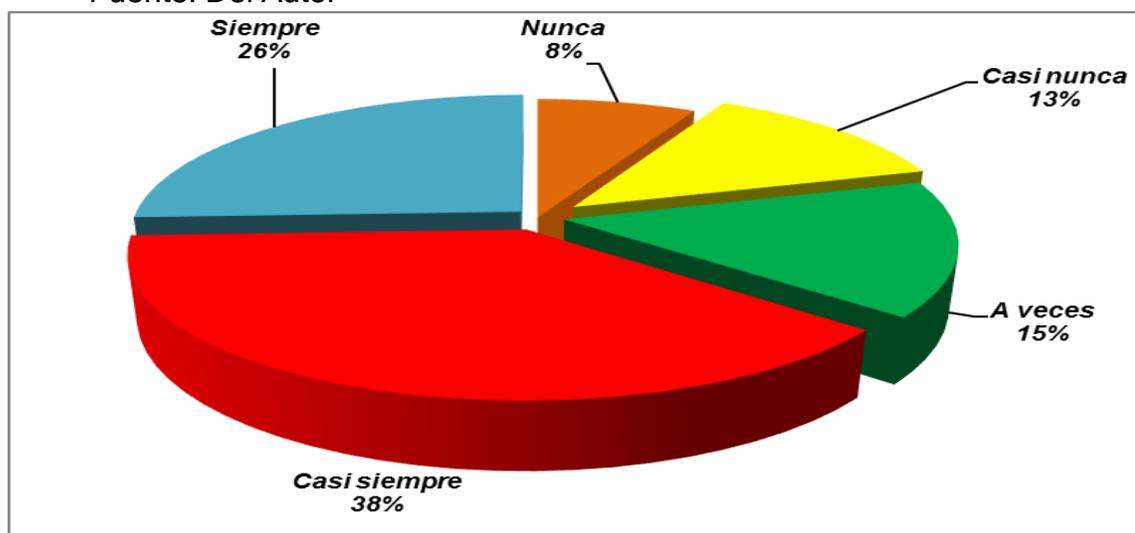


Figura 1. La creación de grupos cohesivos

### Interpretación

De la encuesta aplicada, el 38% de cadetes de Infantería de 4to año responde que casi siempre la creación de grupos cohesivos a través de la confianza es un factor importante en el mando tipo misión, 26% responde que siempre, 15% indica a veces,

mientras que 13% manifiestan casi siempre y el 8% responden que nunca la creación de grupos cohesivos es un factor importante en el mando tipo misión.

Tabla 2

*El mando tipo misión tiene por objetivo el desarrollo de una comprensión compartida.*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias absoluta Simples</b>	<b>Frecuencias porcentual simple</b>
Nunca	3	7%
Casi nunca	7	18%
A veces	5	13%
Casi siempre	9	24%
Siempre	15	38%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Del Autor

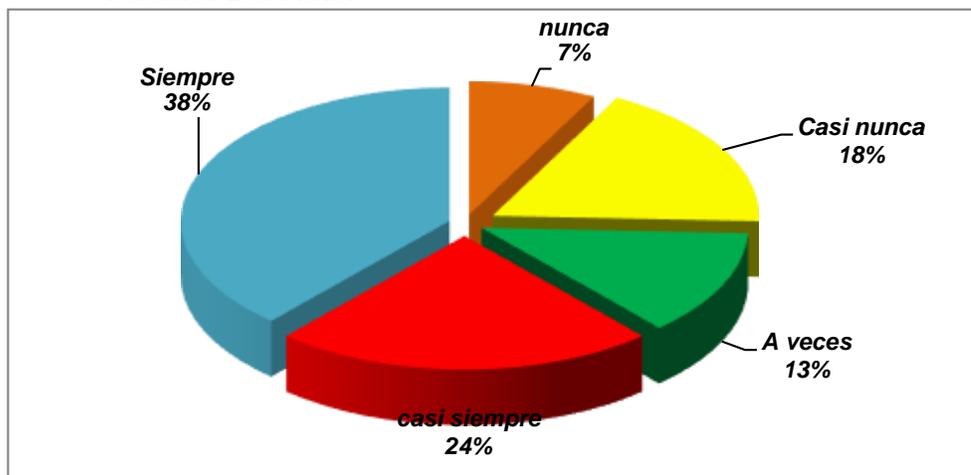


Figura 2. El mando tipo misión tiene por objetivo una comprensión.

**Interpretación:**

De la encuesta aplicada, el 38% de cadetes de Infantería de 4to año responde que siempre el mando tipo misión tiene por objetivo el desarrollo de una comprensión compartida, 24% responde que casi siempre, 18% indica casi nunca, mientras que 13%

manifiestan que a veces y el 7% responden que nunca el mando tipo misión tiene por objetivo el desarrollo de una comprensión compartida.

Tabla 3

*La disciplina en los subordinados es primordial para el cumplimiento del mando tipo misión.*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias absoluta Simples</b>	<b>Frecuencias porcentual simple</b>
Nunca	2	6%
Casi nunca	4	8%
A veces	6	15%
Casi siempre	8	21%
Siempre	19	50%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Del Autor

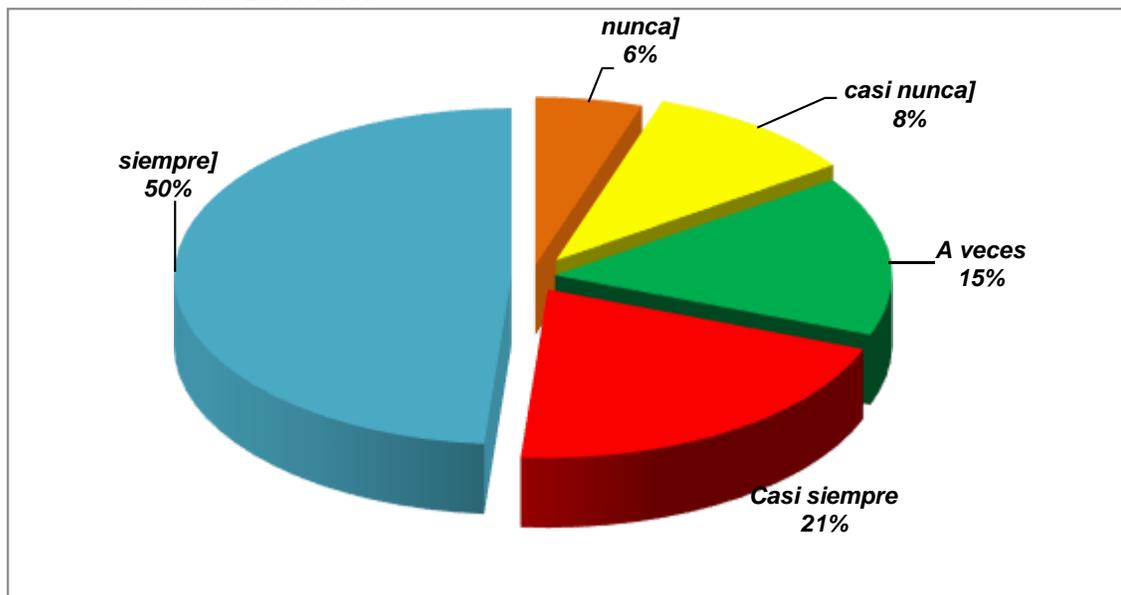


Figura 3. La disciplina en los subordinados es primordial

**Interpretación:**

De la encuesta aplicada, el 50% de cadetes de Infantería de 4to año responde que siempre la disciplina en los subordinados es primordial para el cumplimiento del mando tipo misión, 21% responde que casi siempre, 15% indica a veces, mientras que 8% manifiestan casi nunca y el 6% responden que nunca la disciplina en los subordinados es primordial para el cumplimiento del mando tipo misión.

Tabla 4

*El subordinado debe desarrollar la capacidad de cumplir las órdenes mando tipo misión.*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias absoluta Simples</b>	<b>Frecuencias porcentual simple</b>
Nunca	2	6%
Casi nunca	3	7%
A veces	14	36%
Casi siempre	9	24%
Siempre	11	27%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Del Autor

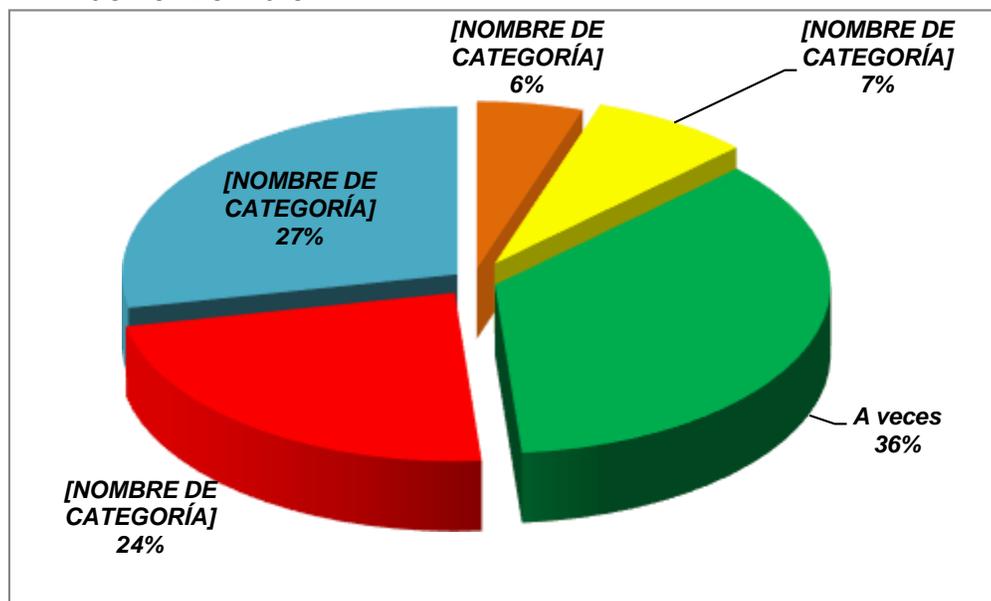


Figura 4. El subordinado debe desarrollar la capacidad de cumplir las órdenes.

## Interpretación

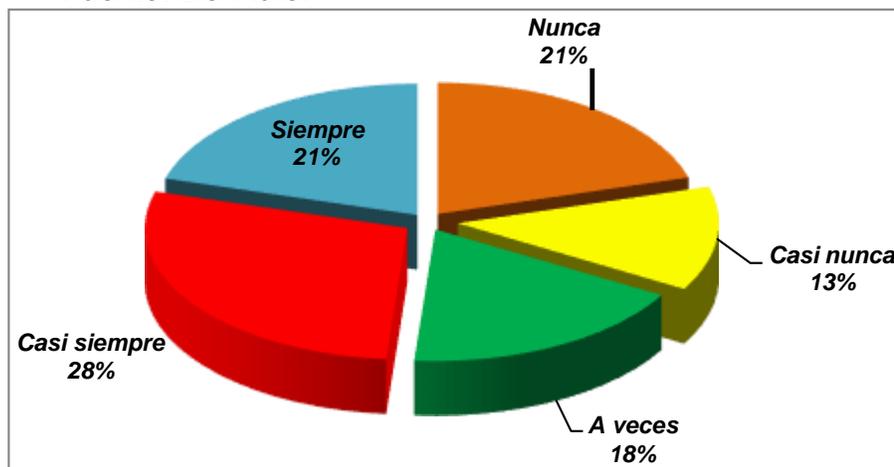
De la encuesta aplicada, el 36% de cadetes de Infantería de 4to año responde que a veces el subordinado debe desarrollar la capacidad de cumplir las órdenes tipo misión, 27% responde que siempre, 24% manifiesta casi siempre, 7% indica casi nunca y el 6% responden que nunca el subordinado debe desarrollar la capacidad de cumplir las órdenes tipo misión.

Tabla 5

*El factor cultural es una resistencia para el mando tipo misión.*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias absoluta Simples</b>	<b>Frecuencias porcentual simple</b>
Nunca	8	21%
Casi nunca	5	13%
A veces	7	18%
Casi siempre	11	28%
Siempre	8	21%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Del Autor



*Figura 5. El factor cultural es una resistencia para el mando tipo misión.*

## Interpretación.

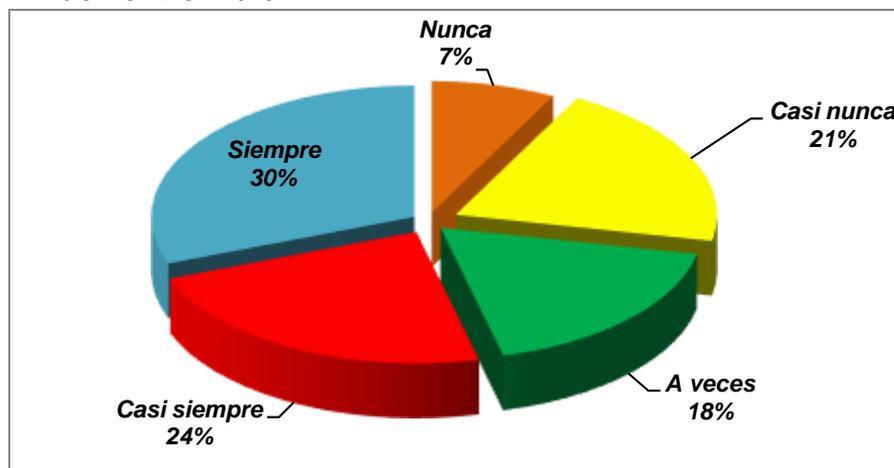
De la encuesta aplicada, el 28% de cadetes de Infantería de 4to año responde que casi siempre el factor cultural es una resistencia para el mando tipo misión, 21% responde que siempre, 21% indica nunca, mientras que 18% manifiestan a veces y el 13% responden que casi nunca el factor cultural es una resistencia para el mando tipo misión.

Tabla 6

*El desconocimiento sobre el significado del mando tipo misión es un factor de resistencia para el mando tipo misión.*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias absoluta Simples</b>	<b>Frecuencias porcentual simple</b>
Nunca	3	7%
Casi nunca	8	21%
A veces	7	18%
Casi siempre	9	24%
Siempre	12	30%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Del Autor



*Figura 6. El desconocimiento sobre el significado del mando tipo misión es un factor de resistencia*

**Interpretación.**

De la encuesta aplicada, el 30% de cadetes de Infantería de 4to año responde que siempre el desconocimiento sobre el significado del mando tipo misión es un factor de resistencia para el mando tipo misión., 24% responde que casi siempre, 21% indica casi nunca, mientras que 18% manifiestan a veces y el 7% responden que el desconocimiento sobre el significado del mando tipo misión es un factor de resistencia para el mando tipo misión.

Tabla 7

*Los oficiales con antigüedad muestran resistencia al cambio para el mando tipo misión.*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias absoluta Simples</b>	<b>Frecuencias porcentual simple</b>
Nunca	7	18%
Casi nunca	5	13%
A veces	10	26%
Casi siempre	6	15%
Siempre	11	28%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Del Autor

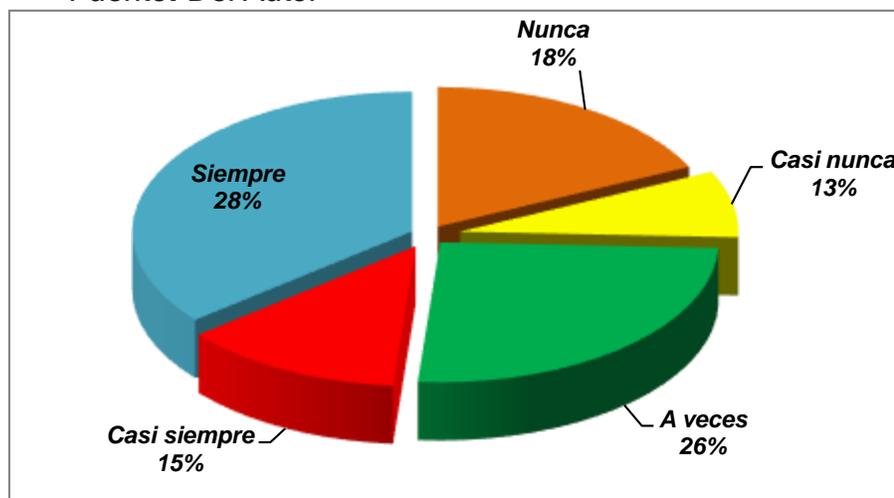


Figura 7. Resistencia al cambio de tipo de mando

**Interpretación.**

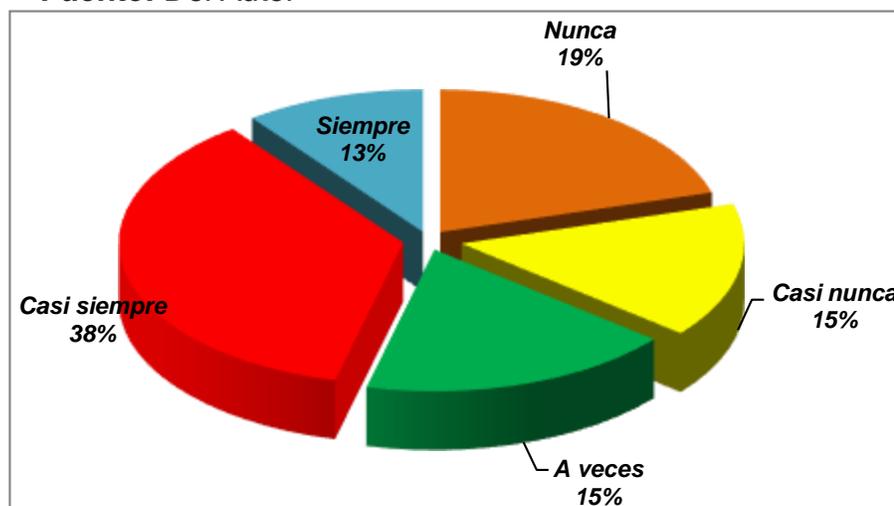
De la encuesta aplicada, el 28% de cadetes de Infantería de 4to año responde que siempre los oficiales con antigüedad son resistencia al cambio para el mando tipo misión, 26% responde que a veces, 18% indica nunca, mientras que 15% manifiestan casi siempre y el 13% responden que casi nunca los oficiales con antigüedad tienen resistencia al cambio mando tipo misión.

Tabla 8

*La hipocresía y falta de compromiso de los subordinados afectan en el liderazgo mando tipo misión que ejercen los oficiales de infantería del ejército del Perú.*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias absoluta Simples</b>	<b>Frecuencias porcentual simple</b>
Nunca	7	19%
Casi nunca	6	15%
A veces	6	15%
Casi siempre	15	38%
Siempre	5	13%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Del Autor



*Figura 8. La hipocresía y falta de compromiso de los subordinados.*

### **Interpretación.**

De la encuesta aplicada, el 38% de cadetes de Infantería de 4to año responde que casi siempre la hipocresía y falta de compromiso de los subordinados influye en el liderazgo mando tipo misión que ejercen los oficiales de infantería del ejército del Perú, 19% responde que nunca, 15% indica a veces, mientras que 15% manifiestan casi siempre y el 13% responden que siempre la hipocresía y falta de compromiso de los subordinados influye en el liderazgo mando tipo misión.

Tabla 9

*El empoderamiento del subordinado constituye una herramienta importante en el liderazgo mando tipo misión del oficial de infantería.*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias absoluta Simples</b>	<b>Frecuencias porcentual simple</b>
Nunca	1	3%
Casi nunca	3	7%
A veces	14	36%
Casi siempre	8	21%
Siempre	13	33%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Del Autor

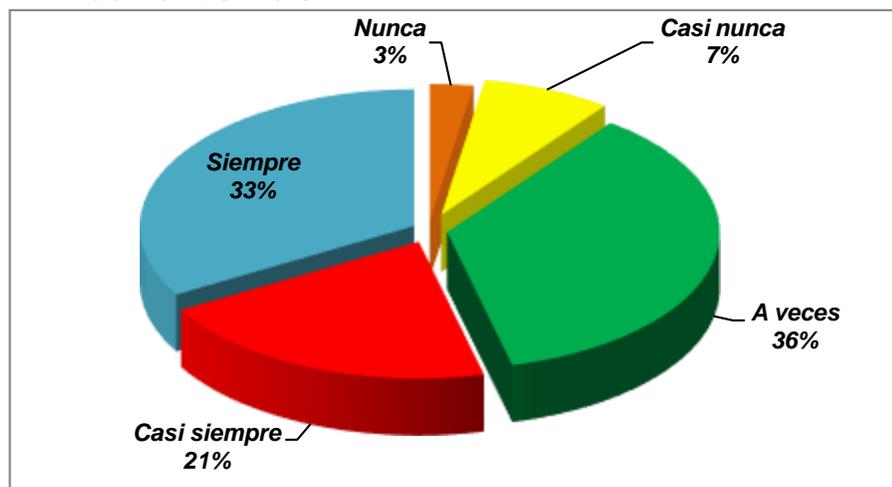


Figura 9. El empoderamiento del subordinado constituye una herramienta

**Interpretación.**

De la encuesta aplicada, el 36% de cadetes de Infantería de 4to año responde que a veces el empoderamiento del subordinado constituye una herramienta importante en el liderazgo mando tipo misión del oficial de infantería, 33% responde que siempre, 21% indica a casi siempre, mientras que 7% manifiestan casi nunca y el 3% responden que nunca el empoderamiento del subordinado constituye una herramienta importante en el liderazgo mando tipo misión del oficial de infantería.

Tabla 10

*El superior tolera errores bien intencionados de sus subordinados para que se lleve a cabo el mando tipo misión.*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias absoluta Simples</b>	<b>Frecuencias porcentual simple</b>
Nunca	5	13%
Casi nunca	6	15%
A veces	10	26%
Casi siempre	11	28%
Siempre	7	18%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Del Autor

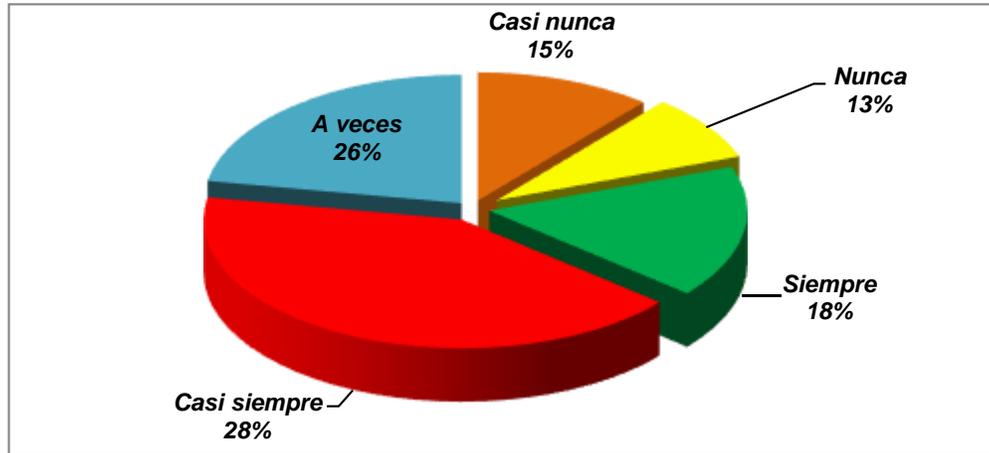


Figura 10. El superior debe estar en la capacidad de tolerar errores bien intencionados de sus subordinados.

### Interpretación.

De la encuesta aplicada, el 28% de cadetes de Infantería de 4to año responde que casi siempre el superior debe estar en la capacidad de tolerar errores bien intencionados de sus subordinados para que se lleve a cabo el mando tipo misión, 26% indica a veces, 18% responde que siempre, mientras que 15% manifiestan casi nunca y el 13% responden que nunca el superior debe estar en la capacidad de tolerar errores bien intencionados de sus subordinados para que se lleve a cabo el mando tipo misión.

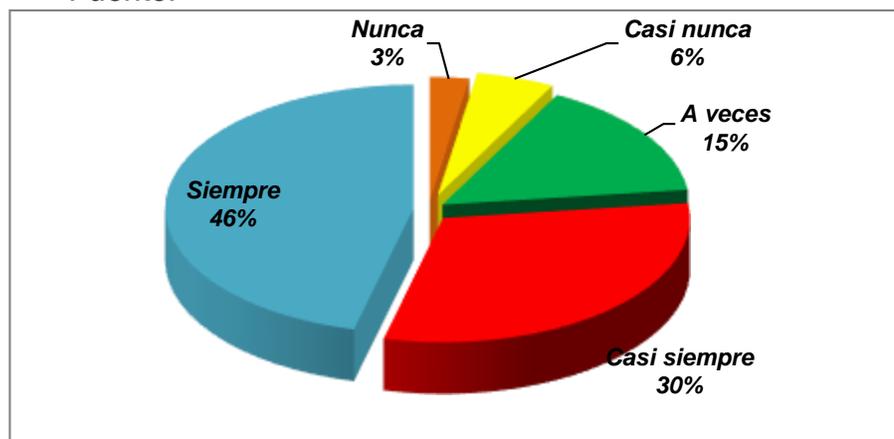
Tabla 11

*La delegación de responsabilidades al subordinado constituye una herramienta importante en el mando tipo misión de los oficiales de infantería.*

Categorías	Frecuencias absoluta	Frecuencias porcentual simple
Nunca	1	3%
Casi nunca	2	6%
A veces	6	15%
Casi siempre	12	30%
Siempre	18	46%

<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

Fuente:



*Figura 11. La delegación de responsabilidades al subordinado constituye una herramienta importante en el mando tipo misión.*

### **Interpretación.**

De la encuesta aplicada, el 46% de cadetes de Infantería de 4to año responde que siempre la delegación de responsabilidades al subordinado constituye una herramienta importante en el mando tipo misión de los oficiales de infantería, 30% responde que casi siempre, 15% indica casi siempre, mientras que 6% manifiestan casi nunca y el 3% responden que nunca la delegación de responsabilidades al subordinado constituye una herramienta importante en el mando tipo misión de los oficiales de infantería.

Tabla 12

*La confianza mutua es una herramienta muy indispensable para el mando tipo misión.*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias absoluta Simples</b>	<b>Frecuencias porcentual simple</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	3%
A veces	6	15%
Casi siempre	14	36%

Del Autor

Siempre	18	46%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Del Autor

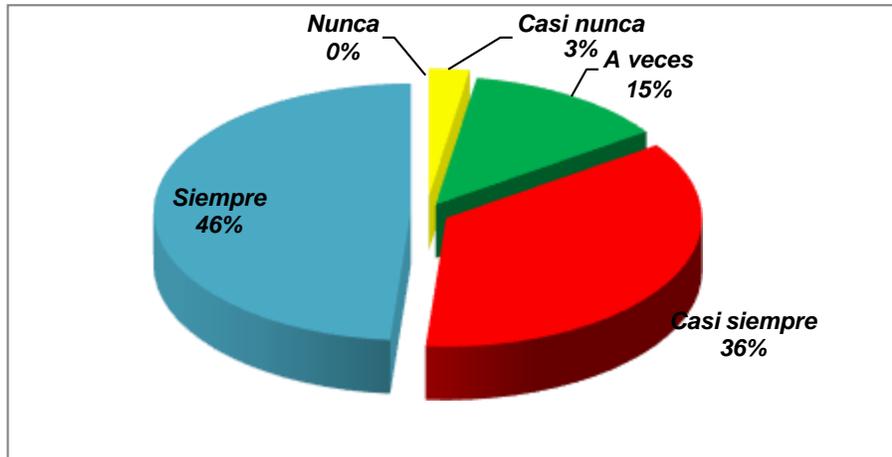


Figura 12. La confianza mutua es una herramienta muy indispensable.

### Interpretación.

De la encuesta aplicada, el 46% de cadetes de Infantería de 4to año responde que siempre la confianza mutua es una herramienta muy indispensable para el mando tipo misión, 36% responde que casi siempre, 15% indica a veces, mientras que 3% manifiestan casi nunca y ninguno responden que nunca la confianza mutua es una herramienta muy indispensable para el mando tipo misión.

Tabla 13

*La capacidad de comunicación debe ser primordial para un buen clima en el liderazgo mando tipo misión que realiza el oficial de infantería.*

Categorías	Frecuencias absoluta Simples	Frecuencias porcentual simple
Nunca	2	5%
Casi nunca	3	8%

A veces	7	18%
Casi siempre	10	26%
Siempre	17	44%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente:

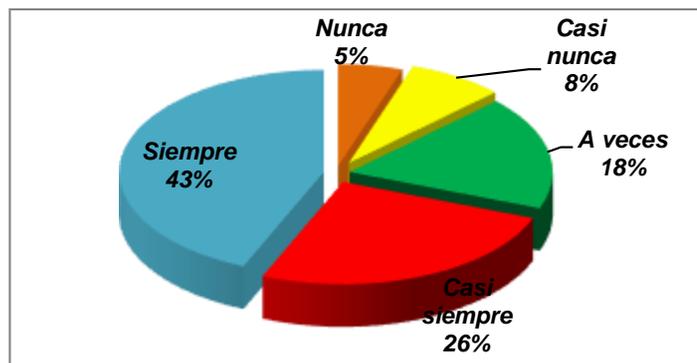


Figura 13. La capacidad de comunicación es primordial para el buen clima.

### Interpretación.

De la encuesta aplicada, el 43% de cadetes de Infantería de 4to año responde que siempre la capacidad de comunicación es primordial para el buen clima en el liderazgo mando tipo misión que realiza el oficial de infantería, 26% responde que casi siempre, 18% indica a veces, mientras que 8% manifiestan casi nunca y el 5% responden que nunca la capacidad de comunicación es primordial para el buen clima en el liderazgo mando tipo misión que realiza el oficial de infantería.

Tabla 14

*La creatividad en el subordinado debe ser fundamental en todo oficial de infantería*

Categorías	Frecuencias absoluta Simples	Frecuencias porcentual simple
Nunca	0	0%

Del Autor

Casi nunca	1	3%
A veces	5	13%
Casi siempre	15	38%
Siempre	18	46%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Del Autor

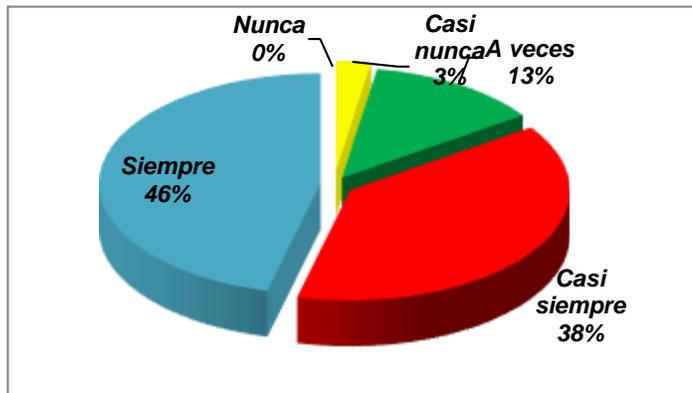


Figura 14. La creatividad en el subordinado es fundamental en todo oficial de infantería

### Interpretación.

De la encuesta aplicada, el 46% de cadetes de Infantería de 4to año responde que siempre la creatividad en el subordinado es fundamental en todo oficial de infantería, 38% responde que casi siempre, 13% indica a veces, mientras que 3% manifiestan casi nunca y ninguno responden que nunca la creatividad en el subordinado es fundamental en todo oficial de infantería.

### Tabla 15

*El grado de autoestima en el subordinado debe ser fundamental para poder cumplir órdenes mando tipo misión sin amilanarse ante cualquier error que pueda tener en el cumplimiento de la orden.*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias absoluta Simples</b>	<b>Frecuencias porcentual simple</b>
Nunca	2	5%
Casi nunca	3	8%
A veces	9	23%
Casi siempre	10	26%
Siempre	15	38%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

**Fuente:**

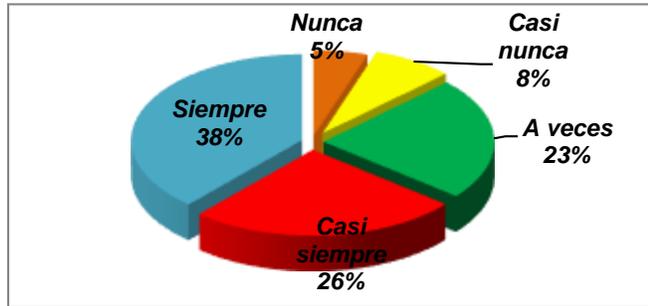


Figura 15. El grado de autoestima en el subordinado es fundamental para poder cumplir órdenes.

### Interpretación

De la encuesta aplicada, el 38% de cadetes de Infantería de 4to año responde que siempre el grado de autoestima en el subordinado es fundamental para poder cumplir órdenes mando tipo misión sin amilanarse ante cualquier error que pueda tener en el cumplimiento de la orden, 26% responde que casi siempre, 23% indica a veces, mientras que 8% manifiestan casi nunca y el 5% responden que nunca el grado de autoestima en el subordinado es fundamental para poder cumplir órdenes mando tipo misión sin amilanarse ante cualquier error que pueda tener en el cumplimiento de la orden.

Tabla 16

*Planifica, evaluar, comandar y conducir a los subordinados son competencias importantes que debe reunir el perfil del oficial de infantería.*

Categorías	Frecuencias absoluta Simples	Frecuencias porcentual simple
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	3%
A veces	6	15%
Casi siempre	14	36%
Siempre	18	46%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente:

Del Autor

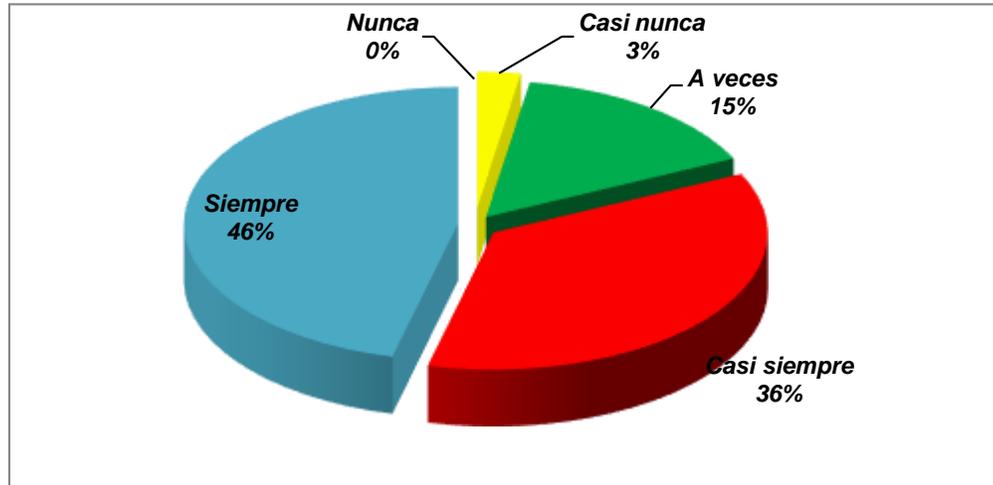


Figura 16. Planifica, evaluar, comandar y conducir a los subordinados son competencias importantes que debe reunir el perfil del oficial.

### Interpretación.

De la encuesta aplicada, el 46% de cadetes de Infantería de 4to año responde que siempre planifican, evalúan, comandan y conducen a los subordinados son competencias importantes que debe reunir el perfil del oficial de infantería, 36% responde que casi siempre, 15% indica a veces, mientras que 3% manifiestan casi nunca y ninguno responden que nunca planifican, evalúan, comandan y conducen a los subordinados son competencias importantes que debe reunir el perfil del oficial de infantería.

Tabla 17

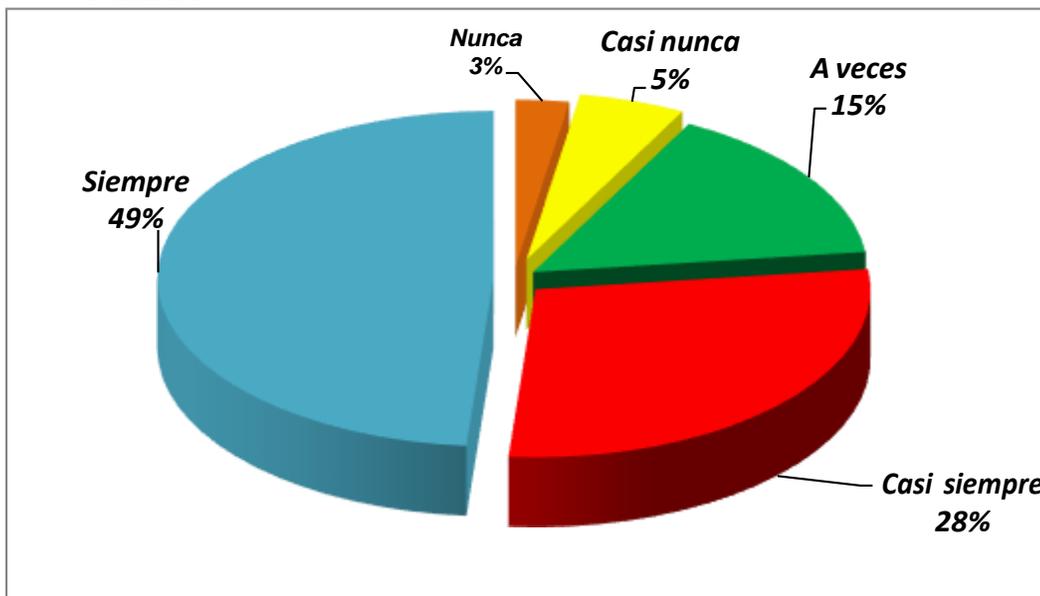
*El oficial de infantería debe estar en la capacidad de disertar las ordenes que están mal impartidas por el superior.*

Categorías	Frecuencias absoluta Simples	Frecuencias porcentual simple
Nunca	1	3%
Casi nunca	2	5%
A veces	6	15%
Casi siempre	11	28%
Siempre	19	49%

Del Autor

<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

Fuente:



*Figura 17. El oficial de infantería debe estar en la capacidad de disertar las ordenes que están mal impartidas por el superior.*

### **Interpretación**

De la encuesta aplicada, el 49% de cadetes de Infantería de 4to año responde que siempre el oficial de infantería debe estar en la capacidad de disertar las ordenes que están mal impartidas por el superior, 28% responde que casi siempre, 15% indica a veces, mientras que 5% manifiestan casi nunca y el 3% responden que nunca el oficial de infantería debe estar en la capacidad de disertar las ordenes que están mal impartidas por el superior.

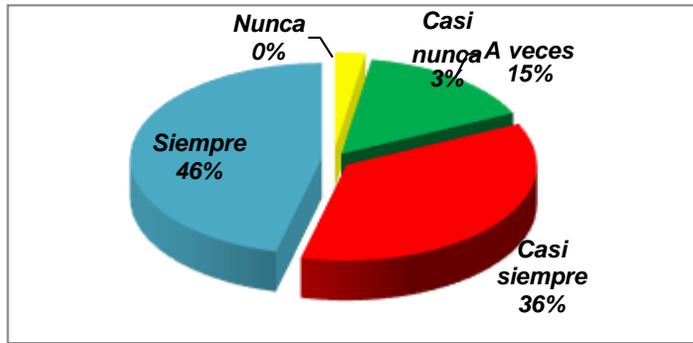
Tabla 18

*El oficial de infantería debe tener la capacidad de analizar las órdenes antes de ejecutarlas con el mando tipo misión.*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias absoluta Simples</b>	<b>Frecuencias porcentual simple</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	3%
A veces	6	15%
Casi siempre	14	36%

Siempre	18	46%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Del Autor



*Figura 18.* El oficial de infantería debe tener la capacidad de analizar las órdenes antes de ejecutarlas con el mando tipo misión.

### Interpretación

De la encuesta aplicada, el 46% de cadetes de Infantería de 4to año responde que siempre el oficial de infantería debe tener la capacidad de analizar las órdenes antes de ejecutarlas con el mando tipo misión, 36% responde que casi siempre, 15% indica a veces, mientras que 3% manifiestan casi nunca y el 0% responden que nunca el oficial de infantería debe tener la capacidad de analizar las órdenes antes de ejecutarlas con el mando tipo misión.

Tabla 19

*El oficial de infantería debe tener un juicio lógico para saber elegir la opción más adecuada para dar cumplimiento de la orden impartida.*

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias absoluta</b>	<b>Frecuencias porcentual simple</b>
Nunca	1	3%
Casi nunca	2	5%
A veces	6	15%
Casi siempre	11	28%
Siempre	19	49%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Del Autor

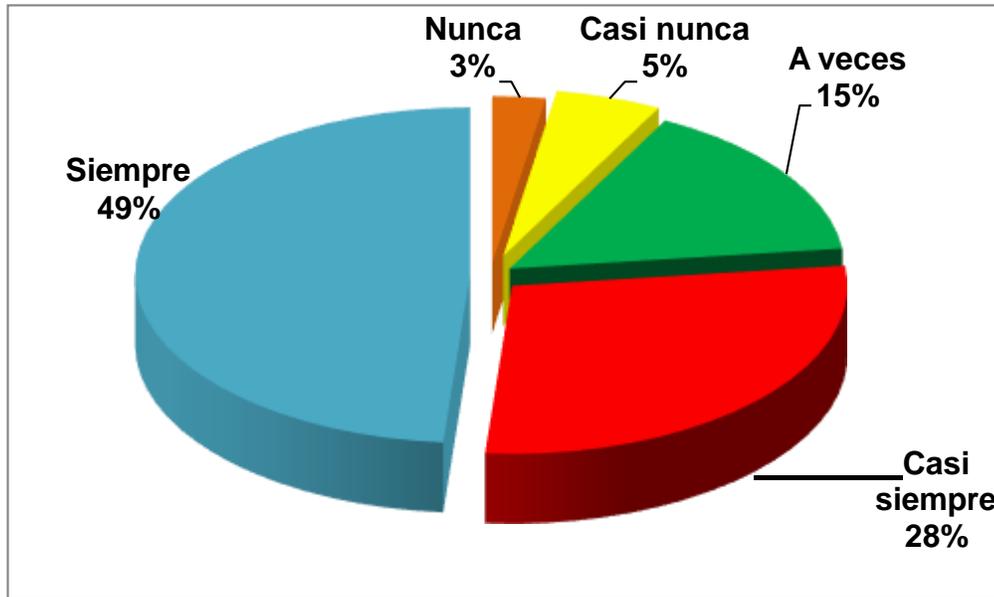


Figura 19. El oficial de infantería debe tener un juicio lógico para saber elegir la opción más adecuada.

### Interpretación.

De la encuesta aplicada, el 49% de cadetes de Infantería de 4to año responde que siempre el oficial de infantería debe tener un juicio lógico para saber elegir la opción más adecuada para dar cumplimiento de la orden impartida, 28% responde que casi siempre, 15% indica a veces, mientras que 5% manifiestan casi nunca y el 0% responden que nunca el oficial de infantería debe tener un juicio lógico para saber elegir la opción más adecuada para dar cumplimiento de la orden impartida.

### Prueba de Hipótesis

Hipótesis General

Planteamos las siguientes hipótesis de trabajo

Ha: Existe relación significativa entre el liderazgo Mando Tipo Misión y el Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017.

Ho: No Existe relación significativa entre el liderazgo Mando Tipo Misión y el Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05 = 5\%$  de margen de error

Regla de decisión:  $p \geq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula

$P \leq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis alterna

Tabla 20

*Coefficiente de correlación entre el liderazgo mando tipo misión y el perfil profesional del oficial del arma de infantería*

		<b>CORRELACIONES</b>		
			LIDERAZGO MANDO TIPO MISIÓN	PERFIL PROFESIONAL DEL OFICIAL
Rho de Spearman	LIDERAZGO MANDO TIPO MISIÓN	Coefficiente de correlación	1,000	
		Sig. (bilateral)	.	,897*
	PERFIL PROFESIONAL DEL OFICIAL	N	39	,000
		Coefficiente de correlación	,897*	39 1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	39	39

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Dado que el nivel de significancia o valor de  $p = 0.00$  es menor que  $0.05$  permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir nos indica que existe una relación positiva y altamente significativa entre el Liderazgo mando tipo misión y el perfil del profesional oficial. Además el coeficiente de correlación de Spearman =

0.897, indica que la correlación es directamente proporcional (tiene signo positivo), es decir a mejor liderazgo mando tipo misión mejor perfil profesional del oficial.

### Hipótesis Específicos 1

**H1:** Existe relación significativa entre Factores que favorecen al Liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017.

**Ho:** No existe relación significativa entre Factores que favorecen al Liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05 = 5\%$  de margen de error

Regla de decisión:  $p \geq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula

$P \leq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis alterna

Tabla 21

*Coeficiente de correlación entre los factores que favorecen al liderazgo mando tipo misión y el perfil profesional del oficial del arma de infantería*

			CORRELACIONES	
			FACTORES QUE FAVORECEN AL LIDERAZGO MANDO TIPO MISIÓN	PERFIL PROFESIONAL DEL OFICIAL
	FACTORES QUE FAVORECEN AL LIDERAZGO MANDO TIPO MISIÓN	Coeficiente de correlación	1,000	
		Sig. (bilateral)	.	,742*
		N	39	,000
Rho de Spearman	PERFIL PROFESIONAL	Coeficiente de correlación	,742*	39 1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.

N

39

39

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Dado que el nivel de significancia o valor de  $p= 0.00$  es menor que 0.05 permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir nos indica que existe una relación positiva y altamente significativa entre los factores que favorecen al liderazgo mando tipo misión y el perfil profesional del oficial. Además el coeficiente de correlación de Spearman = 0.742, indica que la correlación es directamente proporcional (tiene signo positivo).

## **Hipótesis Específicos 2**

**H1:** Existe relación significativa entre los factores que generan resistencia a la aplicación del liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017.

**Ho:** No existe relación significativa entre los factores que generan resistencia a la aplicación del liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05 = 5\%$  de margen de error

Regla de decisión:  $p \geq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula

$P \leq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis alterna

Tabla 22

*Coeficiente de correlación entre los factores que generan resistencia a la aplicación del liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial del arma de infantería*

		<b>CORRELACIONES</b>		
			FACTORES QUE GENERAN RESISTENCIA A LA APLICACIÓN DEL LIDERAZGO MANDO TIPO MISIÓN	PERFIL PROFESIONAL DEL OFICIAL
Rho de Spearman	FACTORES QUE GENERAN RESISTENCIA A LA APLICACIÓN DEL LIDERAZGO MANDO TIPO MISIÓN	Coeficiente de correlación	1,000	,931*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	39	39
	PERFIL PROFESIONAL DEL OFICIAL	Coeficiente de correlación	,931*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	39	39

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Dado que el nivel de significancia o valor de  $p = 0.00$  es menor que  $0.05$  permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir nos indica que existe una relación positiva y altamente significativa entre los factores que generan resistencia a la aplicación del liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial. Además el coeficiente de correlación de Spearman =  $0.931$ , indica que la correlación es directamente proporcional (tiene signo positivo).

### Hipótesis Específicos 3

**H1:** Existe relación significativa entre las herramientas a emplearse en el liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017

**Ho:** No existe relación significativa entre las herramientas a emplearse en el liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017

Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05 = 5\%$  de margen de error

Regla de decisión:  $p \geq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula

$P \leq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis alterna

Tabla 23

*Coeficiente de correlación entre las herramientas a emplearse en el liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial del arma de infantería*

### CORRELACIONES

		LAS HERRAMIENTAS A EMPLEARSE EN EL LIDERAZGO MANDO TIPO MISIÓN			PERFIL PROFESIONAL DEL OFICIAL
Rho de Spearman	LAS HERRAMIENTAS A EMPLEARSE EN EL LIDERAZGO MANDO TIPO MISIÓN	Coeficiente de correlación	1,000	,863*	
		Sig. (bilateral)	.	,000	
		N	39	39	
	PERFIL PROFESIONAL DEL OFICIAL	Coeficiente de correlación	,863*	1,000	
		Sig. (bilateral)	,000	.	
		N	39	39	

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Dado que el nivel de significancia o valor de  $p = 0.00$  es menor que 0.05 permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir nos indica que existe una relación positiva y altamente significativa entre las herramientas a emplearse en el liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial. Además el coeficiente de correlación de Spearman = 0.863, indica que la correlación es directamente proporcional (tiene signo positivo).

**CAPÍTULO V:  
DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES**

## ***Discusión***

De los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, se puede establecer la siguiente discusión e interpretación.

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal Determinar de qué manera el Liderazgo Mando Tipo Misión se relaciona con el Perfil Profesional del Oficial del arma de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017.

Según los resultados estadísticos obtenidos, se muestra que en el presente trabajo investigativo existe relación significativa entre el liderazgo mando tipo misión y el perfil profesional de oficial de infantería, el presente estudio utilizó fuentes y métodos de recolección de datos. (Análisis y resultados), obteniéndose una mayor profundidad en el análisis de exploración de contenidos, lo cual sirvió para hacer inferencias, mediante la identificación sistemática y objetiva de indicadores (características) específicos dentro de su contexto.

La presente investigación es de gran importante, ya que al iniciar el proceso de indagación de recolección de datos se obtuvo datos no estructurados, a los cuales se les proporcionó una estructura. Estos fueron variados, siendo esencialmente textos escritos, narraciones de entrevistados y resultados de encuestas, todo ello paso por un proceso metodológico y estadístico acorde con las circunstancias y naturaleza de la investigación.

1. En caso de los resultados obtenidos en la hipótesis general donde se rechaza la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir nos indica que existe una relación positiva y altamente significativa entre los factores que favorecen al liderazgo mando tipo misión y el perfil profesional del oficial. Además el coeficiente de correlación de Spearman = 0.742, indica que la correlación es directamente proporcional (tiene signo positivo). En el análisis de datos se

puede observar que el liderazgo mando tipo misión se relaciona significativamente con el perfil profesional del oficial es importante en la vida militar, así mismo estos resultados confirman el estudio realizado por Blom (2016), quien señala que actualmente los soldados no se sienten empoderados; más bien, se sienten demasiado controlados y escrudiñados por los procesos burocráticos, lo cual representa una llamada de atención para los líderes del ejército de mayor antigüedad, que han intentado empoderar a los soldados por medio de la implementación amplia en el servicio de la filosofía del mando tipo misión. El mando tipo misión exitoso requiere de líderes que proporcionen una intención clara, luego deleguen y empoderen a sus subalternos para fomentar una iniciativa disciplinada.

2. En caso de los resultados obtenidos en la primera hipótesis específica, donde se rechaza la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir nos indica que existe una relación positiva y altamente significativa entre los factores que favorecen al liderazgo mando tipo misión y el perfil profesional del oficial. Además el coeficiente de correlación de Spearman = 0.742, indica que la correlación es directamente proporcional (tiene signo positivo). Se observa que es necesario que los factores que favorecen al liderazgo mando tipo misión, se busca reforzar los principios de liderazgo ausentes del mando tipo misión, y fomentar un cambio cultural basado en la confianza, así mismo estos resultados confirman el estudio realizado por Díaz (2015), desde el punto de vista importancia y conveniencia, sobre la formación militar de los oficiales del Ejército del Perú y su implicancia en su desempeño profesional corresponde a una solución de un problema institucional, donde el producto final que son los oficiales egresados tengan una formación académica, cultural y militar de nivel competitivo con las mejores universidades a nivel nacional e internacional; el cual constituye la materia prima para el desempeño profesional; siendo ambos aspectos motivo del presente trabajo. Desde el punto de vista teórico, esta investigación aportará generando reflexión y discusión tanto sobre el

conocimiento existente del área investigada, como dentro del ámbito de las educación y su correspondiente desempeño profesional, ya que de alguna manera u otra se confrontan teorías; en nuestro caso se analizan tres cuerpos teóricos dentro de las ciencias educativas: El proceso enseñanza aprendizaje, la evaluación del proceso y resultados que no es otra cosa que el desempeño profesional, lo cual necesariamente conlleva hacer epistemología del conocimiento existente.

3. En caso de los resultados obtenidos en la segunda hipótesis específica, donde se rechaza la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir nos indica que existe una relación positiva y altamente significativa entre los factores que generan resistencia a la aplicación del liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial. Además el coeficiente de correlación de Spearman = 0.931, indica que la correlación es directamente proporcional (tiene signo positivo). Se observa que es necesario reforzar los factores que generan resistencia al liderazgo mando tipo misión. Riofrio y Lira (2016), manifiesta que los lineamientos necesarios para avanzar en la consolidación de una correcta aplicación del mando tipo misión en los comandos subordinados, cultivando en ellos la osadía, el ingenio y la astucia en ambientes de fuerte incertidumbre, como son las situaciones de combate.

### ***Conclusiones***

La información obtenida en el trabajo de investigación nos permite determinar las siguientes conclusiones:

1. Según Teniendo en consideración el objetivo general planteado, el cual buscó Determinar de qué manera el Liderazgo Mando Tipo Misión se relaciona con el Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017; este ha podido ser determinado y explicado ya que se ha podido establecer que su influencia implica un cambio fundamental en nuestra forma de entender la disciplina, la formación y la profesión militar.
2. Teniendo en consideración el primer objetivo específico de esta investigación, el cual buscó: Determinar de qué manera los Factores que favorecen al Liderazgo mando tipo misión se relacionan con el Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú; este ha podido determinar que se debe buscar formar líderes capaces de comunicarse de forma efectiva, sincera y clara (oral, gestual y escrita) y poder dar a conocer su intención y visión de una manera clara, sin la más mínima posibilidad de que exista un malentendido por parte de los subordinados, fomentando una preparación profesional basada en responsabilidad y prestigio.
3. Teniendo en consideración el segundo objetivo específico de esta investigación, el cual buscó: Determinar de qué manera los Factores que generan resistencia a la aplicación del Liderazgo Mando Tipo Misión se relaciona con el Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú, se ha podido determinar basándose en estudios realizados y a los resultados del instrumento aplicado a nuestros oficiales, que el principal factor que causa el rechazo al cambio en el Ejército del Perú es el cultural, el cual muestra un alto índice de aversión a la incertidumbre y a las situaciones inciertas.
4. Teniendo en consideración el tercer objetivo específico de esta investigación, el cual buscó: Determinar de qué manera las Herramientas a emplearse en el Liderazgo Mando Tipo Misión se relaciona con el Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú. dichas herramientas han sido determinadas

y especificadas, sin embargo, a fin de lograr desarrollar líderes que verdaderamente practiquen el mando tipo misión y que puedan conducir operaciones de esta manera, nuestro Ejército requiere de una reorientación que apoye los profundos cambios en la cultura organizacional, doctrina, entrenamiento, administración de personal y capacitación

### ***Recomendaciones***

Como resultado del presente trabajo de investigación se aportan las siguientes recomendaciones:

1. Para efecto de aplicar correctamente el liderazgo mando tipo misión se debe formular e incorporar a la doctrina del Ejército del Perú, un manual que sirva de norte al personal de oficiales en todos los rangos, para la correcta aplicación del mando tipo misión, generando mediante la aplicación de las herramientas propuestas en dicho documento, una reorientación de nuestra cultura organizacional, nuestra doctrina de liderazgo y nuestro entrenamiento para la guerra.
2. Los resultados de la presente investigación deben ser expuestos en la biblioteca para que sirvan de base para otras investigaciones relacionadas al tema.
3. Se recomienda que la Dirección de Educación y Doctrina del Ministerio de Defensa formular, proponga y actualice la doctrina de defensa nacional en el ámbito militar y realice las coordinaciones necesarias con la Secretaria de Seguridad y Defensa Nacional (SEDENA) que amplíe la doctrina del empleo de las Fuerzas Armadas en el ámbito no militar, acorde a la visión y misión del Ministerio de Defensa con una perspectiva multidimensional de la seguridad.
4. Finalmente es necesario estimular a los comandos que los cambios en la culturara institucional son necesarios para evolucionar en el tiempo y en el espacio, normalmente las instituciones castrenses tienen conceptos pre concebidos por la disciplina que se mantiene, sin embargo los cambios generacionales son importantes y deben ser evaluados de manera tal que se produzcan cambios en la doctrina militar.

#### **BIBLIOGRAFIA**

- Ancker, C. (2013), *La evolución del mando tipo misión en la doctrina del Ejército de EUA, desde 1905 hasta el presente*. EE.UU: Military Review Hispanoamerica, 64-76.
- Blom, G. (2016). *Un cambio de cultura basado en la confianza*. EE.UU: Military Review Hispanoamerica, 42-50.
- Coronel K. Von Hagen G y Coronel (2010) N. Cabezas F., "El Desarrollo del Liderazgo y la Preparación para el Mando en el Proceso Docente Educativo del Ejército de Chile", Memorial del Ejército de Chile Nro. 462
- Díaz J. (2015). *Formación militar en la escuela militar de chorrillos y el desempeño profesional de los oficiales egresados promoción 2014*.
- Díaz M.; Dávila J. y Espino M. (2015). *Los niveles de conducción de conflicto en guerra asimétrica urbana y el logro del perfil del egresado de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi*. 2015.
- Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P (2014), *Metodología de la investigación*. 6ta ed. México: Interamericana editores.
- Riofrio M. y Lira T. (2016). *El mando tipo misión y su aplicación práctica por los oficiales del ejército del Perú*
- Scaife, R. (2015). *Un paradigma de diálogo y confianza, el entrenamiento del mando tipo misión del ejército*. EE.UU: Military Review Hispanoamerica, 62-73.
- Shamir E. (2011). *Transforming Command. The Pursuit of Mission Command in the US, British, and Israeli Armies* (Stanford, California: Stanford University Press).

Silva F. y Ortega R. (2015), *Intuición vs razonamiento. Decisiones en el mando tipo misión*. Memorial del Ejército Chileno. Normas Editoriales. Chile.

Vásquez, A. (2005). *Metodología de la Investigación Científica* (3ª Ed). Lima: San Marcos.

Whitford (2017). El camino hacia el mando tipo misión. *Military Review*.

# ANEXOS

## Anexo N° 1

### Matriz de Consistencia

TITULO: “RELACION DEL LIDERAZGO MANDO TIPO MISION EN EL PERFIL PROFESIONAL DEL OFICIAL DE INFANTERIA DEL EJERCITO DEL PERU EN EL AÑO 2017”

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	<b>DISEÑO METODOLÓGICO E INSTRUMENTOS</b>
<p><b>GENERAL</b> ¿Cuál es la relación entre el liderazgo Mando Tipo Misión y el Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017?</p> <p><b>ESPECIFICO 1</b> ¿Cuál es la relación entre Factores que favorecen al Liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017?</p> <p><b>ESPECIFICO 2</b> ¿Cuál es la relación entre los factores que generan resistencia a la aplicación del liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017?</p>	<p><b>GENERAL</b> Determinar la relación existente entre el liderazgo Mando Tipo Misión y el Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017.</p> <p><b>ESPECIFICO 1</b> Determinar la relación existente entre Factores que favorecen al Liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017.</p> <p><b>ESPECIFICO 2</b> Determinar la relación existente entre los factores que generan resistencia a la aplicación del liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial</p>	<p><b>GENERAL</b> Existe relación significativa entre el liderazgo Mando Tipo Misión y el Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017.</p> <p><b>ESPECIFICA 1</b> Existe relación significativa entre Factores que favorecen al Liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017.</p> <p><b>ESPECIFICA 2</b> Existe relación significativa entre los factores que generan resistencia a la aplicación del liderazgo mando tipo misión y el Perfil</p>	<p>Variable (X)</p> <p>El Liderazgo Mando Tipo Misión</p> <p>Variable (Y)</p>	<p>X<sub>1</sub> Factores que favorecen al mando tipo misión</p> <p>X<sub>2</sub> Factores que generan la resistencia del mando tipo misión</p> <p>X<sub>3</sub> Herramientas a emplearse en el mando tipo misión</p> <p>Y<sub>1</sub> Competencias Personales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear equipos cohesivos a través de la confianza</li> <li>• Desarrollar una comprensión compartida</li> <li>• Ejercer la iniciativa disciplinada</li> <li>• Cumplir las órdenes tipo misión</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factor cultural</li> <li>• Desconocimiento sobre el significado del mando tipo misión</li> <li>• Resistencia al cambio de tipo de mando</li> <li>• Hipocresía y falta de compromiso</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderar al subordinado</li> <li>• Tolerar errores bien intencionados</li> <li>• Delegar responsabilidad</li> <li>• Generar confianza mutua</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de Comunicación</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Autoestima</li> </ul>	<p><b>Tipo investigación</b></p> <p>Correlacional</p> <p><b>Diseño de investigación</b></p> <p>No experimental</p> <p><b>Enfoque de investigación</b></p> <p>Cuantitativo</p> <p><b>técnica</b></p> <p>entrevista encuesta</p> <p><b>Instrumentos</b></p> <p>cuestionario</p> <p><b>Población</b></p> <p>39 oficiales del arma de infantería del ejército del</p>

<p>ESPECIFICO 3</p> <p>¿Cuál es la relación entre</p>	<p>de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017.</p> <p>ESPECIFICO 3</p>	<p>Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017.</p>	<p>Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del</p>	<p>Y<sub>2</sub></p> <p>Competencias Laborales</p>	<p>□ Desarrollar competencias.</p>	<p>Perú</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>39 oficiales del arma de infantería del ejército del Perú</p>
<p>las herramientas a emplearse en el liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017?</p>	<p>Determinar la relación existente entre las herramientas a emplearse en el liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017</p>	<p>ESPECIFICA 3</p> <p>Existe relación significativa entre las herramientas a emplearse en el liderazgo mando tipo misión y el Perfil Profesional del Oficial de Infantería del Ejército del Perú en el año 2017</p>	<p>Perú</p>	<p>Y<sub>3</sub></p> <p>Competencias Académicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de Disertación</li> <li>• Analizar</li> <li>• Capacidades Lógicas</li> </ul>	<p><b>Métodos de Análisis de Datos</b></p> <p>Estadística descriptiva</p>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo N° 2

### OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**VARIABLE Y: PERFIL PROFESIONAL DEL OFICIAL DE INFANTERÍA DEL EJÉRCITO DEL PERÚ**

**VARIABLE X: EL LIDERAZGO MANDO TIPO MISIÓN**

VARIABLE X	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>EL LIDERAZGO MANDO TIPO MISIÓN</b>	<b>FACTORES QUE FAVORECEN AL MANDO TIPO MISIÓN</b>	Crear equipos cohesivos a través de la confianza
		Desarrollar una comprensión compartida
		Ejercer la iniciativa disciplinada
		Cumplir las órdenes tipo misión
	<b>FACTORES QUE GENERAN LA RESISTENCIA DEL MANDO TIPO MISIÓN</b>	Factor cultural
		Desconocimiento sobre el significado del mando tipo misión
		Resistencia al cambio de tipo de mando
	<b>HERRAMIENTAS A EMPLEARSE EN EL MANDO TIPO MISIÓN</b>	Hipocresía y falta de compromiso
		Empoderar al subordinado
		Tolerar errores bien intencionados
		Delegar responsabilidad
	Generar confianza mutua	

VARIABLE Y	DIMENSIONES	INDICADORES
PERFIL PROFESIONAL DEL OFICIAL DE INFANTERÍA DEL EJÉRCITO DEL PERÚ	COMPETENCIAS PERSONALES	Capacidad de Comunicación
		Creatividad
		Autoestima
	COMPETENCIAS LABORALES	Desarrollar competencias.
	COMPETENCIAS ACADÉMICAS	Capacidad de Disertación
		Analizar
Capacidades Lógicas		

### Anexo N° 3

“ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCIZCO BOLOGNESI”

Estimado oficial:

La presente encuesta me permitirá reunir información para la investigación que realizo. Por lo tanto, le agradezco su colaboración respondiendo la encuesta con la mayor sinceridad.

**Instrucciones:** Lee cuidadosamente las preguntas y marca con una X solo la respuesta que consideres correcta.

#### ESCALA VALORATIVA

NUNCA 1	CASI NUNCA 2	A VECES 3	CASI SIEMPRE 4	SIEMPRE 5
------------	-----------------	--------------	-------------------	--------------

“RELACION DEL LIDERAZGO MANDO TIPO MISION EN EL PERFIL PROFESIONAL DEL OFICIAL DE INFANTERIA DEL EJERCITO DEL PERU EN EL AÑO 2017”

I. EL LIDERAZGO MANDO TIPO MISION		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
A FACTORES QUE FAVORECEN AL MANDO TIPO MISION		1	2	3	4	5
N°	ITEM					
01	La creación de grupos cohesivos a través de la confianza es un factor muy importante en el mando tipo misión.					
02	El mando tipo misión tiene por objetivo el desarrollo de una comprensión compartida					

03	La disciplina en los subordinados es primordial para el cumplimiento del mando tipo misión.					
04	el subordinado debe desarrollar la capacidad de cumplir las órdenes tipo misión.					
	B FACTORES QUE GENERAN LA RESISTENCIA DEL MANDO TIPO MISIÓN					
05	El factor cultural es una resistencia para el mando tipo misión.					
06	El desconocimiento sobre el significado del mando tipo misión es un factor de resistencia para el mando tipo misión.					
07	La negación al cambio de tipo de mando en los oficiales con antigüedad son resistencia para el mando tipo misión.					
08	La hipocresía y falta de compromiso de los subordinados influye en el liderazgo mando tipo misión que ejercen los oficiales de infantería del ejército del Perú.					
	C. HERRAMIENTAS A EMPLEARSE EN EL MANDO TIPO MISIÓN					
09	El empoderamiento del subordinado constituye una herramienta importante en el liderazgo mando tipo misión del oficial de infantería.					
10	El superior debe estar en la capacidad de tolerar errores bien intencionados de sus subordinados para que se lleve a cabo el mando tipo misión.					
11	La delegación de responsabilidades al subordinado constituye una herramienta importante en el mando tipo misión de los oficiales de infantería.					
12	La confianza mutua es una herramienta muy indispensable para el mando tipo misión.					
	II .PERFIL PROFESIONAL DEL OFICIAL DE INFANTERÍA DEL EJÉRCITO DEL PERÚ					
	A. COMPETENCIAS PERSONALES					
13	La capacidad de comunicación es primordial para el buen clima en el liderazgo mando tipo misión que realiza el oficial de infantería.					
14	La creatividad en el subordinado es fundamental en todo oficial de infantería					

15	El grado de autoestima en el subordinado es fundamental para poder cumplir órdenes mando tipo misión sin amilanarse ante cualquier error que pueda tener en el cumplimiento de la orden.					
	B. COMPETENCIAS LABORALES					
16	Planifica, evaluar, comandar y conducir a los subordinados son competencias importantes que debe reunir el perfil del oficial de infantería.					
	C. COMPETENCIAS ACADÉMICAS					
17	El oficial de infantería debe estar en la capacidad de disertar las ordenes que están mal impartidas por el superior.					
18	El oficial de infantería debe tener la capacidad de analizar las órdenes antes de ejecutarlas con el mando tipo misión.					
19	El oficial de infantería debe tener un juicio lógico para saber elegir la opción más adecuada para dar cumplimiento de la orden impartida.					

ANEXO 4

OPINIÓN DE EXPERTO  
FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE: SILVA RUBIO EDH
- 1.2 CARGO E INSTITUCION DONDE LABORA: MAGISTER
- 1.3 NOMBRE DEL INSTRUMENTO SUJETO A VALIDACION: .....
- 1.4 AUTORES DEL INSTRUMENTO CAO IV INF: CHAVEZ CHURA JHON, CHARALLA CHOQUE ITALO, BARBOZA LOZANO EVER

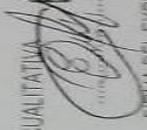
2. ASPECTOS DE VALIDACION:

INDICADORES	CRITERIO	DEFICIENTE DE 0-20	REGULAR 21-40	BUENA 41-60	MUY BUENA 61-80	EXCELENTE 81-100
1. CLARIDAD	LENGUAJE CLARO					
2. OBJETIVIDAD	PARA CONOCER EL COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES				X	
3. ACTUALIDAD	CONTENIDO DE LAS VARIABLES QUE ACTUALMENTE S MANEJAN				X	
4. ORGANIZACION	ORGANIZACION LOGICA EN LA PRESENTACION DE LOS ITENS		X			
5. SUFICIENCIA	COMPRENDE ASPECTOS DE CANTIDAD Y CALIDAD SUFICIENTES				X	
6. INTENCIONALIDAD	ADECUADO PARA DETERMINAR SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LAS DIMENSIONES				X	
7. CONSISTENCIA	BASADOS EN ASPECTOS TEORICOS Y CIENTIFICOS EN RELACION A LAS VARIABLES			X		
8. COHERENCIA	ENTRE LAS AREAS DE LAS VARIABLES			X		
9. METODOLOGIA	LA ESTRAGIA RESPONDE AL PROPOSITO DE LA INVESTIGACION				X	

III. OPINION DE APLICABILIDAD: COMO EJEMPLO: (AL CUMPLIR CON TODOS LOS CRITERIOS TECNICOS, LA ENCUESTA EXAMINADA PERMITE SU APLICABILIDAD)

IV. PROMEDIO D VALORACION: VALIDACION CUANTITATIVA

LIMA 13 DE NOVIEMBRE DEL 2017

VALIDACION CUALITATIVA  
  
VALIDACION CUALITATIVA

FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE

ANEXO 4

OPINIÓN DE EXPERTO

FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES:

1.1 APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE: *ZAVALETA RAMOS ROBERTO*

1.2 CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA: *CAEN - CPB*

1.3 NOMBRE DEL INSTRUMENTO SUJETO A VALIDACIÓN: .....

1.4 AUTORES DEL INSTRUMENTO CAD IV INF: CHAVEZ CHURA JHON, CHARALLA CHOQUE ITALO, BARBOZA LOZANO EVER

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIO	DEFICIENTE DE 0-20	REGULAR 21 - 40	BUENA 41 - 60	MUY BUENA 61 - 80	EXCELENTE 81 - 100
1. CLARIDAD	LENGUAJE CLARO					
2. OBJETIVIDAD	PARA CONOCER EL COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES					X
3. ACTUALIDAD	CONTENIDO DE LAS VARIABLES QUE ACTUALMENTE S MANEJAN					X
4. ORGANIZACIÓN	ORGANIZACIÓN LÓGICA EN LA PRESENTACIÓN DE LOS ÍTEMS					X
5. SUFICIENCIA	COMPRENDE ASPECTOS DE CANTIDAD Y CALIDAD SUFICIENTES					X
6. INTENCIONALIDAD	ADECUADO PARA DETERMINAR SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LAS DIMENSIONES					X
7. CONSISTENCIA	BASADOS EN ASPECTOS TEÓRICOS Y CIENTÍFICOS EN RELACIÓN A LAS VARIABLES					X
8. COHERENCIA	ENTRE LAS ÁREAS DE LAS VARIABLES					X
9. METODOLOGÍA	LA ESTRATEGIA RESPONDE AL PROPOSITO DE LA INVESTIGACION					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: COMO EJEMPLO: (AL CUMPLIR CON TODOS LOS CRITERIOS TÉCNICOS, LA ENCUESTA EXAMINADA PERMITE SU APLICABILIDAD)

IV. PROMEDIO D VALORACION: VALIDACION CUANTITATIVA

LIMA, *15* DE NOVIEMBRE DEL 2017

VALIDACION CUALITATIVA

FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE

ANEXO 4

OPINIÓN DE EXPERTO

FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE: CORDOVA SANDOVAL LEICESTER BODESPIER
- 1.2 CARGO E INSTITUCION DONDE LABORA: MANAGER
- 1.3 NOMBRE DEL INSTRUMENTO SUJETO A VALIDACION: .....
- 1.4 AUTORES DEL INSTRUMENTO CAD IV INF: CHAVEZ CHURA JHON, CHARALLA CHOQUE ITALO, BARBOZA LOZANO EVER

2. ASPECTOS DE VALIDACION:

INDICADORES	CRITERIO	DEFICIENTE DE 0-20	REGULAR 21-40	BUENA 41-60	MUY BUENA 61-80	EXCELENTE 81-100
1. CLARIDAD	LENGUAJE CLARO				X	
2. OBJETIVIDAD	PARA CONOCER EL COMPORTAMIENTO DE LAS VARIABLES				X	
3. ACTUALIDAD	CONTENIDO DE LAS VARIABLES QUE ACTUALMENTE S MANEJAN		X			
4. ORGANIZACION	ORGANIZACION LOGICA EN LA PRESENTACION DE LOS ITEMS				X	
5. SUFICIENCIA	COMPRENDE ASPECTOS DE CANTIDAD Y CALIDAD SUFICIENTES				X	
6. INTENCIONALIDAD	ADECUADO PARA DETERMINAR SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LAS DIMENSIONES				X	
7. CONSISTENCIA	BASADOS EN ASPECTOS TEORICOS Y CIENTIFICOS EN RELACION A LAS VARIABLES			X		
8. COHERENCIA	ENTRE LAS AREAS DE LAS VARIABLES			X		
9. METODOLOGIA	LA ESTRATEGIA RESPONDE AL PROPOSITO DE LA INVESTIGACION				X	

III. OPINION DE APLICABILIDAD: COMO EJEMPLO: (AL CUMPLIR CON TODOS LOS CRITERIOS TECNICOS, LA ENCUESTA EXAMINADA PERMITE SU APLICABILIDAD)

IV. PROMEDIO D VALORACION: VALIDACION CUANTITATIVA

LIMA 15 DE NOVIEMBRE DEL 2017

VALIDACION CUALITATIVA

FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE

L. CORDOVA S  
CRL EP



# Escuela Militar de Chorrillo

*"Coronel Francisco Bolognesi"*

*Alma Máter del Ejército del Perú*

## SUBDIRECCION ACADEMICA

El que suscribe, Director de la Escuela De Infanteria, deja:

### CONSTANCIA

Que a los Bachilleres: BARBOZA LOZANO, Ever; CHARALLA CHOQUE, Italo; CHAVEZ CHURA Jhon, identificados con DNI N° 71649474, 70660545, 77082543, han realizado trabajo de investigación con los Oficiales de Infantería en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército COEDE, como parte de su tesis "RELACION DEL LIDERAZGO MANDO TIPO MISION EN EL PERFIL PROFESIONAL DEL OFICIAL DE INFANTERIA DEL EJERCITO DEL PERU EN EL AÑO 2017" para optar el Título profesional de Licenciados en Ciencias Militares.

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

Chorrillos, 28 de octubre 2017

O-2 14953066-O+  
Oscar Luis CALLE PEREZ  
Crl EP  
Director  
"Escuela De Infanteria"

### Compromiso de autenticidad del documento

Los bachilleres en Ciencias Militares, INF BARBOZA LOZANO EVER IVAN, INF CHARALLA CHOQUE ITALO, INF CHAVEZ CHURA JHON, autores del trabajo de investigación titulado "RELACIÓN DEL LIDERAZGO MANDO TIPO MISION Y EL PERFIL PROFESIONAL DEL OFICIAL DE INFANTERIA DEL EJERCITO DEL PERU EN EL AÑO 2017"

#### Declaran:

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

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

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

Chorrillos, 17 de Enero del 2018.



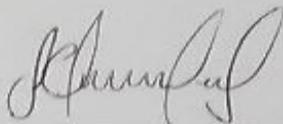
---

Ever BARBOZA LOZANO



---

Italo CHARALLA CHOQUE



---

Jhon CHAVEZ CHURA