

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”



**Desarrollo del liderazgo militar: oportunidades para el
comandante del Ejército del Perú**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional
de Licenciado en Ciencias Militares con mención en
Administración**

Autor:

Giancarlos Montenegro Llaja
(0000-0002-0003-007X)

Lima – Perú

2022

Dedicatoria

“El presente trabajo lo dedico a mis señores padres quienes siempre velaron por mi bienestar y buena educación y por ello llegué a esta etapa de mi vida profesional”

Agradecimiento

"Agradezco a todos mis docentes quienes me formaron en esta casa de estudios que fueron los cimientos de mi persona y de mi carrera profesional"

ÍNDICE

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE TABLAS	v
RESUMEN	vi
INTRODUCCIÓN	vii
CAPITULO I INFORMACIÓN GENERAL	9
1.1. Dependencia (donde se desarrolla el tema)	9
1.2. Tipo de Actividad (Función y Puesto)	10
1.3. Lugar y Fecha	10
1.4. Visión del BCT N° 333	10
1.5. Misión del BCT N° 333	11
1.6. Funciones y actividades del Puesto que Ocupó	11
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	12
2.1 Antecedentes	12
2.1.1 Antecedentes Internacionales	12
2.1.2 Antecedentes Nacionales	13
2.2 Descripción teórica	15
2.2.1. Liderazgo: historia y conceptos	15
3.2.2. Liderazgo y comando militar	16
2.2.3. El Ejército y su función de liderazgo	17
3.2.4. Entrenamiento de comandantes y líderes militares	18
2.3. Definición de términos	20

CAPÍTULO III DESARROLLO DEL TEMA.....	22
3.1. Campos de Aplicación.....	22
3.2. Tipos de aplicación.....	22
3.3 Diagnóstico	23
3.4 Propuesta de innovación.....	24
3.4.2. Objetivos del Programa DLM.....	24
3.4.1. Descripción de la propuesta: Programa DLM.....	25
3.4.3. Desarrollo del Programa DLM	28
CONCLUSIONES	30
RECOMENDACIONES.....	31
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32
ANEXOS	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Funciones del autor.</i>	11
Tabla 2. <i>Folleto de instrucciones del Programa DLM.</i>	27

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional se realizó en el Batallón Contrterrorista (BCT) N° 333, orgánico de la Gran Unidad de Combate (GUC), la 33ª Brigada de Infantería, Cuarta División del Ejército cuyo Cuartel General se encuentra en Pichari, Cusco. La temática del estudio es presentar una revisión bibliográfica de reconocidos autores militares sobre los diversos aspectos relacionados con el Liderazgo Militar, describiendo conceptos y características, con el objetivo de constituir una propuesta de innovación que sería un elemento que se establece como oportunidades para el desarrollo de los comandantes del Ejército del Perú.

Las amenazas constantes que afectan a la seguridad de la zona del VRAEM, (Valle de los ríos Ene, Apurímac y Mantaro) lugar donde se encuentra ubicado el BCT N° 333, se convierten en un problema que busca desestabilizar su estructura. La participación del Ejército del Perú en la lucha contra el crimen organizado se ha incrementado con el paso del tiempo, a tal punto que representa actualmente el principal mecanismo del Estado en la lucha contra el narcotráfico. Ello conlleva la responsabilidad de contribuir y fomentar un ambiente destinado al fortalecimiento del liderazgo de los comandos para que sirva como eje transformador en los resultados deseados en la búsqueda de lograr el orden interno de esta zona.

En este sentido, en búsqueda de ofrecer una solución a este problema, se realizó este estudio de suficiencia profesional. Los resultados obtenidos permiten inferir la importancia del liderazgo militar, el cual hace énfasis en las relaciones interpersonales, es decir, hoy el foco son las personas. Se logró cumplir el objetivo planteando una propuesta de innovación denominada Programa DLM (Desarrollo del Liderazgo Militar), oportunidades para el comandante del Ejército del Perú. A través de los conocimientos y habilidades desarrolladas durante estos programas, se consolida el marco de aprendizaje necesarios para el ejercicio de las diversas funciones, así como para el ejercicio del liderazgo en los diversos cuerpos de tropas.

Palabras clave: *Liderazgo militar, Comandante, Programa DLM y Ejército del Perú.*

INTRODUCCIÓN

Los motivos profesionales y personales para realizar este estudio, están asociados al entorno donde el autor efectuó sus funciones militares, siendo el caso del Batallón Contraterrorista (BCT) N° 333, ubicada en la Zona del Vraem, un entorno complejo y desafiante en el que opera nuestro Ejército del Perú. La historia y los hechos más recientes de crimen y asesinatos, son acciones y amenazas terroristas constantes que afectan la seguridad de este lugar. En este contexto, se refleja la importancia de este estudio, donde se requiere que la planificación estratégica, la capacidad de influencia y capacidad comunicativa, sean cualidades básicas que un comandante debe desarrollar para llevar adelante las misiones.

Las recientes lecciones aprendidas en esta zona, indican que los aspectos humanos de la toma de decisiones y el liderazgo son relevantes ahora y lo seguirán siendo en el futuro inmediato. A medida que la fuerza terrestre evoluciona y se moderniza, es necesario contar con soldados calificados para cumplir con sus responsabilidades, pero, sobre todo, es imperativo tener comandantes valientes y capaces de conducirlos en el cumplimiento de sus misiones, para que, cuando sea necesario, respondan con prontitud al llamado de la Nación.

Debido al contexto actual en donde el combate moderno impone exigencias a las organizaciones militares y a sus líderes frente a los cambios rápidos y de naturaleza diversificada. El énfasis actual del liderazgo está anclado en las relaciones interpersonales, es decir, hoy el foco son las personas.

Los requisitos básicos para el buen funcionamiento de una organización militar se basan en la existencia de una estructura coherente y flexible, el uso de estrategias, tácticas y doctrinas adecuadas, y la combinación de profesionales competentes utilizando los medios apropiados. La eficiencia de la organización dependerá, sin embargo, de la disponibilidad de líderes capaces de llevar a cabo la combinación armoniosa de estos factores.

Un líder ideal tiene un fuerte intelecto, presencia física, competencia profesional, alto carácter moral y debe dar siempre el ejemplo.

Un líder es capaz y está dispuesto a actuar con decisión, en la intención y los objetivos de sus superiores, y en el mejor interés de la institución. Los líderes militares reconocen que los lazos desarrollados en la institución, contruidos sobre la confianza mutua, generan éxito en las misiones de paz y guerra.

Debido al contexto anterior mencionado, se presentan como razones para realizar la presente suficiencia profesional, por ello estudio tiene la siguiente organización:

El **Primer Capítulo**, describe la Información General, indicando la Dependencia donde se delimita el estudio, así como su Misión y Visión. También, el Tipo de actividad, que realizaba el autor, lugar de ubicación y la fecha.

El **Segundo Capítulo**, constituye el Marco Teórico, donde se escriben los antecedentes nacionales e internacionales, además de la Descripción Teórica que sustentan la investigación y por último la definición de los términos básicos empleados en el presente trabajo.

El **Tercer Capítulo**, finaliza presentando el Desarrollo del Tema, donde se describe el Campo y Tipo de Aplicación, el Diagnóstico sobre la problemática actual. Por último, en este capítulo presenta una Propuesta de Innovación que busca dar solución al problema observado.

CAPITULO I

INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Dependencia (donde se desarrolla el tema)

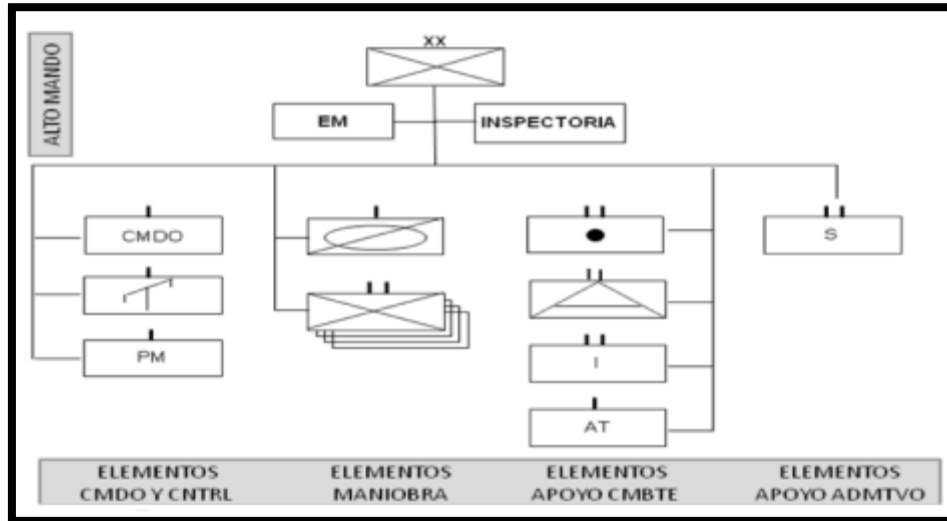
El estudio se desarrolla en el Batallón Contrterrorista N° 333, orgánico de la Gran Unidad de Combate (GUC), la 33ª Brigada de Infantería, perteneciente a la Cuarta División del Ejército cuyo Cuartel General se encuentra en Pichari. La estructura de este GUC se encuentra estructurado con las siguientes Unidades:

- Batallón Contrterrorista N° 314
- Batallón Contrterrorista N° 331
- Batallón Contrterrorista N° 333
- Batallón Contrterrorista N° 334
- Escuadrón de Fuerzas Especiales N.º 33
- Compañía Especial de Comandos N° 33
- Compañía Comando N.º 33
- Compañía Policía Militar N.º 33

El alto Comando de la Brigada está conformado por los siguientes elementos:

- El Comandante General de la Brigada.
- El Jefe de Estado Mayor de la Brigada.
- El Inspector de la Brigada.
- El Estado Mayor de la Brigada está conformado por diferentes secciones que asesoran al comando de la brigada y planean las actividades en su respectiva área de aplicación.

Estructura orgánica de la brigada:



1.2. Tipo de Actividad (Función y Puesto)

En el Batallón Contrterrorista N° 333, el autor ocupó el cargo de Comandante de Sección. La experiencia del oficial permite observar más de cerca el empleo y el trabajo del Ejército en operaciones de guerra no convencionales. Este trabajo se realiza de la mejor manera posible, siguiendo conducciones operativas y logísticas.

1.3. Lugar y Fecha

El Batallón Contrterrorista N° 333, se encuentra acantonado en la provincia de La Convención del Departamento de Cuzco, Perú. El autor establece estas funciones en los años 2015, 2016 y 2017.

1.4. Visión del BCT N° 333

Ser un Batallón Contrterrorista “encargado de brindar apoyo de combate para gestionar la movilidad a nuestras tropas en el área de responsabilidad designada para completar las tareas asignadas a CE VRAEM en la IV DE”.

1.5. Misión del BCT N° 333

El Batallón Contraterrorista N° 333, tiene como misión: Planear, ejecutar y conducir operaciones militares conjuntas integradas, con previa coordinación con otros organismos como la Policía Nacional para localizar, desarticular, capturar y/o neutralizar a las organizaciones dedicadas al TID y a la tala informal, con el fin de cumplir la misión de la 33ª Brigada de Infantería.

1.6. Funciones y actividades del Puesto que Ocupó

Con el cargo como Comandante de Sección, el autor desempeñaba las siguientes funciones:

Tabla 1.

Funciones del autor.

FUNCIONES COMO COMANDANTE DE SECCIÓN EN EL BCT N.º 333
1) Verificar el posicionamiento de las organizaciones delictivas para minimizar el impacto de futuros ataques.
2) Identificar y realizar actividades de recepción en términos de tiempo, ubicación del personal.
3) Fomentar el uso adecuado de tecnologías en entornos disputados y abarrotados para mantener los sistemas de comunicación en orden y direccionar los ejercicios estratégicos de la Unidad.
4) Desarrollar y emplear procedimientos de mando y control para proteger las operaciones conjuntas ejecutadas por el Comando.
5) Establecer medidas de coordinación en el sistema para obtener información del enemigo y así lograr capturarlos y/o neutralizarlos efectivamente.

Nota. Elaboración propia, (2022).

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes Internacionales

En el año 2020, el autor Smith desarrolló su artículo titulado: "El liderazgo en las operaciones de combate a gran escala". El cual tuvo como objetivo describir las acciones estratégicas para liderar operaciones de combate a gran escala. Enfatizando que las operaciones de contingencia limitada y las operaciones de combate a gran escala son diferentes, pero no deben considerarse diferentes porque están en el mismo contexto de conflicto y, como tal, es algo para lo que debe prepararse para ambas operaciones. Seguidamente, para garantizar la preparación para operaciones de combate a gran escala, los líderes deben estudiar historia, aprendiendo así de sus predecesores y sus lecciones para aplicarlas a todo tipo de combate. La preparación para el combate a gran escala realza de que el liderazgo en estas operaciones no es diferente de las operaciones de contingencia limitadas a las que están acostumbrados nuestros líderes. En conclusión, estudiar el pasado ayuda a comprender el estado de guerra actual y futuro, lo que se considera un requisito fundamental para los líderes, quienes deben enfocarse en la confianza mutua dentro de la unidad, adaptándose a cualquier tipo de combate.

Millán (2019). En su investigación: "Elementos para la formación del liderazgo militar en Colombia". Este ensayo analiza los estilos de liderazgo aplicados en entornos laborales civiles y militares. Además, explora las habilidades, competencias y cualidades desarrolladas en la formación integral en diferentes países, así como la práctica del liderazgo militar, para implementar la estrategia de formación de elementos seleccionados para el ejército colombiano. Este escrito se realizó a través de la crítica literaria para observar elementos que aporten sobre el tema. Asimismo, bajo la metodología se recopiló información relacionada con el contenido de liderazgo a partir de bases de datos, manuales y guías para organismos militares y civiles.

Subsiguientemente se estudió la información obtenida, identificándose factores y cualidades importantes en la selección del liderazgo militar, enfatizando la importancia de pasar de asignaturas de grados inferiores a grados superiores con el fin de explorar sus conocimientos para consolidar el desarrollo de competencias. En conjunto, los resultados sugieren que la aplicación de estilos trascendentales en los planteles militares como el autoritarismo y el cambio, y a su vez, la exposición de oportunidades de escritura en la formación de elementos de la dirección militar a nivel nacional, observaron una falta de documentación que sigue siendo un comandante a lo largo de una carrera militar motivación.

Caffaratti, presentó su trabajo en el año 2017, titulado: "Competencias básicas de liderazgo a nivel operativo". El propósito de este artículo fue identificar las competencias específicas que todo líder de operaciones exitoso debe poseer y observar las habilidades requeridas para asumir una posición de liderazgo a nivel operativo considerando el entorno operativo moderno. Los líderes a nivel operativo deben ser capaces de adaptarse a los cambios en el entorno que los rodea e integrar recursos técnicos que ayuden al desempeño y a tomar las decisiones correctas. Los comandantes deben tener las capacidades necesarias para adaptarse a un nuevo entorno operativo, caracterizado por una variedad de actores militares y personal no gubernamental, complementado con medios técnicos que permitan operaciones dinámicas y la posibilidad de entrega inmediata de información. La conclusión es que cada comandante debe tener en cuenta el liderazgo sobre las personas, y aunque la guerra se lucha con armas, el espíritu del líder y la voluntad de los subordinados son los que conducen a lograr la batalla final ideal.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Jachilla (2021). En su trabajo de suficiencia profesional: "La importancia de la dirección militar para el desarrollo del liderazgo en el futuro oficial de la infantería". Tuvo como propósito identificar los principios, componentes y pilares que enmarcan el liderazgo militar, para promover el desarrollo del liderazgo de cadetes en las instituciones militares del ejército peruano.

El autor describe su servicio en las diferentes dependencias del ejército peruano, donde surgieron pocos cuestionamientos sobre la preparación y entrenamiento de la dirección estratégica del mando, viéndose la necesidad de implementar nuevas racionalidades y métodos. Liderando el camino en la adaptación a nuevos escenarios y entornos operativos. En conclusión, el autor propone un Programa de Desarrollo de Cualidades, donde los cadetes de la Escuela Militar, contarían con herramientas para la integración de Proyectos de Liderazgo. La instrucción de conducción militar contribuirá en gran medida a desarrollar la actitud de los cadetes y futuros oficiales de infantería para desarrollar habilidades de liderazgo militar.

Martínez (2021). En su trabajo de suficiencia profesional: "El liderazgo de los comandantes de las unidades especiales de operaciones y de los destacamentos operativos", cuyo objetivo fue modelar las competencias relacionadas con el liderazgo para los comandantes de estas fuerzas. Para ello, fue necesario revisar las referencias e identificar las habilidades de liderazgo más utilizadas, así como investigar cómo se relacionan estas habilidades con la dirección y el estilo de liderazgo. Dado que el ejército peruano es responsable de proteger el territorio del país de riesgos y amenazas, la planificación necesita preparar una estructura actual que debe ser flexible y eficaz para que sus líderes militares puedan actualizarse y adaptarse a diversas situaciones y con incertidumbre, complejidad y permanencia. El procesamiento de esta investigación permitió la creación de una propuesta innovadora en la que se predijeron las habilidades de liderazgo de los comandantes y se entendió su relación con la dirección y el estilo de liderazgo. Los resultados muestran que los subordinados perciben términos tales como: "consideración", "transparencia", "flexibilidad y adaptabilidad", "trabajo en equipo", "relación interpersonal", "reconocimiento y retroalimentación positiva", "optimismo y entusiasmo", para la determinación y la perseverancia del manejo de conflictos acerca de los estilos y lineamientos de liderato, las cuales deben ser las habilidades de liderazgo más utilizadas por los comandantes de los destacamentos operativos.

Capulian (2021). En su trabajo de suficiencia profesional: "Adquisición del Liderazgo militar sobre la base de la inteligencia emocional".

Este trabajo tuvo como objetivo estudiar las habilidades de liderazgo y la inteligencia emocional, correlacionarlas y concluir que la aplicación de estos dos conceptos puede contribuir al desarrollo del liderazgo militar en los miembros del Ejército Peruano. A partir de una bibliografía de investigaciones sobre algunos antecedentes de la búsqueda de competencias asociadas a la inteligencia emocional, el autor de este estudio propone un enfoque innovador que incluye la construcción de inteligencia instruccional sobre estos temas en programas de formación de competencias relacionadas con la inteligencia emocional. De esta forma, se intenta evaluar cómo estas competencias de inteligencia emocional contribuyen al desarrollo del liderazgo militar como líderes o comandantes en cualquier nivel, pudiendo así contribuir a un mejor desempeño laboral de los subordinados y de ellos mismos. En conclusión, el mayor énfasis se pone en el área de la competencia emocional, ya que es en esta área de actividad donde se desarrollan las relaciones interpersonales.

2.2 Descripción teórica

2.2.1. Liderazgo: historia y conceptos

Al analizar la etimología de la palabra liderar, se observa que significa "ir, viajar, guiar". Este análisis proporciona a la palabra liderazgo de un sentido de movimiento, es decir, los líderes buscan un nuevo camino, un nuevo orden, aventurándose en territorios nunca antes explorados y guiando a sus seguidores en la búsqueda de nuevos destinos (Delgado y Delgado, 2003).

Debido a que la palabra liderazgo perdió ese significado original, permitiendo la contextualización de los términos líder y liderazgo. Términos como dirigente, gerente, administrador se utilizan como sinónimos. Sin embargo, Kouzes y Posner (2012), hacen una distinción entre los términos, a partir de sus raíces: gerenciar, etimológicamente significa mano. En definitiva, tiene que ver con "manejar" las cosas, con controlar, organizar. Dicho esto, la diferencia fundamental entre gestión y liderazgo viene definida por el origen de estas palabras, es decir, mientras una significa manejar, la otra significa guiar. Lo mismo ocurre con la palabra líder, que a menudo se utiliza como sinónimo de dirigente o gestor.

Drummond (2007), distingue los términos líder y liderazgo. Para él, el líder es el individuo, el liderazgo es la función o actividad que el individuo realiza. En otras palabras, los líderes son individuos que, a través de sus acciones, facilitan el movimiento de un grupo de personas hacia un objetivo común o compartido; por tanto, el liderazgo es un proceso de influencia.

Hay diferencias conceptuales que circulan entre el viejo y el nuevo paradigma de liderazgo, mientras que un gestor es apto y cualificado para gestionar hoy, el líder es alguien que trabaja para el mañana, es decir, el líder es un visionario (Avolio et al., 2009).

Sobre el liderazgo militar, Jason (2009) dice que la historia muestra el siglo XVIII como un período en el que se podía comandar con éxito un ejército basado en la coerción y la violencia, como en el caso de Federico "El Grande" (1712-1786), frente al ejército prusiano. Federico desarrolló el principio de que había que enseñar a los hombres a temer a sus oficiales más que al enemigo, y esta visión de Federico, de un ejército gradualmente "mecanizado".

Esto significa que la modernidad definió nuevos criterios de valores morales, proporcionó descubrimientos científicos, particularmente en el campo de la Psicología, y los nuevos conceptos de libertad y derechos humanos cambiaron radicalmente el rostro de los ejércitos. Se sintió la necesidad de incluir la disciplina Liderazgo Militar en los currículos de las escuelas de formación de líderes, desde los cursos destinados a los egresados hasta el del más alto mando, enfatizando la responsabilidad de los líderes en el sentido de obtener plena cooperación de sus soldados (Jason, 2009).

3.2.2. Liderazgo y comando militar

Las expresiones comando y comandante se utilizan con gran solemnidad y respeto en el Ejércitos. Tienen un profundo significado moral, dando ornamento y alma a la función y al cargo. Pero, al fin y al cabo, ¿qué se entiende por estas expresiones?

A continuación, se presentará el concepto de cada uno de ellos.

El comando es el componente del liderazgo militar que traduce, en esencia, la autoridad con la que los militares están legalmente investidos en el ejercicio de un cargo (Podestá, 2011).

El comandante es el oficial militar investido del ejercicio de un cargo de liderazgo. El comandante desempeña dos papeles funcionales. En primer lugar, el de conductor de fuerzas, en el que se puede identificar el atributo de jefe militar, el que tiene la autoridad de dirigir y controlar y cuya actividad funcional es la dirección militar. En segundo lugar, el conductor de hombres, en el que podemos identificar el atributo de líder militar, aquel que tiene capacidad de influencia y cuya actividad funcional es el liderazgo militar (Podestá, 2011).

El liderazgo militar es la capacidad de influir en el comportamiento humano y conducir a las personas al cumplimiento del deber. Se basa en el conocimiento de la naturaleza humana, que comprende el análisis, la predicción y el control de las reacciones humanas (Jason, 2009).

Comandar es ejercer de la autoridad del comandante de manera legítima sobre sus subordinados en virtud de sus funciones. Esto incluye el liderazgo y la autoridad, y también requiere la responsabilidad de utilizar los recursos disponibles y planificar el empleo de la Fuerza bajo su mando para cumplir las misiones asignadas (Podestá, 2011).

2.2.3. El Ejército y su función de liderazgo

El Ejército, como componente de las Fuerzas Armadas del país, es un instrumento político del Estado y, al mismo tiempo, una institución nacional. Es un aparato de guerra, organizado, equipado y entrenado para aplicar la violencia. Su naturaleza y su finalidad bélica exigen que se someta a valores éticos que le den fines morales, legitimen el uso de la violencia y proporcionen límites tolerables a su actuación, sin los cuales, cuando se emplea, puede convertirse en un instrumento letal indiscriminado, sin escrúpulos y fuera del control de la nación a la que sirve. Por lo tanto, la profesión militar debe basarse en valores éticos y apoyarse en normas morales profundas (Podestá, 2011).

Por lo tanto, el líder debe tener una conciencia recta que corresponda a las normas de la moral. No deben entregarse a la inmoralidad, que es la práctica voluntaria de malos hábitos o la infracción de los principios morales establecidos. Tampoco debe ser amoral. La gente no acepta el liderazgo de los inmorales o amoraless (Delgado y Delgado, 2003).

La mentalidad del verdadero oficial está envuelta en la grandeza: grandeza de sentimientos; de amor al Ejército y a la Patria; de dedicación a los subordinados y a la misión de administrar con responsabilidad y competencia los medios que la Nación le presta (Avolio et al., 2009).

3.2.4. Entrenamiento de comandantes y líderes militares

Para formar un comandante y líder, los ejércitos invierten mucho tiempo y energía. La preparación del oficial para el comando implica: la calificación para el ejercicio de jefe militar, la aptitud para el liderazgo militar y la consolidación de una estructura ética personal. El conocimiento que los líderes deben utilizar en el ejercicio del liderazgo requiere el estudio de tácticas, sistemas técnicos, organizaciones, manejo de recursos y tendencias y necesidades de las personas (Bradley, 2012).

El ejercicio de jefe militar se desarrolla a través de la preparación institucional en las diversas escuelas de formación, perfeccionamiento y especialización. Pero la preparación se hace también en la experiencia profesional y en la experiencia de comando adquirida, de forma continua y progresiva, en el desempeño de los puestos de mando al frente de las organizaciones militares, desde las pequeñas fracciones de tropa hasta la gran unidad. Este es el proceso didáctico efectivo de la "práctica controlada" (Bradley, 2012).

La preparación a través de la experiencia profesional no es más que una consecuencia de la preparación institucional. Es el dominio del "know how" (saber hacer) recibido sucesiva y progresivamente durante la carrera. Ya se ha visto que la capacidad de liderazgo es un atributo que se puede adquirir mediante el estudio, la formación y la práctica (Bradley, 2012).

Sin embargo, mientras la capacidad de liderazgo es predominantemente una empresa de la institución, el desarrollo de la capacidad de liderazgo, a la inversa, es una elaboración, principalmente, del propio funcionario (Bradley, 2012).

El manual del Ejército de EE.UU. FM 6-22 "Leader Development" (2015), utiliza la tríada "Be-Know-Do" (Ser-Saber-Hacer) para definir las características del Líder.

Algunos ya tienen experiencia, otros tienen cierto talento y los hay que, siendo jefes de renombre, "no tienen habilidad" para el liderazgo. Con un poco más o un poco menos de esfuerzo, se pueden adquirir habilidades de liderazgo o, mejor dicho, se pueden desarrollar a niveles razonables de eficiencia (FM 6-22, 2015).

No es un aprendizaje como el de las disciplinas cognitivas. Es una asimilación de comportamientos, actitudes y sentimientos que no están codificados, aunque mucho se ha escrito sobre el tema. Pero el proceso no es solo eso. Hay algo más que resolver. El propio oficial tiene que establecer sus principios éticos y pragmáticos y transformarlos en una especie de código personal, íntimo, al que será absolutamente fiel (FM 6-22, 2015).

No hay, precisamente, un proceso que se pueda proponer para ello, precisamente porque se trata esencialmente de una elaboración personalizada. Sin embargo, se pueden señalar tres pasos o compromisos del oficial: educación o entrenamiento, observación de otros líderes e iniciación - prueba y error (FM 6-22, 2015).

En consonancia con estos tres pasos, el manual estadounidense FM 22-100 (1990), también establece que las formas de desarrollar el liderazgo involucran: la formación institucional, las asignaciones profesionales y la superación personal.

El desarrollo de líderes incluye la capacitación y la realización de análisis posteriores a la acción y es un proceso muy amplio. El modelo de Liderazgo del Ejército incluye muchos atributos y competencias como requisitos, así como conocimiento de valores y empatía (FM 6-22, 2015).

El Líder debe ser capaz de crear un ambiente positivo. Puede decirse que los comandantes no solo son responsables del entrenamiento técnico y táctico de sus soldados, sino que también deben nutrir los atributos y competencias de liderazgo en sus subordinados (FM 6-22, 2015).

Este modelo de elaboración tiene un principio, un medio, pero no un final. Es cíclico, en continua renovación, porque, en cada posición jerárquica y en cada nivel de mando, las condiciones en las que se ejerce el liderazgo son diferentes, presentando peculiaridades que la sensibilidad del líder debe captar y a las que deberá adaptarse, principalmente en relación con los subordinados (FM 6-22, 2015).

2.3. Definición de términos

A continuación, se desarrollan los siguientes términos descritos en el manual del Ejército de EE.UU. FM 6-22 "*Leader Development (Desarrollo de líderes)*":

- 1. Líder del ejército.** Cualquier persona que, en virtud del rol asumido o la responsabilidad asignada, inspira e influye en las personas para lograr las metas de la organización. Los líderes del ejército motivan a las personas tanto dentro como fuera de la cadena de mando para emprender acciones, enfocar el pensamiento y dar forma a las decisiones para el bien mayor de la organización.
- 2. Construcción de equipos del ejército.** Un proceso continuo de permitir que un grupo de personas alcance sus objetivos y mejore su eficacia a través del liderazgo y diversos ejercicios, actividades y técnicas.
- 3. Desarrollo de líderes.** El proceso deliberado, continuo, secuencial y progresivo, basado en los valores del Ejército, que convierte a los soldados y civiles del ejército en líderes competentes y confiados, capaces de tomar medidas decisivas. El desarrollo de líderes se logra a través de la síntesis de por vida del conocimiento, las habilidades y las experiencias adquiridas a través de las oportunidades de capacitación y educación en los dominios institucional, operativo y de autodesarrollo.

- 4. Liderazgo.** El proceso de influir en las personas proporcionando propósito, dirección y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización.
- 5. Instructor.** La relación de desarrollo voluntario que existe entre una persona de mayor experiencia y una persona de menor experiencia que se caracteriza por la confianza y el respeto mutuos.
- 6. Mando Tipo Misión.** El ejercicio de autoridad y dirección por parte del comandante usando órdenes tipo misión para permitir la iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante de empoderar a líderes ágiles y adaptables en la conducción de operaciones terrestres unificadas.
- 7. Enseñanza.** Conjunto de principios morales, valores, creencias y leyes duraderos que guían la profesión del Ejército y crean la cultura de confianza esencial para los profesionales del Ejército en la conducción de las misiones, el desempeño del deber y todos los aspectos de la vida.
- 8. Competencia.** La capacidad que un comandante ejerce de manera eficaz sobre sus subordinados en virtud de su rango o asignación.
- 9. Comando y control.** El ejercicio de autoridad y dirección por parte de un comandante debidamente designado sobre las fuerzas asignadas y adjuntas en el cumplimiento de la misión.
- 10. Programa.** Anticipación de lo que se planea hacer en ciertas áreas o situaciones.
- 11. Fundamentos.** Un principio o base que apoya y desarrolla algo.
- 12. Motivación.** Se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a realizar ciertas acciones y mantener su comportamiento hasta lograr todas las metas establecidas.
- 13. Formación.** Actualmente, se suele asociar el concepto de capacitación a la formación, sobre todo a nivel profesional. Así, la formación de una persona está relacionada con la investigación que ha realizado.
- 14. Comunicación.** Este es un fenómeno inherente a las relaciones que los organismos mantienen en grupos. A través de la comunicación, una persona o un animal puede adquirir información sobre su entorno y compartirla con los demás.

CAPÍTULO III

DESARROLLO DEL TEMA

Desarrollo del liderazgo militar: oportunidades para el comandante del Ejército del Perú

3.1. Campos de Aplicación

El campo de aplicación del estudio es el ámbito operativo del Batallón Contrterrorista N° 333, perteneciente a la Cuarta División del Ejército. La línea de investigación es: Empleo del Batallón Contrterrorista en operaciones militares.

3.2. Tipos de aplicación

Los motivos profesionales y personales para realizar este estudio, están asociados al entorno donde el autor efectuó sus funciones militares, siendo el caso del Batallón Contrterrorista (BCT) N° 333, ubicada en la Zona del Vraem, un entorno complejo y desafiante en el que opera nuestro Ejército del Perú. La historia y los hechos más recientes de crimen y asesinatos, son acciones y amenazas terroristas constantes que afectan la seguridad de este lugar. En este contexto, se refleja la importancia de este estudio, donde se requiere que la planificación estratégica, la capacidad de influencia y capacidad comunicativa, sean cualidades básicas que un comandante debe desarrollar para llevar adelante las misiones.

Las recientes lecciones aprendidas en esta zona, indican que los aspectos humanos de la toma de decisiones y el liderazgo son relevantes ahora y lo seguirán siendo en el futuro inmediato. A medida que la fuerza terrestre evoluciona y se moderniza, es necesario contar con soldados calificados para cumplir con sus responsabilidades, pero, sobre todo, es imperativo tener comandantes valientes y capaces de conducirlos en el cumplimiento de sus misiones, para que, cuando sea necesario, respondan con prontitud al llamado de la Nación.

Ante esta afirmación, se justifica la razón de ser de este trabajo, de gran relevancia para el ámbito operativo Ejército del Perú (EP) y cuya intención es identificar, a partir de un análisis basado en procedimientos científicos, las oportunidades para el desarrollo de Liderazgo Militar.

3.3 Diagnóstico

Las amenazas constantes que afectan a la seguridad de la zona del VRAEM, (Valle de los ríos Ene, Apurímac y Mantaro) lugar donde se encuentra ubicado el Batallón Contraterrorista N° 333, se convierten en un problema que desestabilizan a las fuerzas del Ejército del Perú. El tráfico de drogas ha crecido de forma alarmante y se ha convertido en una preocupación nacional e internacional. Junto a esta práctica delictiva, se establecen otros actos ilegales en una especie de cadena de violencia y criminalidad, los llamados delitos conexos, como, el terrorismo, el tráfico de armas, secuestros, además del crecimiento de la desigualdad, entre otros.

La participación del Ejército del Perú en la lucha contra el crimen organizado se ha incrementado con el paso del tiempo, a tal punto que representa actualmente el principal mecanismo del Estado en la lucha contra el narcotráfico. Ello conlleva la responsabilidad de contribuir y fomentar un ambiente destinado al fortalecimiento del liderazgo de los comandos para que sirva como eje transformador en los resultados deseados.

Un oficial del Ejército, asume un compromiso sagrado con la Nación y con sus superiores y subordinados, debe convertirse en un líder dentro de la institución. Estos líderes tienen a su comando hombres y mujeres capaces de extraordinarias hazañas de valentía y sacrificio, como se ha demostrado en innumerables situaciones de crisis. Estos soldados deben mostrar mucha persistencia y lealtad para poder cumplir con su deber, sin importar cuán difícil sea la tarea. A cambio, merecen un liderazgo competente, profesional, ético y respetado.

Es así, que, en los últimos años se ha reconocido la importancia de las funciones de un comando militar y fortalecer sus capacidades habilidades propias de un líder de una organización con una orientación y visión transformacional. Una contribución muy significativa al desarrollo del Liderazgo Militar proviene de la experiencia en misiones operativas.

Sin embargo, hoy en día en las bases militares, existen pocos estudios e indicadores sobre los programas de desarrollo de liderazgo.

En este contexto, se presentan interrogantes de cómo contribuir con el desarrollo del liderazgo militar en los comandantes y cómo pueden ser ejecutados.

El presente estudio se realiza en búsqueda de establecer estrategias de mejora del proceso de desarrollo del liderazgo militar, para que la organización militar del Ejército del Perú pueda crecer adecuadamente, garantizando a cada uno de sus integrantes su pleno desarrollo. Estos líderes deben inspirar respeto, admiración y confianza, logrando credibilidad y conduciendo a todos por el camino correcto.

3.4 Propuesta de innovación

Los resultados obtenidos en la revisión de la literatura muestran que el tema comando y liderazgo son actitudes que pueden y deben trabajarse en el transcurso de la carrera militar, ya sea en cursos de formación y perfeccionamiento dentro de los distintos organismos del Ejército del Perú. Por ello, este trabajo de suficiencia profesional, presenta la siguiente propuesta de innovación denominada: Programa DLM (Desarrollo del Liderazgo Militar), oportunidades para el comandante del Ejército del Perú.

3.4.2. Objetivos del Programa DLM

El objetivo será desarrollar en los comandantes, capacidades y competencias profesionales relacionadas al liderazgo y planeamiento estratégico en el campo militar, así como en la gestión institucional para poder construir estrategias y establecer eficiencia y eficacia entre la relación superior y subordinado.

El programa DLM (Desarrollo del Liderazgo Militar), tiene el objetivo de fortalecer el análisis, la evaluación y el desarrollo de la doctrina de liderazgo. Se debe coordinar y desarrollar el Programa de Desarrollo de Integración Profesional y Sincronización de la Educación Militar para mantener la excelencia en la formación de líderes del Ejército. El espectro de este programa, destinado a los comandantes que están mejorando, tiene actividades muy similares a las desarrolladas en la Escuela de Perfeccionamiento.

Otro objetivo del Programa DLM, será constituirla como una propuesta de actualización e implementación de programas, en donde se trabaje y planifique una serie de conferencias sobre temas como:

a) Liderazgo militar en operaciones: conocimientos para identificar las peculiaridades y exigencias de la formación del oficial combatiente, vinculadas al ejercicio del comando militar.

b) Fundamentos de Liderazgo Militar: Identificar y comparar las diferentes corrientes de pensamiento sobre el liderazgo. Comprender y correlacionar los conceptos de Jefe, Administrador y Líder, así como los factores de Liderazgo - Líder, Integrantes, Interacción y Situación

c) Liderazgo y Cultura Militar: Comprender los conceptos de personalidad, temperamento y carácter, relacionándolos con el sentido moral del líder, para sustentar la ética de su desempeño. Identificar los valores que fundamentan la acción militar, para actuar observando parámetros éticos

d) Liderazgo Militar Cotidiano: Evaluar la importancia de la competencia profesional para el líder militar, describiendo y correlacionando los diversos componentes que interactúan en su formación en el día a día.

Finalmente, el programa cumplirá con el objetivo de lograr la autoconfianza, la capacidad de demostrar seguridad y convicción en sus actitudes, en diferentes circunstancias. Si el líder actúa con inseguridad o poca convicción, sus subordinados no le darían credibilidad, lo que podría poner en riesgo la misión, ya que la confianza en sí mismo es el fundamento de todos los atributos.

3.4.1. Descripción de la propuesta: Programa DLM

La propuesta denominada Programa DLM, busca el desarrollo del liderazgo militar, mediante la aplicación de programas diseñados para permitir la observación y evaluación del comportamiento de los comandantes del Ejército del Perú, respecto a objetivos relacionados con el desarrollo de cualidades, que implican reflexiones significativas sobre el ejercicio del liderazgo en el contexto de cumplir con las operaciones. De forma subyacente, también permite evaluar el nivel de capacitación técnica y táctica de los comandantes.

Se sugiere que el programa sea impartido dentro de talleres de instrucción, ocupando los espacios de las bases militares de acuerdo a la Dependencia. Durante la realización del programa se evaluarán las siguientes cualidades, como confianza en sí mismo, cooperación, creatividad, decisión, entusiasmo profesional, iniciativa y persistencia. Se organizarán los grupos de instrucción, pudiéndose adoptar una de dos líneas de acción: grupos de oficiales y sargentos, o por fracciones constituidas.

También, se considera esencial implementar conferencias dentro de la composición del Programa DLM, teniendo como oradores a personalidades civiles y militares de reconocido conocimiento y afinidad con los temas referidos. Esta actividad proporciona a los comandantes, la oportunidad de desarrollar el liderazgo militar a través del proceso de educación, entrenamiento y la observación de otros líderes.

La experiencia de los oradores, combinada con sus experiencias profesionales y personales, forman una lista de ejemplos que los comandantes pueden imitar para construir su modelo de liderazgo. Un ejemplo de conferencia puede ser la lección sobre la importancia de la formación exhaustiva sobre el talento individual, la necesidad de trabajar en grupo y de cómo se puede influir en el subordinado para sacar lo mejor de él.

El programa debe realizarse cada dos años, con tiempo aproximado de 40 horas, con una amplia gama de actividades introducidas en cinco Módulos. Estas son oportunidades para apoyar el desarrollo del liderazgo militar del oficial que asiste. Al integrarse al programa saldrá renovado, seguro de sus conocimientos y consciente de que está capacitado para ascender a un nivel superior de responsabilidad dentro de la estructura de la institución.

A través de los conocimientos y habilidades desarrolladas durante estos programas, se consolida el marco de aprendizaje necesarios para el ejercicio de sus funciones administrativas, así como para el ejercicio del liderazgo en los diversos cuerpos operativos de tropas repartidos por todo el Perú. Por lo tanto, es posible inferir que, la propuesta proporciona herramientas necesarias para dicha transformación.

A continuación, se sugiere un folleto de instrucciones, que muestra cómo debe realizarse la evaluación a los militares que participan en el programa DLM:

Tabla 2.

Folleto de instrucciones del Programa DLM

MODULO I	MODULO II	MODULO III	MODULO IV	MODULO V
INTRODUCCIÓN ESTRATEGICA 32 Hrs	LIDERAZGO ESTRATEGICO 64 Hrs	POLITICAS DE SEGRUIDAD NACIONAL 52 Hrs	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA 112 Hrs	MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL 116 Hrs
CONFERENCIAS				
Actualización de técnicas de Aprendizaje 16 Hrs	El pensamiento estrategico 16 Hrs	Teoria de la Guerra 20 Hrs	Analisis de la Capacidades Militares 16 Hrs	Organizaciones Eficientes 32 Hrs
	Cultura Organizacional 16 Hrs	Introducción a la Seguridad Nacional 16 Hrs	Planeamiento Estrategico de las Operaciones 48 Hrs	Planeamiento Estrategico Militar y Administrativo 68 Hrs
Introducción a los estudios estrategicos 16 Hrs	Manejo de Crisis 16 Hrs		Introducción a la Defensa Nacional 16 Hrs	Diseño y estructura de la Fuerza 32 Hrs
	Desciones Estrategicas 16 Hrs	Gestión de Riesgo y Desatre 16 Hrs		
TALLER DE LIDERAZGO MILITAR				

Nota. Elaboración propia, 2022.

Cada módulo función asignada a los militares del Ejército del Perú, es de gran responsabilidad e importancia. En virtud de esta afirmación, es deber del oficial mejorar y perfeccionarse, en el ámbito de los valores militares y en el ámbito técnico-profesional, tanto a través de los cursos ofrecidos por la institución como a través de la superación personal.

3.4.3. Desarrollo del Programa DLM

En el Programa DLM (Desarrollo del Liderazgo Militar), oportunidades para el comandante del Ejército del Perú se debe crear con el objetivo de incentivar a los capitanes a mejorar su comunicación verbal y asistirlos en el desarrollo del atributo comunicabilidad.

El programa puede funcionar de la siguiente manera:

- Los miembros del grupo observarán las intervenciones verbales de sus compañeros para identificar la ocurrencia de defectos de lenguaje, así como otras insuficiencias lingüísticas, posturales o de actitud.
- Las observaciones hechas por los demás miembros del grupo serán consolidadas por un funcionario del grupo llamado "relator" y transmitidas informalmente por el capitán observado.
- El atributo de comunicabilidad es indispensable en la formación de vínculos entre líderes y seguidores, ya que de él depende la persuasión, que es un rasgo de liderazgo muy significativo para el capitán.
- Un buen líder debe mantener informados a sus subordinados y debe saber comunicar adecuadamente para que el mensaje llegue a su destinatario de la manera correcta para que las órdenes se lleven a cabo correctamente.

El entrenamiento, a través del proceso de prueba y error, puede vencer la inseguridad y la timidez. Idealmente, el líder debería tener una voz poderosa y modulada. No debe usar términos obscenos o blasfemias. Simplemente hablando, pero con sinceridad, dominando el tema, crea la credibilidad necesaria para el líder.

En cuanto a los atributos desarrollados con esta actividad, se considera importante fortalecer los siguientes términos:

•Competencia, Confianza en sí mismo, Dedicación, Organización, Responsabilidad, Dirección, Coherencia, Persistencia, Toma de decisiones, Disciplina, Equilibrio emocional y Objetividad.

Los Programas de Enseñanza sobre Liderazgo Militar deben impulsar la educación y cultura del Ejército del Perú, poniendo en marcha el Programa de Lectura con los siguientes objetivos:

- (a) Estimular el gusto y el hábito por la lectura.
- b) Añadir y actualizar conocimientos.
- c) Desarrollar el hábito de la investigación y el gusto por la superación.
- d) Mejorar la comunicación y la expresión oral y escrita.
- e) Mejorar la capacidad de análisis e interpretación.
- f) Estimular la formación de bibliotecas individuales básicas.

La formación institucional no es suficiente para desarrollar la capacidad de liderazgo. El liderazgo no se aprende sólo en el aula. Sin embargo, los cursos, las prácticas, las conferencias, los simposios y las charlas pueden ser muy útiles para proporcionar una comprensión inicial del proceso de liderazgo, identificando sus elementos, conceptos y fundamentos. Pueden señalar direcciones y plantear ideas para que el comandante identifique su propio estilo y elabore su código de mando personal.

Prevalece la idea de que la auto preparación es la principal manera de formar al líder. El estudio y la lectura de obras especializadas aportarán muchas ideas y sugerencias. Merece la pena leer todo lo que se encuentre sobre liderazgo.

CONCLUSIONES

1. Como primera conclusión el estudio, menciona el énfasis actual del liderazgo que está anclado en las relaciones interpersonales, es decir, hoy el foco son las personas. El concepto de Liderazgo Militar evolucionó a lo largo del tiempo, y sigue evolucionando, fruto de los avances de los estudios en el campo de las ciencias humanas. Estos avances también han permitido al líder militar progresar en el trato con sus subordinados. Hoy en día, el líder militar es aquel que vela por el bienestar de sus subordinados, desarrollándose como personas y como profesionales y obteniendo de ellos resultados efectivos.
2. El comandante, dadas las características del cargo, debe ser un polo difusor de conocimientos profesionales y un ejemplo de virtudes morales, componentes máximos del Liderazgo Militar. Esta sería la fórmula que se utilizará para crear Organismos Militares irrompibles.
3. El presente estudio verificó la existencia de varias actividades planificadas y coordinadas en otros ejércitos, en las que los comandantes alumnos tienen la oportunidad de buscar la auto mejora de sus acciones, y desarrollar aún más la personalidad del líder y de futuro comandante.
4. De acuerdo a los resultados obtenidos por la revisión de la literatura y en búsqueda de ofrecer una mejora al problema descrito por el autor, se planteó una propuesta de innovación denominada Programa DLM (Desarrollo del Liderazgo Militar), oportunidades para el comandante del Ejército del Perú. Pueden ser un paso muy importante en la vida profesional de un oficial de carrera en la institución castrense. A través de los conocimientos y habilidades desarrolladas durante estos programas, se consolida el marco de aprendizaje necesarios para el ejercicio de sus funciones, así como para el ejercicio del liderazgo en los diversos cuerpos de tropas repartidos por todo el Perú.

RECOMENDACIONES

- 1 Al Comando General del Ejército ampliar el conocimiento de Liderazgo Militar, cabe señalar que existe muy poca investigación en el contexto militar del Perú. Se recomienda una mayor intervención académica que potencie la formación de los líderes militares para que sean conscientes de su papel en el Ejército del Perú. Además, porque se debe reevaluar el rol del líder para desarrollar un liderazgo transformacional que contribuya al buen funcionamiento de las unidades militares
- 2 Se recomienda al Ejército del Perú, evaluar los aspectos que se consideran positivos en el presente estudio, estos deben ser reforzados y considerados en la malla curricular de la Escuela Militar, tanto para la planificación como para su ejecución con el fin de avanzar hacia la excelencia en el Liderazgo Militar.
- 3 Se recomienda, a los Comandos de los Batallones Contrterroristas implementar las actividades de desarrollo de liderazgo militar y tengan mayor importancia en el contexto de las operaciones en la zona del Vraem. Se necesita crear nuevas ideas y los intercambios con otras organizaciones, incluidas las de otros países, destinados a crear nuevos conocimientos o mejorar los procesos existentes para fortalecer el futuro de las operaciones.
- 4 Se sugiere revisar la presente propuesta de implementación Programa DLM (Desarrollo del Liderazgo Militar), donde se trabaje y planifique una serie de conferencias sobre temas como: Programa de liderazgo militar; Liderazgo militar: Fundamentos; Liderazgo militar en las operaciones, Liderazgo y ética militar, El liderazgo militar en el mando de la fuerza de mantenimiento de la paz, Liderazgo militar cotidiano y Liderazgo y motivación.
- 5 Sirve de ejemplo para sus hombres y, para ello, debe estar respaldado por una buena conducta moral y dotado de los valores éticos institucionales, todos estos han sido la guía del Ejército del Perú desde sus inicios

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avolio, B., Walumbwa, F. y Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. <http://communication-leadership-change.com/files/119516680.pdf>
- Bradley, O. (2012). Liderazgo. *Military Review* 49-54. https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/militaryreview/Archives/Spanish/MilitaryReview_20120831_art009SPA.pdf
- Caffaratti, P. (2017). "Competencias esenciales del Liderazgo a nivel Operacional", Escuela Superior de Guerra Conjunta. Argentina. <http://www.cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/1156/1/TFI%2005-2017%20CAFFARATTI.pdf>
- Capulian, H. (2021). *Adquisición del Liderazgo militar sobre la base de la inteligencia emocional*. Repositorio Escuela Militar de Chorrillos. <http://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/handle/EMCH/562>
- Delgado, N. y Delgado, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones, *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2), 75-88. Universidad de Antioquia. <https://www.redalyc.org/pdf/1790/179018081005.pdf>
- Drummond, S. (2007). Aprendizaje, liderazgo y cambio rápido. *Revista de liderazgo religioso*, 6 (1), 130-121.
- FM 22-100 (1990). Field Manual No. 22-100 "Military Leadership". <https://armyoe.files.wordpress.com/2018/03/1990-fm-22-100.pdf>
- FM 6-22 (2015). Field Manual No. 6-22 "Leader Development". Department of the Army. https://www.milsci.ucsb.edu/sites/secure.lsit.ucsb.edu.mili.d7/files/sitefiles/fm6_22.pdf
- Jachilla, A. (2021). "La importancia de la dirección militar para el desarrollo del liderazgo en el futuro oficial de la infantería". Repositorio Escuela Militar de Chorrillos. <http://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/handle/EMCH/462>

- Jason, M. (2009). Reevaluando el liderazgo del Ejército en el siglo XXI. *Military Review* 33-41. https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview_20090630_art006SPA.pdf
- Kouzes, J. y Posner, B. (2012). *El desafío del liderazgo: cómo hacer que sucedan cosas extraordinarias*. Atlanta, GA: Better World Books.
- Martínez, O. (2021). *El liderazgo de los comandantes de las unidades especiales de operaciones y de los destacamentos operativos*. Repositorio Escuela Militar de Chorrillos. <http://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/handle/EMCH/559>
- Millán, G. (2019). *Elementos para la formación del liderazgo militar en Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/31954/MillanInfanteGustavoAdolfo2019.pdf?sequence=1>
- Podestá, M. (2011). *El liderazgo militar y sus niveles*. Escuela Superior de Guerra Conjunta. Argentina. <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/1847939/87>
- Smith, J. (2020). *El liderazgo en las operaciones de combate a gran escala*. Cuerpo de Infantería de Marina de EUA. *Military Review*. <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/Smith-el-liderazgo-en-las-operaciones-de-combate-a-gran-escala-SPA-Q3-2020.pdf>

ANEXOS

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI



“Alma Mater del Ejército del Perú”

ANEXO 01: INFORME PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS MILITARES

1. DATOS PERSONALES:

1.0 1	Apellidos y Nombres	MONTENEGRO LLAJA GIANCARLOS
1.0 2	Grado y Arma / Servicio	MAYOR DE INFANTERÍA
1.0 3	Situación Militar	ACTIVIDAD
1.0 4	CIP	123405600
1.0 5	DNI	44420207
1.0 6	Celular y/o RPM	996767160
1.0 7	Correo Electrónico	Jano24gml@gmail.com

2. ESTUDIOS EN LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS:

2.0 1	Fecha_ ingreso de la EMCH	01 Abril 2006
2.0 2	Fecha_ egreso EMCH	31 Diciembre 2009
2.0 4	Fecha de alta como Oficial	01 Enero 2010
2.0 5	Años_ experiencia de Oficial	12 años
2.0 6	Idiomas	Castellano

3. SERVICIOS PRESTADOS EN EL EJÉRCITO

N°	Año	Lugar	Unidad / Dependencia	Puesto Desempeñado
3.01	2010	AREQUIPA MIRAFLORES	BIB N° 57	CMDTE SECCIÓN
3.02	2011	IQUITOS PANTOJA	BSVA N° 27	CMDTE SECCIÓN
3.03	2012	IQUITOS PANTOJA	BSVA N° 27	CMDTE SECCIÓN
3.04	2013	CHORRILLOS COEDE	BPM N° 503	CMDTE SECCIÓN
3.05	2014	CHORRILLOS COEDE	ECE	ALUMNO
3.06	2015	LA CONVENCION PUCYURA	BCT N° 333	CMDTE SECCIÓN
3.07	2016	LA CONVENCION PUCYURA	BCT N° 333	CMDTE SECCIÓN
3.08	2017	LA CONVENCION ITARIATO	BCT N° 333	CMDTE SECCIÓN
3.09	2018	LAMBAYEQUE PIMENTEL	BIM N° 14	CMDTE COMPAÑÍA
3.10	2019	LAMBAYEQUE PIMENTEL	BIM N° 14	CMDTE COMPAÑÍA
3.11	2020	CHORRILLOS COEDE	ESC INF	ALUMNO
3.12	2021	AMAZONAS CIRO ALEGRÍA	BSVA N° 32	CMDTE COMPAÑÍA

4. ESTUDIOS EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ

N°	Año	Dependencia y Período	Denominación	Diploma / Certificación
4.01	2014	ESC CMDO / 9 MESES	CURSO REGULAR DE COMANDOS	DIPLOMA
4.02	2016	ESC INF / 6 MESES	CURSO BÁSICO	DIPLOMA
4.03	2020	ESC INF / 9 MESES	CURSO TÁCTICO	DIPLOMA

5. ESTUDIOS DE NIVEL UNIVERSITARIO

N°	Año	Universidad y Período	Bachiller - Licenciado
5.03	2009	EMCH	BACHILLER EN CIENCIAS MILITARES

6. ESTUDIOS DE POSTGRADO UNIVERSITARIO

N°	Año	Universidad y Período	Grado Académico (Maestro – Doctor)
-----------	------------	------------------------------	---

7. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN

N°	Año	Dependencia y Período	Diploma o Certificado
7.01	2015	UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS	DIPLOMADO EN GERENCIA DE SEGURIDAD

8. ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO

N°	Año	País	Institución Educativa	Grado / Título / Diploma / Certificado
-----------	------------	-------------	------------------------------	---

FIRMA _____

POSTFIRMA GIANCARLOS
MONTENEGRO LLAJA