

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”



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

**La moral del líder militar y el ascendiente de los cadetes de 4to año de
artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco
Bolognesi” con sus subordinados - 2020**

PRESENTADOS POR:

Gonzales Prado Diego Enrique Deciderio

Julca Gonzáles Francis Gianpierre

LIMA – PERÚ

2020

ASESORES Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

Dr. Remo Isidro Tejeda Navarrete

PRESIDENTE DEL JURADO:

Dr(a)/Mg.

MIEMBROS DEL JURADO:

Dr(a)/Mg.

Dr(a)/Mg.

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a Dios por permitirnos de vivir y por estar con nosotros en cada paso que damos. A nuestros padres y hermanos a quienes amamos y han sido nuestro soporte y compañía durante todo este periodo de estudios. A nuestros instructores por habernos guiado en nuestra formación.

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” que a través de esta Alma Mater ha permitido engrandecer nuestra formación profesional que coadyuvará en nuestra carrera militar como buen oficial del Ejército del Perú y a todos los catedráticos que nos han inculcado la importancia de la investigación.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento a las normas del Reglamento de Elaboración y Sustentación de tesis de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” (EMCH “CFB”) se presenta a vuestra consideración la investigación titulada: “La Moral del Líder Militar y el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020”, para obtener el título de Licenciado en Ciencias Militares.

El objetivo de la investigación fue determinar cuál es la relación que existe entre la Moral del Líder Militar y el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020.

Las responsabilidades del trabajo son las siguientes:

Aspecto Metodológico: Bach. Gonzales Prado Diego Enrique Deciderio

Aspecto Temático: Bach. Julca Gonzales Francis Gianpierre

En tal sentido, dado que la investigación se ajustó en su desarrollo a lo prescrito por las normas de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, se espera vuestra aprobación.

Los autores

ÍNDICE

	Pág.
Carátula	i
Asesores y miembros del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Presentación	v
Índice del contenido	vi
Índice de Tablas	vii
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción	xi
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1 Planteamiento del problema	
1.2 Formulación del problema	
1.2.1 Problema General	15
1.2.2 Problemas Específicos	15
1.3 Objetivos	16
1.3.1 Objetivo General	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4 Justificación	16
1.5 Limitaciones	17
1.6 Viabilidad	17
II. MARCO TEÓRICO	20
2.1 Antecedentes	21
2.1.1 Antecedentes internacionales	20
2.1.2 Antecedentes nacionales	20
2.2 Bases teóricas	21
2.2.1 La moral del líder militar	21
2.2.2 Ascendente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la EMCH	21
2.3 Definición de términos básicos	21

2.4	Hipótesis	24
2.4.1	Hipótesis general	24
2.4.2	Hipótesis específicas	26
2.5	VARIABLES	28
2.5.1	Definición conceptual	28
2.5.2	Definición operacional	47
III. MARCO METODOLÓGICO		
3.1	Enfoque	78
3.2	Tipo	79
3.3	Diseño	79
3.4	Método	79
3.5	Población y muestra	80
3.6	Técnicas e instrumentos para recolección de datos	80
3.7	Validación y confiabilidad del instrumento	85
3.8	Procedimientos para el tratamiento de datos	85
3.9	Aspectos éticos	86
IV. RESULTADOS		
4.1	Descripción	87
4.2	Interpretación	111
4.3	Discusión	117
CONCLUSIONES		121
RECOMENDACIONES		123
PROPUESTA DE MEJORA		125
BIBLIOGRAFIA		129
ANEXOS		132
Anexo 1 :	Base de Datos	132
Anexo 2 :	Matriz de Consistencia	133
Anexo 3	Instrumentos de Recolección de Datos	135
Anexo 4	Validación de Instrumento por Experto	142
Anexo 5	Constancia de entidad donde se efectuó la investigación	144

Anexo 6 Compromiso de autenticidad del instrumento

146

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: <i>Operacionalización de la Variable 1: La Moral del Líder Militar</i>	22
Tabla 2: <i>Operacionalización de la Variable 2: Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la EMCH “CFB” con sus subordinados</i>	23
Tabla 3: <i>Tabla de especificaciones para el cuestionario sobre La Moral del Líder Militar</i>	81
Tabla 4: <i>Tabla de especificaciones para el cuestionario sobre Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la EMCH “CFB” con sus subordinados</i>	82
Tabla 5 <i>Juicio de expertos</i>	82
Tabla 6 <i>Resumen de procesamiento de casos</i>	83
Tabla 7 <i>Estadísticas de fiabilidad</i>	83
Tabla 8 <i>Estadísticas de fiabilidad</i>	84
Tabla 9 <i>Distribución de la población</i>	85
Tabla 10 <i>La Lealtad como uno de los Valores Morales del Liderazgo</i>	87
Tabla 11 <i>La Integridad como uno de los Valores Morales del Liderazgo</i>	88
Tabla 12 <i>La Disciplina como uno de los Valores Morales del Liderazgo</i>	89
Tabla 13 <i>Espíritu de Cuerpo como uno de los Valores Morales del Liderazgo</i>	90
Tabla 14 <i>Responsabilidad como uno de los Valores Morales del Liderazgo</i>	91
Tabla 15 <i>La Ética del Líder</i>	92
Tabla 16 <i>La Empatía del Líder</i>	93
Tabla 17 <i>El Carácter</i>	94
Tabla 18 <i>El Razonamiento Ético</i>	95
Tabla 19 <i>La Imagen del Líder Militar</i>	96
Tabla 20 <i>La Presencia Efectiva del Líder Militar</i>	97
Tabla 21 <i>El Estilo de Liderazgo Directivo</i>	98
Tabla 22 <i>El Estilo de Liderazgo Participativo</i>	99
Tabla 23 <i>El Estilo de Liderazgo Delegatorio</i>	100
Tabla 24 <i>El Estilo de Liderazgo Transformacional</i>	101
Tabla 25 <i>El Escenario</i>	102
Tabla 26 <i>Las Personas</i>	103
Tabla 27 <i>Los Tiempos de Respuesta</i>	104

Tabla 28	<i>Las Características Socio-Culturales</i>	105
Tabla 29	<i>El comportamiento que los subordinados esperan del líder</i>	106
Tabla 30	<i>Las cualidades personales del líder</i>	107
Tabla 31	<i>El liderazgo en situaciones extremas</i>	108
Tabla 32	<i>Los factores que afectan la eficiencia en el combate</i>	109
Tabla 33	<i>Los factores que afectan el liderazgo</i>	110
Tabla 34	<i>Pruebas de chi-cuadrado – Hipótesis general</i>	111
Tabla 35	<i>Pruebas de chi-cuadrado – Hipótesis específica 1</i>	113
Tabla 36	<i>Pruebas de chi-cuadrado – Hipótesis específica 2</i>	114
Tabla 37	<i>Pruebas de chi-cuadrado – Hipótesis específica 3</i>	116

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: <i>La Lealtad como uno de los Valores Morales del Liderazgo</i>	87
Figura 2: <i>La Integridad como uno de los Valores Morales del Liderazgo</i>	88
Figura 3: <i>La Disciplina como uno de los Valores Morales del Liderazgo</i>	89
Figura 4: <i>Espíritu de Cuerpo como uno de los Valores Morales del Liderazgo</i>	90
Figura 5: <i>Responsabilidad como uno de los Valores Morales del Liderazgo</i>	91
Figura 6: <i>La Ética del Líder</i>	92
Figura 7: <i>La Empatía del Líder</i>	93
Figura 8: <i>El Carácter</i>	94
Figura 9: <i>El Razonamiento Ético</i>	95
Figura 10: <i>La Imagen del Líder Militar</i>	96
Figura 11: <i>La Presencia Efectiva del Líder Militar</i>	97
Figura 12: <i>El Estilo de Liderazgo Directivo</i>	98
Figura 13: <i>El Estilo de Liderazgo Participativo</i>	99
Figura 14: <i>El Estilo de Liderazgo Delegatorio</i>	100
Figura 15: <i>El Estilo de Liderazgo Transformacional</i>	101
Figura 16: <i>El Escenario</i>	102
Figura 17: <i>Las Personas</i>	103
Figura 18: <i>Los Tiempos de Respuesta</i>	104
Figura 19: <i>Las Características Socio-Culturales</i>	105
Figura 20: <i>El comportamiento que los subordinados esperan del líder</i>	106
Figura 21: <i>Las cualidades personales del líder</i>	107
Figura 22: <i>El liderazgo en situaciones extremas</i>	108
Figura 23: <i>Los factores que afectan la eficiencia en el combate</i>	109
Figura 24: <i>Los factores que afectan el liderazgo</i>	110

RESUMEN

La presente investigación titulada: “La Moral del Líder Militar y el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020”; considera dentro de su objetivo principal, determinar cuál es la relación que existe entre la Moral del Líder Militar y el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020.

El método de estudio es hipotético deductivo tiene un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, tipo y nivel es descriptivo-correlacional, con una población objetiva de 25 cadetes 4to año del arma de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” involucrados en el tema, de la investigación; con la aplicación de un cuestionario para determinar los objetivos de la investigación.

El resultado estadístico de nuestra Hipótesis General que a la letra dice que, la Moral del Líder Militar se relaciona significativamente con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020. El valor calculado para la Chi cuadrada $0.109 > 0.05$ para un nivel de confianza de 95% y un grado de libertad. Hemos podido concluir mediante las encuestas que dicha hipótesis es válida; ya que de la capacidad moral del líder militar dependerá directamente el ascendiente que este genere en sus subordinados; siendo el ascendiente preponderante para obtener la lealtad y respeto de los mismos.

Como parte final del estudio se desarrolló las conclusiones, así como las recomendaciones de nuestra investigación, pudiendo mencionar que la Moral del Líder Militar se relaciona significativamente con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados

Palabras claves: *Moral, líder, lealtad y ascendiente*

ABSTRACT

The present investigation entitled “The Morality of the Military Leader and the Ascendant of the Cadets of 4th year of Artillery of the Military School of Chorrillos“ Coronel Francisco Bolognesi ”with his subordinates - 2020”; considers within its main objective, to determine what is the relationship that exists between the Morale of the Military Leader and the Ascendant of the Cadets of 4th year of Artillery of the Military School of Chorrillos "Colonel Francisco Bolognesi" with their subordinates - 2020.

The study method has a quantitative approach, with a non-experimental design, with an objective population of 25 cadets 4th year of the Artillery weapon of the Military School of Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" involved in the subject, of the research; with the application of a questionnaire to determine the objectives of the investigation.

During the development of this investigation, the following general conclusion was reached: We have been able to conclude through surveys that this hypothesis is valid; since the ascendancy that this generates in his subordinates will depend directly on the moral capacity of the military leader; being the predominant ascendant to obtain the loyalty and respect of the same.

As a final part of the study, the recommendations are presented according to the conclusions, which are feasible proposals to promote the Ascendant of the Cadets of 4th year of Artillery of the Military School of Chorrillos "Colonel Francisco Bolognesi" with their subordinates - 2020.

Keywords: *Morale, leader, loyalty and ascendancy*

INTRODUCCIÓN

Nuestro trabajo de investigación tiene como objetivo principal: Determinar cuál es la relación que existe entre la Moral del Líder Militar y el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020.

El presente trabajo de investigación se ha estructurado en cuatro capítulos que desarrollados metodológicamente nos lleva hacia conclusiones y sugerencias importantes que son las siguientes:

Capítulo I denominado Problema de Investigación, comprende: Planteamiento del problema, Formulación del problema, Objetivos de la investigación, Justificación de la investigación, Limitaciones de la investigación y Viabilidad de la Investigación

En lo concerniente al Capítulo II, titulado Marco Teórico, comprende: Antecedentes de la investigación, Bases teóricas, Definición de Términos Básicos, Hipótesis y Variables.

El Capítulo III el Marco Metodológico, comprende: Enfoque, Tipo, Diseño, Método, Población y Muestra, Técnicas e Instrumentos para recolección de datos, Validación y confiabilidad del instrumento, Procedimientos para el tratamiento de datos y Aspectos éticos.

En lo concerniente al Capítulo IV Resultados, comprende: Descripción, Interpretación y Discusión.

Finalmente se desarrolló las conclusiones, sugerencias también las referencias bibliográficas y culminando con los anexos.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

“Desde el comienzo de la historia hasta nuestros días han existido personas, en muy diferentes sectores de actividad que, con su forma de actuar, han tenido una influencia clave en el desarrollo de la misma. Si bien en los últimos siglos los avances en descubrimientos científicos y tecnológicos han tenido un impacto enorme en el progreso y la forma de vida en todo el planeta, poniéndose de manifiesto el trabajo hecho por grupos de investigadores entre los que el liderazgo se ha constatado, es en el campo de la política y en los conflictos bélicos donde, si nos preguntasen, seríamos capaces de dar una lista exhaustiva de personas que, con su actitud, fueron determinantes sobre los cambios de rumbo de la historia. Quizás porque los resultados son más visibles e inmediatos que en otros campos y quizás también porque el número de personas involucradas para lograr el éxito es mucho mayor. Ellos fueron, en los momentos que les tocó vivir, agentes directos del cambio”.

“El liderazgo es la herramienta más efectiva que puede existir para que un grupo pueda sobresalir de los otros, donde la responsabilidad de liderar recae sobre una persona, muchos libros pueden darnos bases sólidas sobre este tema, pero la realidad es que el liderazgo se adquiere a través de la práctica, la experiencia, los errores propios y en lo posible de los errores de los demás para ser corregidos y no volver a caer en ellos”.

“Los líderes existen en todas las sociedades y son esenciales para el funcionamiento de las organizaciones. El liderazgo y la capacidad de conducción de los grupos de trabajo ha sido una de las variables a la que la investigación sobre las organizaciones ha prestado mayor importancia”. (Morales y Molero, 1995)

“El liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros”. (Lord y Maher, 1991)

“Tanto los líderes como los seguidores poseen un guion o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder”. (Wofford, Godwin y Wittington, 1998)

“Las teorías implícitas del liderazgo señalan las creencias acerca de cómo los líderes se tienen que comportar para ser considerados tales y que se espera de ellos”. (Eden y Leviatan, 1975)

“Las academias y/o escuelas militares son en términos generales formadoras de líderes, por lo tanto, resulta de fundamental importancia el estudio del liderazgo y de las características que los seguidores atribuyen a los líderes eficaces. La formación de un líder militar es permanente y progresiva a lo largo de su carrera en tres dimensiones: comando, mando y conducción”. (Delbón, 2002)

“La dimensión más importante en la formación de los líderes es la que corresponde a la capacidad en el ejercicio del mando, pues es en el inicio de la carrera donde se sientan las bases para cultivar la personalidad militar y donde se interiorizan los principios y procedimientos de mando”. (Olid Martínez, 2002) cita como características principales de un líder militar sus conocimientos, experiencias y su calidad de líder reconocida por sus subalternos.

Por su parte Yekey (2002) afirma “que los líderes militares son diferentes de los líderes en otros tipos de organizaciones ya que estos son asignados a sus cargos y no emergen de forma natural. El autor comenta que los líderes militares tienen dos funciones muy delimitadas: la de ser un especialista en la tarea y en la conducción de personal, especialmente en mantener la cohesión en situaciones de alto estrés”.

En la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” el desarrollo del liderazgo es uno de los principales pilares en la formación de los cadetes; es por ello, que la relación líder-subordinado debe generar empatía y respeto, lo cual se genera de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.

Es aquí donde radica el problema, que se materializa en la pérdida de ascendiente de los cadetes de 4to año con los cadetes de años subordinados; toda vez mediante

la mala práctica y ejercicio del comando por parte de los cadetes de año superior genera que pierdan su ascendiente moral hacia los subordinados; los cuales cumplirán las ordenes y las disposiciones dictadas, pero lo harán por obligación, no por el ascendiente y ejemplo que puede estar generando el cadete de año superior que las imparte.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿Cuál es la relación que existe entre la Moral del Líder Militar y el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020?

1.2.2 Problemas Específicos

- ❖ ¿Cuál es la relación que existe entre los Valores del Liderazgo Militar y el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020?
- ❖ ¿Cuál es la relación que existe entre la Empatía y la Ética del Líder Militar, y el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020?
- ❖ ¿Cuál es la relación que existe entre la Presencia del Líder Militar y el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Determinar cuál es la relación que existe entre la Moral del Líder Militar y el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ❖ Establecer cuál es la relación que existe entre los Valores del Liderazgo Militar y el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020.
- ❖ Establecer cuál es la relación que existe entre la Empatía y la Ética del Líder Militar, y el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020.
- ❖ Establecer cuál es la relación que existe entre la Presencia del Líder Militar y el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020.

1.4. Justificación de la investigación

La diferencia entre los temas de la ética y de la política es muy clara. Para Aristóteles los temas de la ética son la teoría del bien, de la felicidad, la virtud, la justicia y la amistad; en cambio, los temas de la política son el análisis de la comunidad civil y familiar, de las constituciones, la consideración de los diversos tipos de regímenes y la educación de los jóvenes.

El liderazgo militar aplicado surge cuando los expertos de las distintas profesiones analizan, discuten y construyen sus códigos éticos, los cuales proporcionan salidas morales a los problemas propios de su profesión. El liderazgo militar aplicado

recurre a la reflexión y al lenguaje filosófico como elementos imprescindibles para la resolución de problemas éticos.

1.5. Limitaciones del estudio

Podemos apreciar las siguientes limitaciones:

- Por nuestra condición de cadetes de la “EMCH-CFB”, se hace complicado el proceso de recolección de información y el procesamiento de los datos obtenidos.
- El tiempo, si bien es cierto se transforma en una limitación considerando las actividades diarias del cadete.
- Siendo el tiempo empleado en cada una de ellas o en su conjunto de vital importancia en el proceso de investigación y de desarrollo de nuestro informe de tesis.
- El aspecto económico se presenta como una limitación para el financiamiento del trabajo de investigación, ya que no contamos con recursos económicos propios y se necesita el apoyo de nuestros padres para cubrir los gastos.

1.6. Viabilidad

Es viable la presente investigación porque se dispone de:

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

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

Mesa, M. (2018). *“Afectación del clima laboral y disminución de la productividad por la falta de liderazgo en una compañía”*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. Colombia

El presente trabajo de investigación tiene como propósito “analizar cómo la falta de liderazgo en las compañías puede afectar el clima laboral y disminuir la productividad de una compañía. Ver el liderazgo como una herramienta estratégica es la primera medida para generar un clima laboral positivo”. Se propone en este escrito los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional como habilidades indispensables para un liderazgo efectivo que aumenta la productividad y garantiza un clima laboral positivo para una compañía. Mesa, M. (2018) concluyo que: “Los cambios en las organizaciones se determinan por el crecimiento de las empresas, diversificación de productos, expansión internacional y uso creciente de tecnologías clarificadas, lo que genera mayor complejidad en las empresas, por lo tanto crecientes dificultades en la realización de cambios de forma eficiente y efectiva, lo que hace que hace cada vez más difícil lograr un liderazgo efectivo, es por esto que las empresas deben enfocar sus esfuerzos en la búsqueda de directivos que tengan ciertas habilidades, y una de las principales, como bien lo vimos en el desarrollo de este ensayo, es la inteligencia emocional, con todos sus componentes (autoconciencia, autogestión, empatía y capacidad social) Cuando un líder distingue el papel protagonista de las emociones en el entorno laboral puede desarrollar una mejor estrategia, genera una visión clara y por lo tanto obtiene resultados superiores”.

Castro, P. (2018). *“Impacto de los líderes de talento humano en la organización”*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. Colombia

El Liderazgo y la Gestión del Talento Humano son de suma importancia para las organizaciones, “por tal motivo, es relevante dar a conocer el impacto que tienen estos temas en las mismas, y las características que un buen líder debe tener para el correcto desarrollo de dichos temas dentro de la organización”. Castro, P. (2018) concluyo que: “Liderar cualquier tipo de actividad, no es tarea fácil, el líder debe involucrar y motivar a los empleados para el logro de objetivos, inspirar confianza en los empleados, sin perder autoridad. Un buen líder debe estar comprometido en el desarrollo de su labor para llegar a la meta planteada, compartir conocimientos con sus empleados y aprender de ellos por sus experiencias. El líder debe encontrar la justa medida en el trato con sus subalternos, ni tan paternalista ni tan tirano, debe escuchar a sus subalternos ya que aquellos suelen tener excelentes ideas, por otro lado, los líderes han dejado de ser figuras autoritarias para pasar a ser guía para su equipo de trabajo, de este modo llegar a ser un líder implicado, asertivo y empático es sólo cuestión de trabajo y tiempo”.

Cao, H. (2017). *“Liderazgo: Evolución y Funciones”*. Universidad Nacional de La Plata. La Plata. Argentina

El objetivo principal del presente trabajo de investigación es “promover y profundizar los conocimientos sobre el liderazgo y sus funciones utilizando una perspectiva multidisciplinaria a fin de desarrollar estrategias para ejercerlo adecuadamente realizando una evaluación acertada del contexto y demostrando cómo todas aquellas organizaciones, ya sean públicas o privadas -que logren aplicar lo expresado previamente- podrán lograr grandes beneficios y, así, alcanzar un futuro mejor”. El método elegido para alcanzar los objetivos planteados es el hipotético-deductivo. Cao, H. (2017) concluyo que: “Del análisis hasta aquí realizado, resulta que el liderazgo es un arte, en cuanto aptitud y/o don, complejo. Es

uno de los fenómenos más observados, pero al mismo tiempo, uno de los menos comprendidos como resultado de la imposibilidad de disponer de una única respuesta acerca de cuál es el estilo de liderazgo más adecuado o más eficiente o más eficaz, ya que adoptar una u otra manera de liderazgo dependerá básicamente de los seguidores (capacidad, lealtad, etc.) y del contexto”.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Quiñonez, L. & Puente, F. (2019). *“Responsabilidad social y liderazgo de los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH AF – 2019”*. Comando de Educación y Doctrina del Ejército. Lima. Perú

La presente investigación titulada “Responsabilidad Social y Liderazgo de los Cadetes de Cuarto año de Infantería de la “EMCH” AF-2019”; considera dentro de su objetivo principal, “determinar en qué medida la Responsabilidad Social se relaciona con el Liderazgo de los cadetes de IV año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, AF – 2019”. El método de estudio tiene un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, con una población objetiva de 80 cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” involucrados en el tema, de la investigación; con la aplicación de un cuestionario para determinar los objetivos de la investigación. Durante el desarrollo de la presente investigación se llegó a la conclusión general siguiente: “Teniendo en consideración que la Responsabilidad Social implica los aspectos concernientes a la Comunidad y su desarrollo, el proceso de Transformación Social, el cultivo de la Ética y los aspectos relacionados al Rol Profesional; podemos determinar que la Responsabilidad Social se relaciona de forma directa y significativa con el Liderazgo que deben adquirir y ejercer los cadetes de IV año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, en su proceso de formación profesional como futuros Oficiales del Ejército del Perú, necesitando del Liderazgo para su optima evolución como tales. Como parte final del estudio se exponen las recomendaciones de acuerdo a las

conclusiones, las cuales son propuestas factibles para potenciar el Liderazgo en los Cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi”.

Pasapera, A. & Piscoya, V. (2019). *“Liderazgo y desempeño académico de los cadetes de cuarto año de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi”*. Comando de Educación y Doctrina del Ejército. Lima. Perú

El trabajo de investigación presentado es de tipo descriptivo correlacional, con diseño no experimental – transversal, cuyo objetivo fue “determinar la relación del liderazgo y el desempeño académico de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2019”. La población estuvo conformada por ciento cincuenta cadetes; el instrumento que se utilizó fue el cuestionario con escala Likert que se aplicó a ciento nueve cadetes que forman la muestra de estudio. Se presentan de manera ordenada los resultados de la información obtenido. “La correlación que se identificó en este estudio, demostrando una relación significativa y positiva, porque la p-valor <0.05 . (con 95% de confianza); por ello, se afirma existe relación significativa entre las el liderazgo y desempeño académico. Se concluye que sí existe relación significativa relación entre el liderazgo y el desempeño académico de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2019”.

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

El objetivo principal del presente trabajo de investigación fue “Identificar y analizar los estilos de liderazgo que ejerce el Equipo Directivo

del IESTPFFAA. La presente investigación está enmarcada dentro del Paradigma Positivista, también conocido como empírico – analítico, el cual es reconocido por ser un paradigma que ha dominado las investigaciones tanto en Ciencias Sociales como en la Educación”. Es una investigación de tipo Cuantitativa. Montero S. (2017) llego a la siguiente conclusión: “En el análisis del recojo de la información se pudo apreciar que el estilo de liderazgo que prevalece en el Equipo Directivo del IESTFFAA es el Estilo Transaccional, con un promedio ponderado de 4.0, a continuación le sigue el transformacional 3,99 y finalmente el instruccional con 3,97. En este sentido, el planteamiento de la hipótesis al inicio de la presente investigación es rechazada, ya que entre los promedios ponderados no existe mucha variabilidad”.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 La Moral del Líder Militar

Los Valores del Liderazgo Militar

- **Lealtad**

- a. “Es la devoción sincera, voluntaria e infalible hacia el país, la Constitución Política, al Ejército, la Unidad y sus integrantes. Implica la prioridad correcta de sus obligaciones y compromisos de todo Militar. La Lealtad es recíproca, entre el Superior y el Subalterno, su principal característica es la de cohesionar al personal y a las Unidades Militares a través de la confianza depositada, esencial para el trabajo en conjunto”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- b. “La lealtad incluye atributos de sinceridad, justicia, verdad, honradez, rectitud y nobleza que son comunes a todo militar para servir al Ejército y al país, como compromiso permanente”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)

- c. “La Lealtad de sus Subordinados es el premio que reciben aquellos Líderes que lo merecen. Los Líderes Militares ganan la Lealtad de sus Subordinados capacitándolos correctamente, tratándolos con equidad y fomentando la práctica de los Valores del Liderazgo Militar”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- d. “Los Líderes han demostrado a través de la historia que los Soldados son mejores combatientes cuando existe la certeza de que su palabra empeñada va a ser cumplida. La Lealtad los amalgama y crea un vínculo más fuerte que se forja en el calor del trabajo tanto en operaciones como en época de paz”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- e. “Lo ideal de la lealtad es que sea recíproca; pero con el Subalterno, siempre se exige que la Lealtad sea de abajo hacia arriba, siendo lo más importante que la Lealtad sea de arriba hacia abajo, esto porque, el Líder debe preocuparse que sus Subordinados se encuentren siempre en las mejores condiciones y evitando que sean objeto de cualquier tipo de abuso e injusticia, de tal manera que estos se mantengan firmes al lado de su Líder, por más difícil que sea la situación”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)

- **Integridad**

- a. “La Integridad implica que el Líder haga lo correcto, legal y moralmente, este valor implica al honor, honestidad, veracidad, dignidad y rectitud, evitando en todo momento perder la confianza, siendo firme con las normas del comportamiento. La Integridad puede definirse como una cualidad de la persona que la faculta para tomar decisiones sobre su comportamiento, creencias y forma de actuar”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- b. “Los Líderes íntegros actúan siempre de acuerdo a principios establecidos, y no sólo tomando en consideración lo que funciona mejor en un momento determinado”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)

- c. “La Integridad surge de la comprensión de que tenemos la capacidad de resistir tentaciones o amenazas y la seguridad de que nuestro espíritu forjado en la moral no se puede romper. Nuestra base es el coraje y el autorespeto. Nuestra filosofía como forma de vida se basa en principios éticos - morales claros y transparentes”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
 - d. “Todo Líder Militar que producto de su labor diaria llegue a cometer algún error, deberá reconocer y rectificar éste. Los Líderes Militares íntegros hacen lo que está bien no porque sea conveniente ni porque no tengan otra opción sino, porque su propio carácter no le permite actuar de otro modo”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
 - e. “Los valores característicos de cada persona pueden abarcar otras áreas tales como la cultura o las creencias; sin embargo, un Líder Militar integro debe adecuar estas a los valores del Liderazgo Militar, debiendo fortalecerlos e integrarlos para su mejor aplicación en beneficio de los logros de mejores resultados”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- **Disciplina**
 - a. “Es la norma a que los militares debemos ajustar nuestra conducta y tiene como base la obediencia y un alto concepto del honor, la justicia y la moral”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
 - b. “El objeto de disciplina es el fiel y estricto cumplimiento de los deberes que prescriben las leyes y reglamentos militares. Es la base fundamental del desarrollo de todo Guerrero. Se refiere a la regulación del comportamiento de todo Militar que implica reglas que rigen la orientación de los objetivos y el comportamiento dentro y fuera de la Institución”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)

- c. “La disciplina es una ciencia y un arte, que puede comprender la instrucción que posee una persona en torno a cierta doctrina y la forma precisa en que lo lleva a la práctica. En base a la disciplina el Líder puede actuar determinadamente hasta cumplir sus metas y objetivos. Un claro ejemplo de esto se ve en la Instrucción que para lograr habilidades y destrezas saltantes en el manejo de equipo y materiales se necesita de la práctica constante y objetiva”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- d. “La disciplina y la moral son inseparables. La mejor disciplina es la autodisciplina, donde el individuo hace lo que él considera correcto porque él quiere hacer lo correcto. De acuerdo a ello, la verdadera disciplina es el resultado de la voluntad y se logra mediante la formación de deseos, entusiasmo y cooperación muy rara vez mediante el temor al castigo. La disciplina existe no sólo donde los hombres están bajo la vigilancia de sus Superiores, sino mientras ellos están fuera de servicio”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- e. “La autodisciplina es la capacitación o entrenamiento que se da a sí mismo para llevar a cabo una determinada tarea o para adoptar un patrón particular de comportamiento, incluso si uno preferiría estar haciendo otra cosa. La autodisciplina es, en cierta medida un sustituto de la motivación, cuando uno utiliza la razón para determinar el mejor curso de acción que se opone a los deseos de uno; en cambio, el comportamiento virtuoso es cuando las motivaciones están alineadas con nuestros objetivos, quiere decir, hacer lo que uno sabe que es mejor y hacerlo con entusiasmo desde el primer momento”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- **Espíritu de cuerpo**
 - a. “El Espíritu de Cuerpo es el valor fundamental que debe prevalecer en todo momento y lugar en la Institución para alcanzar el éxito en conjunto. Se logra cuando la totalidad de los individuos que integran

el Ejército están identificados con sus valores, intereses y objetivos”.
(RE 1-54 Liderazgo Militar)

- b. “El término Espíritu de Cuerpo es utilizado frecuentemente para señalar la identificación que los miembros de un grupo sienten con el mismo y su Unidad. A través de ese sentimiento los miembros son motivados a lograr objetivos comunes del grupo y de la Unidad. Esta identificación se puede reforzar a través de símbolos propios como logos, colores, banderas, escudos, lemas, frases, mascotas, canciones, etc”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- c. “La práctica del Espíritu de Cuerpo por todo Militar responde mejor a la conducción cuando ésta estimula su orgullo, y la de su organización. El sentimiento de orgullo de grupo aumenta el sentimiento de fuerza de los individuos porque, ellos pertenecen a él, ellos mismos se reconocen como parte del conjunto que hace las cosas en una organización de esplendidas tradiciones, eficientes y distinguida”.
(RE 1-54 Liderazgo Militar)
- d. “Para el mantenimiento de la moral se deben establecer metas y objetivos específicos alcanzables en forma conjunta por todo el personal como un equipo, logrando resultados concretos que permita brindar una firme base al sentimiento de considerarse "lo mejor de lo mejor". Tal sentimiento puede materializarse realizando actividades en conjunto relativamente simples. Haga que una Sección realice una prolongada marcha sin que abandone a ningún combatiente y, el equipo estará orgulloso de tal hazaña”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- e. “En el fomento de la buena moral en los individuos, la administración, el entrenamiento, el alto espíritu en la Unidad y cada detalle de la vida diaria, juegan un importante papel”. Por ejemplo, podríamos decir:
 - 1) “La insistencia del Líder Militar para que el rancho siempre sea de lo mejor, con las calorías apropiadas y bien preparado, bien

servido, sea apetitoso y se sirva en lugares aseados, es una demostración muy concreta de su interés en los camaradas y en sus hombres”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)

2) “La administración eficiente, justa y cabal juega su parte porque, contribuye al bienestar y felicidad del individuo y, porque demuestra concretamente que el conductor se desvela por los intereses de sus hombres”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)

3) “La instrucción y el entrenamiento cuidadosamente planeado, intencionado y efectivo, permite que sus hombres y la Unidad reciban todo lo necesario para prepararse a fin de cumplir su Misión, logrando el orgullo de los miembros de las organizaciones altamente especializadas”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)

4) “El Espíritu de Cuerpo es amor por la institución íntimamente compartido por sus miembros. Dentro del grupo, el Espíritu de Cuerpo expresa los mismos sentimientos y valores en torno al grupo, a los que sirve con lealtad, sacrificio, entrega generosa de todas las facultades intelectuales, profesionales y afectivas”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)

- **Responsabilidad**

a. “Esta es, en general, la capacidad existente en toda persona de conocer y cumplir los deberes con efectividad, induciendo al cumplimiento exacto del deber militar, así como los resultados de sus propios actos”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)

b. “La Responsabilidad es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante el Escalón Superior”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)

c. “El Líder Militar toma decisiones conscientemente y acepta las

consecuencias de sus actos, dispuesto a rendir cuenta de ellos”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)

- d. “En ausencia de órdenes se debe actuar con iniciativa aceptando la Responsabilidad que se deriva de dicha conducta; al ir en busca de la Responsabilidad, uno se desarrolla profesionalmente e incrementa su capacidad de Liderazgo y debemos ser conscientes de aceptar la Responsabilidad por todo lo que la Unidad haga o deje de hacer”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- e. “El Líder Militar que no acepta la responsabilidad perderá la confianza de sus hombres”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- f. “El Líder Militar debe estar enterado de los deberes de su Comandante inmediato y estar preparado para aceptar sus responsabilidades, desempeñando toda tarea, sea esta grande o pequeña con mucha dedicación y empeño, y su recompensa será cuando lo designen para desempeñar tareas más importantes”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- g. “El Líder Militar acepta la crítica en su verdadero alcance y admite los errores que pudieran derivarse de su acción de Liderazgo, sosteniendo lo que cree que es correcto y teniendo el valor de mantener sus convicciones”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- h. “La responsabilidad modera las fluctuaciones de la libertad; la persona responsable decide teniendo en cuenta el deber; el irresponsable, en cambio, decide a impulsos de lo que le apetece o le disgusta. El primero usa el intelecto, el segundo los instintos”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)

La Empatía y la Ética del Guerrero

- **La Ética del Guerrero**

- a. “El Código de Ética del Ejército del Perú, se conceptualiza como la expresión de los principios y valores que deben orientar el accionar de todos y cada uno de sus integrantes”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- b. “La Ética del Soldado constituye un componente del carácter, al cual lo forma y orienta su accionar y está estrechamente unida a los valores del Líder como la lealtad a los camaradas, a la integridad en todos sus actos, a la disciplina consciente, al espíritu de cuerpo y a la responsabilidad”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- c. “La Ética del Soldado exige una firme determinación, una disposición permanente a hacer lo que está bien, y a hacerlo con orgullo”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- d. “La Ética tiene que ver con la actitud profesional y las creencias que caracterizan al Soldado Peruano, se basa en los preceptos de código de conducta, y refleja el compromiso y la entrega desinteresada del Soldado a la Nación, a la Misión, a la Unidad y a los demás Soldados”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- e. “La Ética del Soldado se desarrolla y mantiene por medio del compromiso con los Valores del Ejército y Valores del Liderazgo Militar”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- f. “La Ética del Soldado es más que una actitud perseverante en la guerra, es el incentivo para seguir luchando en medio de toda clase de circunstancias adversas, independientemente del tiempo o del esfuerzo que ello indique; para lo cual, siempre debe mantener intacta la voluntad de ganar aun cuando la situación parece no tener salida y no hay signos de que pueda de alguna manera mejorar”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- g. “La Ética del Soldado constituye un componente del carácter, se forja tanto en el calor del trabajo diario como en la batalla, dando fortaleza

a sus Líderes y a su gente para superar el miedo, el hambre, las privaciones y el agotamiento”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)

- h. “La Ética del Soldado exige una firme determinación, una disposición permanente a hacer lo que está bien, y a hacerlo con orgullo en toda clase de conflictos; para hacer lo correcto, es preciso tratar con respeto a todas las personas involucradas en funciones de la Fuerza Operativa y con los órganos de medios de apoyo administrativo (OMA)”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
 - i. “Las acciones de todos los que pelearon valerosamente en las guerras del pasado ejemplifican la esencia de la Ética del Soldado del Ejército, desarrollada por medio del compromiso con el cumplimiento de los Valores Institucionales, los Valores del Liderazgo Militar y conocimiento de su glorioso legado”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
 - j. “La Ética del Soldado deja bien en claro que el deber con la Patria se plasma en el Servicio Militar el cual es mucho más que un trabajo cualquiera, ya que este servicio implica riesgos a los que nadie quiere enfrentar, como es el ofrendar su vida en la defensa de la sociedad entera y del país”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
 - k. “Los Soldados deben confiar fielmente en sí mismos y en sus camaradas, lo que hace que el Ejército sea permanentemente persuasivo en tiempos de paz e invencible en tiempos de guerra”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- **El desarrollo del carácter**
 - a. “El personal integrante del Ejército cuando recién se incorporó a filas, llegaron con el carácter moldeado por la crianza, las creencias, la educación y la experiencia de vida de su familia y de la sociedad”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)

- b. “La tarea de un Líder Militar sería mucho más fácil si solo consistiera en contrastar los valores personales de cada integrante del equipo con los Valores del Ejército, y trazar un plan sencillo para armonizarlos; sin embargo, la realidad es muy diferente por la diversidad de caracteres de los ingresantes”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)

- c. “El Carácter se forma a través del estudio, la reflexión, la experiencia y la retroalimentación constante, la transformación en una persona de Carácter, en un Líder Militar Moral, es un proceso continuo que involucra la experiencia cotidiana, la educación, el propio desarrollo integral, el asesoramiento en materia de perfeccionamiento personal y la orientación”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)

- d. “Es de responsabilidad de cada persona el cultivar su propio carácter, pero el Líder Militar es responsable de promover, motivar y evaluar los esfuerzos de los demás, asimismo conseguir que su personal sean personas de carácter, que tengan el firme deseo de actuar con ética en toda circunstancia”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)

- e. “El hacer siempre lo correcto es lo ideal, hacer lo correcto por la razón correcta y con el propósito correcto es aún mejor, manteniendo en todo momento que el clima de la organización se rija por la ética y conducta moral”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)

- f. “Una de las responsabilidades fundamentales del Líder Militar es mantener la armonía dentro de la organización que promueva una conducta ética permanente en sus integrantes porque con el transcurrir del tiempo, las personas llegan a pensar, sentir y actuar de acuerdo a estrictos cánones morales, que integran el buen criterio a su personalidad”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)

- g. “Un Líder Militar solo puede forjarse por medio del estudio, la reflexión, la experiencia y la retroalimentación constantes”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)

- h. “Un Líder Militar procura actuar siempre de acuerdo a los estándares más exigentes para impulsar a sus Subordinados a que hagan lo mismo y de esa forma los estándares y valores se extienden a todo el equipo, la Unidad y en última instancia, al Ejército en su conjunto”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)

- **El carácter y la ética**

- a. “El ceñirse a los principios que encarnan los Valores del Liderazgo Militar es esencial para mantener elevados niveles Éticos de conducta”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- b. “El proceder en contrario a la Ética destruye la moral y la cohesión de la organización, porque va minando la confianza elemento esencial del trabajo en equipo y la culminación exitosa de toda misión”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- c. “El hacer siempre lo correcto da fortaleza de carácter a las personas, contribuyendo a generar una cultura de confianza que se extiende a toda la organización”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- d. “El Líder Militar debe concentrar su atención en crear para la organización un ambiente sustentado en la Ética y, en el que juntos los Subordinados con la Organización logren desarrollar al máximo su potencial, para alcanzar su objetivo”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- e. “El Líder Militar debe realizar evaluaciones del ambiente Ético de su Unidad analizando entre otros los aspectos relacionados con su propio Carácter y acción, del lugar de trabajo y del entorno externo, a fin de poder luego trazar e instrumentar su plan de acción que logre resolver los problemas Éticos que se planteen dentro de su ámbito de influencia”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- f. El Líder Militar deberá desarrollar permanentemente las actitudes

siguientes:

- 1) “La integridad caracterizada por la honradez, que debe guiar todas sus acciones”.
- 2) “Decir siempre la verdad haciendo honor a su palabra”.
- 3) “Máximo esfuerzo y dedicación en el cumplimiento del deber”.
- 4) “Trabajar dando ejemplo de conducta en su vida personal y pública”.
- 5) “Aceptar la responsabilidad de sus decisiones”.
- 6) “Tratar con justicia y con respeto a la dignidad de todas las personas”.
- 7) “Mejorar continuamente en su desarrollo personal, profesional y familiar”.
- 8) “No usar la autoridad del puesto o grado para beneficio personal”.
- 9) “Mantener el valor físico y moral”.
- 10) “Buscar el bienestar de la organización consecuente con los valores institucionales”.

- **El razonamiento ético**

- a. “El razonamiento Ético busca en primer lugar identificar el problema para poder realizar la toma de decisiones y su instrumentación, el razonamiento Ético establece específicamente que la Ética se manifiesta en consideraciones específicas al optar por criterios de estudio, realizar análisis y cotejar posibles soluciones; el Líder Militar debe conocer y aplicar los Valores Éticos de tal manera de buscar soluciones éticas para los diversos problemas que se le presenten”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- b. “Las opciones de carácter Ético pueden darse entre lo que está bien y lo que está mal, entre dos opciones correctas, algunos problemas se reducen a un dilema moral que exige considerar especialmente cuál de todas las opciones disponibles es la más ética”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)

- c. Las opciones disponibles se aplican de acuerdo a tres perspectivas:
- 1) “Una perspectiva se funda en el criterio de que, si se aplican los Valores Institucionales, se obtendrán resultados éticos”.
 - 2) “Una segunda perspectiva se funda en el conjunto de valores y reglas acordadas, tales como los Valores del Liderazgo Militar”.
 - 3) “Una tercera perspectiva se funda en el criterio de que lo que más favorezca al mayor número de personas es lo mejor y afectará las consecuencias más deseables”.
- d. “Los Comandantes en su respectivo nivel dentro de su organización, están obligados de realizar siempre lo correcto por la razón correcta, es por ello que sus Subordinados, confían en que ellos tomaran las decisiones éticamente correctas”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- e. “Desde una perspectiva Ética, el Líder Militar en su accionar debe actuar de acuerdo al Derecho Internacional Humanitario, Tratados Internacionales y Derechos de la Guerra, nada podría ser más peligroso y devastador para el prestigio del Ejército y su misión, vulnerar el orden jurídico y tratados internacionales establecidos”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- f. “El razonamiento Ético resulta muy complejo en la práctica, para enfrentar las disyuntivas de carácter moral es preciso pensar en sentido crítico, tomando siempre como referencia los Valores Militares Institucionales”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- g. “El Líder Militar analiza los problemas de carácter moral desde diferentes puntos de vista, aplicando a través del criterio y los valores, la opción que sea más ética, de modo de poder dar solución a los problemas que se presenten”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)
- h. Cuando el Subordinado advierte que la orden recibida no ha sido

comprendida, deberá actuar de la siguiente manera:

- 1) “Primero, cerciorarse de haber entendido bien los detalles de la orden y la intención original de la misma”.
 - 2) “Solicita de inmediato de quien recibe la orden, que lo aclare el concepto e intención de la misma, antes de seguir adelante”.
 - 3) “Si el problema es complejo, deberá solicitar mayores informaciones que permitan dar solución a este”.
 - 4) “Si exige tomar una decisión inmediata, como puede ocurrir en el combate, deberá juzgarla lo mejor posible tomando en cuenta los Valores del Liderazgo Militar, la experiencia personal, el pensamiento crítico, el estudio y la reflexión previos”.
- i. “Cumplir con los Valores Institucionales y actuar con ética es un deber de todos los miembros de la Institución en sus diferentes niveles; todos los días se toman decisiones de carácter moral en las Unidades Militares y dependencias del Ejército, en ellas hay situaciones en las se puede ver afectada la vida del Soldado, particularmente cuando se encuentra frente a un conflicto interno o externo, por lo que las decisiones que se tomen en los diferentes Niveles de Comando o lo tome el Comando del Ejército, deben ser elegidas en función de los valores y la ética por el bien de la Institución y de la Nación”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)

La Presencia del Líder Militar

- **La Imagen de un Líder**

- a. “La impresión que causa el Líder Militar en los demás es de gran importancia para el éxito en su tarea de dirigirlos y, depende mucho de su aspecto exterior, su conducta, su actitud, su acción y su palabra, debiendo compartir a diario las dificultades y los riesgos de su equipo”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)

- b. “El Líder Militar es evaluado por su personal en los momentos más críticos de la conducción de las operaciones, donde él comparte las dificultades y los riesgos junto a sus hombres; siempre debe estar presente donde se realizan o se ejecutan las tareas, esto le permitirá al Líder Militar conocer por sí mismo las condiciones reales a las que se enfrentan, estar en contacto directo con su personal, logrando con esta sola actitud que ellos estén más dispuestos a aceptar y a apreciar que a su Unidad se le asigne un papel importante”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)

- c. “La presencia no es solo presentarse, importa la imagen que el Líder Militar proyecta, y esta se transmite por medio de la acción, la palabra y la actitud. La presencia es un atributo fundamental que es preciso que el Líder Militar llegue a entender de manera cabal”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)

- d. “La reputación se refleja en el respeto que se inspira en los demás, en cómo se alude al Líder Militar y en cómo se responde a su orientación”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)

- **La Presencia efectiva del Líder Militar**

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

- a. **Porte Militar y Profesional (RE 1-54 Liderazgo Militar)**

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

- 1) “La buena forma física y la práctica de una cortesía apropiada, ayuda a superar situaciones difíciles”.
- 2) “Preocupación permanente por su buena apariencia, porque sabe

que denota autoridad y además al considerarse un profesional le permite ser competente, y comprende que el amor propio comienza por verse muy bien porque debe de actuar siempre bien”.

- 3) “En todo momento actuar de manera profesional”.
- 4) “Llevar el uniforme siempre con gallardía, elegancia y sintiéndose muy bien por ello; trasmitiendo en todo momento una imagen de dignidad de profesionalismo, haciendo quedar muy bien a su Institución, Unidad y a sus compañeros ante la sociedad”.
- 5) “Al manejar su imagen pública y dar muestras de cortesía militar, le ayuda a transmitir un mensaje claro de estar siempre orgulloso del uniforme que viste y de servir al país”.

b. Aptitud Física (RE 1-54 Liderazgo Militar)

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

- 1) “La aptitud física es todo aquello que se hace para mantener una condición saludable. Incluye someterse regularmente a exámenes físicos y médicos, el arreglo y la higiene personal; mantener al día las vacunas y prestar atención al stress psicológico”.
- 2) “La preparación de la Unidad comienza por contar con personal físicamente aptos, ya que el combate agota física, psicológica y emocionalmente; la buena forma física es fundamental para el triunfo en el campo de batalla”.
- 3) “La preparación física es buena para todos los integrantes del Ejército, aquellos que están en buena forma física se sienten más competentes y seguros, manejan mejor el estrés, trabajan más y mejor, y se recuperan más rápido, dichos atributos resultan sumamente valiosos en cualquier ámbito”.
- 4) “El programa de entrenamiento físico de la Unidad debe de dar

prioridad absoluta a la preparación para las misiones operativas. El Líder práctica de visión desarrollará un programa de preparación equilibrado que permita a los Soldados ejecutar la lista de tareas esenciales para la misión de la Unidad”.

- 5) “Las exigencias físicas de la función del Líder Militar, el despliegue de las Fuerzas por periodos de tiempo prolongados y las operaciones continuas pueden erosionar más que los atributos físicos”.
- 6) “Los Soldados deben estar preparados para pasar privaciones; es difícil mantenerse adecuadamente en forma durante operaciones de elevado nivel de exigencia. Si no se está en buena forma, los efectos del stress pueden llegar a poner en juego también la salud mental y emocional”.
- 7) “Las operaciones de combate en terrenos difíciles, condiciones climáticas extremas y de gran altitud requieren de una importante preparación física previa; y una vez que se está en operaciones, se deben realizar esfuerzos constantes por mantener dicha preparación”.
- 8) “En última instancia, los requisitos que debe cumplir el Líder en materia de preparación física tienen un impacto significativo en su propio desempeño y su salud, dado que las decisiones del Líder Militar son determinantes para la eficacia en el combate, la salud y la seguridad de la organización que dirige, es para él un imperativo práctico para mantenerse sano y en buena forma física”.
- 9) “Las enfermedades siguen siendo un poderoso enemigo en los campos de batalla para el personal combatiente, mantenerse saludable y en buena forma física es importante para defenderse de enfermedades y contar con la fortaleza necesaria para enfrentar el impacto psicológico del combate”.
- 10) “Todo el personal debe ser consciente del cuidado de la salud y de la higiene para su mejor desempeño en condiciones operativas extremas”.
- 11) “Un integrante enfermo en una Unidad bien entrenada constituye

un eslabón débil en la cadena, y la puede hacer vulnerable y menos eficaz cuando el personal enfermo es irremplazable por la especialidad y conocimientos”.

c. Seguridad (RE 1-54 Liderazgo Militar)

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

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

la calma por medio del férreo control de las emociones en las situaciones adversas”.

d. La Capacidad de Recuperación o Resiliencia (RE 1-54 Liderazgo Militar)

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

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

2.2.2 Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la EMCH “CFB” con sus subordinados

Estilos de Liderazgo

“El estilo de liderazgo corresponde a la forma resultante del ejercicio del liderazgo una vez que el líder ha escogido características de cada tipo para asumir las circunstancias de la situación que debe enfrentar con su unidad. Se materializa en un modo de actuar respecto de los liderados basado en que

no se puede ni debe tratar de la misma manera a todos los individuos y que además en cada nivel debe existir un estilo de trato y liderazgo diferente”. (Manual de Liderazgo, 2009. Ejército de Chile)

Para tratar el tema de los estilos de liderazgo en su precisa dimensión, es necesario conocer los conceptos de resonancia y “clima”. La resonancia corresponde a la sintonía que debe existir entre el líder y los liderados para que las disposiciones, órdenes o pedidos tengan sentido en sus mentes y puedan ser bien recibidos. La resonancia se logra cuando se han fundado de muy buena manera los cimientos del liderazgo. El clima corresponde a la situación del ambiente que se construye en base de las relaciones interpersonales y que caracteriza a todas las agrupaciones humanas. De estas relaciones depende la creación de un buen o mal ambiente para el desarrollo de tareas, el agrado con que los soldados forman parte de la unidad y los respectivos efectos que esto tiene en sus deseos de participación e integración. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

Un buen líder debe considerar la resonancia y el clima a la hora de seleccionar los tipos de liderazgo de los que extraerá características para dar forma a su estilo de liderazgo militar. En general, para constituir su estilo el individuo debe considerar características complementarias derivadas de los tipos de liderazgo descritos anteriormente. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

Para ejercitar el arte del liderazgo, los comandantes deben desarrollar la capacidad y habilidad para moldear estilos adecuados a las variables que determinan la situación, considerando principalmente:

- Que el estilo al que se dé forma debe potenciar la resonancia.
- Prever el tipo de impacto que tendrá el estilo asumido dentro del clima organizacional.
- Conocer en qué casos es inapropiada la adopción de determinadas características para dar forma al estilo.

Normalmente, confluyen dos o más de las variables señaladas en la modelación del estilo que el líder militar adoptará, para potenciarse y fortalecer a sus hombres. Los comandantes deberán moverse con flexibilidad entre los extremos planteados por las características del tipo de liderazgo autocrático y el participativo, referidos a la autoridad. Puede darse, además, que dicha flexibilidad obligue a adoptar un estilo formado por elementos de cada uno de los tipos indicados anteriormente. A continuación, se darán a conocer cuatro estilos básicos o formas de interrelacionar características de tipos diferentes de liderazgo:

- **Liderazgo Directivo**

“Corresponde a aquel en que el líder adopta diversas características de tipos de liderazgo, que permiten generar orientaciones sobre la forma de llevar a cabo las acciones, proporcionando solo lo que los soldados necesitan. Este estilo permite guiar y supervisar estrechamente cómo, dónde y cuándo realizar determinadas tareas; así mismo, evita solicitarlas a individuos inexpertos que no pueden responder por ellas”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

- **Liderazgo Participativo**

“Este tipo de liderazgo corresponde a aquel en que el líder involucra a los subordinados en la toma de decisiones, como parte del proceso de integración con su equipo de trabajo. Solicita información y recomendaciones a sus integrantes y procura tomarlas realmente en cuenta, pues conoce su preparación y habilidades. El líder entiende que acudir a ideas de los subalternos no representa debilidad y que, por el contrario, se transforma en fortaleza si estos lo perciben como muestra de confianza. Esto no significa abandonar la responsabilidad por la calidad y efectos de las decisiones finalmente adoptadas”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

- **Liderazgo Delegatorio**

“El líder utiliza tipos de liderazgo que le permiten delegar en determinados individuos la autoridad necesaria como para resolver problemas y tomar decisiones por sí mismos; implica conocer las habilidades de los subordinados. Al respecto, podrá delegar tareas de planificación y organización, así como ciertas fases de la misión, pero la responsabilidad final seguirá siendo suya. Siempre existirán actividades que pueden delegarse y en otros casos, no será recomendable hacerlo”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“Por sus características y considerado individualmente, es el más eficiente de los estilos, debido a que le permite al líder gastar el menor tiempo y energía posibles en la interacción, dirección y comunicación con los liderados”.

- **Liderazgo Transformacional**

“Este estilo o enfoque de liderazgo corresponde a aquel cuya aplicación resulta mejor en los niveles jerárquicos superiores. El líder transformacional aprovecha a los integrantes de su equipo de trabajo, estimulándolos intelectualmente en forma permanente, con el objeto de transformarlos en individuos eficaces y eficientes, con capacidad de enseñar al resto a ser también líderes. Este estilo obliga a abandonar los intereses personales en beneficio del equipo y la institución”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

Variables del Liderazgo Militar

“Las variables del liderazgo militar constituyen elementos que influyen en el ejercicio del liderazgo y en las condiciones de la situación. Pueden, a su vez, ser influidas mediante acciones de liderazgo y constituyen, por tanto, un referente que todo guía deberá tener siempre presente para liderar. Las variables son: el escenario, las personas, los tiempos de respuesta y las características socio-culturales”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo

Militar)

- **El escenario**

“Corresponde al lugar físico o espacio geográfico donde los soldados desarrollan acciones u operaciones destinadas al cumplimiento de metas y objetivos”.

- **Las personas**

“Son los individuos, en todos sus rangos y niveles, que se encuentran involucrados en acciones dentro del escenario. En ellos y en la capacidad de influirlos, orientarlos y conducirlos se develan todas las preguntas sobre lo que significa realmente ser un líder. Influyen aquí sus características socioculturales, ya que dependiendo de estas todo puede llegar a ser distinto. En lo que concierne a las personas, el liderazgo militar se orienta a conseguir la adhesión voluntaria y no el sometimiento de los soldados, lo que debe materializarse en un cumplimiento más eficaz y razonado de órdenes y guías”.

- **Los tiempos de respuesta**

“Se refieren al tiempo de que disponen el líder y los subalternos para ejecutar las acciones de liderazgo que determinarán el ejercicio de la influencia y las características del proceso de decisiones que se adopte. Distinto es contar con plazos extendidos, mediatos o inmediatos”.

- **Las características socio-culturales**

“Tienen que ver con aquellos aspectos propios de la identidad histórico-cultural de nuestros soldados y que responden al desarrollo social, político, económico y cultural del que han sido participantes o beneficiarios, determinando en ellos las características diferenciadoras

con las que ingresan al Ejército”.

Liderazgo a Nivel Táctico

“El trabajo de los comandantes de unidades militares (compañía, pelotón, sección, escuadra o similares), que constituyen el escalón inferior de la estructura jerárquica del Ejército, debe basarse en un importante soporte teórico. En estas unidades habrá una mayor dedicación de tiempo y esfuerzo a la realización de tareas operativas que a las tareas directiva”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“Las tareas operativas serán propias de la unidad donde se esté encuadrado; entre ellas están: instrucción, saltar en paracaídas, escalar una montaña, hacer una marcha en cualquiera de las unidades tácticas, etc. Por otro lado, las tareas directivas las desarrollarán, principalmente, mandando. Por eso, la condición del líder en estas unidades está muy relacionada con las competencias técnicas que se tenga para la ejecución de tareas operativas, y las cualidades humanas, tanto para mandar como para mandar con liderazgo”.

“La competencia técnica incluye todos los conocimientos para saber qué hacer y qué mandar, así como todas las cualidades humanas y sociales y las habilidades personales que le permiten saber “cómo mandar”. Además, la ejecución de muchas tareas operativas exige de los líderes militares de nivel jerárquico inferior, condiciones y forma física apropiadas, así como buena salud”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“A lo anterior se suman las destrezas y conocimientos técnicos, que determinan lo que se pueden llamar “competencias operativas”, que constituyen condiciones decisivas para poder conseguir el liderazgo dentro de una unidad. Esto porque se van a dedicar fundamentalmente a realizar tareas operativas y porque sus hombres buscan verlos como modelo y ejemplo para todo, encontrándose más dispuestos a seguirlos en la medida en que los perciban como expertos en el manejo del material y los

procedimientos operativos propios de la unidad; por ejemplo; expertos paracaidistas en una unidad de paracaidistas, expertas tripulaciones en una de blindados, etc”.

“En estos niveles jerárquicos, la tarea directiva también tiene sus peculiaridades. Los líderes, lógicamente, van a planear, organizar, coordinar y controlar el trabajo de su unidad, pero en un grado menor y elemental. Lo que más harán es mandar y de una manera muy particular, directamente, cara a cara, con todo lo que ello supone en cuanto a implicación personal, compromisos afectivos y emocionales. Las habilidades humanas y sociales son muy importantes en este nivel de mando. Tratándose de unidades de combate, la situación adquiere tintes especiales, ya que -aunque una de las cosas que mejor distingue a los militares de otros profesionales es su disposición permanente a dar la vida en cumplimiento de su misión- esta realidad toma un carácter dramático en las unidades tácticas”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“Los líderes de estas unidades deberán tener siempre presente que es muy posible que llegue el día en que tengan que mandar personalmente a sus hombres a que arriesguen sus vidas hasta llegar a matar a otros a los que ni siquiera conocen. Esta es una realidad que cuesta encarar y que en el caso de las unidades tácticas es así de cruda, por lo que su mando y liderazgo es sumamente especial”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“Los comandantes en este nivel deberán ser capaces de sacar a sus hombres del abrigo donde se encuentran seguros y motivarlos para que se lancen hacia los objetivos establecidos. Para ello, necesitarán mucho más que la autoridad formal que les confiere el Ejército y la competencia técnica y humana que hayan podido adquirir. Dichas habilidades son imprescindibles, pero nunca suficientes. Llegada la hora del combate, los líderes de unidades tácticas que quieran ser seguidos por sus hombres no solo deberán ponerse a la cabeza de ellos, afrontando los peligros correspondientes, sino que, además, deberán ser capaces de superar la tensión del combate de una forma tan evidente que los soldados vean en ellos a unos individuos que les

transmiten la confianza de que arriesgarán sus vidas por algo que merece la pena y que pueden contar con la seguridad de que con ellos tienen las mayores garantías de salir victoriosos”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“Para conseguir lo señalado, el líder requiere, además de evidentes habilidades técnicas y cualidades humanas, haber asimilados determinados valores morales que le permitan encarar con entereza ese momento supremo y además transmitir confianza y entusiasmo a sus subordinados”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“Todo lo anterior lleva a concluir que la mayor probabilidad de que un líder de una pequeña unidad sea considerado como verdadero guía por sus subordinados” está asociada con que aquel posea por lo menos cuatro tipos de cualidades:

- **Físicas:**

Buena salud y forma física.

- **Técnicas:**

Corresponden al dominio de destrezas operativas y técnicas propias de la unidad concreta donde se esté encuadrado.

- **Humanas y sociales:**

Tienen que ver con la facilidad para establecer relaciones personales, mandando y liderando cara a cara” a un pequeño grupo.

- **Ético-morales:**

Se relacionan con los valores y convicciones personales que lo capacitan para enfrentar con entereza la realidad de un combate y, al mismo tiempo, transmitir confianza y seguridad a sus hombres.

“Llegar a ser considerado líder en un grupo no es un asunto sencillo, pues se trata de formar una relación de confianza y de seguridad entre un

comandante y sus subordinados, dentro de un contexto determinado y bajo condiciones concretas que, a su vez, están permanentemente redefiniéndose y poniéndose a prueba, de manera que lo que hoy es, mañana puede dejar de ser. Por eso, los listados de conductas o consejos que se dan en relación con el liderazgo deben entenderse como principios generales que tienen sentido en su conjunto como orientadores, a grandes rasgos, del comportamiento de los líderes”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“No se debe olvidar la importancia de la señalada flexibilidad en la adopción de un estilo de mando por parte del líder, puesto que cada tipo de subordinado y cada problema, contexto o situación requieren una forma diferente de encararlo”.

- **Comportamiento que los subordinados esperan del líder**

“La mayoría de los subordinados esperan de los líderes directos ciertos comportamientos y consideran importantes determinadas cualidades personales, más allá de las exigencias teóricas que estos requieren para convertirse en líderes”. Estos comportamientos y cualidades deben considerarse como requisitos específicos y evidentes para la obtención del liderazgo en este nivel:

- a. “Que su líder sea un miembro más de la unidad y mantenga una presencia permanente y un contacto personal directo y continuo con sus hombres”.
- b. “Que sea un referente para sus subordinados y que, en toda ocasión, mediante sus acciones, dé el ejemplo, compartiendo los riesgos y dificultades tanto de la instrucción como del combate”.
- c. “Que atienda tanto a las necesidades de sus hombres como al mantenimiento del armamento, material, instalaciones, etc., y que cumpla con sus servicios y los procedimientos operativos de la unidad superior donde está encuadrado”.

- d. “Que, si alguna vez entra en conflicto la gestión de los recursos con la atención a los subordinados, dé prioridad a estos últimos”.
 - e. “Que escuche siempre con atención e interés a sus hombres, especialmente cuando le planteen asuntos personales”.
 - f. “Que proporcione información útil a sus subordinados, estableciendo con ellos canales fluidos de comunicación”.
 - g. “Que sea percibido por los subordinados como un defensor y un protector frente a las amenazas y peligros externos, a la vez que un enlace con la unidad superior”.
 - h. “Que transmita la sensación de competencia y se gane la confianza de sus subordinados, mandando en la unidad con soltura, seguridad y entusiasmo”.
 - i. “Que no prometa nada que luego no esté dispuesto a cumplir o que no esté en sus manos cumplirlo”.
 - j. “Que evite siempre los riesgos y las bajas inútiles, ya sea durante el entrenamiento o en combate”.
- **Cualidades personales del líder esperadas por los subordinados**

“La suma de cualidades o virtudes no conduce indefectiblemente a la obtención de liderazgo, y aun conociendo la imposibilidad de establecer un perfil único de cualidades del líder, algunas de ellas son esenciales para que este consiga el liderazgo de sus hombres, especialmente en momentos difíciles. Se exponen aquí las más relevantes y que son complementarias a los valores militares señalados en el capítulo anterior”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

a. Integridad (honradez)

“El liderazgo es básicamente confianza y si un jefe no es íntegro, difícilmente se va a ganar la confianza de alguien; la integridad equivale a hacer lo correcto, aunque nadie lo esté viendo y exige espíritu de justicia para distribuir elogios y sanciones con criterio”.

b. Competencia

“La primera cualidad que se le exige a un líder es su capacidad profesional. La competencia de un líder, tanto física como técnica, da seguridad a los hombres a los cuales manda y lidera. Los líderes deben conocer su trabajo”.

c. Preocupación por sus subordinados

“En todos los niveles jerárquicos, pero con mayor énfasis en los inferiores, el subordinado espera de sus líderes atención personal y respeto, mediante actitudes que honren la dignidad de los hombres, al sujetar su propia conducta a una manera decente y moral de actuar. Por lo expuesto, preocuparse de los subordinados es la mejor manera de ganarse su adhesión, puesto que los individuos están más dispuestos a seguir a aquel con quien han establecido algún tipo de relación afectiva”.

d. Valor

“Forma parte de los valores militares; se trata de una virtud imprescindible para quien quiera ser líder de una unidad de nivel táctico. Nadie está dispuesto a seguir a otro que es incapaz de hacer frente a los peligros. Un líder de combate necesita valor físico para despertar la adhesión entusiasta de sus seguidores y valor moral para decidir correctamente. El líder se forja en el valor del día a día, con las grandes o pequeñas negaciones y aceptando las responsabilidades

cotidianas. Como valor militar constituye, además, una fuerza de corazón y espíritu que permite al soldado ser aguerrido en el combate, sin importar las circunstancias y hacer frente a situaciones conflictivas y peligrosas”.

e. Iniciativa

“Corresponde a la capacidad de llevar a cabo las acciones que sean necesarias en aquellos momentos de crisis e incertidumbre en que nadie dirige directamente. Un espíritu ambiguo e indeciso no inspira confianza ni influencia a nadie. Para tomar iniciativas, hay que poseer conocimientos suficientes; lo contrario sería temeridad”.

f. Energía y entusiasmo

“Las personas enérgicas crecen con el trabajo, con el esfuerzo para superar los obstáculos, con las ganas de vencer y con las lecciones aprendidas de los fracasos. Un líder entusiasta transmite esta ilusión de forma automática al grupo que lidera. El entusiasmo le lleva a perseverar en la adversidad y a mantener la cohesión de su grupo”.

g. Autocontrol

“Cuando nos encontremos con el desorden y todos estén nerviosos, una postura tranquila, generada en la disciplina personal, ejerce una influencia irresistible. En cambio, perder el dominio de sí mismo es siempre el medio más seguro de perder la autoridad sobre los demás. Como ejemplo, debe considerarse que los ojos de los subordinados se concentran en las acciones y el comportamiento de su comandante o líder. Por ello, para lograr la influencia inherente al liderazgo, el ejemplo de un hombre vale más que sus palabras. Por eso, el líder debe estar presente, para ver y ser visto. El líder de una pequeña unidad debe ser uno de ellos y compartir con sus hombres la realidad del día a día. El ejemplo exige coherencia entre lo que se debe hacer y lo que realmente se hace”.

h. Responsabilidad

“Es la capacidad de la persona para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente. El sentido de responsabilidad es lo que lo hace verdaderamente líder”.

- **El liderazgo en situaciones extremas**

“Cuando el soldado entra en combate y se enfrenta a situaciones difíciles y confusas, o a un peligro real y evidente, es normal que sienta de forma natural un terrible miedo y que todo su ser le pida que eche a correr y huya, poniéndose a salvo; casi nunca lo hace. Entonces, ¿qué impulsa al soldado a continuar hacia adelante en situaciones tales y enfrentando un peligro tan evidente? ¿Qué fuerza mantiene al soldado dentro de su unidad? ¿Qué fuerza tiene el comandante de esa pequeña unidad para arrastrar tras de sí a sus hombres hacia la probabilidad de la muerte? ¿Por qué el soldado, a la voz de su comandante líder, abandona la trinchera donde parece tener más seguridad y se somete al fuego enemigo? Se han intentado muchas respuestas a estas preguntas y se han dado distintas explicaciones, pero la contestación más aceptable para este contrasentido parece encontrarse en esa red de compromisos y lealtades personales y morales que se establece entre los escasos miembros que forman la pequeña unidad donde el soldado se ha instruido y está encuadrado. Cuestiones como el miedo a fallar al amigo o no responder a lo que el grupo espera de él o la posibilidad de ser tratado como un cobarde por sus compañeros le hacen superar el miedo con mucha más fuerza que la amenaza de un castigo o la posibilidad de perder la propia vida”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“Además, esto ha sido siempre así, aunque para conseguirlo se han utilizado procedimientos diferentes. Los soldados de todos los tiempos han combatido “atados” a esa red emocional de compromisos y lealtades que acaba tejiéndose en el seno de las unidades militares y que se conoce

como cohesión. Poco ha cambiado en este sentido, a pesar de que las tácticas y las formas de combatir ya no sean las mismas”.

“Las apretadas formaciones de las legiones romanas o los ejércitos de Napoleón hacían sentir a los soldados la fuerza de la cohesión de sus unidades de una forma casi física. Dentro de la formación, los soldados se sentían menos vulnerables gracias al contacto físico; se producía una especie de despersonalización, donde el verdadero protagonismo lo asumía la unidad, el grupo que transmitía una extraña sensación de seguridad, que invitaba a permanecer dentro de él y a conservar la formación. La caballería era temida porque rompía la formación de las unidades de infantería y, de este modo, se rompía la cohesión, se dispersaban los soldados y se perdía toda la fuerza del grupo”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“Hoy en día, ya no se combate así; incluso en el combate convencional es frecuente hablar del campo de batalla vacío y, en todo caso, las formaciones son mucho más dispersas y fluidas para evitar la poderosa capacidad destructiva de las armas modernas. De este modo, el soldado actual casi siempre se encuentra solo o, a lo sumo, acompañado por dos o tres compañeros de su unidad. Ya no hay generales ni oficiales que lo estén empujando, ni siquiera mirando y el soldado sigue avanzando y afrontando el peligro. Ciertamente, no hay nadie que empuje físicamente al soldado moderno, pero lo sigue impulsando la misma fuerza que ha empujado siempre a los soldados: la fuerza de la cohesión del pequeño grupo, el grupo de compañeros que se relacionan “cara a cara” y que ahora no se presenta en forma de contacto físico, sino en forma de compromiso moral, de lealtad al grupo y de la presión social que supone saber que el grupo espera de él que avance”.

“Esto no es algo que se produce de forma natural, sino que es fruto de un largo y duro entrenamiento en el cual estos líderes de nivel inferior, que mandan en las unidades militares, adquieren un protagonismo especial. En tiempos pasados, la actuación de estos comandantes en el combate

consistía, básicamente, en intentar que los soldados no rompieran el dispositivo y continuaran avanzando, obligando o incluso castigando físicamente a los rezagados. En la actualidad no es posible, pero su función sigue siendo imprescindible, tanto en el combate como en la instrucción de los soldados y el adiestramiento de su unidad”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“Durante el combate, los soldados, si están bien instruidos, irán donde vaya su pequeña unidad; pero esta irá donde la lleve su líder directo, en base a las intenciones de los comandantes de los escalones superiores. Para esto, el soldado necesita sentir la presencia de su líder, aunque no lo vea y eso solo se consigue tras largos periodos de instrucción y entrenamiento, en los que el soldado aprende a confiar en la efectividad del liderazgo de sus mandos”.

“En definitiva, se debe destacar aquí la importancia que tienen los comandantes de jerarquía menor, tanto en la instrucción como en los entrenamientos de las unidades. El liderazgo es siempre una cuestión de confianza y en una situación extrema, de combate o de peligro evidente, difícilmente puede darse esta confianza si no ha habido ocasiones previas donde el líder haya demostrado a sus hombres que es digno de confianza en todos los aspectos, ya sean físicos, técnicos, humanos o morales”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“El liderazgo militar debe ser conceptualizado en la perspectiva de la guerra de maniobras debido, entre otras causas, a que ya no son los ejércitos más grandes los que derrotan a los más pequeños, sino los más rápidos a los más lentos. Esta rapidez no tiene relación con ejércitos esporádicamente rápidos, sino permanentemente rápidos, ya que solo de esa manera serán capaces de imponer situaciones nuevas, con menos costos, a un adversario superior en número”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“En la actualidad, no es garantía de éxito conducir ejércitos con los

patrones o tendencias que funcionaron para cumplir misiones en el pasado o hasta el día de hoy, porque las soluciones o tendencias que antes dieron resultado no siempre serán de utilidad en el triunfo actual. La guerra de maniobra tiene como objetivo, más que lograr la destrucción física de las fuerzas del enemigo, destruir su habilidad para reaccionar. Corresponde a una forma de hacer la guerra basada en una innovación intelectual y no en una superioridad material pura, para lo cual se requiere contar con comandantes innovadores que, por medio de una imaginación libre, puedan generar, junto a los integrantes de unidades menores, respuestas fuera de lo común y motivar a sus combatientes a transformarse en líderes militares y guerreros”.

“Una de las contribuciones más grandes que puede hacer una unidad militar es moverse a partir de una sólida base doctrinaria, que permita no perder de vista que para el militar lo más importante es el combate”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“El liderazgo militar en situaciones extremas, por ende, debe basarse en las características de la guerra de maniobra. Sus mandos y líderes deberán estar mental y físicamente preparados para enfrentar situaciones confusas y urgentes, predominando en ellos una planificación flexible, adaptable con rapidez a circunstancias cambiantes. Deberán ser individuos cuya velocidad de actuación sea decisiva en situaciones cambiantes”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“Cada situación que se les presente a las unidades será diferente, ya que cada enemigo se comporta de forma distinta a los demás. Ello obliga al comandante y líder a estar al tanto de los cambios que experimenta el adversario, así como del momento y el lugar específico donde actuará su unidad, con el objeto de poder planificar una aproximación hacia el adversario de una manera original y diferente, jamás esperada por este”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“Los líderes militares deberán entrenar y preparar a sus unidades para

desequilibrar al enemigo psicológicamente y para hacerle perder el balance, usando su propio ímpetu contra este para despojarlo de sus ideas y capacidad creativa. De esta manera se puede enfrentar a un enemigo que en un proceso de guerra de desgaste no se podría o, por lo menos, no con los resultados esperados”.

“Estos conceptos derivan de aquello que ha sido común y esencial para el éxito de los cuerpos militares que han ganado guerras y que, en general, se basa en potenciar la visión que el soldado tiene de sí mismo como peleador, combatiente y guerrero. Implica desarrollar la mentalidad necesaria para aplicar tácticas de aproximación al enemigo, cambiando rápidamente de una acción a otra para ganar ventaja en tiempo y poder ver mejor la evolución de la situación antes de emprender nuevas acciones”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“Los líderes deberán evitar la rigidez que los pone lentos en el pensar y en el actuar. Solo de ese modo podrán responder adecuadamente a cada cambio y obligar a los mandos adversarios a volverse rígidos y a comenzar a responder a cada cambio de peor manera, posicionándose en la mira del más rápido y, al advertir lo que le sucede, llegar a desesperar y hasta hacerle perder el control”.

“Las unidades menores deben ofrecer al adversario un cambio sorprendente e inesperado, una serie de transformaciones para las cuales este no tenga capacidad de respuesta en tiempo y espacio. De esta manera, se pretende lograr la victoria a menor costo sobre un bando militar que puede ser físicamente más fuerte, pero cuyos integrantes han caído en parálisis y hasta en pánico”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“A ello se agrega que la organización militar no solo debe contar con líderes que le permitan estar preparada para operar con éxito en la confusión y el desorden, sino también para generar confusión y desorden en el campo de batalla”.

- **Factores que afectan la eficiencia en el combate**

“Entre los factores que afectan adversamente a la potencialidad de combate del soldado, se incluyen el temor, el pánico, el desánimo, el aislamiento y la falta de confianza en sí mismo, en su unidad o en sus líderes”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“La presencia del temor y la tendencia al pánico fluctúan según los cambios en la conducción de las tropas, en el grado de éxito táctico que se esté logrando y en las condiciones físicas del campo de combate”.

“El líder, cuando se desempeña como comandante de unidades tácticas, debe percibir y detectar el desarrollo de situaciones interpretadas por las tropas como críticas y tomar acciones de liderazgo para eliminar las condiciones que conducen principalmente al temor y al pánico. Es el líder militar que se desempeña como comandante de compañía, sección o similares el que, mediante el entrenamiento, la instrucción y el adoctrinamiento previos, inicia las normas que preparan a los integrantes de la unidad para enfrentar estos factores”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“Los soldados de la unidad de combate tenderán a romper los lazos de apoyo mutuo cuando crean que han sido olvidados, descuidados o abandonados y ello derivará en el aislamiento de la unidad. Por esto, los líderes militares deberán mostrar que en ningún caso los soldados están actuando a solas o combatiendo en una misión de sacrificio. Deben preocuparse de asegurarles que se aprecia su posición, que se confía en sus habilidades para salir de la situación y desempeñar hábilmente su misión. Se les debe asegurar que recibirán ayuda, en todas las formas posibles y poner todo de su parte para que ello se materialice”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

- a. El temor**

“Aunque tiene que ver con una emoción aflictiva, que puede llegar a inhabilitar al soldado, corresponde en realidad a la manera como la naturaleza prepara al cuerpo para la acción. El funcionamiento del cuerpo se acelera; el azúcar y la adrenalina se ponen en circulación en la sangre para que actúen como combustible para el combate. Hay una pérdida temporal de cualquier sensación de fatiga. Hasta la sangre se coagula más rápidamente”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“A pesar de lo señalado, que puede incluso ser algo positivo, será difícil para un soldado tenso y asustado considerar que el temor que experimenta actúa como motor de preparación de su propio cuerpo para la acción, más aún si la exposición a los factores que lo provocan se prolonga en el tiempo. En tal caso, el soldado puede transformarse en un ser inútil y desmoralizado, completamente paralizado e inmovilizado. Es aquí también donde la acción del líder militar y su capacidad de dirigir el entrenamiento y la disciplina pagan dividendos. El entrenamiento durante los periodos de tranquilidad enseñará al soldado a responder por fuerza de hábito a órdenes específicas de combate, aun cuando las voces de mando en situaciones críticas frecuentemente no pueden darse como en la instrucción”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“La falta de liderazgo aplicada a esta preparación provoca, inmediatamente, que para el soldado sea de naturaleza secundaria desempeñarse como miembro de un grupo de combate”.

b. Los rumores

“Tienen relación con las comunicaciones que se prestan fácilmente al esparcimiento. Pueden ser fundados o no, pero tienen la propiedad de destruir la confianza entre los soldados y crear incertidumbre. Evidentemente, aquellos que sean percibidos como más verosímiles

circularán de manera más rápida y fácil, reforzando creencias o dudas entre quienes los transmiten y se aprovechan para acomodarlos a sus propias necesidades personales”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“Obviamente en combate, cuando la situación de los soldados es precaria y estos se encuentran inseguros e indecisos, los rumores crean situaciones críticas y a partir de ellas, incluso ilusiones donde en realidad no existe nada. Por este motivo, se dirá que los rumores crean una condición de alta susceptibilidad para el comportamiento emocional, que puede volverse irracional”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“Los oyentes se alteran y hasta con la más leve sugerencia pueden reaccionar de manera poco razonable. Si a ello se agregan rumores adicionales, estos pueden incitar a una acción de pánico de turba. Los rumores son más eficaces cuando al individuo le parecen admisibles o adecuados, dadas sus circunstancias. Una vez que el funcionamiento de la psicología de masas destruye la habilidad para razonar, los rumores ya no requieren de mayores créditos para ser aceptables”.

“La preponderancia de los rumores se da, sobre todo, cuando se carece de información verdadera para enfrentar las situaciones críticas que se viven. El peligro evidente de esta situación es que siempre el enemigo hará un análisis de los rumores a que están expuestos los soldados, de modo que a partir de ellos o de otros que crearán, establecerán campañas de propaganda.” (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“La confianza varía continuamente entre la presunción sobre una verdad y una confianza titubeante sobre esta. Siendo así, los rumores son capaces de provocar fluctuaciones violentas entre estos extremos. Por lo expresado, los rumores deben ser controlados eficaz y rápidamente por los líderes militares, que deberán contar con un oído

atento y capaz de descubrirlos e identificarlos, a fin de poder diseñar acciones específicas que permitan desacreditarlos y controlarlos en su fuente”.

“En el campo de combate, una actividad principal del líder militar será mantener a sus hombres informados. No puede esperarse de un soldado desinformado, o de quien haya recibido informes erróneos de las propias manos del líder, que rinda al máximo de sus habilidades mientras dure el combate. Los hombres deben saber qué es lo que se espera de ellos y con qué medios cuentan para ayudarse en el cumplimiento de su misión”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

c. El pánico

“Puede ser desarrollado por un soldado cuando este se siente subyugado por el temor; su efecto más directo puede ser la materialización de una fuga repentina o una paralización del ánimo. Así mismo, el pánico puede transmitirse de un individuo al grupo de manera muy rápida, sobre todo, si este tiene que hacerle frente a una catástrofe inesperada. Peor aún es si se debe enfrentar el evento de unos cuantos individuos que huyen en medio de una situación crítica”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“Las situaciones críticas, responsables de la emoción del temor o del pánico, ya sea de carácter individual o colectivo, pueden ser verdaderas (como en el caso de incursiones aéreas) o derivadas de situaciones imaginarias, creadas por la manipulación psicológica enemiga (como el caso de aquellas en que, por medio de la propaganda, se infunde la inseguridad y el terror). Las semillas del pánico están siempre presentes en las tropas mientras estas creen que el peligro físico está cerca”.

“La emoción del temor alcanza proporciones de pánico solo cuando

los individuos se creen incapaces de vencer en la situación crítica que los afecta. Cuando la tensión emocional se produce por una situación crítica, los individuos se tornan excitables y altamente susceptibles a las sugerencias”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“Probablemente nada desplomará más a una unidad de infantería en combate que el espectáculo de unos cuantos hombres en completa e inexplicable huida hacia la retaguardia. Un movimiento repentino e inexplicable en la dirección errónea es una invitación abierta al desastre. En el momento en que cunda el pánico, los hombres se unirán a una turba desorganizada que va en fuga, sin detenerse a preguntar por qué están corriendo”.

“Las tropas en combate están permanentemente ante una situación que amenaza con la muerte o con daños corporales graves. Durante tales momentos de tensión, el soldado está sujeto a toda clase de ansiedades y temores que conducen al pánico”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“Las tropas que cuentan con líderes militares competentes, que les han hecho ganar experiencia de combate mediante el entrenamiento, la organización, la disciplina y la dirección, rara vez ceden al pánico, debido a que confían en que han aprendido a combatir y que tienen, por tanto, las habilidades guerreras que les permitirán dominar cualquier situación, sea cual fuera su naturaleza crítica”.

“Este poder para resistir el temor y el pánico fluctúa de acuerdo con las condiciones psicológicas y fisiológicas de las tropas, el grado de éxito táctico y las condiciones físicas del campo de combate. El líder debe medir y fortalecer constantemente la confianza de sus hombres. Debe comprender que aun las tropas con experiencia y bien entrenadas se han sentido presas del pánico en situaciones que parecían estar fuera de su control, como resultado de rumores o de circunstancias desfavorables reales”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“El líder militar debe ser capaz de percibir en combate cuándo las tropas están interpretando una situación como crítica, con el objeto de tomar medidas que permitan eliminar las condiciones que la determinan y que pueden conducir a la incertidumbre y al pánico. Para ello, debe reconocer, compensar o disminuir los problemas asociados a diversas variables. Respecto de las condiciones físicas de la unidad, debe intervenir en problemas como la escasez de armas y municiones, la insuficiencia de armas de apoyo, la neblina, la oscuridad, los bosques, la introducción de nuevas armas por parte del enemigo, etc”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“En cuanto a las condiciones fisiológicas de los integrantes de la unidad, debe intervenir principalmente en los problemas colectivos, tales como el hambre, la sed, la fatiga y el agotamiento de los soldados. Respecto de las condiciones psicológicas de cada soldado en particular, debe actuar sobre la percepción de peligro, real o imaginario, la inseguridad y la ansiedad que los embarga, la ignorancia sobre la situación militar, la espera ansiosa y la tensión”.

“En lo relacionado con las condiciones de la moral, debe participar en lo referente a la nostalgia, la escasez de correspondencia, el aburrimiento, los rumores, las actitudes vencidas o impotentes, la pérdida de la confianza en los líderes del Ejército y la falta de creencia en la causa”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“Finalmente, debe mediar y controlar los problemas asociados a las condiciones tácticas, tales como las fuertes pérdidas de vidas humanas, la ruptura de la unidad y el consiguiente efecto en las órdenes contradictorias y las comunicaciones deficientes”.

“Debemos considerar que el pánico raras veces es causado por la potencia de la acción enemiga. Más peligro de pánico puede existir en un repliegue de las propias fuerzas, lo que obliga a los líderes a que,

durante un movimiento hacia atrás, las tropas se mantengan bien informadas en cuanto a lo que se está haciendo, cómo se lo está haciendo y dónde se instalará la nueva línea de resistencia, en la medida en que los límites de la seguridad lo permitan”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“Las condiciones del liderazgo militar se traducen, sin duda, en la defensa final frente al pánico. La ausencia de líderes militares, la pérdida de los más respetados y la falta de confianza en la habilidad de los nuevos líderes son variables que acentúan la propensión al pánico. Ello significa que la defensa contra el pánico comienza no solo cuando este se ha iniciado, sino también en los meses de entrenamiento e instrucción, durante los cuales las tropas están habituándose”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“El líder militar debe tomar acciones inmediatas y decisivas a la primera señal de pánico. La unidad de acción es, a menudo, restablecida por la propia acción del líder o de varios voluntarios que impiden cualquier fuga, les ordenan a los hombres volver atrás y no titubean en hablar con justa agresividad a aquellos que se le ponen al alcance”.

- **Factores que afectan el liderazgo**

- a. Diversidad cultural**

“Es posible que en el Ejército existan individuos que constituyan una minoría cultural, por las diferencias que plantean en cuanto a costumbres y tradiciones. Históricamente, las naciones se constituían en forma predominante en torno a la etnia o a la religión, dando poca cabida a la libertad, la tolerancia y la participación. La situación ha cambiado, ya que el Occidente es cada vez más diverso, como consecuencia de la inmigración y ello afecta a los componentes del reclutamiento en las Fuerzas Armadas”. (MI7-TASE8-02 Manual de

Liderazgo Militar)

“Nuestra sociedad nacional, afectada por dichos procesos migratorios de orden racial, está cambiando y haciéndose más pluralista, como derivación lógica de la modernidad. Por este motivo, la solidez doctrinaria en que se basa la actuación del Ejército radica no en la uniformidad cultural de la sociedad nacional, sino en la comunidad de valores compartidos por los integrantes de la institución. Los sentimientos de exclusión de las tendencias minoritarias se ven neutralizados por potentes factores, tales como la convivencia continua entre los miembros de las unidades y la atención personalizada a la que sus mandos convocan por medio de sus líderes”.

“Los líderes deberán, por consiguiente, considerar más importante la identificación que muestran los integrantes con la unidad a la que pertenecen que las eventuales diferencias planteadas a partir de las identidades culturales. La cohesión de las unidades debe sustentarse sobre valores esenciales y compartidos, sin que ningún otro tipo de ideal existente pueda afectar al espíritu del soldado”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“A pesar de lo señalado, los líderes de las unidades del Ejército deben utilizar los componentes de la diversidad para enriquecerlas, a partir de la creatividad y la variedad de enfoques que estos puedan representar. De esta forma, lejos de discriminar, es necesario aumentar la capacidad de actuación de la unidad, al disponer de integrantes que aportan con su diversidad cultural. El líder, que de esta manera saca el máximo partido a su unidad, sabe que tan negativo como potenciar las diferencias resultaría pretender que los soldados renuncien a su cultura original o a aquella identidad cultural con la que personalmente se identifican. La clave reside en que el individuo que se considera diferente asuma que, con los valores constitucionales, las virtudes militares y el esfuerzo puede aspirar a todo en la sociedad

militar que lo acoge”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

b. El género

“El hecho de convivir y combatir hombres y mujeres juntos puede afectar a la eficacia de una pequeña unidad. El líder debe conocer el modo y el grado en que la relación entre sexos puede afectar a la moral de los combatientes, a la cohesión de la unidad y al cumplimiento de la misión. La dinámica específica de las unidades combatientes reclama el más prudente y realista enfoque en esta materia”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

c. Modelos de organización

Se pueden describir dos modelos tradicionales de Fuerzas Armadas y un tercero de carácter híbrido o plural:

- 1) “El primero corresponde al modelo institucional, que se caracteriza por mantener buena parte del espíritu militar tradicional basado en la vocación, en la definición de objetivos que trascienden los intereses individuales de sus integrantes y en la presencia de un código ético estricto, al amparo del cual se fomentan virtudes como la disciplina, el espíritu de sacrificio y el honor”.
- 2) “El segundo tiene que ver con el modelo ocupacional, cuyas características, en muchos aspectos, son diametralmente opuestas al modelo institucional. Por ejemplo, se otorga aquí mucha importancia a los intereses personales de los soldados; el reclutamiento y el sistema de recompensas se basa en incentivos económicos, por lo cual existe convergencia directa, por ejemplo, con los valores de la población civil”.
- 3) “El tercero es un modelo que se puede ubicar entre los otros dos

y su característica principal es que algunas de sus unidades, sobre todo las más operativas, van aumentando su bagaje institucional mientras el resto de las unidades se abocan más hacia el modelo ocupacional”.

“Considerando las particulares características de la institución militar, y al mismo tiempo la cada vez más compleja división del trabajo y del conocimiento, no debería favorecerse en ningún caso la posible desaparición de los valores propios de la profesión militar. Más bien, según la matriz que se adopte, conforme a la historia y a las características particulares de cada ejército, es evidente que el ejercicio del liderazgo exigirá cualidades y esfuerzos diferentes”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

d. Gestión del personal

“La gestión del personal, expresada en los procesos de selección, formación y asignación de destinos de los cuadros de mando, tiene una importante influencia en la calidad del liderazgo, porque se deben tomar en cuenta los períodos considerados en el mando, su diversificación en cuanto a destinos y la asignación de cargos que muchas veces no son de mando. En esta área, debe tomarse en cuenta también la importancia que tiene la educación militar y el proceso de formación de los soldados, sobre todo, en las unidades menores”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“Los líderes deberán procurar que tanto la instrucción como el entrenamiento sean lo más realistas posibles, bajo el concepto de riesgo calculado”.

e. Presencia

“Siendo la condición de líder un rasgo natural que no puede heredarse,

el liderazgo como tal es una habilidad que se puede estudiar, aprender y perfeccionar con la práctica. Al respecto, es necesario considerar la importancia que tiene la impresión que causa el líder en los demás, en su tarea de influirlos y dirigirlos. La forma como se percibe al líder depende de su apariencia exterior, de su conducta, de su actitud, de su acción y de sus palabras”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“Para los integrantes de una unidad, es necesario poder evaluar a su líder en el terreno mismo donde normalmente desarrollan las actividades. Los comandantes a cargo de la unidad que están dispuestos a ir a todas partes, aun en las condiciones más extremas, demuestran su genuina preocupación con su propia presencia. No existe inspiración más poderosa que la del líder que comparte a diario las dificultades y los riesgos de su unidad”.

“Trasladarse a donde se realizan las tareas permite al líder conocer por sí mismo las condiciones reales que enfrentan sus subordinados. Aquellos soldados que mantienen un contado directo con su líder están más dispuestos a aceptar órdenes y, por lo mismo, aprecian que a su unidad se le asignen tareas importantes”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

“La presencia no es solo la apariencia; importa especialmente el contenido de la imagen que el líder proyecta. La presencia se transmite por medio de la acción, la palabra y la actitud. La reputación se refleja en el respeto que se inspira en los demás, en cómo se alude al líder y en cómo se responde a su orientación. La presencia es un atributo fundamental y es justo que el líder la llegue a entender de manera cabal”. Por tanto, la efectividad de un líder se potencia de manera notable si comprende y cultiva los siguientes aspectos:

- 1) **Porte militar:** “proyectar una presencia de mando y una imagen profesional de autoridad”.

- 2) **Capacidad física:** “tener buena salud, fuerza y resistencia, cualidades que sustentan la salud emocional y la destreza conceptual en condiciones de tensión extrema y prolongada”.
- 3) **Seguridad:** “proyectar seguridad en sí mismo y ciertamente en la capacidad de la unidad para triunfar en lo que haga; ser capaz de mantener la compostura y la calma por medio del férreo control de las emociones”.
- 4) **Capacidad de recuperación:** “demostrar una tendencia a recuperarse rápidamente tras sufrir contratiempos, experiencias impactantes, lesiones, adversidades y situaciones de tensión extrema, sin dejar de centrar la atención en la misión y la organización”.

“Para tener una presencia y salud apropiadas, pueden y deben cultivarse constantemente las aptitudes físicas, el porte militar y profesional, el aspecto saludable y la buena forma. Un buen líder debe tener presente que representa a la institución y, por su intermedio al país, especialmente cuando cumple misiones en el exterior, por lo cual debe mantener siempre un nivel apropiado de aptitud física y porte profesional, dentro de los límites de su propia naturaleza”. (MI7-TASE8-02 Manual de Liderazgo Militar)

2.3. Definición de términos básicos

Adaptabilidad. “Es el cambio efectivo en el comportamiento de una persona en respuesta a una situación modificada”.

Ambiente. “Es la opinión que los miembros tienen de la organización y proviene de las percepciones y actitudes compartidas sobre el funcionamiento cotidiano de la unidad. Estos detalles tienen un gran impacto sobre su motivación y sobre la confianza en su equipo y sus Líderes”.

Autoridad. “Es el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tú quieres debido a una influencia personal”.

Capacidades Básicas de Líderes. “Son las actitudes relacionadas con el comportamiento de los Líderes que conducen a un desempeño exitoso común dentro de la organización Militar y que influyen en el personal para el cumplimiento de la misión”.

Cohesión. “Estado de ánimo por el cual los miembros de un grupo ponen de manifiesto la ayuda cooperativa, la asistencia mutua y el trabajo en equipo para lograr la tarea común”.

Cultura. “Conjunto de costumbres, historia, valores y creencias compartido por un grupo y que influye en el óptimo funcionamiento de la organización militar”.

Intención del Comandante. “Es la visión que tiene el Comandante de una fuerza durante una operación militar, pudiendo ser ésta en el nivel operativo o táctico, proporcionando para este fin propósito, dirección y motivación”.

Habilidad. “Es la destreza que mediante el entrenamiento adquiere una persona o grupo de personas, para cumplir en forma eficiente una tarea”.

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

Liderazgo. “Proceso de influir en otras personas y de incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común”.

Liderazgo Directo. “Es el tipo de Liderazgo que se desarrollan dentro de las Unidades hasta el nivel batallón y que es realizado por los Líderes en las posiciones de primera línea”.

Liderazgo Estratégico. “Es el tipo de Liderazgo que ocurre en los niveles más altos de una organización”.

Liderazgo Organizacional. “El Liderazgo que se produce en las Unidades de tamaño intermedio de una organización desde una Brigada hasta un Ejército de Operaciones como también desde unas Direcciones”.

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

Motivación. “Predisposición a aceptar una tarea con actitud positiva, que permita alcanzar la meta planeada”.

Mando tipo misión. “Es la realización de operaciones militares a través de la ejecución descentralizada basada en un ambiente de confianza y de comprensión mutua. Es una filosofía de mando diseñada para situaciones que son complejas, dinámicas y contradictorias”.

Personal de Tropa. “Se considera para el presente manual al personal de Especialista, reenganchado y personal de tropa SMV”.

Poder. “Es la capacidad de forzar y coaccionar a alguien, para que haga su voluntad debido a su posición o fuerza”.

Razonamiento Ético. “Es un tipo de razonamiento caracterizado por las creencias de lo que es correcto e incorrecto y que se aplica en el proceso de pensamiento y en el modelo para solucionar problemas del Ejército”.

Resistencia moral. “Capacidad que tiene una persona o un grupo de recuperarse rápidamente frente a la adversidad, contratiempos, choques, lesiones y presión, y al mismo tiempo mantener el enfoque sobre la misión y la organización”.

Responsabilidad. “La obligación de llevar a cabo una tarea asignada para obtener un final exitoso. Junto con la responsabilidad existe la autoridad para dirigir y ejecutar las acciones necesarias para asegurar el éxito”.

Valores del Ejército. “Principios, normas y cualidades consideradas esenciales para ser Líderes del Ejército exitosos”.

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

La Moral del Líder Militar se relaciona significativamente con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020.

2.4.2. Hipótesis específicas

- Los Valores del Liderazgo Militar se relaciona significativamente con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020.
- La Empatía y la Ética del Líder Militar, se relaciona significativamente con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020.

- La Presencia del Líder Militar se relaciona significativamente con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020.

2.5. Variables

2.5.1 Definición conceptual

Variable (1): La Moral del Líder Militar

“La Moral del Líder le permite determinar qué es lo correcto, independientemente de las circunstancias o las consecuencias. Una conciencia Ética informada y coherente con respecto a los Valores del Liderazgo en el Ejército da fortaleza a los Líderes, permitiéndoles elegir lo que está bien aun en las situaciones más adversas. La Moral es fundamental para ejercer con éxito el Liderazgo, determina quién es y cómo actúa una persona y permite distinguir lo que está bien de lo que está mal”. (RE 1-54 Liderazgo Militar)

Variable (2): Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la EMCH “CFB” con sus subordinados

“Es la capacidad de adquirir un jefe ante sus subordinados para lograr que los mismos puedan acatar las órdenes sin dudas ni murmuraciones; sabiendo que la capacidad moral, la lealtad, el espíritu combativo y el liderazgo del jefe está totalmente garantizado; lo cual genera la confianza suficiente para seguirlo sin dudar”. (Powell, C., 2016)

2.5.2 Definición operacional

Tabla 1.

Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
V1 La Moral del Líder Militar	Los Valores del Liderazgo Militar	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad • Integridad • Disciplina • Espíritu de cuerpo • Responsabilidad
	La Empatía y la Ética del Líder Militar	<ul style="list-style-type: none"> • La Ética del Líder • La Empatía del Líder • El Carácter • El Razonamiento Ético
	La Presencia del Líder Militar	<ul style="list-style-type: none"> • La Imagen de un Líder • La Presencia efectiva del Líder Militar
V2 Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la EMCH “CFB” con sus subordinados	Estilos de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Directivo • Liderazgo Participativo • Liderazgo Delegatorio • Liderazgo Transformacional
	Variables del Liderazgo Militar	<ul style="list-style-type: none"> • El escenario • Las personas • Los tiempos de respuesta • Las características socio-culturales
	Liderazgo a Nivel Táctico	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento que los subordinados esperan del líder • Cualidades personales del líder esperadas por los subordinados • El liderazgo en situaciones extremas • Factores que afectan la eficiencia en el combate • Factores que afectan el liderazgo

Fuente: Elaboración propia

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque

“La investigación tiene un enfoque cuantitativo; se denomina así, porque trata con fenómenos que se pueden medir (esto es, que se les puede asignar un número, como por ejemplo: número de hijos, edad, peso, estatura, aceleración, masa, nivel de hemoglobina, cociente intelectual, entre otros) a través de la utilización de técnicas estadísticas para el análisis de los datos recogidos, su propósito más importante radica en la descripción, explicación, predicción y control objetivo de sus causas y la predicción de su ocurrencia a partir del desvelamiento de las mismas, fundamentando sus conclusiones sobre el uso riguroso de la métrica o cuantificación, tanto de la recolección de sus resultados como de su procesamiento, análisis e interpretación, a través del método hipotético-deductivo. En ese sentido, tiene un mayor campo de aplicación dentro de las ciencias naturales como la biología, química, física, neurología, fisiología, psicología, etc”. (Kerlinger, 2002).

3.2 Tipo de estudio

La investigación presenta un nivel descriptivo – correlacional. Sánchez Carlessi H. y Reyes Meza C. (2006) manifiestan que:

“Una investigación descriptiva-correlacional es aquella que actúa en el presente y sobre dos variables de tipo dependiente (V.D. \longleftrightarrow V.D.). Miden y evalúan con precisión el grado de relación que existe entre dos conceptos o variables en un grupo de sujetos durante la investigación”. (p.36)

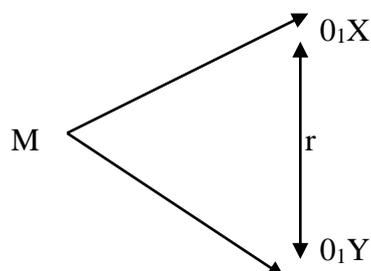
3.3 Diseño de estudio

“La presente investigación presenta un diseño no experimental, ya que implica no manipular de forma intencional las variables independientes debido a que ya sucedieron, ni asignar aleatoriamente a los participantes. En este tipo de investigación se observan los fenómenos como se dan en su contexto natural para después analizarlos”.

Según (Hernández, R. – Fernández, C. & Baptista, M.; 2014):

“Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos”. (p.245).

Gráficamente la metodología se denota:



Dónde:

- M : Muestra de estudio
- X : La moral del líder militar
- Y : La relación de los cadetes de 4to año de artillería
- 0₁ : Coeficiente de relación
- r : Correlación

3.4 Método

“En el presente trabajo de investigación aplicamos el método hipotético-deductivo; ya que se parte de una hipótesis inferida de principios o leyes o sugerida por los datos empíricos, y aplicando las reglas de la deducción, se arriba a predicciones que se someten a verificación empírica, y si hay correspondencia con los hechos, se comprueba la veracidad o no de la hipótesis de partida. Incluso, cuando de la hipótesis se arriba a predicciones empíricas contradictorias, las conclusiones que se

derivan son muy importantes, pues ello demuestra la inconsistencia lógica de la hipótesis de partida y se hace necesario reformularla”.

“Esta forma corriente de proceder del médico ilustra con claridad la metodología general con que opera el método hipotético-deductivo. La esencia del método consiste en hacer uso de la verdad o falsedad del enunciado básico (a partir de su constatación empírica), para inferir la verdad o la falsedad de la hipótesis que ponemos a prueba. Requiere el empleo de los más exigentes contraejemplos y determinar si se cumplen o no. Refutar estos contraejemplos significa demostrar la veracidad de la hipótesis” (Behar, 2008, p.147).

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

También expresa Palella y Martins (2008), que la población es: “un conjunto de unidades de las que desea obtener información sobre las que se va a generar conclusiones" (p.83).

La población estará conformada por cuarenta (40) Cadetes de 4to año del arma de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

3.5.2 Muestra

Por lo tanto, la muestra estuvo constituida por cuarenta (40) Cadetes de 4to año del arma de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” de la cual se extrajo la muestra de estudio.

Tabla 2

Distribución de la población

Sección	Población
Batería de 4to año	40
Total	40

Fuente: Elaboración propia

Hernández, Fernández, Baptista (2014), expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (p.69).

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1 Técnicas

“Las técnicas son procedimientos sistematizados, operativos que sirven para la solución de problemas prácticos. Las técnicas deben ser seleccionadas teniendo en cuenta lo que se investiga, porqué, para qué y cómo se investiga. Las técnicas que se emplearon en el presente trabajo fueron: La observación, el análisis de documentos, escalas para medir actitudes, la experimentación y la encuesta”.

La Encuesta. “Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. La intención de la encuesta no es describir los individuos particulares quienes, por azar, son parte de la muestra sino obtener un perfil compuesto de la población. Una encuesta recoge información de una muestra. Una muestra es usualmente sólo una porción de la población bajo estudio”.

La Observación. “La observación es otra técnica útil para el analista en su proceso de investigación, consiste en observar a las personas cuando

efectúan su trabajo. La observación es una técnica de observación de hechos durante la cual el analista participa activamente actúa como espectador de las actividades llevadas a cabo por una persona para conocer mejor su sistema. El propósito de la observación es múltiple, permite al analista determinar que se está haciendo, como se está haciendo, quien lo hace, cuando se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, donde se hace y porque se hace”.

3.6.2 Instrumentos

a. Instrumentos sobre La Moral del Líder Militar

Variable 1. Ficha técnica:

- Nombre: El Simuladores para la Moral del Líder Militar
- Administración: Individual y colectiva
- Tiempo de administración: Entre 10 y 15 minutos, aproximadamente
- Ámbito de aplicación: Cadetes
- Significación: Percepción sobre la Moral del Líder Militar.
- Tipo de respuesta: Los ítems son respondidos a través de escalamiento Likert con cinco valores categoriales.

Estructura:

Las dimensiones que evalúan la Moral del Líder Militar son las siguientes:

- 1) Los Valores del Liderazgo Militar
- 2) La Empatía y la Ética del Líder
- 3) La Presencia del Líder Militar

Tabla 3

Tabla de especificaciones para el cuestionario sobre la Moral del Líder Militar

Dimensiones	Estructura del cuestionario	Total	%
	Ítems		
Los Valores del Liderazgo Militar	1, 2, 3, 4, 5	5	45,45%
La Empatía y la Ética del Líder	6, 7, 8, 9	4	36,36%
La Presencia del Líder Militar	10, 11	2	18,18%
Total, Ítems		11	100%

Fuente: Elaboración propia

b. Instrumento sobre Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la EMCH “CFB” con sus subordinados

Variable 2. Ficha técnica

- Nombre: Cuestionario para Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la EMCH “CFB” con sus subordinados.
- Administración: Individual y colectiva
- Tiempo de administración: Entre 10 y 15 minutos, aproximadamente
- Ámbito de aplicación: Cadetes
- Significación: Conocimiento de Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la EMCH “CFB” con sus subordinados
- Tipo de respuesta: Los ítems son respondidos a través de escalamiento Likert con cinco valores categoriales.

Estructura:

Las dimensiones que evalúa Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la EMCH “CFB” con sus subordinados son las siguientes:

- 1) Estilos del Liderazgo
- 2) Variables del Liderazgo Militar
- 3) Liderazgo a Nivel Táctico

Tabla 4

Tabla de especificaciones para el cuestionario sobre Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la EMCH “CFB” con sus subordinados

Dimensiones	Ítems	Total	%
Estilos del Liderazgo	12, 13, 14, 15	4	30,77%
Variables del Liderazgo Militar	16, 17, 18, 19	4	30,77%
Liderazgo a Nivel Táctico	20, 21, 22, 23, 24	5	38,46%
Total, Ítems		13	100%

Fuente: Elaboración propia

3.7 Validación y confiabilidad de los instrumentos

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

Tabla 5

Juicio de expertos

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

Fuente: Elaboración propia

Confiabilidad

Para la confiabilidad se realizaron un trabajo piloto con cuarenta (40) cadetes de características similares a quienes se les aplicó el cuestionario de veinticuatro (24) preguntas sobre la Moral del Líder Militar y Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la EMCH “CFB” con sus subordinados, para someterlo a un proceso de análisis estadístico mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, teniendo el siguiente resultado:

Tabla 6

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Valido	40	100%
	Excluido	0	0
	Total	40	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach elementos estandarizados	N de elementos
.893	.893	24

Fuente: Elaboración propia

El análisis nos reporta un resultado de 0,893 por consecuente este resultado como nos menciona George y Mallery es una confiabilidad aceptable.

Tabla 8

Estadísticas de fiabilidad

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

Fuente: Elaboración propia

Las variables de la presente investigación son confiables en un nivel bueno, con un puntaje de ,893.

3.8 Procedimientos para el tratamiento de datos

“Los analistas utilizan una variedad de métodos a fin de recopilar los datos sobre una situación existente, como entrevistas, cuestionarios, inspección de registros (revisión en el sitio) y observación. Cada uno tiene ventajas y desventajas. Generalmente, se utilizan dos o tres para complementar el trabajo de cada una y ayudar a asegurar una investigación completa”.

Se ha aplicado como técnicas de recolección de datos:

- Investigación documental
- Investigación de campo

3.9 Aspectos éticos

El presente trabajo de investigación, requiere interactuar con personas, grupos o instituciones. Estas interacciones enfrentaron al investigador con situaciones éticas y morales. Por lo tanto, un código de ética es importante para asegurar el bienestar del investigador y de las personas que se estudian, el mismo que estará regido por los siguientes preceptos:

- “Consentimiento del participante. Todo participante debe consentir en ser sujeto de estudio antes de comenzar el estudio. Si es menor de edad es necesario el consentimiento tanto de los padres como del menor”.
- “Confidencialidad y privacidad. La información recogida es confidencial. Nadie, excepto el investigador y sus asociados, pueden tener acceso a la información. Al utilizar los datos, el investigador debe asegurarse que nadie identifique, o relacione la información con el participante”.
- “El investigador es responsable de conducir el estudio con honestidad, responsabilidad y prudencia”.
- “Los participantes deben de ser informados sobre la naturaleza del estudio, como fueron seleccionados y los procedimientos que se intentan seguir en el mismo”.
- “El investigador no puede fabricar los datos del estudio para obtener los hallazgos que desea”.

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados

Para la Variable 1: La Moral del Líder Militar

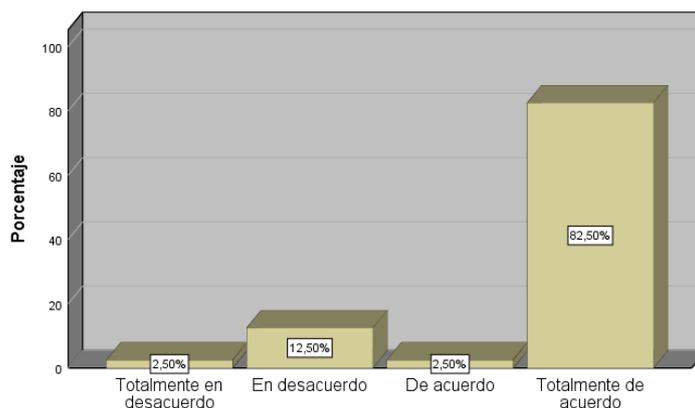
Los Valores del Liderazgo Militar

1. ¿Considera usted que la Lealtad como uno de los Valores Morales del Liderazgo, atendiendo a la Moral Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados?

Tabla 10. *La Lealtad como uno de los Valores Morales del Liderazgo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,5	2,5
	En desacuerdo	5	12,5	15,0
	De acuerdo	1	2,5	17,5
	Totalmente de acuerdo	33	82,5	100,0
	Total	40	100,0	

P1



P1

Figura 1. *La Lealtad como uno de los Valores Morales del Liderazgo*

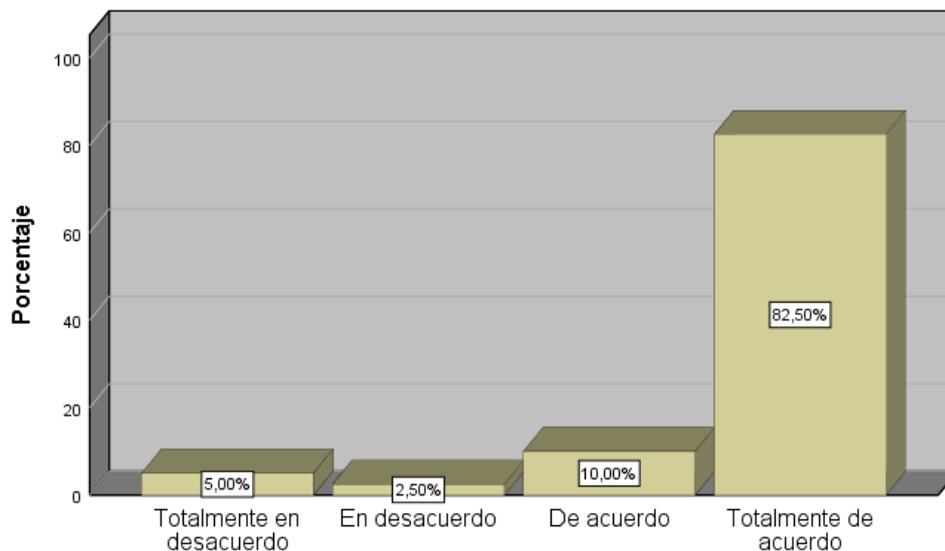
Análisis: En cuanto a la interrogante si considera usted que la Lealtad como uno de los Valores Morales del Liderazgo, atendiendo a la Moral Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados; manifestaron que están totalmente de acuerdo 82,5%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 2,5%; el 12,5% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 2,5%

2. ¿Considera usted que la Integridad como uno de los Valores Morales del Liderazgo, atendiendo a la Moral Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados?

Tabla 11. *La Integridad como uno de los Valores Morales del Liderazgo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	5,0	5,0
	En desacuerdo	1	2,5	7,5
	De acuerdo	4	10,0	17,5
	Totalmente de acuerdo	33	82,5	100,0
	Total	40	100,0	

P2



P2

Figura 2. *La Integridad como uno de los Valores Morales del Liderazgo*

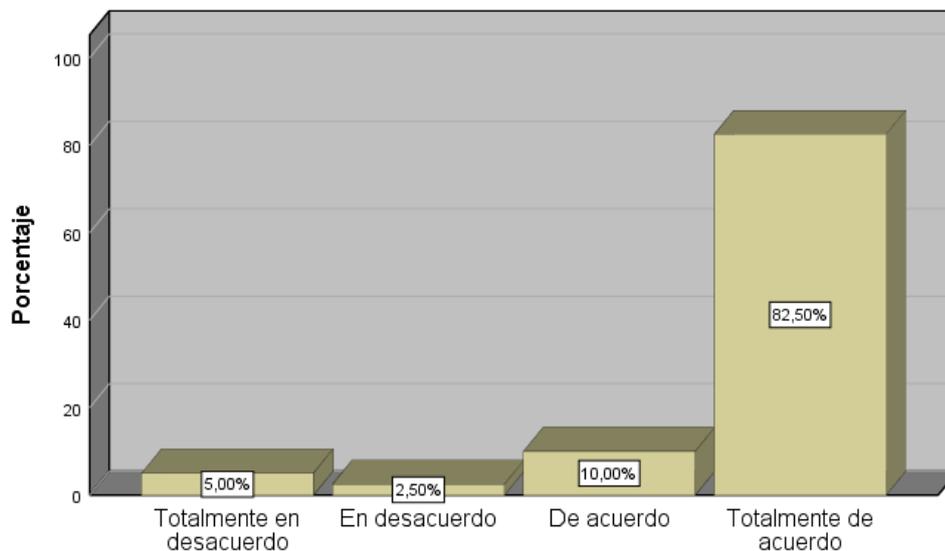
Análisis: En cuanto a la interrogante si considera usted que la Integridad como uno de los Valores Morales del Liderazgo, atendiendo a la Moral Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados; manifestaron que están totalmente de acuerdo 82,5%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 10%; el 2,5% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 5%

3. ¿Considera usted que la Disciplina como uno de los Valores Morales del Liderazgo, atendiendo a la Moral Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados?

Tabla 12. *La Disciplina como uno de los Valores Morales del Liderazgo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	5,0	5,0
	En desacuerdo	1	2,5	7,5
	De acuerdo	4	10,0	17,5
	Totalmente de acuerdo	33	82,5	100,0
	Total	40	100,0	

P3



P3

Figura 3. *La Disciplina como uno de los Valores Morales del Liderazgo*

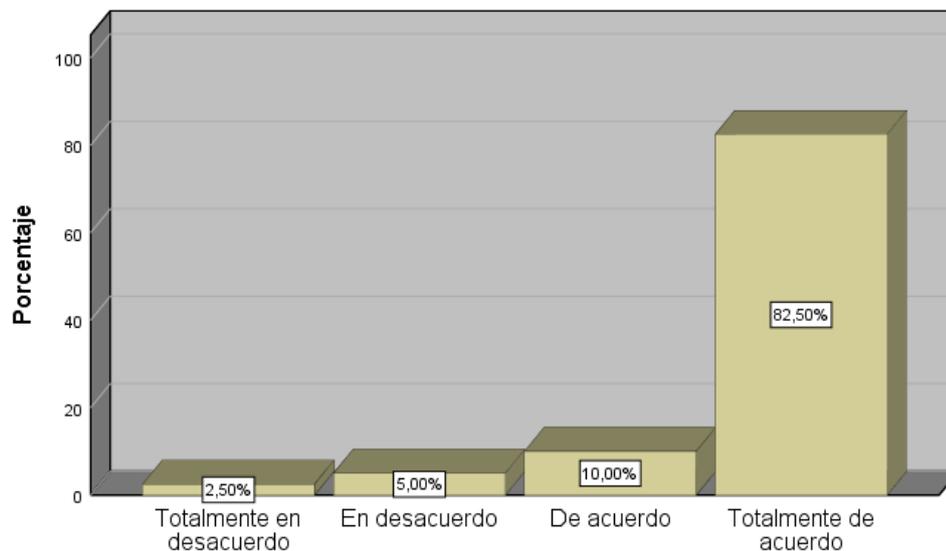
Análisis: En cuanto a la interrogante si considera usted que la Disciplina como uno de los Valores Morales del Liderazgo, atendiendo a la Moral Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados; manifestaron que están totalmente de acuerdo 82,5%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 10%; el 2,5% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 5%

4. ¿Considera usted que el Espíritu de Cuerpo como uno de los Valores Morales del Liderazgo, atendiendo a la Moral Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados?

Tabla 13. *Espíritu de Cuerpo como uno de los Valores Morales del Liderazgo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,5	2,5
	En desacuerdo	2	5,0	7,5
	De acuerdo	4	10,0	17,5
	Totalmente de acuerdo	33	82,5	100,0
	Total	40	100,0	

P4



P4

Figura 4. *Espíritu de Cuerpo como uno de los Valores Morales del Liderazgo*

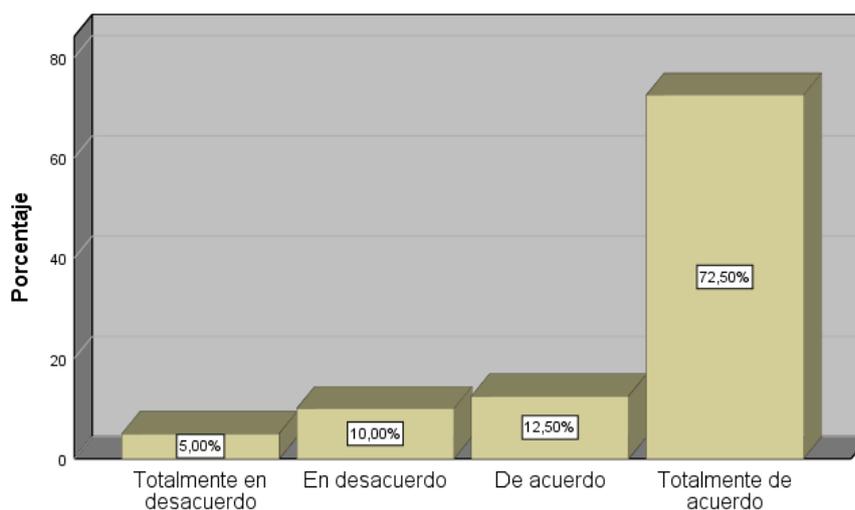
Análisis: En cuanto a la interrogante si considera usted que el Espíritu de Cuerpo como uno de los Valores Morales del Liderazgo, atendiendo a la Moral Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados; manifestaron que están totalmente de acuerdo 82,5%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 10%; el 5% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 2,5%

5. ¿Considera usted que la Responsabilidad como uno de los Valores Morales del Liderazgo, atendiendo a la Moral Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados?

Tabla 14. *Responsabilidad como uno de los Valores Morales del Liderazgo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	5,0	5,0
	En desacuerdo	4	10,0	15,0
	De acuerdo	5	12,5	27,5
	Totalmente de acuerdo	29	72,5	100,0
	Total	40	100,0	

P5



P5

Figura 5. *Responsabilidad como uno de los Valores Morales del Liderazgo*

Análisis: En cuanto a la interrogante si considera usted que la Responsabilidad como uno de los Valores Morales del Liderazgo, atendiendo a la Moral Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados; manifestaron que están totalmente de acuerdo 72,5%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 12,5%; el 10% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 5%

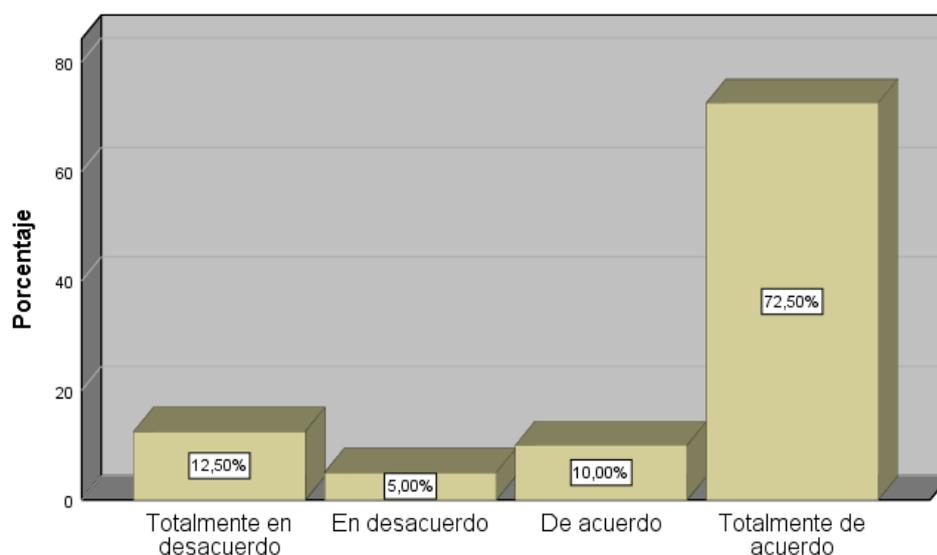
La Empatía y la Ética del Líder Militar

6. ¿Considera usted que la Ética del Líder, atendiendo a la Moral Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados?

Tabla 15. *La Ética del Líder*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	12,5	12,5
	En desacuerdo	2	5,0	17,5
	De acuerdo	4	10,0	27,5
	Totalmente de acuerdo	29	72,5	100,0
	Total	40	100,0	

P6



P6

Figura 6. *La Ética del Líder*

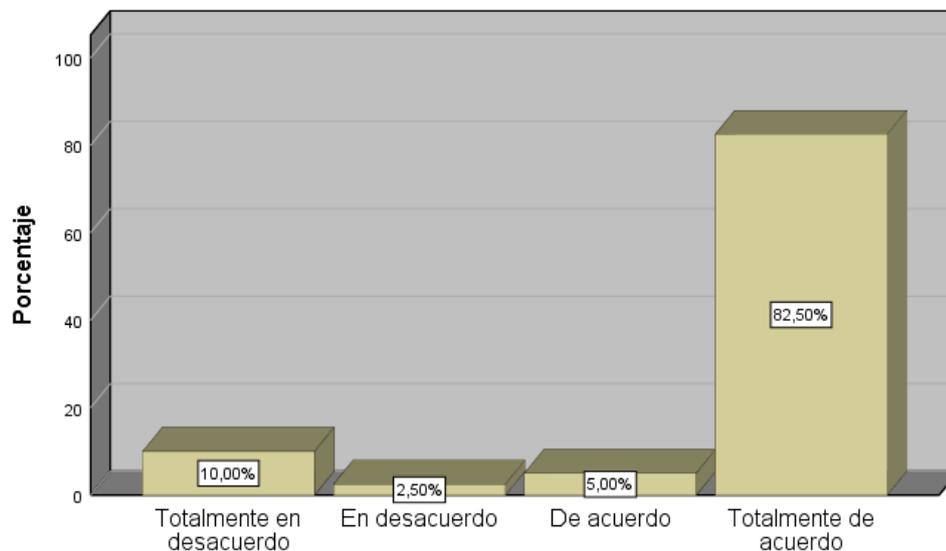
Análisis: En cuanto a la interrogante si considera usted que la Ética del Líder, atendiendo a la Moral Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados; manifestaron que están totalmente de acuerdo 72,5%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 10%; el 5% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 12,5%

7. ¿Considera usted que la Empatía del Líder, atendiendo a la Moral Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados?

Tabla 16. *La Empatía del Líder*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	10,0	10,0
	En desacuerdo	1	2,5	12,5
	De acuerdo	2	5,0	17,5
	Totalmente de acuerdo	33	82,5	100,0
	Total	40	100,0	

P7



P7

Figura 7. *La Empatía del Líder*

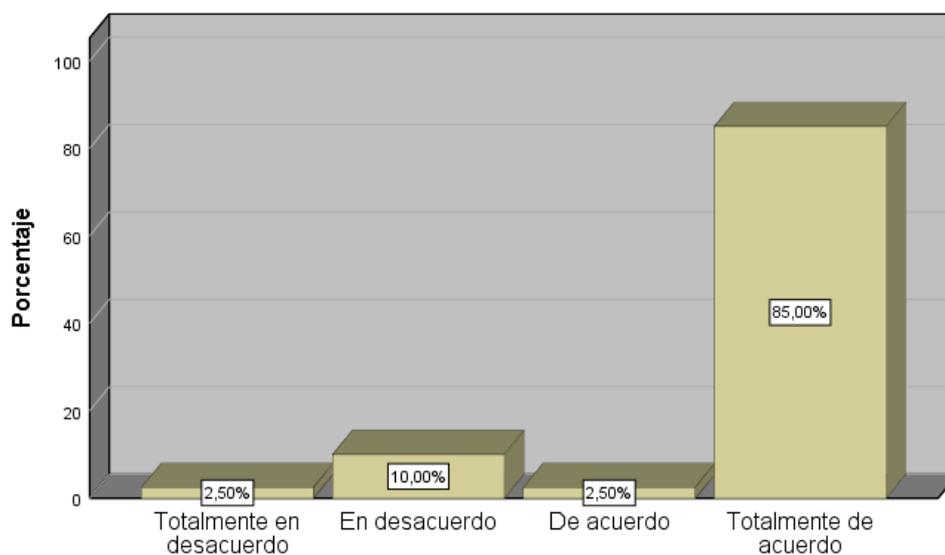
Análisis: En cuanto a la interrogante si considera usted que la Empatía del Líder, atendiendo a la Moral Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados; manifestaron que están totalmente de acuerdo 82,5%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 5%; el 2,5% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 10%

8. ¿Considera usted que el Carácter, atendiendo a la Moral Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados?

Tabla 17. *El Carácter*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,5	2,5
	En desacuerdo	4	10,0	12,5
	De acuerdo	1	2,5	15,0
	Totalmente de acuerdo	34	85,0	100,0
	Total	40	100,0	

P8



P8

Figura 8. *El Carácter*

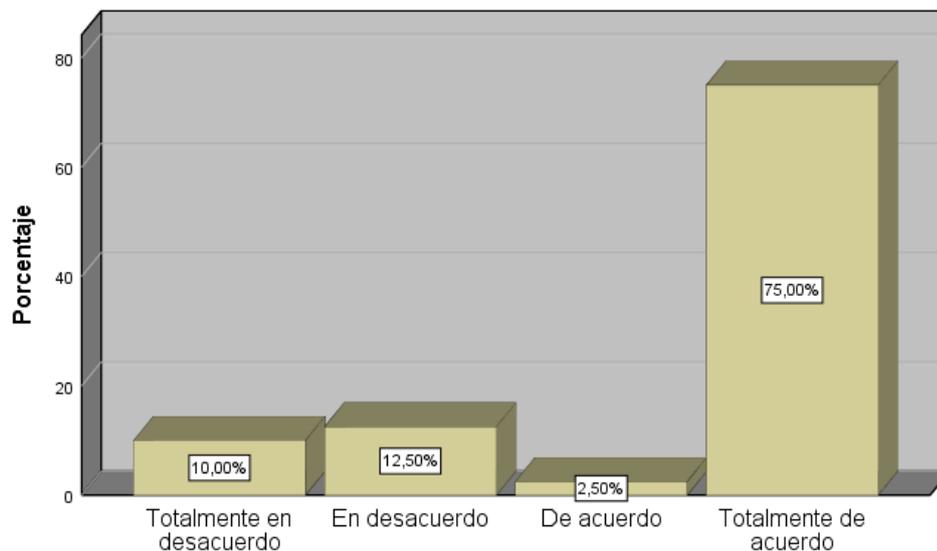
Análisis: En cuanto a la interrogante si considera usted que el Carácter, atendiendo a la Moral Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados; manifestaron que están totalmente de acuerdo 88%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 4%; el 4% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 4%

9. ¿Considera usted que el Razonamiento Ético, atendiendo a la Moral Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados?

Tabla 18. *El Razonamiento Ético*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	10,0	10,0
	En desacuerdo	5	12,5	22,5
	De acuerdo	1	2,5	25,0
	Totalmente de acuerdo	30	75,0	100,0
	Total	40	100,0	

P9



P9

Figura 9. *El Razonamiento Ético*

Análisis: En cuanto a la interrogante si considera usted que el Razonamiento Ético, atendiendo a la Moral Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados; manifestaron que están totalmente de acuerdo 75%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 2,5%; el 12,5% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 10%

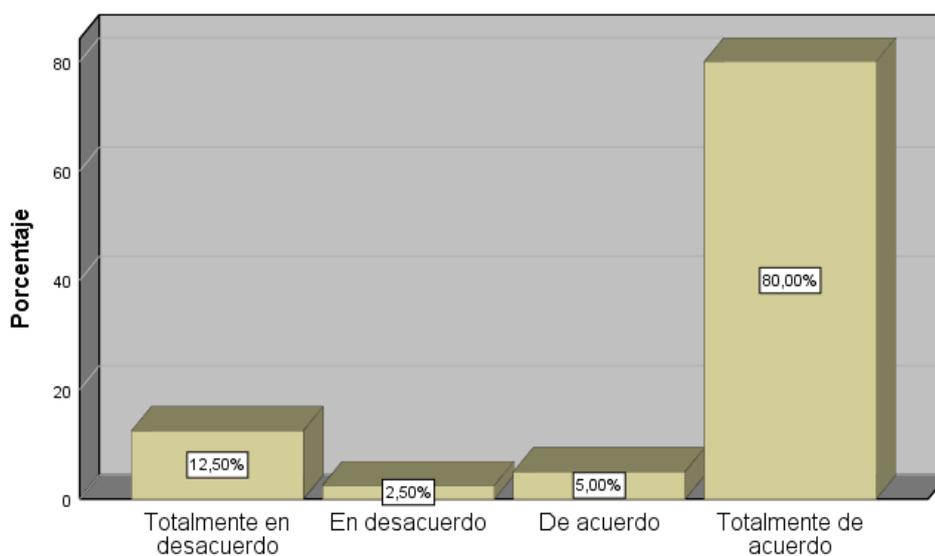
La Presencia del Líder Militar

10. ¿Considera usted que la Imagen del Líder Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados?

Tabla 19. *La Imagen del Líder Militar*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	12,5	12,5
	En desacuerdo	1	2,5	15,0
	De acuerdo	2	5,0	20,0
	Totalmente de acuerdo	32	80,0	100,0
	Total	40	100,0	

P10



P10

Figura 10. *La Imagen del Líder Militar*

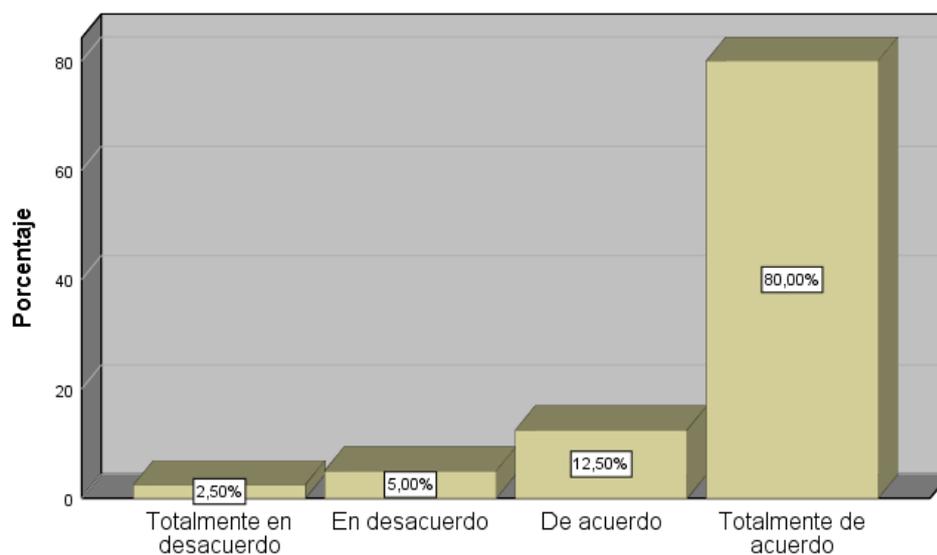
Análisis: En cuanto a la interrogante si considera usted que la Imagen del Líder Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados; manifestaron que están totalmente de acuerdo 80%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 5%; el 2,5% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 12,5%

11. ¿Considera usted que la Presencia Efectiva del Líder Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados?

Tabla 20. *La Presencia Efectiva del Líder Militar*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,5	2,5
	En desacuerdo	2	5,0	7,5
	De acuerdo	5	12,5	20,0
	Totalmente de acuerdo	32	80,0	100,0
	Total	40	100,0	

P11



P11

Figura 11. *La Presencia Efectiva del Líder Militar*

Análisis: En cuanto a la interrogante si considera usted que la Presencia Efectiva del Líder Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados; manifestaron que están totalmente de acuerdo 80%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 12,5%; el 5% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 2,5%

Para la Variable 2: Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la EMCH “CFB” con sus subordinados

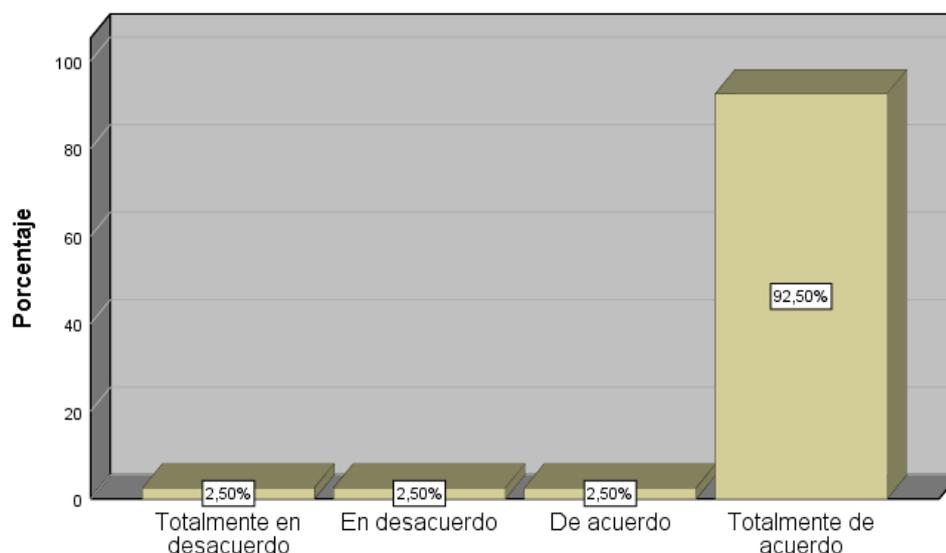
Estilos del Liderazgo

12. ¿Considera usted que el Estilo de Liderazgo Directivo como elemento necesario para alcanzar el ascendiente de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influidas por la Moral del Líder Militar?

Tabla 21. *El Estilo de Liderazgo Directivo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,5	2,5
	En desacuerdo	1	2,5	5,0
	De acuerdo	1	2,5	7,5
	Totalmente de acuerdo	37	92,5	100,0
	Total	40	100,0	

P12



P12

Figura 12. *El Estilo de Liderazgo Directivo*

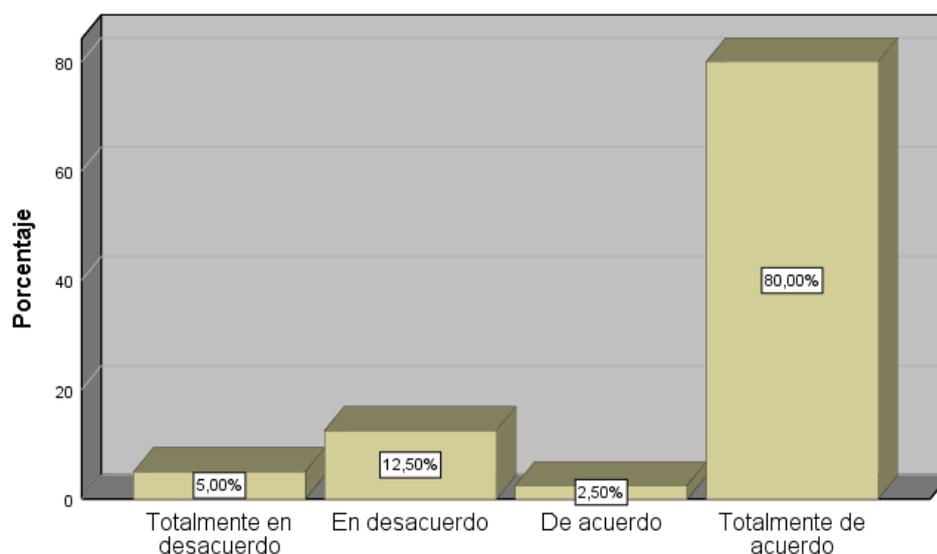
Análisis: En cuanto a la interrogante si considera usted que el Estilo de Liderazgo Directivo como elemento necesario para alcanzar el ascendiente de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influidas por la Moral del Líder Militar; manifestaron que están totalmente de acuerdo 92,5%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 2,5%; el 2,5% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 2,5%

13. ¿Considera usted que el Estilo de Liderazgo Participativo como elemento necesario para alcanzar el ascendiente de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influenciadas por la Moral del Líder Militar?

Tabla 22. *El Estilo de Liderazgo Participativo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	5,0	5,0
	En desacuerdo	5	12,5	17,5
	De acuerdo	1	2,5	20,0
	Totalmente de acuerdo	32	80,0	100,0
	Total	40	100,0	

P13



P13

Figura 13. *El Estilo de Liderazgo Participativo*

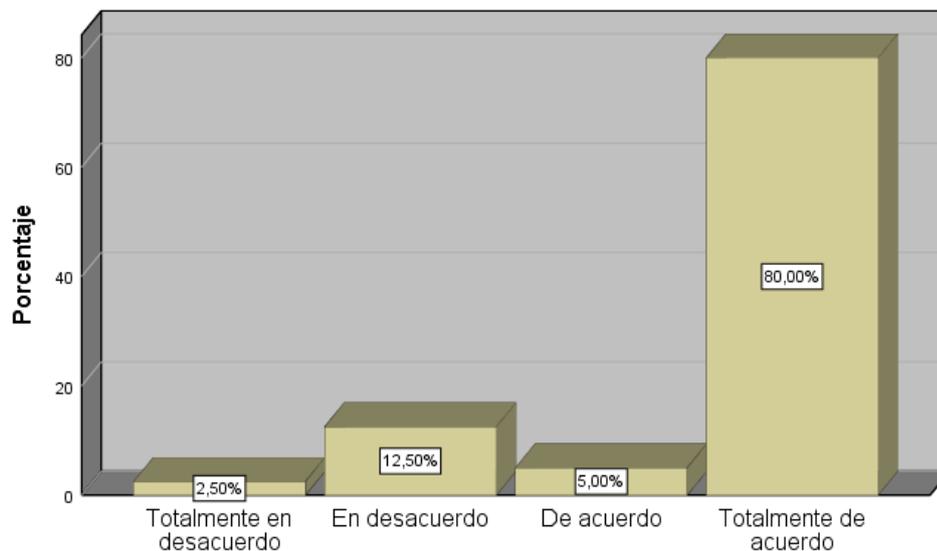
Análisis: En cuanto a la interrogante si considera usted que el Estilo de Liderazgo Participativo como elemento necesario para alcanzar el ascendiente de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influenciadas por la Moral del Líder Militar; manifestaron que están totalmente de acuerdo 80%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 2,5%; el 12,5% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 5%

14. ¿Considera usted que el Estilo de Liderazgo Delegatorio como elemento necesario para alcanzar el ascendiente de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influenciadas por la Moral del Líder Militar?

Tabla 23. *El Estilo de Liderazgo Delegatorio*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,5	2,5
	En desacuerdo	5	12,5	15,0
	De acuerdo	2	5,0	20,0
	Totalmente de acuerdo	32	80,0	100,0
	Total	40	100,0	

P14



P14

Figura 14. *El Estilo de Liderazgo Delegatorio*

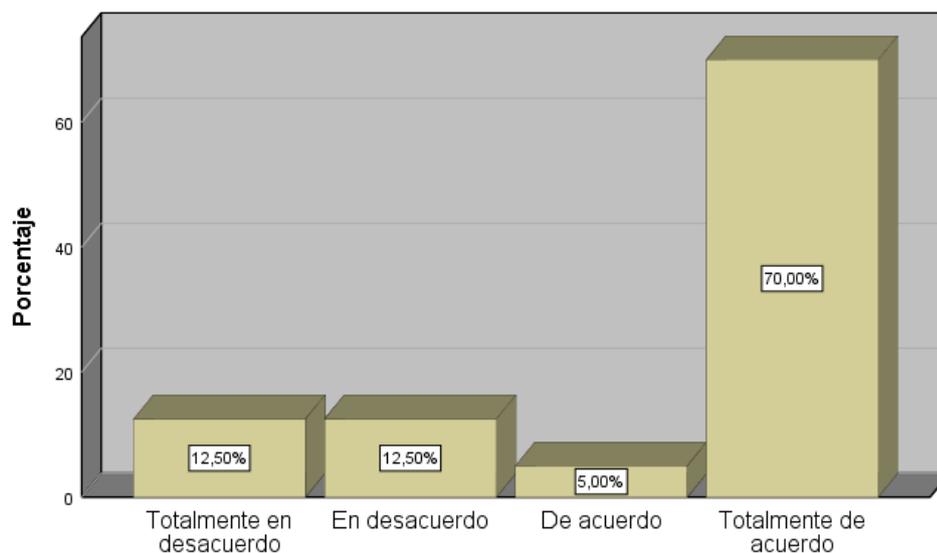
Análisis: En cuanto a la interrogante si considera usted que el Estilo de Liderazgo Participativo como elemento necesario para alcanzar el ascendiente de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influenciadas por la Moral del Líder Militar; manifestaron que están totalmente de acuerdo 80%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 5%; el 12,5% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 2,5%

15. ¿Considera usted que el Estilo de Liderazgo Transformacional como elemento necesario para alcanzar el ascenso de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influenciadas por la Moral del Líder Militar?

Tabla 24. *El Estilo de Liderazgo Transformacional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	12,5	12,5
	En desacuerdo	5	12,5	25,0
	De acuerdo	2	5,0	30,0
	Totalmente de acuerdo	28	70,0	100,0
	Total	40	100,0	

P15



P15

Figura 15. *El Estilo de Liderazgo Transformacional*

Análisis: En cuanto a la interrogante si considera usted que el Estilo de Liderazgo Transformacional como elemento necesario para alcanzar el ascenso de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influenciadas por la Moral del Líder Militar; manifestaron que están totalmente de acuerdo 70%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 5%; el 12,5% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 12,5%

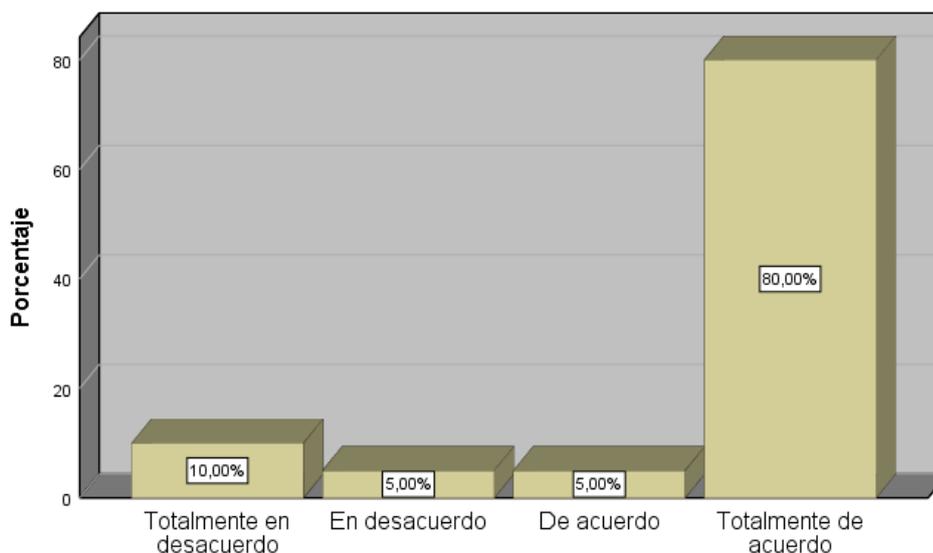
VARIABLES DEL LIDERAZGO MILITAR

16. ¿Considera usted que el Escenario como una de las Variables del Liderazgo Militar, necesarias para alcanzar el ascenso de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” es influido por la Moral del Líder Militar?

Tabla 25. *El Escenario*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	10,0	10,0
	En desacuerdo	2	5,0	15,0
	De acuerdo	2	5,0	20,0
	Totalmente de acuerdo	32	80,0	100,0
	Total	40	100,0	

P16



P16

Figura 16. *El Escenario*

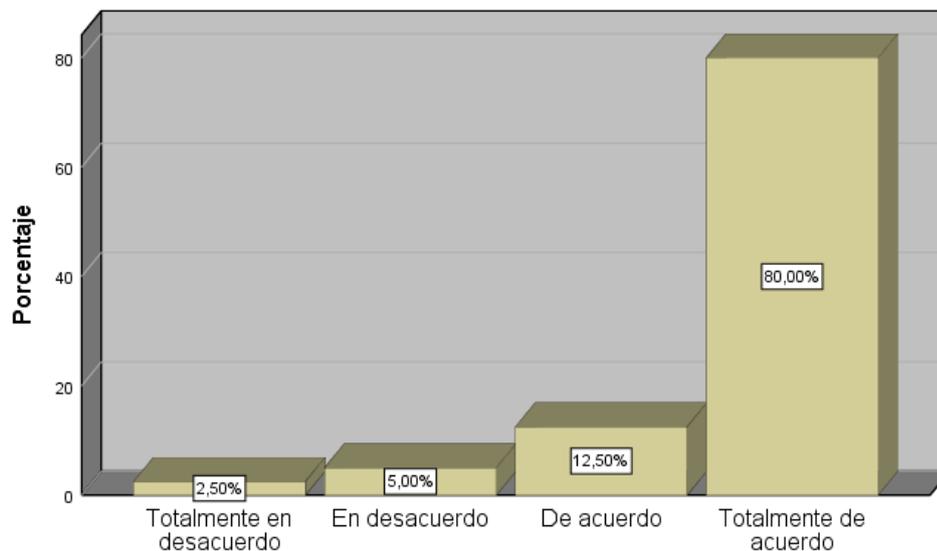
Análisis: En cuanto a la interrogante si considera usted que el Escenario como una de las Variables del Liderazgo Militar, necesarias para alcanzar el ascenso de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” es influido por la Moral del Líder Militar; manifestaron que están totalmente de acuerdo 80%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 5%; el 5% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 10%

17. ¿Considera usted que las Personas como una de las Variables del Liderazgo Militar, necesarias para alcanzar el ascendiente de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influidas por la Moral del Líder Militar?

Tabla 26. *Las Personas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,5	2,5
	En desacuerdo	2	5,0	7,5
	De acuerdo	5	12,5	20,0
	Totalmente de acuerdo	32	80,0	100,0
	Total	40	100,0	

P17



P17

Figura 17. *Las Personas*

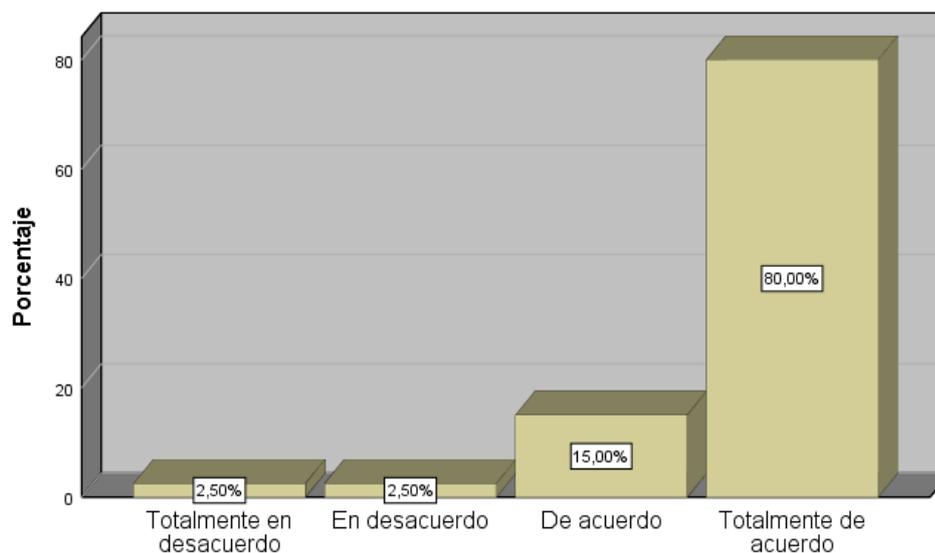
Análisis: En cuanto a la interrogante si considera usted que las Personas como una de las Variables del Liderazgo Militar, necesarias para alcanzar el ascendiente de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influidas por la Moral del Líder Militar; manifestaron que están totalmente de acuerdo 80%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 12,5%; el 5% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 2,5%

18. ¿Considera usted que los Tiempos de Respuesta como una de las Variables del Liderazgo Militar, necesarias para alcanzar el ascenso de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influidos por la Moral del Líder Militar?

Tabla 27. *Los Tiempos de Respuesta*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,5	2,5
	En desacuerdo	1	2,5	5,0
	De acuerdo	6	15,0	20,0
	Totalmente de acuerdo	32	80,0	100,0
	Total	40	100,0	

P18



P18

Figura 18. *Los Tiempos de Respuesta*

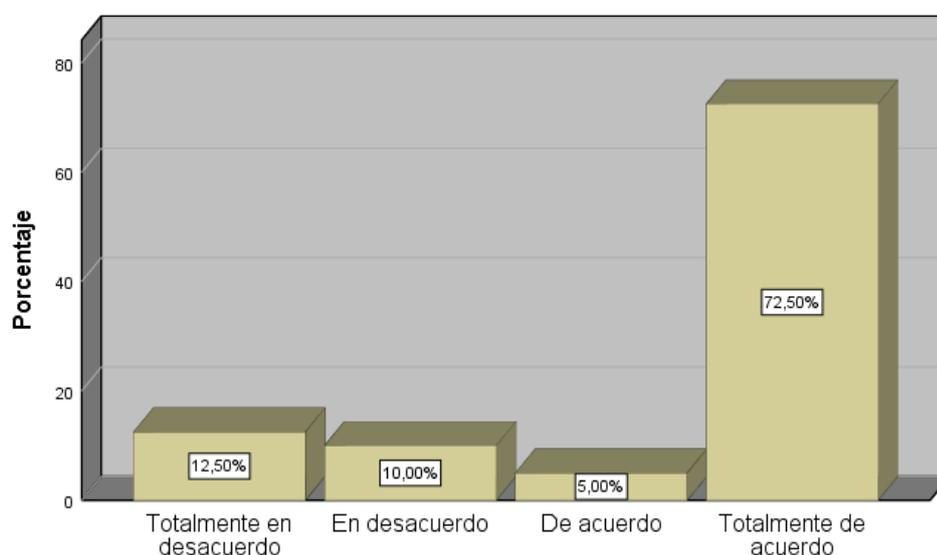
Análisis: En cuanto a la interrogante si considera usted que los Tiempos de Respuesta como una de las Variables del Liderazgo Militar, necesarias para alcanzar el ascenso de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influidos por la Moral del Líder Militar; manifestaron que están totalmente de acuerdo 80%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 15%; el 2,5% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 2,5%

19. ¿Considera usted que las Características Socio-Culturales como una de las Variables del Liderazgo Militar necesarias para alcanzar el ascenso de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influidas por la Moral del Líder Militar?

Tabla 28. *Las Características Socio-Culturales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	12,5	12,5
	En desacuerdo	4	10,0	22,5
	De acuerdo	2	5,0	27,5
	Totalmente de acuerdo	29	72,5	100,0
	Total	40	100,0	

P19



P19

Figura 19. *Las Características Socio-Culturales*

Análisis: En cuanto a la interrogante si considera usted que las Características Socio-Culturales como una de las Variables del Liderazgo Militar necesarias para alcanzar el ascenso de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influidas por la Moral del Líder Militar; manifestaron que están totalmente de acuerdo 72,5%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 5%; el 10% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 12,5%

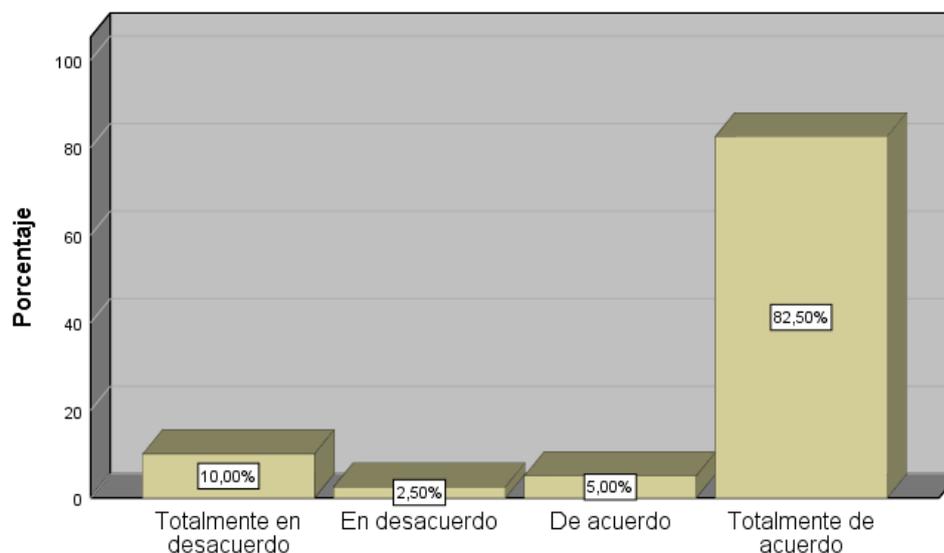
Liderazgo a Nivel Táctico

20. ¿Considera usted que el comportamiento que los subordinados esperan del líder para alcanzar el ascendiente de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influidos por la Moral del Líder Militar?

Tabla 29. *El comportamiento que los subordinados esperan del líder*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	10,0	10,0
	En desacuerdo	1	2,5	12,5
	De acuerdo	2	5,0	17,5
	Totalmente de acuerdo	33	82,5	100,0
	Total	40	100,0	

P20



P20

Figura 20. *El comportamiento que los subordinados esperan del líder*

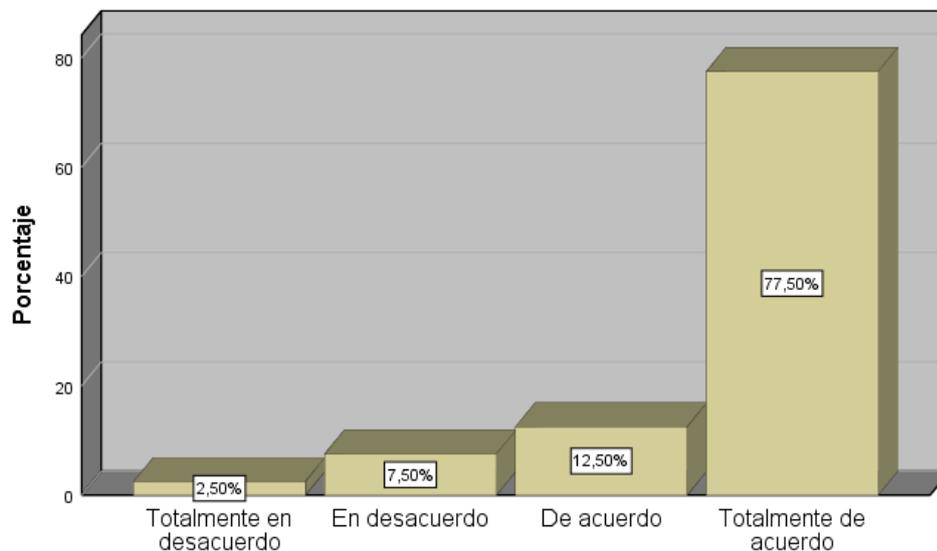
Análisis: En cuanto a la interrogante si considera usted que el comportamiento que los subordinados esperan del líder para alcanzar el ascendiente de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influidos por la Moral del Líder Militar; manifestaron que están totalmente de acuerdo 82,5%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 5%; el 2,5% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 10%

21. ¿Considera usted que las cualidades personales del líder esperadas por los subordinados para alcanzar el ascenso de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influidos por la Moral del Líder Militar?

Tabla 30. *Las cualidades personales del líder*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,5	2,5
	En desacuerdo	3	7,5	10,0
	De acuerdo	5	12,5	22,5
	Totalmente de acuerdo	31	77,5	100,0
	Total	40	100,0	

P21



P21

Figura 21. *Las cualidades personales del líder*

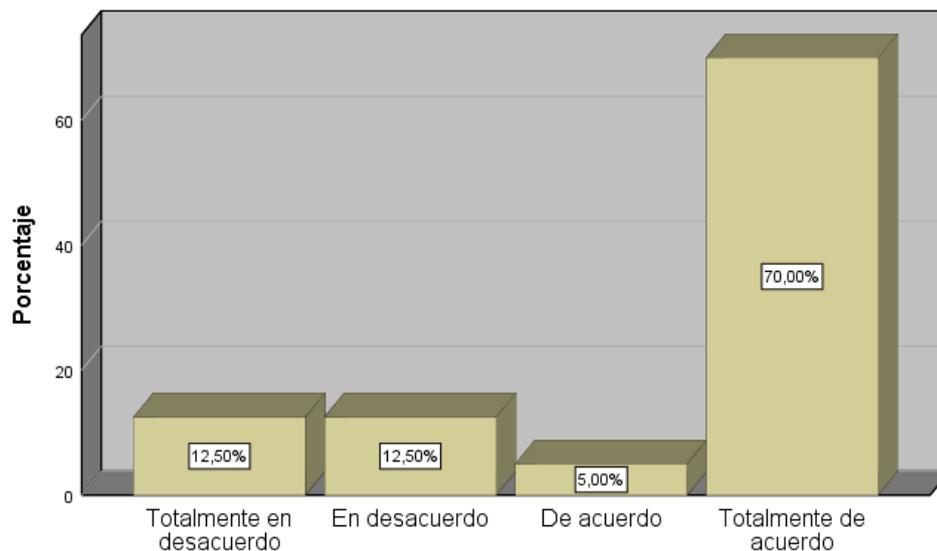
Análisis: En cuanto a la interrogante si considera usted que las cualidades personales del líder esperadas por los subordinados para alcanzar el ascenso de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influidos por la Moral del Líder Militar; manifestaron que están totalmente de acuerdo 77,5%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 12,5%; el 7,5% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 2,5%

22. ¿Considera usted que el liderazgo en situaciones extremas necesario para alcanzar el ascenso de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influidos por la Moral del Líder Militar?

Tabla 31. *El liderazgo en situaciones extremas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	12,5	12,5
	En desacuerdo	5	12,5	25,0
	De acuerdo	2	5,0	30,0
	Totalmente de acuerdo	28	70,0	100,0
	Total	40	100,0	

P22



P22

Figura 22. *El liderazgo en situaciones extremas*

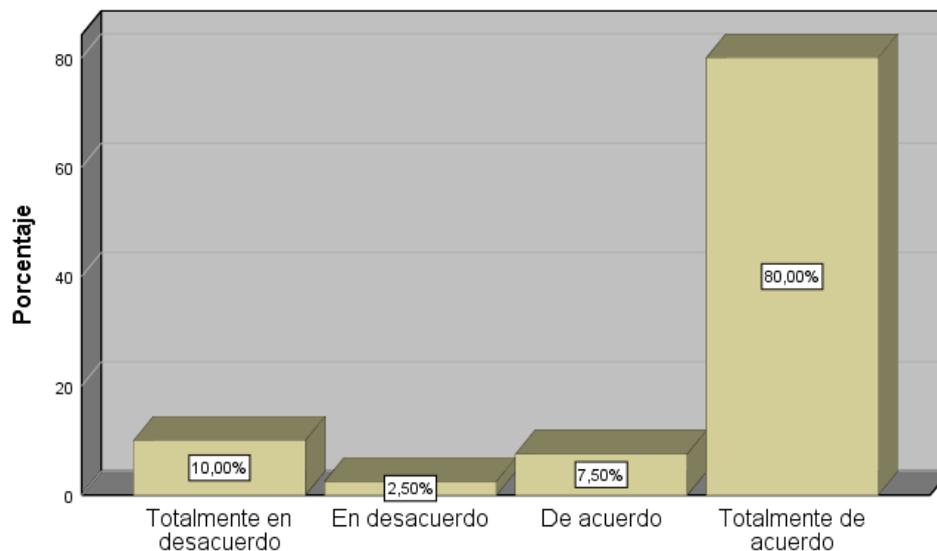
Análisis: En cuanto a la interrogante si considera usted que el liderazgo en situaciones extremas necesario para alcanzar el ascenso de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influidos por la Moral del Líder Militar; manifestaron que están totalmente de acuerdo 70%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 5%; el 12,5% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 12,5%

23. ¿Considera usted que los factores que afectan la eficiencia en el combate y pueden evitar para alcanzar el ascendiente de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influidos por la Moral del Líder Militar?

Tabla 32. *Los factores que afectan la eficiencia en el combate*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	10,0	10,0
	En desacuerdo	1	2,5	12,5
	De acuerdo	3	7,5	20,0
	Totalmente de acuerdo	32	80,0	100,0
	Total	40	100,0	

P23



P23

Figura 23. *Los factores que afectan la eficiencia en el combate*

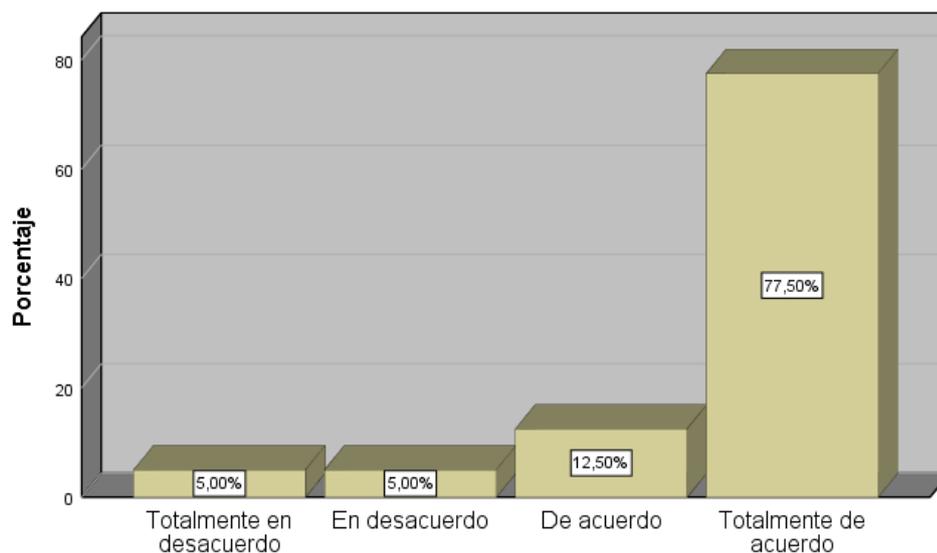
Análisis: En cuanto a la interrogante si considera usted que los factores que afectan la eficiencia en el combate y pueden evitar para alcanzar el ascendiente de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influidos por la Moral del Líder Militar; manifestaron que están totalmente de acuerdo 80%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 7,5%; el 2,5% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 10%

24. ¿Considera usted que los factores que afectan el liderazgo y pueden evitar alcanzar el ascenso de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influidos por la Moral del Líder Militar?

Tabla 33. *Los factores que afectan el liderazgo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	5,0	5,0
	En desacuerdo	2	5,0	10,0
	De acuerdo	5	12,5	22,5
	Totalmente de acuerdo	31	77,5	100,0
	Total	40	100,0	

P24



P24

Figura 24. *Los factores que afectan el liderazgo*

Análisis: En cuanto a la interrogante si considera usted que los factores que afectan el liderazgo y pueden evitar alcanzar el ascenso de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influidos por la Moral del Líder Militar; manifestaron que están totalmente de acuerdo 77,5%; por su parte dijeron que están de acuerdo el 12,5%; el 5% dijeron que están en desacuerdo; y, manifestaron que están totalmente de acuerdo el 5%

4.2. Interpretación de resultados

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

4.2.1. Prueba de hipótesis general

La Moral del Líder Militar se relaciona significativamente con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020.

De los instrumentos de medición:

A su opinión ¿La Moral del Líder Militar se relaciona significativamente con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020?

- Se relaciona.
- No se relaciona.

Cálculo de la CHI Cuadrada:

Tabla 34. *Pruebas de chi-cuadrado – hipótesis general*

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	4,023 ^a	121	,109
Razón de verosimilitud	1,017	121	1,000
Asociación lineal por lineal	3,176	1	,000
N de casos válidos	40		

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

$$X^2 = 0.05$$

G = Grados de libertad

(r) = Número de filas

(c) = Número de columnas

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

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

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

De la tabla Chi Cuadrada: 0.109

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

Conclusión para la hipótesis general:

El valor calculado para la Chi cuadrada (0.109) es mayor que el valor que aparece en la tabla (0.05) para un nivel de confianza de 95% y un grado de libertad. Por lo que se adopta la decisión de no rechazar la hipótesis general nula y se acepta la hipótesis general alterna.

Esto quiere decir que la Moral del Líder Militar se relaciona significativamente con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020.

4.2.2. Prueba de hipótesis específica 1

Los Valores del Liderazgo Militar se relaciona significativamente con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020.

De los instrumentos de medición:

A su opinión ¿Los Valores del Liderazgo Militar se relaciona significativamente con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería

de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020?

- Se relaciona.
- No se relaciona.

Calculo de la CHI Cuadrada:

Tabla 35. Pruebas de chi-cuadrado – hipótesis específica 1

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	4,311 ^a	129	,127
Razón de verosimilitud	4,001	129	1,000
Asociación lineal por lineal	1,015	1	,000
N de casos válidos	40		

a. 396 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .02.

$$X^2 = 0.05$$

G = Grados de libertad

(r) = Número de filas

(c) = Número de columnas

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

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

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

De la tabla Chi Cuadrada: 0.127

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

Conclusión para la hipótesis específica 1:

El valor calculado para la Chi cuadrada (0.127) es mayor que el valor que aparece en la tabla (0.05) para un nivel de confianza de 95% y un grado de

libertad. Por lo que se adopta la decisión de no rechazar la hipótesis específica 1 nula y se acepta la hipótesis específica 1 alterna.

Esto quiere decir que los Valores del Liderazgo Militar se relaciona significativamente con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020.

4.2.3. Prueba de hipótesis específica 2

La Empatía y la Ética del Líder Militar, se relaciona significativamente con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020.

De los instrumentos de medición:

A su opinión ¿La Empatía y la Ética del Líder Militar, se relaciona significativamente con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020?

- Se relaciona.
- No se relaciona.

Cálculo de la CHI Cuadrada:

Tabla 36. Pruebas de chi-cuadrado – hipótesis específica 2

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	3,263 ^a	103	,203
Razón de verosimilitud	2,110	103	1,000
Asociación lineal por lineal	3,017	1	,000
N de casos válidos	40		

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

$$X^2 = 0.05$$

G = Grados de libertad

(r) = Número de filas

(c) = Número de columnas

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

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

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

De la tabla Chi Cuadrada: 0.203

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

Conclusión para la hipótesis específica 2:

El valor calculado para la Chi cuadrada (0.203) es mayor que el valor que aparece en la tabla (0.05) para un nivel de confianza de 95% y un grado de libertad. Por lo que se adopta la decisión de no rechazar la hipótesis específica 2 nula y se acepta la hipótesis específica 2 alterna.

Esto quiere decir que la Empatía y la Ética del Líder Militar, se relaciona significativamente con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020.

4.2.4. Prueba de hipótesis específica 3

La Presencia del Líder Militar se relaciona significativamente con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020.

De los instrumentos de medición:

A su opinión ¿La Presencia del Líder Militar se relaciona significativamente con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020?

- Se relaciona.
- No se relaciona.

Cálculo de la CHI Cuadrada:

Tabla 37. Pruebas de chi-cuadrado – hipótesis específica 3

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	4,005 ^a	140	,119
Razón de verosimilitud	3,047	140	1,000
Asociación lineal por lineal	3,083	1	,000
N de casos válidos	40		

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

$$X^2 = 0.05$$

G = Grados de libertad

(r) = Número de filas

(c) = Número de columnas

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

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

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

De la tabla Chi Cuadrada: 0.119

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

Conclusión para la hipótesis específica 3:

El valor calculado para la Chi cuadrada (0.119) es mayor que el valor que aparece en la tabla (0.05) para un nivel de confianza de 95% y un grado de libertad. Por lo que se adopta la decisión de no rechazar la hipótesis específica 3 nula y se acepta la hipótesis específica 3 alterna.

Esto quiere decir que la Presencia del Líder Militar se relaciona significativamente con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020.

4.3. Discusión de resultados

4.3.1. Hipótesis General

Después del análisis de los datos que proporciono el trabajo estadístico respecto a la Hipótesis General, que a la letra dice: La Moral del Líder Militar se relaciona significativamente con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020. Podemos establecer que:

Una vez contrastado el resultado el resultado de la hipótesis general, encontramos que tiene relación con la tesis de Mesa, M. (2018). *“Afectación del clima laboral y disminución de la productividad por la falta de liderazgo en una compañía”*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. Colombia. El autor concluyo que: Los cambios en las organizaciones se determinan por el crecimiento de las empresas, diversificación de productos, expansión internacional y uso creciente de tecnologías clarificadas, lo que genera mayor complejidad en las empresas, por lo tanto crecientes dificultades en la realización de cambios de forma eficiente y efectiva, lo que hace que hace cada vez más difícil lograr un liderazgo efectivo, es por esto que las empresas deben enfocar sus esfuerzos en la búsqueda de directivos que tengan ciertas habilidades, y una de las principales, como bien lo vimos en el desarrollo de este ensayo, es la inteligencia emocional, con todos sus componentes (autoconciencia, autogestión, empatía y capacidad social)

Cuando un líder distingue el papel protagonista de las emociones en el entorno laboral puede desarrollar una mejor estrategia, genera una visión clara y por lo tanto obtiene resultados superiores.

4.3.2. Hipótesis Específica 1

Después del análisis de los datos que proporciono el trabajo estadístico respecto a la Hipótesis Específica 1, que a la letra dice: Los Valores del Liderazgo Militar se relaciona significativamente con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020. Podemos establecer que:

Una vez contrastado el resultado el resultado de la hipótesis específica 1, encontramos que tiene relación con la tesis de Cao, H. (2017). *“Liderazgo: Evolución y Funciones”*. Universidad Nacional de La Plata. La Plata. Argentina. Concluyo que: Del análisis hasta aquí realizado, resulta que el liderazgo es un arte, en cuanto aptitud y/o don, complejo. Es uno de los fenómenos más observados, pero al mismo tiempo, uno de los menos comprendidos como resultado de la imposibilidad de disponer de una única respuesta acerca de cuál es el estilo de liderazgo más adecuado o más eficiente o más eficaz, ya que adoptar una u otra manera de liderazgo dependerá básicamente de los seguidores (capacidad, lealtad, etc.) y del contexto.

4.3.3. Hipótesis Específica 2

Después del análisis de los datos que proporciono el trabajo estadístico respecto a la Hipótesis Específica 2, que a la letra dice: La Empatía y la Ética del Líder Militar, se relaciona significativamente con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020. Podemos establecer que:

Una vez contrastado el resultado el resultado de la hipótesis específica 2, encontramos que tiene relación con la tesis de Montero S. (2017). *Identificación de los estilos de liderazgo del equipo directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De las Fuerzas Armadas (IESTPFFAA)”* (Tesis de Maestría en Educación con mención en Gestión Educativa). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú. El autor llegó a la siguiente conclusión: En el análisis del recojo de la información se pudo apreciar que el estilo de liderazgo que prevalece en el Equipo Directivo del IESTPFFAA es el Estilo Transaccional, con un promedio ponderado de 4.0, a continuación le sigue el transformacional 3,99 y finalmente el instruccional con 3,97. En este sentido, el planteamiento de la hipótesis al inicio de la presente investigación es rechazada, ya que entre los promedios ponderados no existe mucha variabilidad.

4.3.4. Hipótesis Específica 3

Después del análisis de los datos que proporciono el trabajo estadístico respecto a la Hipótesis Específica 3, que a la letra dice: La Presencia del Líder Militar se relaciona significativamente con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020. Podemos establecer que:

Una vez contrastado el resultado el resultado de la hipótesis específica 3, encontramos que tiene relación con la tesis de Castro, P. (2018). *“Impacto de los líderes de talento humano en la organización”*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. Colombia. El autor concluyó que: Liderar cualquier tipo de actividad, no es tarea fácil, el líder debe involucrar y motivar a los empleados para el logro de objetivos, inspirar confianza en los empleados, sin perder autoridad. Un buen líder debe estar comprometido en el desarrollo de su labor para llegar a la meta planteada, compartir conocimientos con sus empleados y aprender de ellos por sus experiencias. El líder debe encontrar la justa medida en el trato con sus subordinados, ni tan paternalista ni tan tirano, debe escuchar a sus subordinados ya que aquellos

suelen tener excelentes ideas, por otro lado, los líderes han dejado de ser figuras autoritarias para pasar a ser guía para su equipo de trabajo, de este modo llegar a ser un líder implicado, asertivo y empático es sólo cuestión de trabajo y tiempo.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo a la Hipótesis General que a la letra dice que, La Moral del Líder Militar se relaciona significativamente con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020. El valor calculado para la Chi cuadrada $0.109 > 0.05$ para un nivel de confianza de 95% y un grado de libertad. Hemos podido concluir mediante las encuestas que dicha hipótesis es válida; ya que de la capacidad moral del líder militar dependerá directamente el ascendiente que este genere en sus subordinados; siendo el ascendiente preponderante para obtener la lealtad y respeto de los mismos.
2. De acuerdo a la Hipótesis Especifica 1 que a la letra dice que, los Valores del Liderazgo Militar se relaciona significativamente con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020. El valor calculado para la Chi cuadrada $0.127 > 0.05$ para un nivel de confianza de 95% y un grado de libertad. Hemos podido concluir mediante las encuestas que dicha hipótesis es válida; ya que los valores son de suma importancia para solidificar la moral del líder, orientada a generar el ascendiente que necesitan los cadetes de 4to año de Artillería para ejecutar su liderazgo ante los cadetes de año subordinado.
3. De acuerdo a la Hipótesis Especifica 2 que a la letra dice que, la Empatía y la Ética del Líder, se relaciona significativamente con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020. El valor calculado para la Chi cuadrada $0.203 > 0.05$) para un nivel de confianza de 95% y un grado de libertad. Hemos podido concluir mediante las encuestas que dicha hipótesis es válida; ya que la empatía y la ética están estrechamente relacionados y son de preponderancia para incrementar la capacidad moral del líder militar; a fin de generar el ascendiente que necesitan los cadetes de 4to año de Artillería para ejecutar su liderazgo ante los cadetes de año subordinado.

4. De acuerdo a la Hipótesis Especifica 3 que a la letra dice que, la Presencia del Líder Militar se relaciona significativamente con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020. El valor calculado para la Chi cuadrada $0.119 > 0.05$) para un nivel de confianza de 95% y un grado de libertad. Hemos podido concluir mediante las encuestas que dicha hipótesis es válida; ya que la presencia y la imagen que proyecta el líder militar ayuda a cimentar la moral del líder militar; a fin de generar el ascendiente que necesitan los cadetes de 4to año de Artillería para ejecutar su liderazgo ante los cadetes de año subordinado.

RECOMENDACIONES

1. Teniendo en consideración que con una adecuada moral del líder militar, la cual está constituida por un cumulo de valores, la empatía del líder y la presencia del líder, se podrá cimentar el ascendiente de los cadetes de 4to año de Artillería ante los cadetes de año subordinado; por lo tanto, es recomendable continuar impartiendo valores formativos y reforzarlos con charlas y casuística que permitan interiorizar a los cadetes de 4to año de Artillería la necesidad de formarse una imagen rodeada de valores y una presencia tal que se conviertan en referencia a seguir por sus subordinados.
2. Teniendo en consideración que los valores del líder militar como: la lealtad, la integridad, la disciplina, el espíritu de cuerpo y la responsabilidad; van a poder apoyar a cimentar el ascendiente de los cadetes de 4to año de Artillería ante los cadetes de año subordinado; por lo tanto, es recomendable continuar impartiendo valores formativos, mediante charlas y casuística que permitan interiorizar a los cadetes de 4to año de Artillería la necesidad de contar con valores que le permitan formarse una imagen y ser referencia a seguir por sus subordinados.
3. Teniendo en consideración que la empatía y la ética del líder le permiten desarrollar el carácter y el razonamiento ético; y con esos conocimientos van a poder apoyar a desarrollar y mantener el ascendiente de los cadetes de 4to año de Artillería ante los cadetes de año subordinado; por ello, es recomendable continuar impartiendo instrucción de ética y empatía con la profesión, mediante charlas y casuística que permitan interiorizar a los cadetes de 4to año de Artillería la necesidad de contar con una sólida empatía y una ética a la altura de las necesidades que le permitan ser referencia a seguir por sus subordinados.
4. Teniendo en consideración que la presencia del líder les permita generarse una imagen digna de imitar; y, contar con una presencia que imponga respeto y sea sinónimo de autoridad; por ello, es recomendable continuar impartiendo instrucción que permita formar a los cadetes de 4to año de Artillería la imagen que necesitan para que los subordinados los vean como ejemplo a seguir.

PROPUESTA DE MEJORA

“LA MORAL Y EL ASCENDIENTE EN LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS”

Incrementar el estudio del liderazgo y dar instrucción especializada sobre ello para los cadetes de 4to año de Artillería y de las características que los subordinados ven de ellos a fin de que tengan un mayor ascendiente moral sobre ellos y poder ejercer el mando con facilidad ya que el desarrollo del liderazgo es uno de los principales pilares en la formación de los cadetes; es por ello, que la relación líder-subordinado debe generar empatía y respeto, lo cual se genera de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Esto nos ayudará en el inicio de la carrera para cultivar la personalidad militar e interiorizar los principios del liderazgo. Para la presente se ha utilizado los resultados de la investigación titulada “La Moral del Líder Militar y el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020”.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Behar, D. (2008). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Editorial Shalom.
- Cao, H. (2017). *“Liderazgo: Evolución y Funciones”*. Universidad Nacional de La Plata. La Plata. Argentina
- Castro, P. (2018). *“Impacto de los líderes de talento humano en la organización”*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. Colombia
- Delbón, A. (2002). *La formación de líderes militares. Segundo Encuentro de reflexión y experiencias sobre liderazgo efectivo*. Instituto Universitario Naval. Ponencia
- Eden, D. & Leviatan, U. (1975). *Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales*. *Journal of Applied Psychology*, 60, 736-741
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. N. (2002). *Investigación del comportamiento*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Lord, R. & Maher, K. (1991). *Leadership and information processing*. London: Routledge.
- Mesa, M. (2018). *“Afectación del clima laboral y disminución de la productividad por la falta de liderazgo en una compañía”*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. Colombia
- MI7-TASE8-02 (2012). *Manual de Liderazgo Militar*. Ejército del Ecuador. Quito. Ecuador
- Montero S. (2017). *Identificación de los estilos de liderazgo del equipo directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “De las Fuerzas Armadas (IESTPFFAA)” (Tesis de Maestría en Educación con mención en Gestión Educativa)*. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.
- Morales, J. & Molero, F. (1995). *Leadership in two types of healthcare organization*. (pp. 209-221). Londres: Lawrence Erlbaum.
- Olid Martínez, P. (2002): *Liderazgo militar*. *Military Review*, 20-29
- Palella, S. y Martins, F. (2003). *“Metodología de la Investigación cuantitativa”*. Caracas: Fedupel.

- Pasapera, A. & Piscoya, V. (2019). *“Liderazgo y desempeño académico de los cadetes de cuarto año de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi”*. Comando de Educación y Doctrina del Ejército. Lima. Perú
- Powell, Colin. (2016). *Principios que Funcionan en la Vida y Liderazgo*. U.S.A. Harper Collins.
- Quiñonez, L. & Puente, F. (2019). *“Responsabilidad social y liderazgo de los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH AF – 2019”*. Comando de Educación y Doctrina del Ejército. Lima. Perú
- RE 1-54 (2014). *Liderazgo Militar*. Ejército del Perú. Lima. Perú
- Sánchez, H. & Reyes, C. (2006). *Metodología y diseños de la investigación científica*. Lima: Mantaro
- Wofford, J., Godwin, V. & Wittington, J. (1998). *A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership*. The Leadership Quarterly, 9(1), 55-84
- Yekey, G. (2002). *El liderazgo situacional*. Military Review, 42-53.

Anexo 2. Matriz de Consistencia

Título: La Moral del Líder Militar y el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	DISEÑO METODOLÓGICO	
<p>Problema General</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la Moral del Líder Militar y el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar cuál es la relación que existe entre la Moral del Líder Militar y el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>La Moral del Líder Militar se relaciona significativamente con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020.</p>	<p>V1</p> <p>La Moral del Líder Militar</p>	<p>Los Valores del Liderazgo Militar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad • Integridad • Disciplina • Espíritu de cuerpo • Responsabilidad 	<p>Tipo y Nivel investigación</p> <p>Descriptivo-Correlacional</p> <p>Diseño de investigación</p> <p>No Experimental</p> <p>Enfoque de investigación</p> <p>Cuantitativo</p> <p>Técnica</p> <p>Se ha aplicado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta <p>Instrumentos</p> <p>Se utilizó:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios <p>Población</p> <p>40 Cadetes del 4to año de Artillería de la EMCH</p> <p>Muestra</p>	
<p>Problemas Específicos</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre los Valores del Liderazgo Militar y el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>Establecer cuál es la relación que existe entre los Valores del Liderazgo Militar y el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020.</p>	<p>Hipótesis Específicas</p> <p>Los Valores del Liderazgo Militar se relaciona significativamente con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020.</p>		<p>V2</p> <p>Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la EMCH “CFB” con sus subordinados</p>	<p>La Empatía y la Ética del Líder</p>		<ul style="list-style-type: none"> • La Ética del Líder • La Empatía del Líder • El Carácter • El Razonamiento Ético
					<p>La Presencia del Líder Militar</p>		<ul style="list-style-type: none"> • La Imagen de un Líder • La Presencia efectiva del Líder Militar
					<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Directivo • Liderazgo Participativo • Liderazgo Delegatorio • Liderazgo Transformacional 		
					<ul style="list-style-type: none"> • El escenario • Las personas 		

<p>¿Cuál es la relación que existe entre la Empatía y la Ética del Líder Militar, y el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la Presencia del Líder Militar y el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020?</p>	<p>Establecer cuál es la relación que existe entre la Empatía y la Ética del Líder Militar, y el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020.</p> <p>Establecer cuál es la relación que existe entre la Presencia del Líder Militar y el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020.</p>	<p>La Empatía y la Ética del Líder Militar, se relaciona significativamente con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020.</p> <p>La Presencia del Líder Militar se relaciona significativamente con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020.</p>		<p>Variables del Liderazgo Militar</p> <p>Liderazgo a Nivel Táctico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los tiempos de respuesta • Las características socio-culturales • Comportamiento que los subordinados esperan del líder • Cualidades personales del líder esperadas por los subordinados • El liderazgo en situaciones extremas • Factores que afectan la eficiencia en el combate • Factores que afectan el liderazgo 	<p>40 Cadetes del 4to año de Artillería de la EMCH</p> <p>Métodos de Análisis de Datos Estadística SPSS22</p>
---	---	---	--	---	--	--

Anexo 3. Instrumentos de Recolección de Datos

Cuestionario 1

LA MORAL DEL LÍDER MILITAR

La presente encuesta es para determinar cuál es la relación que existe entre la Moral del Líder Militar y el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados - 2020:

Escala de valoración	
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Los Valores del Liderazgo Militar	1	2	3	4
1. ¿Considera usted que la Lealtad como uno de los Valores Morales del Liderazgo, atendiendo a la Moral Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados?				
2. ¿Considera usted que la Integridad como uno de los Valores Morales del Liderazgo, atendiendo a la Moral Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados?				
3. ¿Considera usted que la Disciplina como uno de los Valores Morales del Liderazgo, atendiendo a la Moral Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados?				
4. ¿Considera usted que el Espíritu de Cuerpo como uno de los Valores Morales del Liderazgo, atendiendo a la Moral Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de				

Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados?				
5. ¿Considera usted que la Responsabilidad como uno de los Valores Morales del Liderazgo, atendiendo a la Moral Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados?				
La Empatía y la Ética del Líder Militar	1	2	3	4
6. ¿Considera usted que la Ética del Líder, atendiendo a la Moral Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados?				
7. ¿Considera usted que la Empatía del Líder, atendiendo a la Moral Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados?				
8. ¿Considera usted que el Carácter, atendiendo a la Moral Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados?				
9. ¿Considera usted que el Razonamiento Ético, atendiendo a la Moral Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados?				
La Presencia del Líder Militar	1	2	3	4
10. ¿Considera usted que la Imagen del Líder Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados?				

11. ¿Considera usted que la Presencia Efectiva del Líder Militar se relaciona con el Ascendiente de los Cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” con sus subordinados?				
--	--	--	--	--

Cuestionario 2

ASCENDIENTE DE LOS CADETES DE 4TO AÑO DE ARTILLERÍA DE LA EMCH “CFB” CON SUS SUBORDINADOS

Escala de valoración	
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Estilos del Liderazgo	1	2	3	4
12. ¿Considera usted que el Estilo de Liderazgo Directivo como elemento necesario para alcanzar el ascendiente de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influidas por la Moral del Líder Militar?				
13. ¿Considera usted que el Estilo de Liderazgo Participativo como elemento necesario para alcanzar el ascendiente de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influidas por la Moral del Líder Militar?				
14. ¿Considera usted que el Estilo de Liderazgo Delegatorio como elemento necesario para alcanzar el ascendiente de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influidas por la Moral del Líder Militar?				
15. ¿Considera usted que el Estilo de Liderazgo Transformacional como elemento necesario para alcanzar el ascendiente de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influidas por la Moral del Líder Militar?				
Variables del Liderazgo Militar	1	2	3	4

16. ¿Considera usted que el Escenario como una de las Variables del Liderazgo Militar, necesarias para alcanzar el ascendiente de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” es influido por la Moral del Líder Militar?				
17. ¿Considera usted que las Personas como una de las Variables del Liderazgo Militar, necesarias para alcanzar el ascendiente de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influidas por la Moral del Líder Militar?				
18. ¿Considera usted que los Tiempos de Respuesta como una de las Variables del Liderazgo Militar, necesarias para alcanzar el ascendiente de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influidos por la Moral del Líder Militar?				
19. ¿Considera usted que las Características Socio-Culturales como una de las Variables del Liderazgo Militar necesarias para alcanzar el ascendiente de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influidas por la Moral del Líder Militar?				
Liderazgo a Nivel Táctico	1	2	3	4
20. ¿Considera usted que el comportamiento que los subordinados esperan del líder para alcanzar el ascendiente de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influidos por la Moral del Líder Militar?				
21. ¿Considera usted que las cualidades personales del líder esperadas por los subordinados para alcanzar el ascendiente de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influidos por la Moral del Líder Militar?				

22. ¿Considera usted que el liderazgo en situaciones extremas necesario para alcanzar el ascendiente de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influidos por la Moral del Líder Militar?				
23. ¿Considera usted que los factores que afectan la eficiencia en el combate y pueden evitar para alcanzar el ascendiente de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influidos por la Moral del Líder Militar?				
24. ¿Considera usted que los factores que afectan el liderazgo y pueden evitar alcanzar el ascendiente de los cadetes de 4to año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” son influidos por la Moral del Líder Militar?				

Anexo 4.a. Validación De Instrumento Por Experto

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN/TESIS:

LA MORAL DEL LÍDER MILITAR Y EL ASCENDIENTE DE LOS CADETES DE 4TO AÑO DE ARTILLERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI” CON SUS SUBORDINADOS - 2020

AUTORES:

Cad IV Art Gonzales Prado Diego Enrique Deciderio

Cad IV Art Julca Gonzales Francis Gianpierre

INSTRUCCIONES: Coloque “x” en el casillero correspondiente la valoración que su experticia determine sobre las preguntas formuladas en el instrumento.

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN	VALOR ASIGNADO POR EL EXPERTO									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1. CLARIDAD	Está formado con el lenguaje adecuado.										
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables										
3. ACTUALIDAD	Adecuado de acuerdo al avance de la ciencia.										
4. ORGANIZACIÓN	Existe una cohesión lógica entre sus elementos.										
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos requeridos en cantidad y calidad										
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de la investigación										
7. CONSISTENCIA	Basado en bases teóricas científicas.										
8. COHERENCIA	Hay correspondencia entre dimensiones, indicadores e índices.										
9. METODOLOGÍA	El diseño responde al propósito de la investigación										
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.										

PROMEDIO DE VALORACIÓN DEL EXPERTO: _____

OBSERVACIONES REALIZADAS POR EL EXPERTO:

GRADO ACADÉMICO DEL EXPERTO: _____

INSTITUCIÓN DONDE LABORA: _____

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: _____

FIRMA:.....

POST FIRMA:

DNI:

Anexo 4.b. Validación De Instrumento Por Experto

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN/TESIS:

LA MORAL DEL LÍDER MILITAR Y EL ASCENDIENTE DE LOS CADETES DE 4TO AÑO DE ARTILLERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI” CON SUS SUBORDINADOS - 2020

AUTORES:

Cad IV Art Gonzales Prado Diego Enrique Deciderio

Cad IV Art Julca Gonzales Francis Gianpierre

INSTRUCCIONES: Coloque “x” en el casillero correspondiente la valoración que su experticia determine sobre las preguntas formuladas en el instrumento.

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN	VALOR ASIGNADO POR EL EXPERTO									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1. CLARIDAD	Está formado con el lenguaje adecuado.										
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables										
3. ACTUALIDAD	Adecuado de acuerdo al avance de la ciencia.										
4. ORGANIZACIÓN	Existe una cohesión lógica entre sus elementos.										
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos requeridos en cantidad y calidad										
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de la investigación										
7. CONSISTENCIA	Basado en bases teóricas científicas.										
8. COHERENCIA	Hay correspondencia entre dimensiones, indicadores e índices.										
9. METODOLOGÍA	El diseño responde al propósito de la investigación										
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.										

PROMEDIO DE VALORACIÓN DEL EXPERTO: _____

OBSERVACIONES REALIZADAS POR EL EXPERTO:

GRADO ACADÉMICO DEL EXPERTO: _____

INSTITUCIÓN DONDE LABORA: _____

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: _____

FIRMA:

POST FIRMA:

DNI:

Anexo 4.c. Validación De Instrumento Por Experto**TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN/TESIS:**

LA MORAL DEL LÍDER MILITAR Y EL ASCENDIENTE DE LOS CADETES DE 4TO AÑO DE ARTILLERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI” CON SUS SUBORDINADOS - 2020

AUTORES:

Cad IV Art Gonzales Prado Diego Enrique Deciderio

Cad IV Art Julca Gonzales Francis Gianpierre

INSTRUCCIONES: Coloque “x” en el casillero correspondiente la valoración que su experticia determine sobre las preguntas formuladas en el instrumento.

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN	VALOR ASIGNADO POR EL EXPERTO									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1.CLARIDAD	Está formado con el lenguaje adecuado.										
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables										
3.ACTUALIDAD	Adecuado de acuerdo al avance de la ciencia.										
4.ORGANIZACIÓN	Existe una cohesión lógica entre sus elementos.										
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos requeridos en cantidad y calidad										
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de la investigación										
7.CONSISTENCIA	Basado en bases teóricas científicas.										
8. COHERENCIA	Hay correspondencia entre dimensiones, indicadores e índices.										
9. METODOLOGÍA	El diseño responde al propósito de la investigación										
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.										

PROMEDIO DE VALORACIÓN DEL EXPERTO: _____

OBSERVACIONES REALIZADAS POR EL EXPERTO:

GRADO ACADÉMICO DEL EXPERTO: _____

INSTITUCIÓN DONDE LABORA: _____

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: _____

FIRMA:

POST FIRMA:

DNI:

Anexo 5. Constancia de entidad donde se efectuó la investigación

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”

CONSTANCIA

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

HACE CONSTAR

Que los Cadetes que se mencionan han realizado la investigación en esta dependencia militar sobre el tema titulado: LA MORAL DEL LÍDER MILITAR Y EL ASCENDIENTE DE LOS CADETES DE 4TO AÑO DE ARTILLERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI” CON SUS SUBORDINADOS - 2020

Investigadores:

Bach Gonzales Prado Diego Enrique Deciderio

Bach Julca Gonzales Francis Gianpierre

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

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

Anexo 6. Compromiso de autenticidad del instrumento

Los Cadetes que suscriben líneas abajo, autores del trabajo de investigación titulado: LA MORAL DEL LÍDER MILITAR Y EL ASCENDIENTE DE LOS CADETES DE 4TO AÑO DE ARTILLERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI” CON SUS SUBORDINADOS - 2020.

HACEN CONSTAR:

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

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

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

Chorrillos,..... dedel 2020

.....
Bach Gonzales Prado Diego Enrique Deciderio

.....
Bach Julca Gonzales Francis Gianpierre