

**ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
"CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"**



**EL LIDERAZGO Y EL ARTE DE COMANDAR PARA LOS CADETES
DE ARTILLERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
"CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI", 2025**

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

Autores

Douglass Antonio Remigio Toledo Yabar - (0009-0003-3335-6791)

Erick Jerson Quispe Galarreta - (0009-0009-3210-3251)

Docente Asesor:

Dr. García Huamantumba Camilo Fermín - (0009-0007-2624-7350)

LINEA DE INVESTIGACIÓN

SEGURIDAD Y DEFENSA, SEGURIDAD REGIONAL

Lima – Perú

2025

Grado de similitud



24% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

24%  Fuentes de Internet

6%  Publicaciones

12%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.





ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA

Los bachilleres Douglas Antonio Remigio Toledo Yabar y Erick Yerson Quispe Galarreta del Arma de Artillería, de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, (EMCH “CFB”) identificados con DNI N° 72901940 y N° 71028428 respectivamente, declaramos bajo juramento que:

1. Somos autores de la investigación titulada: “El Liderazgo y el Arte de Comandar para los cadetes de artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025”.
2. Que, dicha investigación ha sido íntegramente elaborada por los suscritos y que no existe plagio alguno de ideas, texto, o imagen que corresponda a otra persona, grupo o institución; comprometiéndonos a poner a disposición de la EMCH “CFB”, los documentos que acrediten la autenticidad de la información proporcionada; si esto fuera solicitado por la entidad.
3. En tal sentido, asumimos la responsabilidad que corresponda, ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, tanto en los documentos como en la información aportada. Y nos comprometemos a salir en defensa de la EMCH “CFB” ante cualquier reclamo de terceros que al respecto pudiese sobrevenir.
4. Finalmente, reconocemos, para todos los efectos, que la EMCH “CFB” actúa como tercero de buena fe y está exenta de cualquier responsabilidad.

En honor de lo afirmado y ratificamos, firmamos la presente declaración jurada de autenticidad.

Chorrillos, 15 de noviembre del 2025

Douglas Antonio Remigio Toledo Yabar
DNI 72901940
AUTOR 1

Erick Yerson Quispe Galarreta
DNI 71028428
AUTOR 2



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

**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN – DINVEST
AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO
INSTITUCIONAL DE LA EMCH “CFB”**

Formato de autorización para la publicación electrónica en la página web del Repositorio Institucional Digital de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, de conformidad con el Decreto Legislativo N° 822, sobre la Ley de los Derechos de Autor, Ley N° 30035 del Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso y Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales RENATI.

1. Datos personales

| | |
|--|---|
| Autor 1: Douglas Antonio Remigio Toledo Yabar | Autor 2: Erick Yerson Quispe Galarreta |
| N° DNI: 72901940 | N° DNI: 71028428 |
| Teléfono: 930813811 | Teléfono: 968728710 |
| Correo-e: Dtoledoyabar@escuelamilitar.edu.pe | Correo-e: ejquispeg@escuelamilitar.edu.pe |
| ORCID: 0009-0003-3335-6791 | ORCID: 0009-0009-3210-3251 |

2. Datos de la obra

| |
|---|
| Título: El Liderazgo y el Arte de Comandar para los cadetes de artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025 |
| Tipo de obra: Tesis |
| Asesor: Dr. Camilo Fermín García Huamantumba |
| N° DNI: 43296209 |
| ORCID: 0009 – 0007 – 2624 – 7350 |
| Año de publicación: 2025 |

3. Declaraciones

El autor declara que:

- La obra es original y de mi (nuestra) propia y exclusiva creación, realizándose sin violar ni usurpar derechos de autor de terceros.
- Con la obra no se ha quebrantado ningún derecho moral o patrimonial de autor.

- No contiene declaraciones difamatorias contra terceros y respeta el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales de las personas.
- Soy (somos) titular (es) de los derechos patrimoniales sobre la obra y no pesa ningún gravamen sobre ella.

Por tanto, todo lo señalado en el presente formato, en especial lo descrito en el numeral dos, ostenta la condición de Declaración Jurada. Por ello me comprometo a salir en defensa de LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI” ante cualquier reclamación de terceros que al respecto pudiese sobrevenir. Para todos los efectos, LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”, actúa como tercero de buena fe.

4. Publicación de su investigación en el Repositorio Institucional de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”

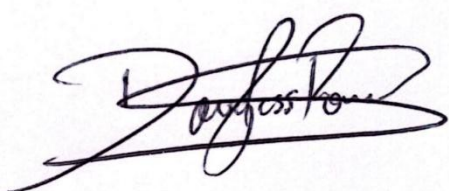
TIPO DE ACCESO A SU INVESTIGACIÓN

Acceso abierto

Acceso restringido (12 a 24 meses)

JUSTIFICACIÓN (de acceso restringido)

Contiene Información militar



Douglas Antonio Remigio Toledo Yabar
DNI 72901940
AUTOR 1



Erick Yerson Quispe Galarreta
DNI 71028428
AUTOR 2

Agradecimiento

Agradecemos a nuestros profesores, instructores y asesores por apoyarnos con sus conocimientos en nuestra formación profesional a través de una esmerada educación que nos respaldará como destacados oficiales del Ejército del Perú en el ámbito militar.

Dedicatoria

Al creador, que está con nosotros cada día,
a nuestros padres y hermanos por su
inquebrantable apoyo y compañía en el
devenir de nuestra extensa etapa de
formación académica y militar.

Índice

| | Pág. |
|---|------|
| Caratula | |
| Grado de similitud | ii |
| Declaración jurada de autoría | iii |
| Autorización de publicación | iv |
| Agradecimiento | vi |
| Dedicatoria | vii |
| Índice | viii |
| Índice de tablas | xi |
| Índice de figuras | xii |
| Resumen | xiii |
| Abstract | xiv |
| Introducción | xv |
| | |
| CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 1 |
| 1.1 Descripción problemática | 1 |
| 1.2 Delimitación de la investigación | 3 |
| 1.2.1 Delimitación espacial | 3 |
| 1.2.2 Delimitación temporal | 3 |
| 1.2.3 Delimitación teórica | 3 |
| 1.3 Formulación del Problema | 4 |
| 1.3.1 Problema general | 4 |
| 1.3.2 Problemas específicos | 4 |
| 1.4 Objetivos de la investigación | 4 |
| 1.4.1 Objetivo General | 4 |
| 1.4.2 Objetivos Específicos | 4 |
| 1.5 Justificación e Importancia de la Investigación | 4 |
| 1.5.1 Justificación teórica | 4 |
| 1.5.2 Justificación práctica | 5 |
| 1.5.3 Justificación metodológica | 5 |
| 1.5.4 Importancia de la investigación | 5 |

| | | |
|----------------------------------|---|----|
| 1.6 | Limitaciones de la investigación | 5 |
| CAPITULO II: MARCO TEÓRICO | | 6 |
| 2.1 | Antecedentes de la investigación | 6 |
| 2.1.1 | Antecedente internacionales | 6 |
| 2.2.2 | Antecedentes nacionales | 8 |
| 2.2 | Bases teóricas | 9 |
| 2.2.1 | Definición de la Variable de estudio 1: Liderazgo | 9 |
| 2.2.1.1 | Definición | 9 |
| 2.2.1.2 | Teorías | 9 |
| 2.2.1.3 | Dimensiones | 10 |
| 2.2.2 | Definición de la Variable de estudio 2: El Arte de Comandar | 17 |
| 2.2.2.1 | Definición | 17 |
| 2.2.2.2 | Teorías | 17 |
| 2.2.2.3 | Dimensiones | 18 |
| 2.3 | Marco conceptual | 24 |
| 2.4 | Operacionalización de las variables | 28 |
| 2.5 | Formulación de hipótesis | 30 |
| 2.5.1 | Hipótesis General | 30 |
| 2.5.2 | Hipótesis Específicas | 30 |
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO | | 31 |
| 3.1 | Enfoque de investigación | 31 |
| 3.2 | Tipo de investigación | 31 |
| 3.3 | Método de investigación | 31 |
| 3.4 | Alcance de investigación | 31 |
| 3.5 | Diseño de investigación | 32 |
| 3.6 | Población, muestra, unidad de estudio | 32 |
| 3.6.1 | Población de estudio | 32 |
| 3.6.2 | Muestra de estudio | 32 |
| 3.6.3 | Unidad de estudio | 33 |
| 3.7 | Técnica e instrumento de recolección de datos | 33 |
| 3.7.1 | Técnica de recolección de datos | 33 |
| 3.7.2 | Instrumento de recolección de datos | 33 |

| | | |
|-------------------------------------|---|----|
| 3.7.3 | Validez y confiabilidad de los instrumentos de medición | 34 |
| 3.8 | Procesamiento y método de análisis de datos | 35 |
| 3.8.1 | Técnica para el procesamiento de datos | 35 |
| 3.8.2 | Método de análisis de datos | 35 |
| 3.8.2.1 | Análisis descriptivo | 35 |
| 3.8.2.2 | Análisis inferencial (prueba de hipótesis) | 35 |
| 3.9 | Aspectos éticos | 35 |
| CAPITULO IV: RESULTADOS | | 36 |
| 4.1 | Análisis descriptivo | 36 |
| 4.2 | Análisis Inferencial | 44 |
| CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS | | 52 |
| CONCLUSIONES | | 56 |
| RECOMENDACIONES | | 57 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | | 58 |
| Anexos | | 61 |
| Anexo 1. | Matriz de consistencia | 61 |
| Anexo 2. | Instrumento de recolección de datos | 63 |
| Anexo 3. | Autorización para la recolección de datos | 68 |
| Anexo 4. | Base de datos (de prueba piloto) | 69 |
| Anexo 5. | Base de datos (origen de resultados) | 71 |
| Anexo 6. | Propuesta de mejora | 73 |
| Anexo 7. | Validación por expertos | 75 |
| Anexo 8. | Dictamen Final del Asesor Temático | 78 |
| Anexo 9. | Dictamen Final del Asesor Metodológico | 79 |
| Anexo 10. | Acta de Sustentación | 80 |
| Anexo 11. | Otros de acuerdo al nivel y diseño de investigación | 81 |

Índice de tablas

| Tabla | Descripción | Pág. |
|--------------|---|-------------|
| Tabla 1 | <i>Operacionalización de las variables</i> | 28 |
| Tabla 2 | <i>Diagrama de Likert</i> | 33 |
| Tabla 3 | <i>Expertos evaluadores</i> | 34 |
| Tabla 4 | <i>El Liderazgo y el Arte de Comandar</i> | 36 |
| Tabla 5 | <i>El Liderazgo Militar y el Arte de Comandar</i> | 38 |
| Tabla 6 | <i>El Arte de Liderar y el Arte de Comandar</i> | 40 |
| Tabla 7 | <i>El Líder en el mando tipo misión y el Arte de Comandar</i> | 42 |
| Tabla 8 | <i>Pruebas de Normalidad</i> | 44 |
| Tabla 9 | <i>Escala de interpretación para la correlación de Spearman</i> | 45 |
| Tabla 10 | <i>Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis general</i> | 46 |
| Tabla 11 | <i>Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis específica 1</i> | 47 |
| Tabla 12 | <i>Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis específica 2</i> | 49 |
| Tabla 13 | <i>Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis específica 3</i> | 50 |

Índice de figuras

| Figura | Descripción | Pág. |
|---------------|---|-------------|
| Figura 1 | <i>El Liderazgo y el Arte de Comandar</i> | 37 |
| Figura 2 | <i>El Liderazgo Militar y el Arte de Comandar</i> | 39 |
| Figura 3 | <i>El Arte de Liderar y el Arte de Comandar</i> | 41 |
| Figura 4 | <i>El Líder en el mando tipo misión y el Arte de Comandar</i> | 43 |

Resumen

El principal objetivo del presente trabajo es determinar cuál es la conexión existente entre el liderazgo y el arte de comandar para los cadetes de artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025. Teniendo en consideración que el liderazgo en los cadetes es fundamental para su desempeño profesional y se potencia mediante el desarrollo del arte del comandar para los cadetes de cuarto año de Artillería. Metodológicamente: el trabajo de investigación presenta un enfoque cuantitativo, tipo de investigación básico, no experimental fue el diseño y una población de 87 cadetes del arma de Artillería de la EMCH "CFB", y, una vez aplicada la formula se estableció como muestra los 72 cadetes del arma de artillería de la EMCH "CFB"; el instrumento utilizado fue el cuestionario, utilizado para determinar los objetivos del estudio. Los hallazgos del estudio mostraron una alta conexión positiva, con un Rho de Spearman de 0.768. Por lo tanto, el umbral de significancia es ($0.000 < 0.05$). Llegando a la conclusión siguiente: encontramos la existencia de una conexión representativa entre el liderazgo y el arte de comandar para los cadetes de artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025; por lo tanto, con esto entendemos que el liderazgo en todas sus formas influye directamente en la forma como se desarrolla el arte de comandar en los cadetes de artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB".

Palabras claves: Liderazgo, arte, comandar y artillería.

Abstract

The main objective of this study is to determine the connection between leadership and the art of command for artillery cadets at the Chorrillos Military School “Colonel Francisco Bolognesi” in 2025. Considering that leadership among cadets is fundamental to their professional performance and is enhanced thru the development of the art of command for fourth-year Artillery cadets. Methodologically: the research employs a quantitative approach, is basic in type, and uses a non-experimental design. The population consisted of 87 artillery cadets at the EMCH “CFB,” and after applying the formula, the sample was set at 72 artillery cadets from the same institution. The instrument used was a questionnaire, which served to determine the study’s objectives. The study findings showed a strong positive correlation, with a Spearman’s rho of 0.768. Therefore, the significance threshold is ($0.000 < 0.05$). Reaching the following conclusion: we find a statistically significant relationship between leadership and the art of command among artillery cadets at the Chorrillos Military School “Colonel Francisco Bolognesi” in 2025; therefore, we understand that leadership in all its forms directly influences how the art of command develops in artillery cadets at the Chorrillos Military School “CFB”.

Keywords: Leadership, art, command, and artillery

Introducción

El tema que motivó la presente investigación se encuentra enmarcado en la importancia de que los cadetes del arma de artillería puedan ejercer el liderazgo como futuros oficiales del Ejército del Perú desarrollando el arte de comandar cumpliendo de esta forma con el perfil del oficial que egresa de la EMCH y los requerimientos de un líder.

El presente estudio tiene como objetivo determinar cuál es la conexión existente entre el liderazgo y el arte de comandar para los cadetes de artillería de la EMCH “CFB”, 2025. Dicho objetivo es el resultado a la pregunta de investigación, la cual dice: ¿Cuál es la conexión existente entre el liderazgo y el arte de comandar para los cadetes de artillería de la EMCH “CFB”, 2025?

La investigación se llevó a cabo en la EMCH “CFB”, que se encuentra en el distrito de Chorrillos, en el departamento de Lima. Planteamos la siguiente hipótesis: para los cadetes de artillería de la EMCH “CFB”, 2025, existe una correlación sustancial entre el liderazgo y el arte del mando.

A diferencia del mando, que se define como autoridad legal, el liderazgo es un atributo moral. En pocas palabras, el liderazgo es el deber moral de un individuo de ayudar a otros a alcanzar sus objetivos. Lo intrigante del liderazgo es que no necesitas tener un título oficial para ser un líder. Además, el arte profesional del oficial es el arte del mando. Cada oficial debe aprender a aplicar los principios de mando a través de la introspección.

De manera similar, los 5 capítulos que integran el marco de la presente investigación fueron producidos metodológicamente y tuvieron una influencia significativa en la formulación de nuestros resultados y sugerencias.

La descripción de la realidad problemática, la formulación del problema, sus objetivos, su explicación y su alcance están cubiertos en detalle en el Capítulo I, "Planteamiento del Problema".

El trasfondo, los fundamentos teóricos, el marco conceptual, la operacionalización de variables y la presentación de hipótesis están todos incluidos en el Capítulo II, "Marco Teórico".

El enfoque, tipo, método, nivel, diseño, población, muestra, unidad de estudio, metodología e instrumento de recolección de datos, método de procesamiento y análisis de datos, y cuestiones éticas están todos incluidos en el Capítulo III, "Marco Metodológico".

Los análisis descriptivos e inferenciales se llevaron a cabo en el Capítulo IV, "Resultados".

Por último, los datos presentados en el Capítulo 4 se utilizaron para elaborar la discusión de los resultados en el Capítulo V, "Discusión de los Resultados".

Por último, haremos recomendaciones y sacaremos conclusiones que nos ayudarán a probar nuestras hipótesis y alcanzar nuestros objetivos.

CAPÍTULO I

Planteamiento del problema

1.1 Descripción problemática

El liderazgo en los ejércitos del planeta es crucial para el éxito de las operaciones militares, la moral de las tropas y la cohesión de las unidades. Los líderes militares deben ser capaces de influir en sus subordinados, motivarlos, y guiarlos para lograr objetivos específicos, todo mientras se mantienen relaciones fluidas con otros líderes y agentes civiles.

El liderazgo militar es un aspecto fundamental de la profesión militar y tiene un papel preponderante en la efectividad de las fuerzas armadas. Los líderes militares deben estar preparados para afrontar los desafíos de un mundo complejo y cambiante, y deben estar comprometidos con el desarrollo de sus subordinados y con el cumplimiento de sus obligaciones.

A nivel mundial, según Cohen (2011) se identificó la necesidad de contar con una evaluación interna del proceso de desarrollo de los líderes de la Fuerza Aérea, conocida también como el equipo de desarrollo o development team (DT) para determinar su eficacia en la creación de líderes excelentes para cumplir con las necesidades actuales y futuras. Los DT forman parte del programa global de formación de la fuerza, una iniciativa impulsada por requisitos para capacitar y educar al personal del servicio activo, de la reserva y civil mediante un proceso resuelto, a lo largo de toda la carrera para la formación personal y profesional.

Los líderes de la Fuerza Aérea utilizan el desarrollo de la fuerza para engendrar aptitudes organizativas y ocupacionales mediante la educación, adiestramiento en las destrezas y experiencia práctica. Según el servicio, los DT son su conducto que alinea los sistemas de formación de la fuerza con estructuras y políticas organizativas; además, los encargados de la formación de la fuerza los utilizan para generar la trayectoria profesional para su personal.

Los egresados de programas de desarrollo de liderazgo ineficaces o inadecuados afectan de manera negativa a muchas organizaciones y a menudo van acompañados de mayores costos operacionales. Los líderes eficaces son típicamente una base esencial para el éxito y crecimiento de la organización, haciendo que la necesidad de contar con programas maduros de perfeccionamiento de líderes sea un problema que tanto el sector privado como el público deben tratar agresivamente.

A nivel regional, tomamos como referencia al ejército del Ecuador, donde apreciamos

que la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro” (ESMIL), a lo largo de su historia ha evolucionado para adaptarse a las demandas cambiantes de la sociedad y las Fuerzas Armadas Ecuatorianas, sin embargo, su propósito fundamental sigue siendo la formación de líderes militares y ciudadanos comprometidos con el bienestar de Ecuador. Esta institución de educación superior tiene la misión de:

Formar oficiales en el grado de subtenientes de arma y servicios, con conocimientos y actitudes que le permitan comandar, educar, administrar y representar en el reparto dispuesto a su nivel y/o similares, para desenvolverse eficientemente en su campo ocupacional y de acuerdo al perfil profesional en vigencia, además formar oficiales especialistas para satisfacer las necesidades técnicas del Ejército (ESMIL, 2023).

Sobre la base de lo mencionado, la oferta académica de la ESMIL está estructurada de tal forma que facilite a los futuros oficiales y líderes del Ejército desarrollar habilidades claves, como la toma de decisiones oportunas y acertadas ante los escenarios cambiantes. Por eso amerita que su formación sea sólida y estricta para que puedan enfrentar los desafíos que encontrarán en el campo de batalla (Carrillo, 2019).

Es por lo que un líder en su formación debe ser moldeado con una rigurosa disciplina y exigencia, debe entrenarse para tener un control emocional que le permita enfrentarse a situaciones de estrés y así pueda tomar decisiones lógicas y sobre todo objetivas, sea capaz de alcanzar de sus subordinados la confianza y pueda llegar a motivarlos sobre la base de conocimiento, autocontrol y su capacidad (Pastor et al., 2021).

Del mismo modo los líderes militares, subalternos en especial, deben tener ciertas características que le permitan tener bajo control a un grupo de soldados para el cumplimiento de la misión como son: comunicación efectiva, cumplimiento de las normas y reglamentos, así como motivación y trabajo en equipo, para que sean capaces de proporcionar a sus subordinados instrucciones claras, precisas y oportunas, motivándolos e inspirándolos para que puedan cumplir con su labor de manera eficaz y de esta manera alcanzar el éxito en las misiones encomendadas (Molero y Moriano, 2019).

A nivel nacional, las FFAA del Perú, en particular el Ejército del Perú, se encuentran inmersas en un proceso de transformación de capacidades, que permiten hacer frente a las amenazas a la seguridad de la nación en cumplimiento a lo establecido en la Constitución Política del Perú vigente desde 1993.

Para consolidar el mencionado proceso es vital contar con líderes militares capaces de guiar y conducir el esfuerzo emprendido y hacer realidad el cambio del instrumento militar en un contexto de realidad compleja que nos señala el presente siglo. Por ello los esfuerzos por entender y asumir que “el campo de acción del liderazgo ha cambiado, por ende, se requiere un nuevo perfil, con rasgos diferentes: estratega, administrador y gerente con habilidad para la comunicación y flexible” (MF-6-1, 2019); buscando líderes militares integrales con competencias y habilidades necesarias para el total desarrollo de su capacidad directiva que “convierta personas comunes en líderes extraordinarios mediante el ejemplo y, a un grupo humano simplemente bueno, en una organización exitosa” (MF-6-1, 2019).

En esa línea, en octubre de 2018 el Alto Mando del Ejército aprobó el nuevo Modelo de Liderazgo (MLE) con la finalidad de que el personal del EP internalice los modernos conceptos del liderazgo, los ponga en práctica y pueda hacer frente, con éxito, a los nuevos desafíos que la realidad compleja con escenarios cambiantes, volátiles, saturados de incertidumbre y con seguidores de distintas características y necesidades, presenta y que afecta la seguridad de nuestra nación.

Por último, y no menos importante el liderazgo militar en Escuela Militar de Chorrillos (EMCH) se enfoca en desarrollar líderes capaces de influir, motivar y dirigir a sus unidades en la consecución de objetivos militares, manteniendo altos estándares éticos y profesionales. La formación del liderazgo militar en la EMCH se centra en la adquisición de habilidades para dirigir, planificar, ejecutar y evaluar misiones, así como en la promoción de valores como la disciplina, el compromiso y la responsabilidad.

1.2 Delimitación de la investigación

1.2.1 Delimitación espacial

El estudio se ejecutó en la EMCH “CFB”, que se encuentra en el distrito de Chorrillos, en el departamento de Lima.

1.2.2 Delimitación temporal

Este trabajo se ejecutó entre marzo y diciembre de 2025, e incluyó predicciones para el futuro.

1.2.3 Delimitación teórica

El conocimiento sobre liderazgo y el arte del mando para los cadetes de artillería en la EMCH sirvió como marco para el estudio.

1.3 Formulación del Problema

1.3.1 Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo y el arte de comandar para los cadetes de artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025?

1.3.2 Problemas específicos

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo militar y el arte de comandar para los cadetes de artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025?

¿Cuál es la relación que existe entre el arte de liderar y el arte de comandar para los cadetes de artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025?

¿Cuál es la relación que existe entre el líder en el mando tipo misión y el arte de comandar para los cadetes de artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar cuál es la relación que existe entre el liderazgo y el arte de comandar para los cadetes de artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

1.4.2 Objetivos específicos

Establecer cuál es la relación que existe entre el liderazgo militar y el arte de comandar para los cadetes de artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

Establecer cuál es la relación que existe entre el arte de liderar y el arte de comandar para los cadetes de artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

Establecer cuál es la relación que existe entre el líder en el mando tipo misión y el arte de comandar para los cadetes de artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

1.5 Justificación e importancia de la investigación

1.5.1 Justificación teórica

Al mostrar cómo aspectos particulares de un campo específico pueden relacionarse con esta idea e incluso impactar su liderazgo y desempeño actual como artilleros, este estudio ayudará

a entrenar a los cadetes de artillería y maximizar su desarrollo de liderazgo para su formación profesional como futuros líderes de nuestro Ejército. Esto llevará a la expansión de la idea mencionada anteriormente y al descubrimiento de hallazgos adicionales.

1.5.2 Justificación práctica

Los hallazgos de este estudio estaban directamente relacionados con el fortalecimiento de la formación profesional de los cadetes del arma de artillería en la EMCH, lo cual ayudó enormemente a su liderazgo y su arte de comandar en el área de especialización.

1.5.3 Justificación metodológica

Esta investigación se desarrolló a través de un minucioso proceso científico que requiere el uso de métodos e instrumentos de investigación que serán validados, probados por su fiabilidad y revisados por expertos para asegurar su idoneidad para estudios posteriores y servir como guía para la creación de este tipo de tesis.

1.5.4 Importancia de la investigación

El liderazgo es crucial para los cadetes de la EMCH, ya que los prepara para futuros roles en el ejército. El desarrollo del liderazgo en la EMCH implica enseñar a los cadetes a inspirar, dirigir y guiar a otros, fomentando la confianza y el desempeño hacia la consecución de objetivos. Este entrenamiento es fundamental para el éxito de los futuros oficiales del ejército peruano.

1.6 Limitaciones de la investigación

El aumento en la demanda de tiempo y esfuerzo fue el enfoque de las actividades de investigación.

El hecho de que los autores estén en su fase de formación y solo reciban consejos sus progenitores deben ofrecer apoyo financiero para cubrir los costos generados por el proceso de investigación actual podría considerarse una limitación económica.

Falta de tiempo como resultado de varias responsabilidades administrativas y académicas.

CAPITULO II

Marco teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedente internacionales

Reyes (2023) en su tesis titulada: *“Aplicación del liderazgo militar transformacional por oficiales del Ejército de Colombia en el siglo XXI: Una estrategia para mejorar el desempeño profesional y el bienestar de los soldados”*. Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. Colombia. El liderazgo militar transformacional es crucial para el éxito del Ejército de Colombia en el siglo XXI, ya que implica la efectiva utilización del talento humano, pilar fundamental en la institución. La capacidad de innovar e incidir positivamente en el comportamiento de los soldados por parte de los oficiales y suboficiales es esencial para lograr una cultura organizacional que se adapte a los cambios cada vez más complejos a los que se enfrenta la institución. El liderazgo militar transformacional tiene el potencial de impactar positivamente la cultura organizacional y obtener lo mejor de cada hombre para enfrentar nuevos desafíos. A través de esta lectura se proporciona una guía para implementar el liderazgo transformacional en el Ejército de Colombia; estrategias específicas para lograr este objetivo incluyen el enfoque en un liderazgo íntegro y transformacional orientado hacia la institución castrense, también se ha observado como el liderazgo transformacional tiene una injerencia positiva en el desempeño profesional y el provecho de los soldados, mejorando la cohesión y la identificación grupal, lo que lleva a una mayor eficacia en las unidades militares pequeñas. En síntesis, el liderazgo militar transformacional es una estrategia esencial para la gestión del talento humano en el Ejército de Colombia. La implementación efectiva de este enfoque requiere un liderazgo íntegro y transformacional orientado hacia la institución castrense, así como la integración del liderazgo y la estrategia. La evaluación de los estilos de liderazgo de los comandantes de primera línea y la investigación continua en liderazgo transformacional son clave para garantizar su éxito.

Baigorria (2022) en su tesis titulada: *“Liderazgo y Conducción: Despejando la ambigüedad para un efectivo Accionar Militar Conjunto”*. Escuela de Guerra conjunta de las Fuerzas Armadas. Buenos Aires. Argentina. La guerra, como expresión máxima del arte y ciencia militar, en su discurrir a lo largo de la historia, ha creado la necesidad de establecer conceptos claros para diversas cuestiones. Entre ellas, conducción y liderazgo, son dos

términos que han ocupado lugares de gran relevancia. En el ámbito de las Fuerzas Armadas Argentinas, el concepto de conducción goza de un inequívoco acuerdo. Sin embargo, con el concepto de liderazgo no sucede lo mismo. Mientras conducción es un concepto ampliamente tratado en la doctrina, el liderazgo es pobremente abordado. Ante tal vacío doctrinal, el concepto de liderazgo pareciera haber sido engullido por completo por el de conducción, al punto tal, de ser considerados en muchos casos como sinónimos. En este contexto, la creencia compartida en las Fuerzas Armadas respecto del liderazgo resulta ser sumamente ambigua. No obstante, la academia ha sugerido una naturaleza del liderazgo completamente dissociada de cualquier forma de autoridad, a diferencia de la conducción, que está claramente identificada con ella. Con lo cual, la ambigüedad establecida podría ser correctamente dilucidada. Los actuales ambientes operacionales, marcados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, requieren, en el Accionar Militar Conjunto, conceptos claros que sirvan de multiplicador del poder de combate. En virtud de lo cual, y desde diferentes perspectivas, parecieran existir considerables motivos para distinguir inequívocamente conducción y liderazgo, a la luz de sus naturalezas inherentes. Distinción que fortalecería el trabajo en equipo, sirviendo de catalizador de la tan anhelada sinergia en el Accionar Militar Conjunto.

Tappen (2020) en su ensayo titulado: *“La figura del comandante: poder, autoridad (mando) y liderazgo”*. Marina de Guerra de Chile. Santiago de Chile. Chile. El propósito del ensayo que sigue es determinar si el comandante está llamado a ejercer el mando, es decir, a liderar a un grupo de soldados hacia un triunfo militar aprovechando plenamente la autoridad, el liderazgo y el poder que se le han conferido, sin ninguna restricción en cuanto al sacrificio. Por lo tanto, podrá confrontar a sus subordinados con autoridad moral una vez que se haya formado una base de confianza y credibilidad, se hayan demostrado sus competencias y se hayan obtenido los niveles de influencia requeridos. Es crucial recordar que los comandantes tienen dos tipos diferentes de objetivos. El objetivo natural o permanente es llevar a su unidad a cumplir con los objetivos militares; esto es una enorme dificultad porque implica el riesgo de la propia vida y/o la de los subordinados. El autor llegó a la siguiente conclusión: No es necesario que un buen líder enfatice la jerarquía militar o use la fuerza para imponer sus puntos de vista; en cambio, se debe mantener un equilibrio adecuado entre la autoridad militar y el trato digno. Al inspirar a sus subordinados, los comandantes tienen una influencia significativa en su crecimiento profesional y personal; el mejor legado que pueden dejar es un ejemplo.

2.2.2 Antecedentes nacionales

Veramatus y Atencio (2024) en su tesis titulada: *“Fortalecimiento de la Ética Militar y Liderazgo de los cadetes de artillería de cuarto año de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2024*”. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Ciencias Militares con Mención en Ingeniería. EMCH. Lima. Perú. El objetivo de este estudio fue determinar cómo los cadetes de artillería de cuarto año de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi," 2024, desarrollaron sus creencias militares y su liderazgo. Utilizando un enfoque hipotético-deductivo, se empleó una metodología descriptivo-correlacional sencilla. El diseño transversal, no experimental, empleó una metodología cuantitativa. Se utilizó una encuesta con un cuestionario como método de recolección de datos. Se eligió una muestra de 29 cadetes de una población de 31 cadetes. El 79.3% de los cadetes con una fuerte ética militar mostró un excelente liderazgo, lo que sugiere una correlación favorable entre ambos. Esta asociación fue validada utilizando la prueba de correlación de Spearman, que produjo un coeficiente de 0.769 con un nivel de significancia de 0.000. Se demostró que un mayor enfoque en la ética aumenta la posibilidad de un liderazgo efectivo, subrayando la necesidad de integrar la ética en la formación militar.

Quispe y Coronado (2024) en su tesis titulada: *“Liderazgo Militar y Formación Militar de los cadetes de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” – 2024*”. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Ciencias Militares con Mención en Administración. EMCH. Lima. Perú. El estudio examinó la conexión entre la formación militar y el liderazgo para los cadetes de caballería en la EMCH "CFB" en 2024. En términos de metodología, se utilizó un enfoque cuantitativo básico; se creó la técnica hipotético-deductiva con un diseño no experimental y un alcance descriptivo-correlacional. Noventa cadetes de caballería de la EMCH "CFB" conformaron la población, mientras que sesenta y un cadetes conformaron la muestra. El instrumento resultó ser un cuestionario con preguntas cerradas, y se empleó la encuesta como método de colección de información. Según los hallazgos, el liderazgo y la formación militar fueron considerados altos por el 25.7% (16/61) de los encuestados. De manera similar, el 43.4% (26/61) informó tener un nivel medio de entrenamiento militar y un alto nivel de liderazgo militar. Con un coeficiente de rho de Spearman de 0.876, se descubrió una correlación positiva significativa. De la misma forma, con un nivel de significancia de 0.001, el nivel de significancia es menor que 0.05 ($0.001 < 0.05$). Según los hallazgos del estudio documental y las encuestas, el liderazgo militar está, por lo tanto, intrínsecamente ligado a la formación militar. Para mejorar la formación militar

de los cadetes en la EMCH "CFB," esta conclusión destaca la importancia de la supervisión del liderazgo militar.

Tumpay (2023) en su tesis titulada: “*Tareas de Comando Táctico y Actividades de Liderazgo en los cadetes de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos, 2023*”. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Ciencias Militares con Mención en Administración. EMCH. Lima. Perú. Cuyo objetivo es determinar la conexión existente entre estas variables. Para comprender esta problemática, se ha empleado la metodología del enfoque cuantitativo, considerando como dimensiones a la responsabilidad, contabilidad y autoridad. El diseño es no experimental, el alcance es descriptivo-correlacional para determinar el vínculo entre las variables del estudio, la metodología es descriptiva y el tipo de investigación es básica. La muestra estuvo compuesta por 78 cadetes, y la población fue el escuadrón de cadetes de Caballería, que tenía un total de 98 miembros. empleando el cuestionario de escala Likert como instrumento para recolectar información y el método de encuesta. Los hallazgos estadísticos indican que las variables (deberes de mando táctico y actividades de liderazgo) tienen una asociación significativa y directa. En consecuencia, 33,3% de cadetes de caballería de la EMCH, 2023, están parcialmente de acuerdo con la tarea de comando táctico y las actividades de liderazgo. Por otro lado, se tiene a un menor grupo de cadetes, 1,3%, que afirmaron estar en desacuerdo con las tareas del comando táctico y además se muestran en neutro respecto a las actividades de liderazgo en la EMCH. Los resultados se obtuvieron a través del programa JAMOVİ y SPSS, siendo estas herramientas clave para identificar la relación entre las variables.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Variable 1: El Liderazgo

2.2.1.1 Definición. Es la capacidad, habilidad y cualidad de dirigir, conducir y orientar la dinámica de un grupo humano para alcanzar sus objetivos comunes con eficiencia y eficacia.

2.2.1.2 Teorías.

El liderazgo es una cualidad moral, en contraste con el mando que es una autoridad legal. El liderazgo es sencillamente el requerimiento moral de un individuo de guiar a los demás a que logren sus metas. El aspecto interesante del liderazgo es que para ser un Líder no es necesario ser designado oficialmente como tal (RE-1-54, 2014).

El liderazgo en el ejército se define como la influencia en las personas – proporcionando propósito, dirección y motivación – mientras opera para cumplir la misión y mejorar la organización (Harland, 2003).

El liderazgo militar se define como el arte de persuadir a los subalternos, lograr de ellos la adhesión a un ideal para que, provistos de un propósito, dirección y motivación, desarrollen una tarea, cumplan una misión y mejoren la organización, sintiéndose al mismo tiempo satisfechos y realizados (MVL-21001, 2021).

2.2.1.3 Dimensiones.

2.2.1.3.1 Dimensión 1: Liderazgo militar. Es la habilidad de persuadir a aquellos bajo nuestra supervisión para que lleven a cabo el objetivo en beneficio de la empresa, dándoles motivación, dirección y propósito. Tres requisitos fundamentales deben cumplirse para ejercer el liderazgo militar: Saber-Hacer-Ser. El Liderazgo en el Ejército comienza con lo que el Líder Militar debe Ser, con valores y atributos que forman el carácter y que se poseen todo el tiempo como cualidades determinantes que forman la identidad del Líder Militar (RE-1-54, 2014).

La identidad del líder militar se determinó como la dimensión de los componentes del liderazgo de acuerdo con la definición de la variable de liderazgo militar proporcionada en el párrafo anterior, la dimensión de los valores se mantuvo constante, y la primera dimensión—las cualidades del líder—se derivó del líder militar.

En este sentido, el término abarca los rasgos esenciales del liderazgo militar, destacando su carácter integral y las ideas subyacentes que dirigen su uso en el contexto militar. Es así como se consideran como dimensiones las cualidades del líder, los valores y los componentes del liderazgo (RE-1-54, 2014).

Indicador 1: Los Valores del Líder Militar. Los valores Militares que son los principios, normas y cualidades consideradas esenciales y que están reconocidos por los valores Institucionales y los valores inherentes, a estos engloban también los valores del Liderazgo Militar que incluyen a la lealtad, la integridad, la disciplina, el espíritu de cuerpo y la responsabilidad (Líder); valores que sin ser más importantes que los demás, son considerados imprescindibles de practicar por todo Líder Militar (RE-1-54, 2014).

Indicador 2: Autoridad de Comando y el Liderazgo. El comando es un rol de liderazgo particular, legalmente reconocido, que es exclusivo del ámbito militar. Es el poder legal que un líder militar tiene sobre sus subordinados basado en su rango. Implica planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las fuerzas para llevar a cabo la tarea

encomendada, considerando la preparación operativa de la unidad y la salud, bienestar, moral y disciplina del personal asignado. También implica liderazgo, autoridad y responsabilidad por el uso adecuado de los recursos disponibles.

La confianza está conectada al comando. Los supervisores son responsables del comportamiento y estilo de vida de sus subordinados fuera del horario laboral en ningún otro lugar. La sociedad y el ejército recurren a los comandantes en todos los niveles para asegurarse que los soldados reciban el adiestramiento y los cuidados adecuados, los valores esperados y cumplan con las misiones asignadas (RE-1-54, 2014).

Los oficiales militares al comando ejercen autoridad moral además de autoridad formal. En otras palabras, dado que sus actividades políticas y su ejemplo personal tienen un gran poder moral, deben dar ejemplo y funcionar como modelos a seguir. Debido a que representan la dedicación del Ejército a la preparación y el cuidado de los demás, los comandantes son considerados tanto por los trabajadores militares como civiles como los rostros humanos del sistema. “Nada encausa el comportamiento de un Subordinado como el ejemplo del Superior”

Los comandantes deben liderar con una visión clara que abarque la herencia del pasado, la misión del presente y la fuerza del futuro, dada la variedad de tareas que realizan en el Ejército. En el Ejército, los comandantes establecen las directrices tanto para premiar los logros excepcionales como para castigar las infracciones, cumpliendo con la legislación pertinente. En consecuencia, no debería ser una sorpresa que las organizaciones frecuentemente asuman la personalidad de sus comandantes (RE-1-54, 2014).

A un líder se le otorgan privilegios y prerrogativas para ayudarlo a cumplir con sus responsabilidades, no para alimentar su ego. El deber principal del líder militar es completar la misión que se le ha encomendado, lo cual incluye la planificación minuciosa que realiza para ello y asegurarse de que los soldados bajo su mando, que son responsables de llevar a cabo esa misión, estén a salvo.

Indicador 3: Preparación del Líder. La forma en que el Ejército desarrolla entrena y educa a sus líderes debe adaptarse a las nuevas dificultades que enfrentan los líderes militares. El Ejército busca prepararse para la guerra organizando y entrenando a sus soldados con el fin de evitar amenazas y defender a Perú contra agresiones a su independencia, soberanía e integridad territorial. Sus líderes son responsables de asegurar que la fuerza cuente con las tropas necesarias para llevar a cabo esta misión.

Los Líderes del Ejército deben ser buenos conductores hombres, sin importar el arma o servicio; todos se desempeñan con el propósito común de proteger a la Nación y cumplir con la misión que reciba; para cumplir con este fin, el Líder Militar debe tener gran influencia sobre el personal bajo su mando y esto se incrementa proporcionando la información necesaria sobre el propósito que se persigue, la dirección y motivación necesaria para alcanzar el objetivo común (RE-1-54, 2014).

Indicador 4: La Influencia del Líder. Es el proceso mediante el cual un líder persuade a aquellos bajo su supervisión para que realicen cualquier acción necesaria para completar la tarea en cuestión. Hay más en motivar a tu personal que simplemente dar órdenes; los líderes militares dan el ejemplo comunicando información crucial sobre el objetivo a través de cada movimiento y declaración que hacen, la dirección y la motivación que desean.

2.2.1.3.2 Dimensión 2: Arte de Liderar. Liderar es un arte. Es hacer crecer a los demás. Es respeto, firmeza y confianza. Es seguir para que te sigan. Es gestionar espacios emocionales. Es inspirar y proteger. Es coordinar acciones, apostar por la eficiencia. Es visión e ilusión. Es observación y escucha (Gavet, 2018).

Indicador 1: Capacidades Básicas del Líder Militar. Descubrimos cuatro habilidades fundamentales que se dividen en dos categorías:

En relación con el poder y la influencia: Liderar a otros y tener un impacto fuera de la cadena de mando.

En relación con la transmisión de influencia: Liderar con el ejemplo y Comunicar (Gavet, 2018).

Indicador 2: Técnicas de influencia. Los líderes militares utilizan una variedad de estrategias de persuasión dirigidas que van desde el compromiso hasta el cumplimiento.

Las estrategias que apuntan a diferentes niveles de compromiso o cumplimiento, desde aplicar presión para seguir instrucciones hasta construir relaciones de reciprocidad de confianza, son:

- 1) La Presión: Se utiliza cuando los líderes militares hacen solicitudes que son inequívocas y explícitas para obtener cumplimiento. La presión indirecta incluye recordatorios persistentes de la solicitud y verificaciones frecuentes. La presión es una buena opción cuando hay mucho en juego, hay poco tiempo y han fallado los intentos anteriores de lograr el compromiso.
- 2) Los pedidos del Escalón Superior: En el ejército, cuando un comandante subordinado recibe órdenes válidas del mando superior, algunas responsabilidades

deben cumplirse independientemente de la situación. Hacer referencia a la postura personal implica a otros que están siendo influenciados que el incumplimiento de la solicitud podría tener consecuencias.

- 3) El intercambio: Cuando los oficiales militares prometen entregar un objeto o actividad deseada a cambio del cumplimiento de una solicitud, están utilizando una estrategia de influencia. Los líderes deben mantener el control sobre los recursos o incentivos que son importantes para los demás bajo su influencia.
- 4) Las peticiones personales: Basado en la amistad o la lealtad, el líder militar hace una solicitud al subordinado. La clave del éxito es la confianza mutua. Antes de embarcarse en una tarea desafiante, el líder militar hace la solicitud al subordinado, enfatizando sus habilidades únicas y la confianza profesional del líder.
- 5) La colaboración: La elección se complica por el comandante militar.
- 6) La persuasión racional: El Líder Militar muestra por qué una solicitud es pertinente al objetivo ofreciendo pruebas, razones racionales o justificaciones. Esta es la estrategia inicial para ganar la cooperación o el compromiso de los subordinados, y probablemente funcionará si el líder es visto como una autoridad en el campo en el que se está ejerciendo la influencia.
- 7) La opción informativa: Los beneficios de una orden para un subordinado son explicados por el líder militar.
- (8) La inspiración: Al despertar emociones fuertes para ganar convicción, el líder militar infunde entusiasmo por una orden de la alta dirección.
- 9) La participación: Ocurre cuando un oficial militar invita a un subordinado a ayudar a planear cómo resolver un problema o alcanzar un objetivo. Un sentido más fuerte de valía y reconocimiento resulta de la participación. Crea un compromiso para cumplir con el compromiso y valora el esfuerzo.
- 10) La generación de relaciones: Es un método mediante el cual los líderes militares cultivan una buena comunicación y una relación de confianza mutua, lo que aumenta la disposición de los subordinados a apoyar las demandas; puede ser una estrategia metódicamente exitosa para ganar la lealtad de los subordinados (Gavett, 2018).

Indicador 3: Propósito, motivación e inspiración. Para lograr un objetivo, cada líder militar debe ejercer influencia sobre sus subordinados. Para ganarse a los subordinados, un líder militar puede determinar que es necesario elevar la moral de la unidad.

Mientras que la inspiración y la motivación proporcionan la fuerza para movilizar y mantener el esfuerzo para cumplir con los deberes, el propósito respalda lo que cada líder militar quiere hacer. La Motivación y la Inspiración abordan las necesidades del individuo y del equipo (Gavet, 2018).

Proporcionar orientación sobre cómo llevar a cabo una tarea, misión u objetivo es otro aspecto de la influencia de un líder militar. No es necesario proporcionar a los subordinados instrucciones sobre cómo manejar cada escenario.

El mando por objetivos facilita la finalización exitosa de las operaciones militares al comunicar el objetivo sin dar instrucciones excesivamente detalladas.

Indicador 4: Verificación y control de las órdenes. La verificación y control de órdenes es un proceso crucial para garantizar la eficiencia y precisión en diversas áreas, como las compras, la producción, o la gestión de servicios. Su objetivo principal es asegurar que las órdenes sean correctas, completas y se cumplan según lo previsto, minimizando errores y riesgos (Gavet, 2018).

2.2.1.3.3 Dimensión 3: Líder en el mando tipo misión. Un líder tiene una gran influencia en la moral, el sentido de dirección y el rendimiento de sus empleados y comandantes subordinados debido a su autoridad, carisma, liderazgo y estilo de mando. Esto es aplicable tanto a las operaciones como al entrenamiento. De manera similar, es su responsabilidad crear y preservar un entorno tranquilo y seguro dentro de su esfera de influencia.

A todos los niveles de subordinados se les anima a pensar de manera independiente y a tomar la iniciativa bajo un liderazgo orientado a la misión. El razonamiento detrás de las acciones tomadas por sus superiores también debe ser comprendido por los subordinados. El Líder debe explicar sus intenciones a los Subordinados para fomentar un sentido de participación de la toma de decisiones y para desarrollar el compromiso compartido (MFRE-5.00, 2020).

Indicador 1: El mando tipo misión. Se creó una filosofía de mando descentralizado llamada mando de tipo misión para situaciones que son conflictivas, dinámicas y complejas. Contiene cuatro principios fundamentales y apoya el modelo de guerra de maniobra: La determinación del comandante para llevar su plan a cabo; la toma de decisiones rápida; la importancia de comprender el objetivo del escalón superior; y la clara obligación de los subordinados de cumplir con esa intención.

El requisito más crucial es la obligación básica de actuar dentro de los parámetros del objetivo del comandante, o en algunos casos, elegir no actuar. Este enfoque requiere de un estilo de mando que promueva el mando descentralizado, la libertad, la iniciativa y la velocidad de acción (MFRE-5.00, 2020).

Indicador 2: El papel del líder. Un líder tiene una gran influencia en la moral, el sentido de dirección y el rendimiento de sus empleados y comandantes subordinados debido a su autoridad, carisma, liderazgo y estilo de mando. Esto es cierto tanto para las operaciones como para el entrenamiento. De manera similar, es su deber establecer y preservar un entorno pacífico y seguro dentro de su autoridad.

A todos los niveles de subordinados se les anima a pensar de manera independiente y a tomar la iniciativa bajo un liderazgo orientado a la misión. El razonamiento detrás de las acciones tomadas por sus superiores también debe ser comprendido por los subordinados. El Líder debe explicar sus intenciones a los Subordinados para fomentar un sentido de participación de la toma de decisiones y para desarrollar el compromiso compartido (MFRE-5.00, 2020).

Indicador 3: Atributos personales. Un buen líder debe poseer una variedad de rasgos mentales, morales y físicos, incluyendo temperamento, inteligencia y carácter. El liderazgo es la piedra angular del mando en cualquier nivel, respaldado por una variedad de otras cualidades como la experiencia profesional, la honestidad y el ejemplo establecido por principios morales y éticos.

Mientras más alto sea el nivel de mando, los requerimientos mayores, para lo cual se requiere poseer de un vasto cumulo de atributos y cualidades como el intelecto, creatividad, iniciativa, poder de comunicación, juicio y confianza en sí mismo, así como la habilidad para administrar en forma eficiente la dependencia a su bajo su mando (MFRE-5.00, 2020).

Indicador 4: Principios del mando tipo misión. Los principios son aquellos pilares sobre los que se sustenta el mando tipo misión.

Unidad de esfuerzo. En una fuerza de combate, la unidad de esfuerzo se logra a través de numerosas tareas interconectadas. Un lenguaje común de mando, un alto grado de trabajo en equipo y entrenamiento colectivo, el empleo de doctrina, tácticas, técnicas y procedimientos comunes, la capacidad del comandante para transmitir un objetivo claro y orientación, y la identificación de un objetivo adecuado son algunos de estos. Al ser integradas generan un efecto común en toda la fuerza (MFRE-5.00, 2020).

Libertad de acción. Los comandantes deben abstenerse de sobre coordinar, reconociendo que las estrategias bien planificadas probablemente no funcionarán como se pretende una vez que comiencen las operaciones. Específicamente, las sincronizaciones—es decir, coordinar operaciones en momentos específicos—tienen pocas probabilidades de éxito a menos que se les otorgue a los niveles inferiores la responsabilidad de su ejecución. La coordinación de detalle con los escalones superiores es contraria al espíritu del mando tipo misión (MFRE-5.00, 2020).

Confianza. Es necesario ganar la confianza en lugar de exigirla. Se necesita tiempo para ganar la confianza de un empleado, principalmente a través de la experiencia en lugar de la reputación. Construir confianza a través de experiencias compartidas entre compañeros y superiores es esencial para la ética del mando de tipo misión. Sobre todo, un comandante debe ofrecer los recursos necesarios y articular su objetivo de manera clara y concisa. Por lo tanto, es responsabilidad de uno tener fe en que sus subordinados seguirán las instrucciones. De manera similar, un subordinado necesita tener fe en que su superior ha tomado una buena decisión, les ha dado instrucciones claras y les ayudará cuando lo necesiten. Un componente de esta relación de confianza es aceptar errores bien intencionados. Si un Subordinado no confía en que su superior lo apoyara en tales circunstancias, el vínculo de confianza puede debilitarse; el Subordinado no actúa por iniciativa propia; y la estructura moral del mando tipo misión se destruye (MFRE-5.00, 2020).

Entendimiento mutuo. La comprensión mutua lleva tiempo para establecerse, al igual que la confianza. Los comandantes con experiencia deberían ser capaces de comprender los problemas y preocupaciones con los que lidian sus subordinados. Por otro lado, los subordinados obtienen una comprensión del mando en niveles superiores al suyo a través de la experiencia profesional y el estudio. Un líder competente se asegura de que tanto él como sus subordinados se comprendan mutuamente. Solo entonces pueden llevar a cabo, conjuntamente, operaciones de una manera cohesiva y efectiva (MF-6-1, 2019).

Toma de decisiones efectiva y oportuna. Todos los niveles de mando deben tomar decisiones rápidas y efectivas. Una gran parte del arte del mando se basa en saber cuándo tomar decisiones, lo cual requiere iniciativa y buen juicio. Para atacar a un adversario utilizando la técnica de guerra de maniobras, el comandante debe aspirar a una decisión rápida. Esto tiene como objetivo preverlo y tomar la delantera. La

habilidad para saber si se requiere una decisión, y es así, cuando tomarla, es decisiva (MFRE-5.00, 2020).

2.2.2 Variable 2: El Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería

2.2.2.1 Definición. El arte de comandar es el arte profesional del oficial. Cada oficial debe buscar, por un esfuerzo de reflexión personal, cómo ejercer los principios del mando. por “el arte profesional del oficial” (Cohen, 2011).

2.2.2.2 Teorías.

La capacidad de comandar no solo beneficia a los individuos y equipos, sino que también tiene una importancia significativa en la productividad y el éxito general de una organización. Los grupos liderados por individuos efectivos tienden a ser más innovadores, colaborativos y orientados a resultados.

A través del establecimiento de vínculos de comando y apoyo, el comando ejerce autoridad y dirección sobre las fuerzas. Para ejercer el comando y el control, el mando debe distribuir y organizar los recursos. El comando usa estos recursos para planificar y valorar de una forma continua las operaciones para las que la fuerza se prepara y ejecuta (Gavet, 2018).

Debido a la formación distintiva del ejército, reconocemos que un comandante debe ser primero un líder para poder ser un comandante. Esta es la directriz por seguir. Se implica que, para que un oficial logre un crecimiento profesional suficiente y pueda asumir las crecientes responsabilidades requeridas por su carrera, debe recibir capacitación continua en diferentes niveles de mando. Los oficiales deben ser especialmente conscientes de esta circunstancia y responder adecuadamente, ya que es común que los comandantes deseen asumir el papel de líderes en el terreno, interfiriendo con aquellos que están a cargo de hacerlo. (MFRE-5.00, 2020).

Lo anteriormente expuesto nos lleva a estimar que todo militar que ejerce algún tipo de comando y que tiene tropas subordinadas a él, debe tener la motivación y capacidad de internalizar que, en su desarrollo profesional, requiere de un proceso de perfeccionamiento continuo que permitan que ese “arte de comandar” se vaya nutriendo año tras año de mayores virtudes y habilidades, las cuales puestas al servicio de la nación, permitirán a la civilidad tener toda la confianza necesaria que cuentan con Fuerzas Armadas y mandos preparados y aptos para enfrentar las vicisitudes de la guerra moderna (Gavet, 2018).

2.2.2.3 Dimensiones.

2.2.2.3.1 Dimensión 1: Comando y Control. El establecimiento de las relaciones de Comando y funcionales permiten ejercer el Comando a través de una cadena perfectamente definida, las relaciones existentes entre las Unidades de Artillería y las UU apoyadas están dadas por las necesidades de Comando y Control Operativo.

Indicador 1: Relaciones de comando. Cuando una unidad de artillería es orgánica, asignada o entregada en refuerzo, el Comandante de esta unidad es a la vez, un comando subordinado y oficial de Estado Mayor Especial de la unidad apoyada.

No existe canal de Comando entre la Artillería de los diversos escalones; cada Comandante de Artillería comanda a la artillería de su escalón. En tal sentido, no hay cadena directa de Comando entre el Comandante de Artillería del EO y los Comandantes de Artillería de las GGUUCC.

Las instrucciones del Comandante de Artillería del EO para la artillería de las GGUUCC se envían a nombre del Comandante del EO. Sin embargo, se establecen entre éstos comandos las redes de comunicación para la dirección del tiro, así como para facilitar la coordinación de los fuegos de artillería (ME-6-4-1, 1996).

Indicar 2: Enlace de Artillería. Se denomina enlace de artillería al contacto personal, al intercambio de Oficiales y al empleo de medios de comunicaciones establecido entre las unidades de artillería y las unidades apoyadas para asegurar la comprensión mutua y la unidad de propósito en la acción.

El éxito de una operación depende en alto grado de la coordinación permanente entre la maniobra y el apoyo de fuegos, coordinación que es posible realizar mediante un estrecho y continuo enlace entre la Artillería y la unidad apoyada (Infantería, Caballería, Blindados, etc.). tanto en el planeamiento como en la conducción de las operaciones (ME-6-4-1, 1996).

Indicador 3: Responsabilidades de los comandantes de Artillería. Dentro de las responsabilidades más importantes podemos mencionar las siguientes:

- 1) Asesorar al comandante de la unidad apoyada en todo lo referido al apoyo de artillería.
- 2) Ejercer a nombre del comandante General, el comando de las unidades de artillería de los escalones subordinados.

- 3) Determinar la cantidad, tipo y calibre de las unidades de artillería necesarias para la operación prevista, solicitando la asignación o entrega en refuerzo de unidades de artillería en función de las necesidades operativas. El CAEO recomendará al comandante General la asignación o entrega en refuerzo de unidades de artillería para los escalones subordinados.
- 4) Recomendar el empleo táctico de las unidades de artillería.
- 5) Planear los fuegos de artillería en apoyo a la maniobra de la unidad apoyada, formulando el Plan de Apoyo de Fuegos de Artillería (PAFA).
- 6) Determinar la necesidad de munición de artillería, recomendando la asignación del municionamiento necesario y disponible, incluyendo munición especial.
- 7) Difundir informaciones e inteligencia sobre la artillería enemiga. Particularmente la relacionada a sus posibilidades.
- 8) Coordinar la localización de objetivos de artillería, así como el control topográfico.
- 9) Dirigir las actividades de contrabatería y contra morteros. Mantenerse informado de la situación de las unidades de artillería bajo su mando.
- 10) En los períodos de calma, ejercer el control del entrenamiento de las unidades de artillería bajo su mando, buscando la máxima eficiencia operativa y recomendando la solución de los problemas relacionados con dicho grado de operatividad.
- 11) Asesorar al comandante de la fuerza apoyada sobre el empleo de los otros medios de apoyo de fuegos, en su papel de coordinador de apoyo de fuegos (CAF) Mayores detalles sobre el cumplimiento de esta responsabilidad (ME-6-4-1, 1996).

Indicador 4: Apreciación de las necesidades de Artillería. La apreciación de las necesidades de artillería tiene por finalidad determinar el número, tipo y calibre de unidades de artillería, así como la cantidad de munición necesarias para apoyar eficazmente toda la operación proyectada, que se materializa en la concentración de fuegos masivos sobre todos los objetivos confirmados o sospechosos, que podrían influir negativamente en cualquier fase de las operaciones planeadas.

El comandante de Artillería de cada escalón es el responsable de hacer la apreciación de las necesidades de artillería, para lo cual debe considerar básicamente la probable organización para el combate y la factibilidad de reunir la artillería necesaria, así como el abastecimiento de munición en el lugar y momento deseados. Los comandantes de Artillería subordinados pueden cooperar en la preparación de esta apreciación (ME-6-4-1, 1996).

A fin de poder concentrar masivamente los fuegos de la artillería en áreas donde se pueden obtener resultados decisivos, generalmente a las unidades de maniobra que realizan operaciones ofensivas secundarias o que defiendan áreas menos críticas, se les puede limitar la cantidad de artillería

2.2.2.3.2 Dimensión 2: Responsabilidades para la ejecución del REOP. Según Zarzar (2000) indican que la conducta está involucrada en un diverso grupo de respuestas en las que los individuos se presentan a múltiples situaciones en las que se percibe diferentes estímulos que influyen del organismo, a su vez también expresan la conducta como el conjunto de operaciones fisiológicas, motrices, verbales y mentales por las cuales un organismo en situación reduce las tensiones que lo motivan y realiza sus posibilidades (ME-6-4-1, 1996).

Indicador 1: Jefe de Batería. El jefe de la Batería es responsable ante el jefe del Grupo de lo siguiente:

- 1) Para asegurar el éxito de la misión, proporcione a su personal instrucción y entrenamiento de combate en cumplimiento con los PIE's.
- 2) En cuanto a cómo se ocupa y organiza el área de posición de la Batería.
- 3) Asignar roles simulados y de sustitución.
- 4) Especificar y supervisar las precauciones de seguridad que deben tomarse mientras se organiza y ocupa el puesto.
- 5) Continuar coordinando con el S-4. Asignaciones básicas de armas mayores y menores.
- 6) Verifique la preparación del adjunto OTB.
- 7) Verificar la puesta en dirección de la batería
- 8) Verificar el cumplimiento de los Comandos de Tiro y su ejecución
- 9) El mantenimiento del material y equipo asignado a la batería (ME-6-311, 2013).

Indicador 2: Oficial de Reconocimiento de Batería (ORB). El Oficial Topógrafo ejecuta un reconocimiento en el terreno tan completo como el tiempo lo permita. Esto incluye un reconocimiento general de todo el área y un reconocimiento detallado de aquellas áreas críticas, precisadas tanto en el reconocimiento sobre la carta como durante el reconocimiento general del terreno. El reconocimiento general del terreno puede hacerse en vehículo o en cualquier otro medio, pero el reconocimiento detallado debe ejecutarse siempre a pie, las actividades que se cumplen en este paso son:

Orientación del Jefe de Grupo al reconocimiento preliminar; reconocimiento preliminar; y, reconocimiento al Jefe de Grupo (ME-6-311, 2013).

Indicador 3: Oficial de Tiro de Batería (OTB). Como líder de la Batería de Fuego, el OTB es el principal consejero del comandante de la Batería en lo que respecta a la formación y la enseñanza. Él está a cargo de:

- 1) La organización, ocupación y todos los componentes de la posición de la batería.
- 2) Según lo descrito en ME 6-40 (Empleo del Batallón de Artillería de Campaña), las tropas de la Batería están organizadas en los equipos fundamentales necesarios para su defensa.
- 3) La orientación de la batería.
- 4) Verificación de la Orientación de la Batería
- 5) Completar el informe OTB y enviarlo al Centro de Control de Fuego del Grupo.
- 6) La ejecución de los comandos de disparo
- 7) Después del registro, determinar los datos de ajuste
- 8) Según las instrucciones, prepare y lleve a cabo misiones de fuego directo u otras misiones de fuego específicas.
- 9) Asegúrese de que los vehículos, equipos y materiales reciban mantenimiento.
- 10) Verifique que los dispositivos de puntería en las piezas estén alineados.
- 11) Mantén un registro actualizado del consumo de munición
- 12) Asegurar que los enlaces internos de la batería se realicen de acuerdo al POV.
- 13) Supervisar la preparación de las cartillas de alcance, tanto para las, piezas (obuses, cañones o cohetes), como para las ametralladoras y lanzacohetes (ME-6-311, 2013).

Indicador 4: Adjunto al Oficial de Tiro de Batería. El asistente del Oficial de Apoyo de Fuego de la Batería asiste y sustituye al BFO en el cumplimiento de sus responsabilidades. Además, está a cargo de lo siguiente:

- 1) Completa los preparativos necesarios para cubrir los puestos.
- 2) Asegúrate de que los suministros, especialmente los de Clase III y IV, estén reabastecidos.
- 3) Cumplir las funciones del Oficial de Central de Tiro de Batería (OCTB), especificados en el ME 6-104 (Técnica de Dirección y Control de Tiro) (ME-6-311, 2013).

2.2.2.3.3 Dimensión 3: Comandos de la Central de Tiro. El componente del Puesto de Mando de Artillería que permite al comandante correspondiente dirigir y controlar el fuego es el Centro de Control de Fuego. Consta de personal, material y comunicaciones necesarias para la conducción del tiro (ME-6-104, 2002).

Indicador 1: Rol de la Central de Tiro. La CT es el elemento que planea, conduce y controla los tiros de una Unidad de Artillería (GAC y/o Baterías). Para la conducción de las misiones de tiro, en sus diferentes modalidades, determina los datos iniciales de tiro y los comandos correspondientes, que se transmiten a las Baterías de Tiro para la ejecución de los fuegos. También determina y aplica las correcciones pertinentes para desencadenar tiros sin reglaje.

Para neutralizar y/o destruir al enemigo, el Centro de Dirección de Fuego prepara y ejecuta el fuego de artillería de manera más eficiente y rápida. La organización Central de Tiro debe asegurar el cumplimiento oportuno y eficaz de las misiones de tiro, con el mínimo consumo de municiones (ME-6-104, 2002).

La Dirección del Tiro tiene por objeto asegurar:

- 1) Apoyo de Fuegos continuo, preciso y oportuno bajo toda condición de tiempo, visibilidad y terreno; aplicando los procedimientos de dirección del tiro correspondientes, de acuerdo a las circunstancias.
- 2) Flexibilidad suficiente para atacar todo tipo de objetivos sobre una amplia zona de acción.
- 3) Rápida concentración de los fuegos de todas las Unidades disponibles.
- 4) Rápida distribución simultánea de fuegos sobre los diferentes objetivos.

Indicador 2: Determinación de datos iniciales. La determinación de los datos iniciales implica el siguiente proceso:

Elección del tipo de granada: Las características del objetivo y los efectos deseados determinan el tipo de granada a utilizar (Tabla de Efectos).

Elección del tipo de espoleta: Se elige de acuerdo a la naturaleza del objetivo y a los efectos que se desea obtener con el proyectil elegido (ME-6-104, 2002).

Elección de la carga y el tipo de trayectoria

- 1) La carga y el tipo de trayectoria se seleccionan según el alcance, lo que nos permite realizar transferencias a una distancia de 2,000 metros manteniendo la misma carga al ajustar para un objetivo.

- 2) Para lograr efectos devastadores en las tropas, activos de fuego, trincheras y las capas protectoras de estructuras defensivas de tierra y madera, se selecciona la menor de las dos cargas factibles.
- 3) El fuego directo, el lanzamiento de granadas con temporizador (asegurándose de que la posible desviación vertical no exceda los 15 metros) y el fuego contra objetivos sólidos (estructuras de piedra y ladrillo, muros frontales de fortificaciones defensivas permanentes, etc.) requieren toda la mayor carga.
- 4) Para lograr rebotes, se elige la carga que facilite un ángulo de depresión bajo los 20°.
- 5) Como una regla practica antes de ingresar a la TNT, sumar al Alcance Topográfico 2,000 mts y con este nuevo alcance elegir la menor carga que permita batir el Objetivo (ME-6-104, 2002).

Indicador 3: Misiones de Tiro de Reglaje. El objetivo del fuego de campo es recopilar datos de disparo que permitan aplicar ráfagas al objetivo en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de munición, neutralizándolo o destruyéndolo.

- 1) Cuando se libera el mayor volumen con la mayor precisión en el menor tiempo posible, el fuego de artillería tiene el mayor impacto.
- 2) Cuando se proporcionan correcciones balísticas y meteorológicas para permitir disparos directos para efecto sin ajuste previo, se logra una mayor efectividad.
- 3) Se debe realizar un ajuste antes de pasar al fuego efectivo si no están disponibles las modificaciones de las condiciones meteorológicas y balísticas.
- 4) Los métodos para llevar a cabo misiones de tiro con ajuste se describen en esta sección.
- 5) En el campo de batalla el Oficial que observe y conduzca el tiro, debe tener suficientes conocimientos, experiencia e iniciativa, de modo que, en determinadas situaciones, pueda ser capaz de obviar ciertos pasos de un procedimiento (ME-6-104, 2002).

Indicador 4: Misiones de Tiro de Eficacia. Después de que se termine el tiro de ajuste, generalmente comienza el tiro de efectividad.

Sin embargo, en las siguientes situaciones, se puede realizar el disparo efectivo sin ajuste previo:

- 1) Cuando la ubicación del objetivo es lo necesariamente preciso y los ajustes necesarios son accesibles.

- 2) Cuando el objetivo es lo suficientemente grande (300 x 300 metros o más) para garantizar que los disparos probablemente impacten en la región del objetivo.

Al ejecutar el disparo de efectividad, el tipo y la cantidad de fuego a liberar dependen de:

- 1) La forma del objetivo
- 2) El efecto requerido
- 3) La disponibilidad de munición
- 4) Artillería de la cual se dispone (baterías)

Debido a que el consumo de la Tabla de Tiro se basa en la mayor efectividad y el mínimo consumo de munición, debe usarse como una guía para lograr el impacto deseado.

El tiro de eficacia se puede realizar contra:

- 1) Los objetivos que son directamente visibles desde un puesto de observación se conocen como objetivos vistos. Cualquiera de las técnicas de ajuste establecidas se utilizará cuando sea necesario ajustar el objetivo.
- 2) Objetivos No Observados, Estos son objetivos cuya ubicación ha sido determinada utilizando herramientas como radares, bases de medición de destellos y bases de medición de sonido, pero que no son visibles desde el Puesto de Observación. Cuando estos objetivos necesitan ser ajustados, las variaciones deben medirse utilizando el mismo método de localización (ME-6-104, 2002).

2.3 Marco conceptual

Abuso de autoridad. Delito que comete una autoridad cuando se excede en el ejercicio de sus funciones, en perjuicio de otra persona (DU-FFAA, 2007).

Acatar. Honrar, respetar, reverencias, obedecer, someterse, cumplir la voluntad del que manda. Proceder, dimanar (DU-FFAA, 2007).

Actitud. Disposición psicológica adquirida y organizada a través de la propia experiencia, que incita al individuo a reaccionar de una manera característica y bastante constante, frente a determinadas personas, objetos, situaciones, ideas o valores (DU-FFAA, 2007).

Adaptabilidad. Es el cambio efectivo en el comportamiento de una persona en respuesta a una situación modificada (RE-1-54, 2014).

Ambiente. Es el concepto que los integrantes tienen de la organización y funcionamiento cotidiano de la unidad. Estos detalles tienen un gran impacto sobre su motivación y sobre la confianza en su equipo y sus Líderes (RE-1-54, 2014).

Aptitud. Rasgo general y propio de cada individuo, que le facilite el aprendizaje de tareas específicas y le distingue de los demás (DU-FFAA, 2007).

Autodisciplina. Todo líder en busca de ser el mejor, requiere contar con una serie de características que definan su personalidad; estas directrices se componen de las habilidades interpersonales, el cambio organizacional, la orientación a resultados, las capacidades personales, y por último el carácter que es el coraje con que se logran las demás (Heifetz, 1997).

Autoestima. Es la capacidad para desempeñarse eficazmente en el medio. Los sentimientos de inferioridad y falta de confianza de sí mismo, son típicos en las personas mal adaptadas (DU-FFAA, 2007).

Autoevaluación. Cualidad de ciertas embarcaciones de salvamento en las que el agua embarcada a causa del oleaje se achica automáticamente por medio de bombas y válvulas sin retorno u otros medios (DU-FFAA, 2007).

Autoridad. Es el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tú quieres debido a una influencia personal (RE-1-54, 2014).

Capacidades Básicas de Líderes. Son las actitudes relacionadas con el comportamiento de los Líderes que conducen a un desempeño exitoso común dentro de la organización Militar y que influyen en el personal para el cumplimiento de la misión (RE-1-54, 2014).

Capacidades militares. Estas son las capacidades que las FFAA necesitan adquirir para realizar una acción o una serie de actos con un objetivo determinado en ment. Estas capacidades están formadas por las capacidades fundamentales de cada elemento que integra las Fuerzas Armadas, las que combinadas apropiadamente de acuerdo a la situación permiten que el comandante conjunto pueda lograr el éxito en el cumplimiento de la misión (DU-FFAA, 2007).

Capacitación. Cuando se entrena a un personal, lo más importante que se les debe enseñar y capacitar, es en conocer sus derechos y sus deberes dentro de la organización (Skinner, 1977).

Cohesión. Estado de ánimo por el cual los miembros de un grupo ponen de manifiesto la ayuda cooperativa, la asistencia mutua y el trabajo en equipo para lograr la tarea común (RE-1-54, 2014).

Comandante. Militar que ejerce el comando de una unidad, de cualquier magnitud o naturaleza. Se aplica a los que comandan unidades militares, ya sean de combate, de apoyo de combate o de apoyo administrativo (DU-FFAA, 2007).

Comando. El comando involucra la autoridad y responsabilidades propias del empleo, para el planeamiento, organización, dirección, coordinación y control de las fuerzas militares, en el

cumplimiento de las misiones y tareas, mediante la aplicación de los recursos disponibles, además incluye responsabilidades por la salud, bienestar, moral y disciplina del personal asignado (DU-FFAA, 2007).

Competitividad. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado (Koontz y O'Donnell, 2013).

Comunicación Asertiva. es una exigencia de la vida misma que enriquece a la persona en el campo personal, laboral y profesional, porque busca construir buenas relaciones interpersonales, donde la herramienta fundamental para solucionar los conflictos sea el diálogo abierto, profundo y ante todo respetuoso, donde se dé importancia a los sentimientos y a las ideas del otro, cosa que no ocurre cuando sólo se está informando (Goleman, 1995).

Cultura. Conjunto de costumbres, historia, valores y creencias compartido por un grupo y que influye en el óptimo funcionamiento de la organización militar (RE-1-54, 2014).

Disciplina. Todas las tropas militares están sujetas a una estricta adherencia a las leyes, reglas y directrices de los superiores, lo que requiere la sumisión deliberada y continua de la voluntad individual en beneficio del grupo. Constituye la fuerza fundamental del Ejército y es el factor más poderoso del éxito; su importancia es tal que no se puede concebir una fuerza organizada sin disciplina (DU-FFAA, 2007).

Empatía. Las funciones de la empatía van desde la motivación, ya que amplifica o intensifica la motivación a aliviar la necesidad de otra persona. Hasta la información acerca del grado en el cual uno valora al bienestar de las otras personas y desea aliviar su necesidad (Skinner, 1977).

Habilidad. Es la destreza que mediante el entrenamiento adquiere una persona o grupo de personas, para cumplir en forma eficiente una tarea (RE-1-54, 2014).

Intención del comandante. Es la visión que tiene el comandante de una fuerza durante una operación militar, pudiendo ser ésta en el nivel operativo o táctico, proporcionando para este fin propósito, dirección y motivación (RE-1-54, 2014).

Líder del Ejército. Un líder militar que motiva y persuade a sus subordinados para completar la tarea en cuestión debido a su posición, rol asumido u obligación asignada. Los Líderes del Ejército motivan a las personas tanto dentro como fuera de la cadena de mando para lograr lo mejor en beneficio de la organización (RE-1-54, 2014).

Líder. Es el individuo quien lidera, instruye y aconseja a los demás miembros del grupo; la influencia en general es abarcadora en lugar de estar restringida a un solo aspecto. El líder es

un impulsor o iniciador de una conducta social (DU-FFAA, 2007).

Liderazgo Militar. Es el proceso de influir sobre el personal bajo nuestro mando brindando propósito, dirección y motivación, mientras se dirige las acciones que logren la misión y mejoren la Unidad a la que pertenecemos (RE-1-54, 2014).

Liderazgo. Proceso de influir en otras personas y de incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común (RE-1-54, 2014).

Mando tipo misión. Es la ejecución descentralizada de operaciones militares dentro de un entorno de confianza y comprensión mutuas. Es una filosofía de mando diseñada para situaciones que son complejas, dinámicas y contradictorias (RE-1-54, 2014).

Motivación. Predisposición a aceptar una tarea con actitud positiva, que permita alcanzar la meta planeada (RE-1-54, 2014).

Poder. Es la capacidad de forzar y coaccionar a alguien, para que haga su voluntad debido a su posición o fuerza (RE-1-54, 2014).

Resistencia moral. Capacidad que tiene una persona o un grupo de recuperarse rápidamente frente a la adversidad, contratiempos, choques, lesiones y presión, y al mismo tiempo mantener el enfoque sobre la misión y la organización (RE-1-54, 2014).

Responsabilidad. El deber de completar una tarea para producir un resultado exitoso. Junto con la responsabilidad existe la autoridad para dirigir y ejecutar las acciones necesarias para asegurar el éxito (RE-1-54, 2014).

Valores del Ejército. Principios, normas y cualidades consideradas esenciales para ser Líderes del Ejército exitosos (RE-1-54, 2014).

2.4 Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

| Variables | Definición Conceptual | Definición Operacional | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Medición |
|--|--|---|--|--|---|---|
| El Liderazgo | El liderazgo es una cualidad moral, a diferencia del mando, que es un poder legal. En pocas palabras, el liderazgo es la obligación moral de un individuo de ayudar a otros a alcanzar sus objetivos. Lo intrigante del liderazgo es que no necesitas tener un título oficial para ser un líder. | La variable 1 (El Liderazgo) medirá mediante las dimensiones: liderazgo militar, liderar y líder en el mando tipo misión; además, elaborará un cuestionario de 12 ítems. | Liderazgo militar | Los Valores del Líder Militar | ¿Los valores del líder militar son fundamentales para los cadetes de artillería? | Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1) |
| | | | | Autoridad de Mando y el Liderazgo | ¿Ejercer la autoridad de mando necesita del liderazgo militar? | |
| | | | | Preparación del Líder | ¿La preparación del líder es fundamental para ejercer el liderazgo militar? | |
| | | | | La Influencia del Líder | ¿La influencia del líder depende de la forma como se ejerce el liderazgo? | |
| | | | Liderar | Capacidades Básicas del Líder Militar | ¿El líder debe contar con capacidades básicas? | |
| | | | | Técnicas de influencia | ¿Las técnicas de influencia ayudan a ejercer el liderazgo? | |
| | | | | Propósito, motivación e inspiración | ¿Un propósito definido, motivación e inspiración adecuada, contribuye con el ejercicio del liderazgo? | |
| | | | | Verificación y control de las ordenes | ¿La verificación y el control de las ordenes es básica para el líder? | |
| | | | Líder en el mando tipo misión | El mando tipo misión | ¿El liderazgo militar contribuye con el mando tipo misión? | |
| | | | | El papel del líder | ¿El líder juega un papel importante en el mando tipo misión? | |
| | | | | Atributos personales | ¿Los atributos personales del líder influyen en el mando tipo misión? | |
| | | | | Principios del mando tipo misión | ¿Los principios del mando tipo misión contribuyen con el trabajo del líder militar? | |
| El Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería | El arte de mandar es el arte profesional del Oficial. Cada Oficial debe buscar, por un esfuerzo de reflexión personal, cómo ejercer los principios del mando, por “el arte profesional del Oficial”. | La variable 2 (El Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería) medirá mediante las dimensiones: comando y control, responsabilidades para la ejecución del REOP y comandos de la central de tiro; | Comando y Control | Relaciones de comando | ¿Las relaciones de comando son influidas por el arte de comandar? | Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) |
| | | | | Enlace de Artillería | ¿El enlace necesita del arte del comando? | |
| | | | | Responsabilidades de los comandantes de Artillería | ¿Las responsabilidades de los comandantes requieren del arte del comando? | |
| | | | Responsabilidades para la ejecución del REOP | Apreciación de las necesidades de Artillería | ¿La apreciación de las necesidades por el comandante requiere del arte de comandar? | |
| | | | | Jefe de Batería | ¿El jefe de Batería debe enmarcar sus responsabilidades en el arte de comandar? | |
| | | | | Oficial de Reconocimiento de Batería (ORB) | ¿Las responsabilidades del ORB deben estar regidas por el arte de comandar? | |
| Oficial de Tiro de Batería | ¿Las responsabilidades del OTB están vinculadas con el arte de comandar? | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--------------------------------|---------------------------------------|---|--------------|
| | | además, elaborará un cuestionario de 12 ítems. | | Adjunto al Oficial de Tiro de Batería | ¿Las responsabilidades del Adjunto al OTB se enmarcan en el arte de comandar? | Nunca (1) |
| | | | Comandos de la Central de Tiro | Rol de la Central de Tiro | ¿El rol de la CT depende del arte de comandar? | |
| | | | | Determinación de datos iniciales | ¿La determinación de los datos iniciales está bajo los preceptos del arte de comandar? | |
| | | | | Misiones de Tiro de Reglaje | ¿Las misiones de tiro de reglaje debe enmarcarse en los preceptos del arte de comandar? | |
| | | | | Misiones de Tiro de Eficacia | ¿Las misiones de tiro de eficacia regirse por los preceptos del arte de comandar? | |

2.5 Formulación de hipótesis

2.5.1 Hipótesis general

HG : Existe una relación significativa entre el Liderazgo y el Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

2.5.2 Hipótesis específicas

HE1 : Existe una relación significativa entre el Liderazgo Militar y el Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

HE2 : Existe una relación significativa entre el Arte de Liderar y el Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

HE3 : Existe una relación significativa entre el Líder en el mando tipo misión y el Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

CAPÍTULO III

Marco Metodológico

3.1 Enfoque de investigación

El estudio utilizó una metodología cuantitativa. Es un proceso lógico inductivo básico que desarrolla una perspectiva teórica después de analizar y describir primero. Bizquera (2016) también afirmó que "la investigación cuantitativa es un cuerpo de conocimiento organizado y en desarrollo".

La investigación cuantitativa puede proponer preguntas nuevas e hipótesis antes, durante y después de la recopilación y análisis de datos. Las muchas ideas mencionadas pueden ser abordadas por la creatividad y adaptabilidad de las preguntas de investigación. Por eso, los métodos cualitativos recogen datos sin utilizar mediciones numéricas con el fin de descubrir y/o mejorar las cuestiones de investigación (Hernandez y Mendoza, 2018).

3.2 Tipo de Investigación

La investigación fue básica, también conocida como investigación pura o fundamental, se enfoca en ampliar el conocimiento científico y teórico sobre un área determinada sin tener en cuenta su aplicación práctica inmediata (Hernandez y Mendoza, 2018). Enmarca los fenómenos naturales o sociales, identificar principios generales y desarrollar teorías son los objetivos principales de este tipo de investigación. En general, se realiza con el propósito de expandir el acervo de conocimientos en una determinada disciplina y no se centra en resolver problemas específicos (Arias, 2016).

3.3 Método de Investigación

Se aplicó el método hipotético-deductivo en este esfuerzo de investigación. Guanipa (2010) afirma que, para obtener conocimientos importantes, los resultados empíricos hipotéticos se articulan deductivamente y se intentan refutar utilizando un conjunto de ideas y conceptos fundamentales conocidos como deducción hipotética.

3.4 Alcance de investigación (nivel)

La investigación fue de nivel descriptivo-correlacional. Hernandez y Mendoza (2018) señalan que los estudios de este tipo suelen describir situaciones y sucesos, o los rasgos y comportamientos de fenómenos particulares. El estudio descriptivo establece la importancia de individuos, grupos o cualquier otro fenómeno bajo investigación. Dado que su objetivo es determinar en qué medida la transformación en una variable dependen de la transformación en otra, también es correlacional.

3.5 Diseño de la Investigación

Fue utilizado un diseño no experimental en esta investigación. Hernández y Mendoza (2018) afirman que la investigación no experimental implica la observación y el análisis de eventos del mundo real que ocurren en un contexto natural en lugar de la manipulación intencionada de variables independientes. Los autores afirman que es similar a un diseño transaccional o transversal en el sentido de que los datos se recopilan solo una vez para caracterizar variables e investigar su incidencia e interpretación.

3.6 Población, muestra, unidad de estudio

3.6.1 Población de estudio

La población la conformaron ochenta y siete (87) cadetes del arma de artillería de la EMCH.

Hernandez y Mendoza (2018) afirman que "Una población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que comparten alguna característica observable en un lugar y tiempo determinados.

3.6.2 Muestra

Según Palella y Martins (2018), define como muestra: "...una porción o subconjunto de una población en la que deben tener características que se reproduzcan con la mayor precisión posible" (p. 93).

Cuando se conoce la población, el tamaño óptimo de la muestra se determina utilizando una fórmula sencilla de muestreo aleatorio para estimar proporciones. Se utiliza el muestreo aleatorio simple para la población finita:

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

Dónde:

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

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

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

e : Margen de error 5%

N : Población es de 87 cadetes del arma de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos

n : Tamaño óptimo de muestra

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

$$n = \frac{(1.96)^2 * 87 * (0.5) * (0.5)}{(0.05)^2 * (87 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = 72 \text{ cadetes del arma de Artillería}$$

Esta muestra será seleccionada de manera aleatoria

3.6.3 Unidad de estudio

Conformaron la unidad de estudio los cadetes del arma de Artillería de la EMCH.

3.7 Técnica e Instrumento para la recolección de datos

3.7.1 Técnica de recolección de datos

La encuesta se empleó como técnica para recopilar datos porque permite obtener conocimiento de primera mano, lo que reduce los sesgos y distorsiones en los datos. Además, la comparación y el análisis sistemático de los datos recopilados son posibles gracias al marco consistente de la encuesta, lo cual es crucial para alcanzar resultados precisos y confiables.

Debido a su facilidad para recopilar datos precisos y directa de los participantes, así como su flexibilidad y efectividad para cubrir una amplia gama de temas, se seleccionó la encuesta como el método de recolección de datos para este estudio. La encuesta fue creada cuidadosamente de acuerdo con los criterios metodológicos de Hernández y Mendoza (2018) para garantizar la precisión y representatividad de la información recopilada.

3.7.2 Instrumento de recolección de datos

De acuerdo con las recomendaciones de Hernández y Mendoza (2018), el cuestionario creado especialmente para el estudio sirvió como base para la herramienta de recolección de datos empleada en esta investigación. Las preguntas cerradas facilitaron la tabulación y el análisis de los datos recopilados en este cuestionario. Además, las escalas de Likert—un método bien conocido para medir actitudes y opiniones—fueron la base para las respuestas a estas preguntas.

Tabla 2

Diagrama de Likert

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|---------------|------------|------------|-----------------------|
| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Indefinido | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |

3.7.3 Validez y confiabilidad de los instrumentos de medición

Validez. Según Hernandez y Mendoza (2018), "La validez es el grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir" (p. 201).

Tabla 3

Expertos evaluadores.

| N° | APELLIDOS Y NOMBRES | DNI | Puntaje |
|----|--------------------------------|----------|---------|
| 1 | VASQUEZ MORA EDWIN | 43343660 | 94.5 |
| 2 | MENESES GUERRERO DAVID OSWALDO | 02587744 | 92 |
| 3 | HURTADO NORIEGA CARLOS | 43296300 | 94 |
| | TOTAL | | 93.5 |

Nota: Elaboración a base de los documentos firmados por los expertos

De acuerdo a los expertos el instrumento es válido por lo que se procede a la prueba de confiabilidad.

Confiabilidad. El cuestionario se administró a setenta y dos (72) cadetes de artillería en la Escuela Militar de Chorrillos después de realizar un estudio piloto con doce (12) cadetes de artillería con características similares para mejorar la fiabilidad. Los datos fueron luego analizados estadísticamente utilizando el coeficiente alfa de Cronbach.

La fiabilidad en la investigación cuantitativa se refiere a la capacidad de un instrumento para generar de manera confiable datos (respuestas o resultados) significativamente similares cuando se utiliza con la misma muestra bajo condiciones comparables. Los creadores de instrumentos estandarizados han evaluado metódicamente su estabilidad y fiabilidad. No obstante, podemos confirmar su aplicabilidad en el nuevo entorno que se va a investigar y evaluar su fiabilidad en una muestra piloto como medida preventiva (Latorre et al., 2017).

3.8 Procesamiento y método de análisis de datos

3.8.1 Técnica para el procesamiento de datos

Una diversidad de métodos, incluyendo entrevistas, cuestionarios, verificaciones de registros (revisiones en el sitio) y observaciones, fueron utilizados por los analistas para recopilar información sobre las circunstancias actuales. Cada uno tiene tanto beneficios como desventajas. Típicamente, se emplean dos o tres personas para apoyarse mutuamente en sus esfuerzos y garantizar una evaluación integral.

Se ha aplicado como técnicas de recolección de datos:

- Investigación documental
- Investigación de campo

3.8.2 Método de análisis de datos

3.8.2.1 Análisis descriptivo. En el marco de la estadística descriptiva, este tipo de enfoque proporciona un medio para resumir la información suministrada por los datos de la muestra. Su objetivo es recopilar información de manera precisa, directa, estructurada y comprensible.

3.8.2.2 Análisis Inferencial (Prueba de hipótesis). Un análisis estadístico inferencial permite una evaluación efectiva y metódica de una muestra de la población estudiada.

3.9 Aspectos éticos

La presente investigación considera los siguientes criterios éticos:

- Se obtuvo el consentimiento informado, los participantes fueron tratados con respeto y se siguió la legislación para llevar a cabo la investigación;
- Tiene un valor social y científico sustancial;
- Es válido desde un aspecto académico y pedagógico.

CAPITULO IV

Resultados

4.1 Análisis descriptivo

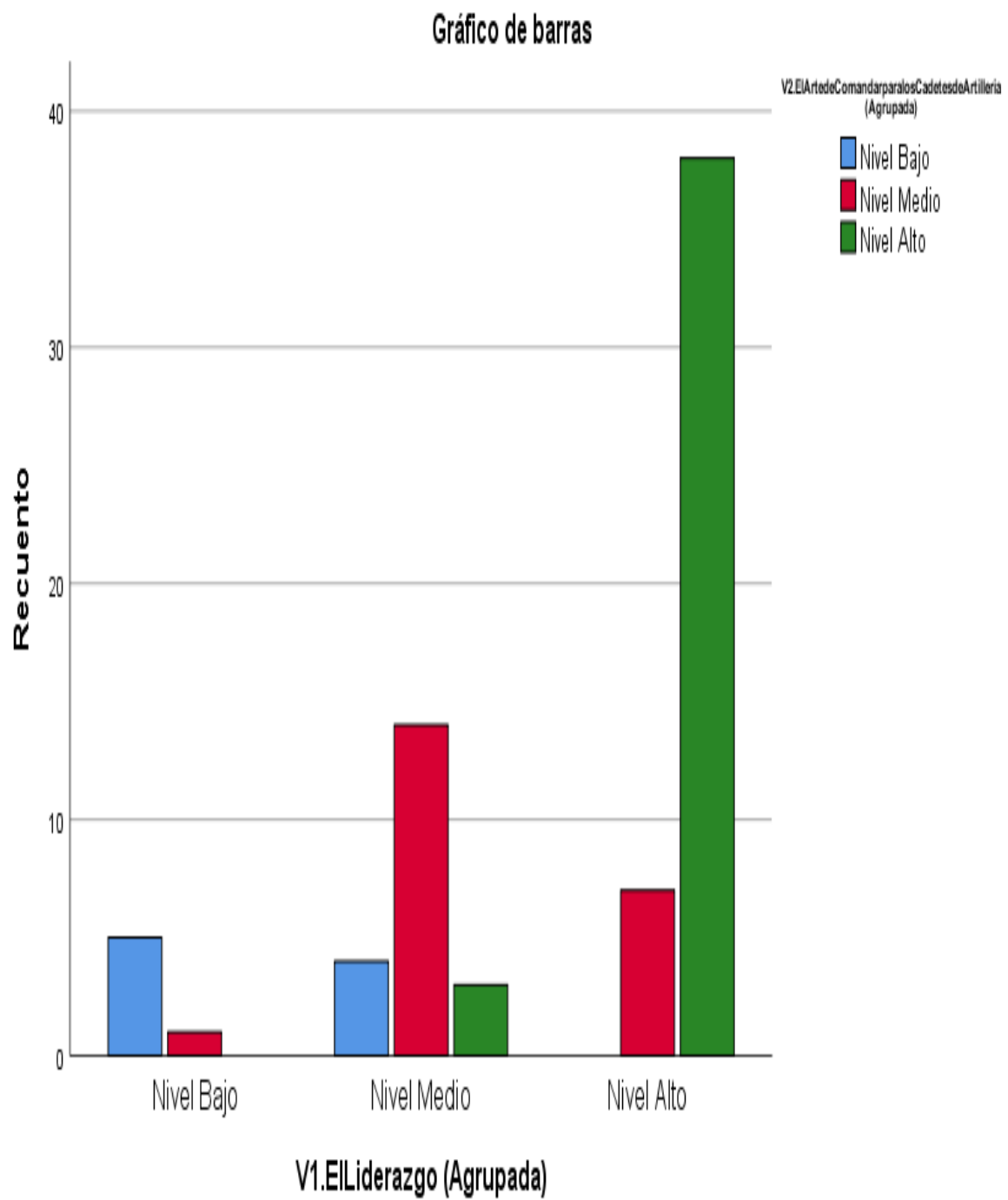
Resultados en base al Objetivo General: El Liderazgo y el Arte de Comandar

Tabla 4.

El Liderazgo y el Arte de Comandar

| | | | V2. El Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería | | | Total |
|------------------|-------------|-------------|--|-------------|------------|--------|
| | | | Nivel Alto | Nivel Medio | Nivel Bajo | |
| V1. El Liderazgo | Nivel Alto | Recuento | 38 | 7 | 0 | 45 |
| | | % del total | 52,8% | 9,7% | 0,0% | 62,5% |
| | Nivel Medio | Recuento | 3 | 14 | 4 | 21 |
| | | % del total | 4,2% | 19,4% | 5,6% | 29,2% |
| | Nivel Bajo | Recuento | 0 | 1 | 5 | 6 |
| | | % del total | 0,0% | 1,4% | 6,9% | 8,3% |
| Total | | Recuento | 41 | 22 | 9 | 72 |
| | | % del total | 56,9% | 30,6% | 12,5% | 100,0% |

Interpretación de la relación entre la Variable 1 y Variable 2: Por medio de la Tabla 4 y en la Figura 1, se determinó que el 52,8 % de los cadetes manifiesta que el liderazgo tiene un nivel alto de importancia y un nivel alto sobre el arte de comandar, lo cual demuestra un ejercicio del liderazgo aplicando adecuadamente al arte de comandar por parte de los cadetes de Artillería de la EMCH; y, el 1,4 % de los cadetes manifiestan un nivel bajo en su liderazgo y un nivel medio en la aplicación del arte de comandar, lo cual demuestra en dichos cadetes no cumplen con el perfil de líder que requiere la Escuela Militar.

Figura 1.*El Liderazgo y el Arte de Comandar*

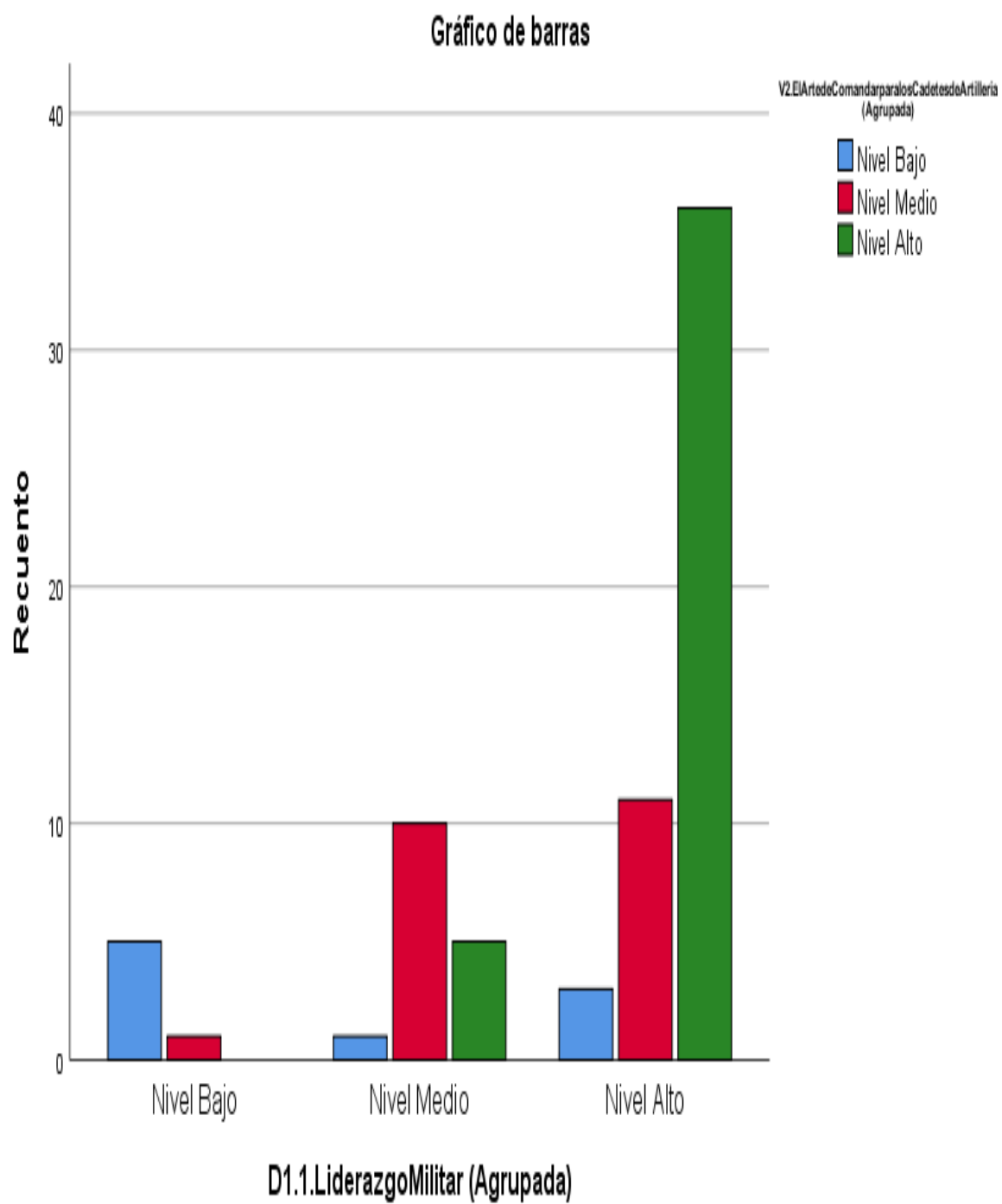
Resultados en base al Objetivo Especifico 1: El Liderazgo Militar y el Arte de Comandar

Tabla 5.

El Liderazgo Militar y el Arte de Comandar

| | | | V2. El Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería | | | Total |
|----------------------------|-------|-------------|--|-------------|------------|--------|
| | | | Nivel Alto | Nivel Medio | Nivel Bajo | |
| D1.1. Liderazgo Militar | Nivel | Recuento | 36 | 11 | 3 | 50 |
| | Alto | % del total | 50,0% | 15,3% | 4,2% | 69,4% |
| | Nivel | Recuento | 5 | 10 | 1 | 16 |
| | Medio | % del total | 6,9% | 13,9% | 1,4% | 22,2% |
| | Nivel | Recuento | 0 | 1 | 5 | 6 |
| | Bajo | % del total | 0,0% | 1,4% | 6,9% | 8,3% |
| Total | | Recuento | 41 | 22 | 9 | 72 |
| | | % del total | 56,9% | 30,6% | 12,5% | 100,0% |

Interpretación de la relación entre la Dimensión 1 de la Variable 1 y Variable 2: Por medio de la Tabla 5 y en la Figura 2, se determinó que el 50,0 % de los cadetes manifiesta tener conocimiento sobre el liderazgo militar con un nivel alto y un nivel alto sobre la aplicación del arte de comandar, lo cual demuestra un ejercicio del liderazgo militar aplicando adecuadamente al arte de comandar por parte de los cadetes de Artillería de la EMCH; y, el 1,4 % de los cadetes manifiestan un nivel bajo en su liderazgo y un nivel medio en la aplicación del arte de comandar, lo cual demuestra en dichos cadetes no cumplen con el perfil de líder que requiere la Escuela Militar.

Figura 2.*El Liderazgo Militar y el Arte de Comandar*

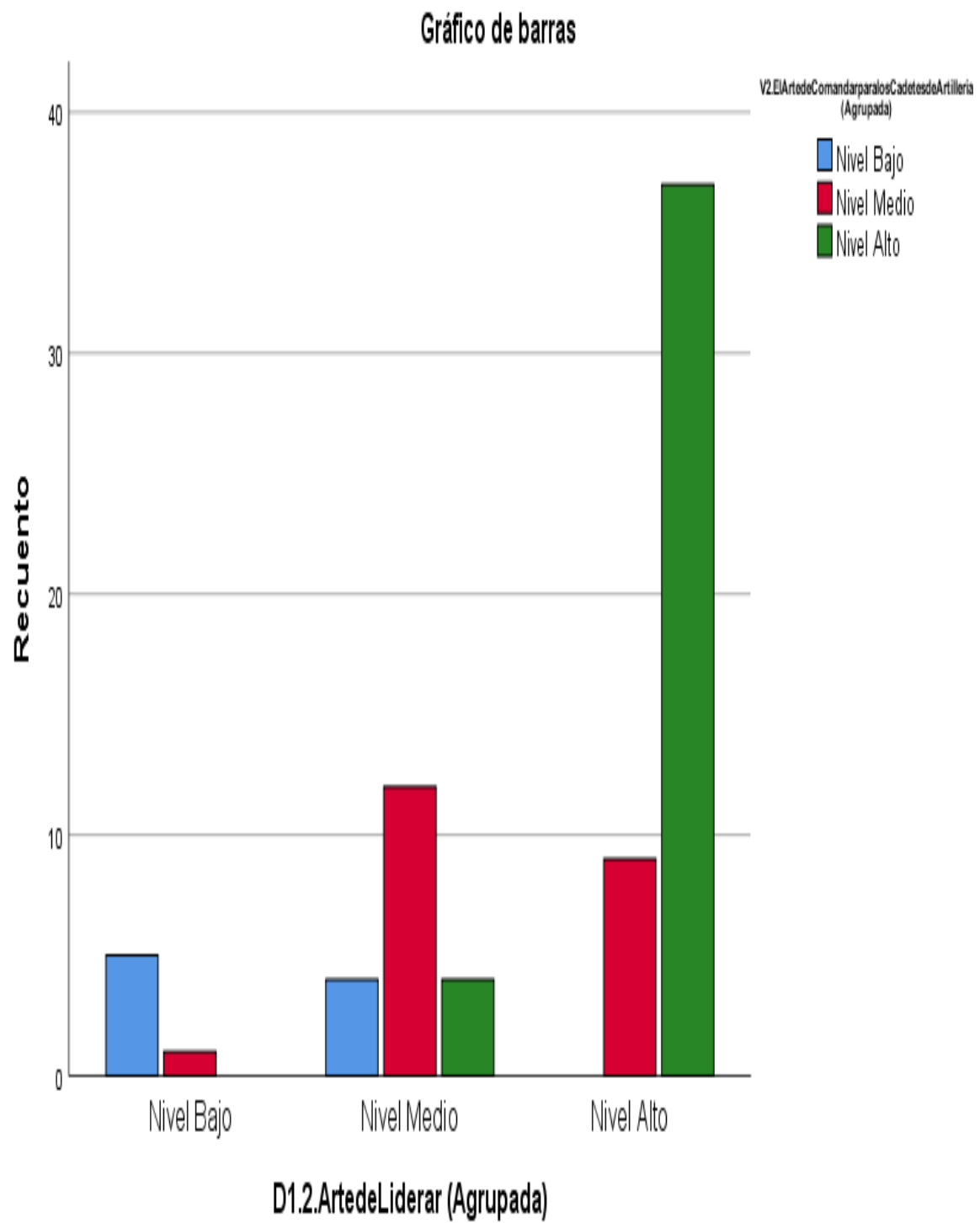
Resultados en base al Objetivo Especifico 2: El Arte de Liderar y el Arte de Comandar

Tabla 6.

El Arte de Liderar y el Arte de Comandar

| | | | V2. El Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería | | | Total |
|-----------------------------|-------------|-------------|--|-------------|------------|--------|
| | | | Nivel Alto | Nivel Medio | Nivel Bajo | |
| D1.2. Arte de Liderar | Nivel Alto | Recuento | 37 | 9 | 0 | 46 |
| | | % del total | 51,4% | 12,5% | 0,0% | 63,9% |
| | Nivel Medio | Recuento | 4 | 12 | 4 | 20 |
| | | % del total | 5,6% | 16,7% | 5,6% | 27,8% |
| | Nivel Bajo | Recuento | 0 | 1 | 5 | 6 |
| | | % del total | 0,0% | 1,4% | 6,9% | 8,3% |
| Total | | Recuento | 41 | 22 | 9 | 72 |
| | | % del total | 56,9% | 30,6% | 12,5% | 100,0% |

Interpretación de la relación entre la Dimensión 2 de la Variable 1 y Variable 2: Por medio de la Tabla 6 y en la Figura 3, se determinó que el 51,4 % de los cadetes manifiesta tener conocimiento sobre el arte de liderar con un nivel alto y un nivel alto sobre la aplicación del arte de comandar, lo cual demuestra una ejecución del arte de liderar aplicando adecuadamente al arte de comandar por parte de los cadetes de Artillería de la EMCH; y, el 1,4 % de los cadetes manifiestan un nivel bajo en su ejecución del arte de liderar y un nivel medio en la aplicación del arte de comandar, lo cual demuestra en dichos cadetes no cumplen con el perfil de líder que requiere la Escuela Militar.

Figura 3.*El Arte de Liderar y el Arte de Comandar*

Resultados en base al Objetivo Especifico 3: El Líder en el mando tipo misión y el Arte de Comandar

Tabla 7.

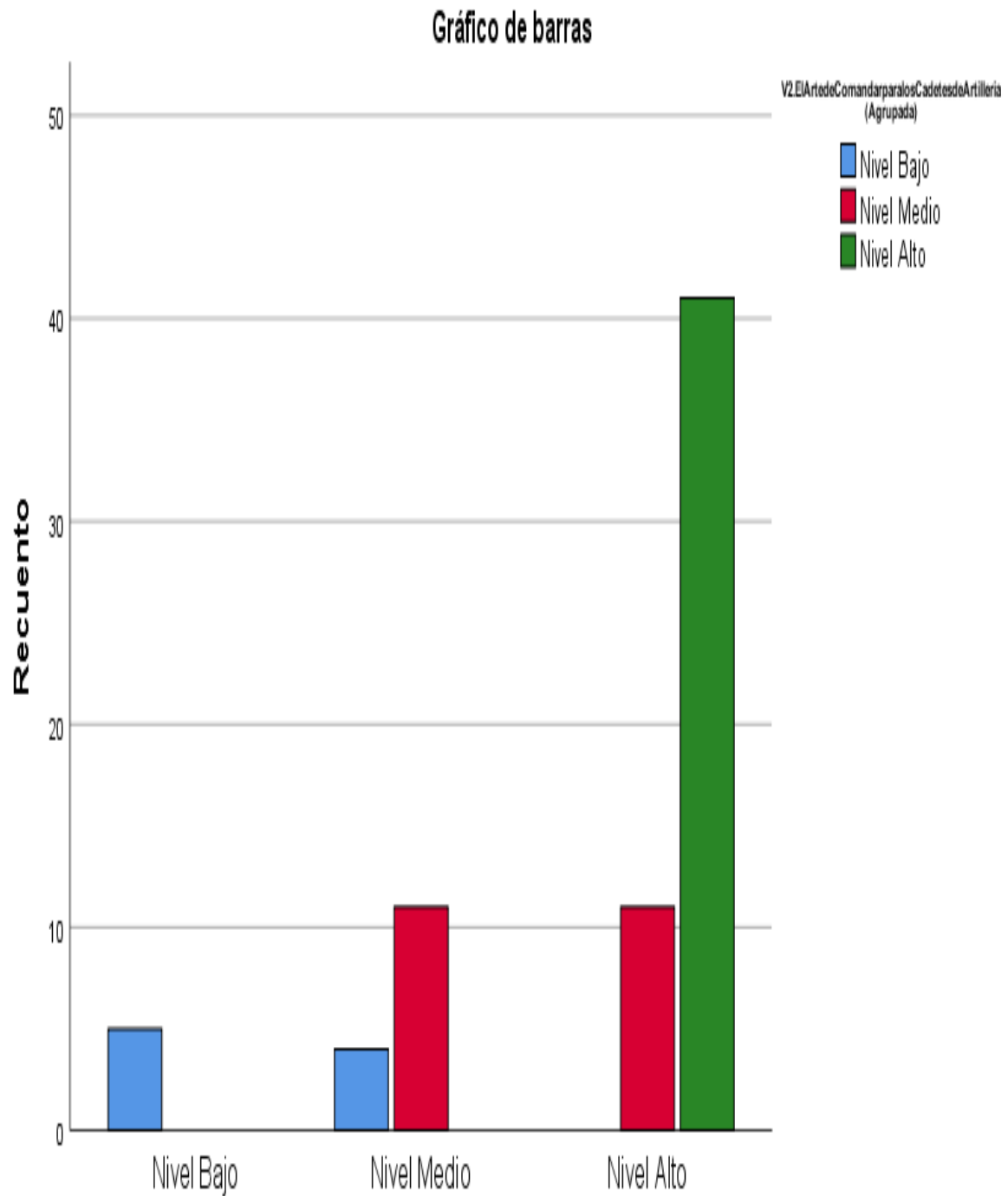
El Líder en el mando tipo misión y el Arte de Comandar

| | | | V2. El Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería | | | Total | |
|-------------------------------------|-------------|-------------|--|-------------|------------|-------|--------|
| | | | Nivel Alto | Nivel Medio | Nivel Bajo | | |
| D1.3. Líder en el Mando Tipo Misión | Nivel Alto | Recuento | 41 | 11 | 0 | 52 | |
| | | % del total | 56,9% | 15,3% | 0,0% | 72,2% | |
| | Nivel Medio | Recuento | 0 | 11 | 4 | 15 | |
| | | % del total | 0,0% | 15,3% | 5,6% | 20,8% | |
| | Nivel Bajo | Recuento | 0 | 0 | 5 | 5 | |
| | | % del total | 0,0% | 0,0% | 6,9% | 6,9% | |
| | Total | | Recuento | 41 | 22 | 9 | 72 |
| | | | % del total | 56,9% | 30,6% | 12,5% | 100,0% |

Interpretación de la relación entre la Dimensión 3 de la Variable 1 y Variable 2: Por medio de la Tabla 7 y en la Figura 4, se determinó que el 56,9 % de los cadetes manifiesta tener conocimiento sobre el líder en el mando tipo misión con un nivel alto y un nivel alto sobre la aplicación del arte de comandar, lo cual demuestra una ejecución del arte de liderar aplicando adecuadamente al arte de comandar por parte de los cadetes de Artillería de la EMCH; y, el 5,6 % de los cadetes manifiestan un nivel medio en el conocimiento el líder en el mando tipo misión y un nivel bajo en la aplicación del arte de comandar, lo cual demuestra en dichos cadetes no cumplen con el perfil de líder que requiere la Escuela Militar.

Figura 4.

El Líder en el mando tipo misión y el Arte de Comandar



D1.3.LidereneIMandoTipoMision (Agrupada)

4.2 Análisis Inferencial

4.2.1 Prueba de normalidad

La prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov se realiza en SPSS 25 ya que el tamaño de la muestra es mayor que 50 ($n > 50$). Los resultados son los siguientes:

Tabla 8.

Pruebas de Normalidad

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | |
|--|---------------------------------|----|------|
| | Estadístico | gl | Sig. |
| V1. El Liderazgo | ,385 | 72 | ,000 |
| D1.1. Liderazgo Militar | ,423 | 72 | ,000 |
| D1.2. Arte de Liderar | ,393 | 72 | ,000 |
| D1.3. Líder en el Mando Tipo Misión | ,438 | 72 | ,000 |
| V2. El Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería | ,353 | 72 | ,000 |

Interpretación: Según la prueba de Kolmogorov–Smirnov, que se utiliza para muestras mayores de 50, la prueba de normalidad mostrada en la Tabla 8 indica que los datos no están distribuidos normalmente porque el Sig. es menor que 0.05. Se utiliza la siguiente estadística de correlación de Spearman ya que es menor que 0.05, o el valor $p < 0.05$, lo que nos permite determinar que las variables tienen una distribución no normal.

El coeficiente de correlación de Spearman, ρ (R_{h0}) “es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular ρ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden”.

El estadístico ρ viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

"D" represents the difference between the corresponding order statistics of $x - y$. The quantity of pairs is "N."

The existence of identical data must be taken into account while sorting data, however if there are very few, this circumstance can be ignored.

Actualmente, se utiliza una prueba de permutación para evaluar la probabilidad de que un valor observado de ρ sea mayor o igual al ρ esperado, dado el valor nulo, con el fin de determinar si es estadísticamente diferente de cero (siempre tenemos $-1 \leq \rho \leq 1$). Este enfoque es casi siempre mejor que los métodos convencionales, a menos que el conjunto de datos sea tan grande que la potencia computacional sea insuficiente para generar permutaciones (lo cual es poco probable con la computación moderna) o a menos que sea difícil desarrollar un

algoritmo para generar permutaciones que sean lógicas bajo la hipótesis nula en el caso particular en cuestión (aunque tales algoritmos suelen ser sencillos).

Tabla 9.

Escala de interpretación para la correlación de Spearman

| Correlación | Interpretación |
|--------------------|--|
| r = -1,00 | “Correlación negativa perfecta” |
| -0,9 a -0,99 | “Correlación negativa muy alta” |
| -0,7 a -0,89 | “Correlación negativa alta” |
| -0,4 a -0,69 | “Correlación negativa moderada” |
| -0,2 a -0,39 | “Correlación negativa baja” |
| 0,01 a -0,19 | “Correlación negativa muy baja” |
| r = 0 | “No existe correlación alguna entre las variables” |
| 0,01 a +0,19 | “Correlación positiva muy baja” |
| +0,2 a +0,39 | “Correlación positiva baja” |
| +0,4 a +0,69 | “Correlación positiva moderada” |
| +0,7 a +0,89 | “Correlación positiva alta” |
| +0,9 a +0,99 | “Correlación positiva muy alta” |
| r = +1,00 | “Correlación positiva perfecta” |

4.2.2 Contrastación de la Hipótesis General (HG)

Paso 1

Hipótesis General (HG₀)

No existe una relación significativa entre el Liderazgo y el Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

Hipótesis General (HG₁)

Existe una relación significativa entre el Liderazgo y el Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

Paso 2

El nivel de significancia, representado por α , es del 5%, o 0.05

Paso 3

El coeficiente de correlación de Spearman y la prueba estadística

Tabla 10.*Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis general*

| | | | V1. El Liderazgo | V2. El Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería |
|---|--|----------------------------|------------------|--|
| Rho de Spearman | V1. El Liderazgo | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,768** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 72 | 72 |
| | V2. El Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería | Coeficiente de correlación | ,768** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 72 | 72 |
| **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). | | | | |

Interpretación: Hay una fuerte asociación positiva porque el coeficiente de rho de Spearman es 0.768. Además, el umbral de significancia de 0.000 es menor que 0.05 ($0.000 < 0.05$).

Paso 4:

La siguiente es la regla de decisión:

Si el sig (p-valor) es menor que 0.05, rechaza H0.

Si el sig (p-valor) es mayor que 0.05, acepta H0.

Paso 5:

Toma una decisión estadística. sí 0.000 es menor que 0.05. Desestimar H0

Paso 6.

Conclusión: se rechaza la hipótesis general nula y se acepta la hipótesis general alterna, esto indica que, si existe una relación significativa entre el Liderazgo y el Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

4.2.3 Contrastación de la Hipótesis Específica 1 (HE1)

Paso 1

Hipótesis Específica 1 (HE1₀)

No existe una relación significativa entre el Liderazgo Militar y el Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

Hipótesis Específica 1 (HE1₁)

Existe una relación significativa entre el Liderazgo Militar y el Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

Paso 2

El nivel de significancia, representado por α , es del 5%, o 0.05

Paso 3

El coeficiente de correlación de Spearman y la prueba estadística

Tabla 11.

Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis específica 1

| | | | D1.1. Liderazgo Militar | V2. El Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería | |
|--------------------|---|--------------------------------|-------------------------------|--|--|
| Rho de Spearman | D1.1. Liderazgo Militar | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,512** | |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 | |
| | | N | 72 | 72 | |
| | V2. El Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería | Coefficiente de correlación | ,512** | 1,000 | |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . | |
| | | N | 72 | 72 | |
| | **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). | | | | |

Interpretación: Hay una asociación positiva moderada porque el coeficiente de rho de Spearman es 0.512. Además, el umbral de significancia de 0.000 es menor que 0.05 ($0.000 < 0.05$).

Paso 4:

La siguiente es la regla de decisión:

Si el sig (p-valor) es menor que 0.05, rechaza H_0 .

Si el sig (p-valor) es mayor que 0.05, acepta H_0 .

Paso 5:

Toma una decisión estadística. si 0.000 es menor que 0.05. Desestimar H_0

Paso 6.

Conclusión: se rechaza la hipótesis específica 1 nula y se acepta la hipótesis específica 1 alterna, esto indica que, si existe una relación significativa entre el Liderazgo Militar y el Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

4.2.4 Contrastación de la Hipótesis Especifica 2 (HE2)

Paso 1

Hipótesis Especifica 2 (HE₂₀)

No existe una relación significativa entre el Arte de Liderar y el Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.**Hipótesis Especifica 2 (HE₂₁)**

Existe una relación significativa entre el Arte de Liderar y el Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

Paso 2

El nivel de significancia, representado por α , es del 5%, o 0.05

Paso 3

El coeficiente de correlación de Spearman y la prueba estadística

Tabla 12.*Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis específica 2*

| | | | D1.2. Arte de Liderar | V2. El Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería |
|---|--|----------------------------|-----------------------|--|
| Rho de Spearman | D1.2. Arte de Liderar | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,704** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 72 | 72 |
| | V2. El Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería | Coeficiente de correlación | ,704** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 72 | 72 |
| **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). | | | | |

Interpretación: Hay una fuerte asociación positiva porque el coeficiente de rho de Spearman es 0.704. Además, el umbral de significancia de 0.000 es menor que 0.05 ($0.000 < 0.05$).

Paso 4:

La siguiente es la regla de decisión:

Si el sig (p-valor) es menor que 0.05, rechaza H0.

Si el sig (p-valor) es mayor que 0.05, acepta H0.

Paso 5:

Toma una decisión estadística. sí 0.000 es menor que 0.05. Desestimar H0

Paso 6.

Conclusión: se rechaza la hipótesis específica 2 nula y se acepta la hipótesis específica 2 alterna, esto indica que, si existe una relación significativa entre el Arte de Liderar y el Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

4.2.5 *Contrastación de la Hipótesis Específica 3 (HE3)*

Paso 1

Hipótesis Específica 3 (HE3₀)

No existe una relación significativa entre el Líder en el mando tipo misión y el Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

Hipótesis Específica 3 (HE3₁)

Existe una relación significativa entre el Líder en el mando tipo misión y el Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

Paso 2

El nivel de significancia, representado por α , es del 5%, o 0.05

Paso 3

El coeficiente de correlación de Spearman y la prueba estadística

Tabla 13.

Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis específica 3

| | | | D1.3. Líder en el Mando Tipo Misión | V2. El Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería |
|-----------------|--|----------------------------|-------------------------------------|--|
| Rho de Spearman | D1.3. Líder en el Mando Tipo Misión | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,786** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 72 | 72 |
| | V2. El Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería | Coeficiente de correlación | ,786** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 72 | 72 |

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

Interpretación: Hay una fuerte asociación positiva porque el coeficiente de rho de Spearman es 0.786. Además, el umbral de significancia de 0.000 es menor que 0.05 ($0.000 < 0.05$).

Paso 4:

La siguiente es la regla de decisión:

Si el sig (p-valor) es menor que 0.05, rechaza H_0 .

Si el sig (p-valor) es mayor que 0.05, acepta H_0 .

Paso 5:

Toma una decisión estadística. sí 0.000 es menor que 0.05. Desestimar H_0

Paso 6.

Conclusión: se rechaza la hipótesis específica 3 nula y se acepta la hipótesis específica 3 alterna, esto indica que, si existe una relación significativa entre el Líder en el mando tipo misión y el Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

CAPÍTULO V

Discusión de resultados

El presente estudio presentó como hipótesis general la siguiente: existe una relación significativa entre el liderazgo y el arte de comandar para los cadetes de artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025. De acuerdo a los resultados, podemos determinar que el 52,8 % de los cadetes manifiesta que el liderazgo tiene un nivel alto de importancia y un nivel alto sobre el arte de comandar, lo cual demuestra un ejercicio del liderazgo aplicando adecuadamente al arte de comandar por parte de los cadetes de Artillería de la EMCH; y, el 1,4 % de los cadetes manifiestan un nivel bajo en su liderazgo y un nivel medio en la aplicación del arte de comandar, lo cual demuestra en dichos cadetes no cumplen con el perfil de líder que requiere la Escuela Militar.

Además, se indica una alta asociación positiva por el coeficiente de rho de Spearman de 0.768. Además, se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula porque el nivel de significancia de 0.000 es menor que 0.05 ($0.000 < 0.05$). Esto sugiere que entre los cadetes de artillería de la EMCH "CFB" en 2025, existe una relación significativa entre el liderazgo y el arte del mando. Esto deja claro que el liderazgo tiene un impacto directo en cómo los cadetes de artillería de la EMCH "CFB" desarrollan su arte de mando.

En relación con los antecedentes, se observa coherencia con los hallazgos de estudios anteriores. Por ejemplo, En la tesis de Baigorria (2022) concluyendo que: los actuales ambientes operacionales, marcados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, requieren, en el Accionar Militar Conjunto, conceptos claros que sirvan de multiplicador del poder de combate. En virtud de lo cual, y desde diferentes perspectivas, parecieran existir considerables motivos para distinguir inequívocamente conducción y liderazgo, a la luz de sus naturalezas inherentes. Distinción que fortalecería el trabajo en equipo, sirviendo de catalizador de la tan anhelada sinergia en el Accionar Militar Conjunto.

El presente estudio presentó como hipótesis específica 1 la siguiente: existe una relación significativa entre el liderazgo militar y el arte de comandar para los cadetes de artillería de la EMCH "CFB", 2025. De acuerdo a los resultados, podemos determinar que el 50,0 % de los cadetes manifiesta tener conocimiento sobre el liderazgo militar con un nivel alto y un nivel alto sobre la aplicación del arte de comandar, lo cual demuestra un ejercicio del liderazgo militar aplicando adecuadamente al arte de comandar por parte de los cadetes de artillería de la EMCH; y, el 1,4 % de los cadetes manifiestan un nivel bajo en su liderazgo y un nivel medio en la aplicación del arte de comandar, lo cual demuestra en dichos cadetes no cumplen con el perfil de líder que requiere la Escuela Militar.

Además, se indica una conexión moderadamente positiva por el coeficiente de rho de Spearman de 0.512. Además, se acepta la hipótesis alternativa para la hipótesis particular 1 y se rechaza la hipótesis nula porque el nivel de significancia de 0.000 es menor que 0.05 ($0.000 < 0.05$). Esto sugiere que entre los estudiantes de artillería de la EMCH "CFB" en 2025, existe una fuerte correlación entre el liderazgo militar y el arte del mando. Esto deja claro que el liderazgo militar afecta directamente el arte del mando para los cadetes de artillería en la Escuela Militar de Chorrillos "CFB".

Estos resultados se encuentran respaldados en la investigación de Quispe y Coronado (2024) concluyeron que el coeficiente de Rho de Spearman arrojó 0.876, esto indica la existencia de una correlación positiva alta. De manera similar, es menor de 0.05 ($0.001 < 0.05$) porque el nivel de significancia es 0.001. El liderazgo militar está intrínsecamente ligado al arte de comandar. Esta conclusión conduce a la importancia de la conducción del liderazgo militar, con el fin de fortalecer el arte de comandar del cadete de artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB".

El presente estudio presentó como hipótesis específica 2 la siguiente: existe una relación significativa entre el arte de liderar y el arte de comandar para los cadetes de artillería de la EMCH "CFB", 2025. De acuerdo a los resultados, podemos determinar que el 51,4 % de los cadetes manifiesta tener conocimiento sobre el arte de liderar con un nivel alto y un nivel alto sobre la aplicación del arte de comandar, lo cual demuestra una ejecución del arte de liderar aplicando adecuadamente al arte de comandar por parte de los cadetes de artillería de la EMCH; y, el 1,4 % de los cadetes manifiestan un nivel bajo en su ejecución del arte de liderar y un nivel medio en la aplicación del arte de comandar, lo cual demuestra en dichos cadetes no cumplen con el perfil de líder que requiere la Escuela Militar.

Además, se indica una alta asociación positiva por el coeficiente de rho de Spearman de 0.704. Además, se acepta la hipótesis alternativa para la hipótesis particular 2 y se rechaza la hipótesis nula porque el nivel de significancia de 0.000 es menor que 0.05 ($0.000 < 0.05$). Esto sugiere que entre los estudiantes de artillería de la EMCH "CFB" en 2025, existe una correlación sustancial entre el arte del liderazgo y el arte del mando. Esto deja claro que el desarrollo del arte del mando para los cadetes de artillería en la EMCH "CFB" se beneficia inmediatamente de la aplicación del arte del liderazgo.

Estos hallazgos encuentran respaldo en la investigación de Tappen (2020) quien concluye que: no es necesario que un buen líder enfatice la jerarquía militar o use la fuerza para imponer sus puntos de vista; en cambio, se debe mantener un equilibrio adecuado entre la autoridad militar y el trato digno. Al inspirar a sus subordinados, los comandantes tienen

una influencia significativa en su crecimiento profesional y personal; el mejor legado que pueden dejar es un ejemplo.

El presente estudio presentó como hipótesis específica 3 la siguiente: existe una relación significativa entre el líder en el mando tipo misión y el arte de comandar para los cadetes de artillería de la EMCH “CFB”, 2025. De acuerdo a los resultados, podemos determinar que el 56,9 % de los cadetes manifiesta tener conocimiento sobre el líder en el mando tipo misión con un nivel alto y un nivel alto sobre la aplicación del arte de comandar, lo cual demuestra una ejecución del arte de liderar aplicando adecuadamente al arte de comandar por parte de los cadetes de artillería de la EMCH; y, el 5,6 % de los cadetes manifiestan un nivel medio en el conocimiento el líder en el mando tipo misión y un nivel bajo en la aplicación del arte de comandar, lo cual demuestra en dichos cadetes no cumplen con el perfil de líder que requiere la Escuela Militar.

Además, una alta conexión positiva está indicada por el valor de Spearman's R_{ho} de 0.786. Además, se acepta la hipótesis alternativa para la hipótesis particular 3 y se rechaza la hipótesis nula porque el nivel de significancia de 0.000 es menor que 0.05 ($0.000 < 0.05$). Esto sugiere que entre los estudiantes de artillería de la EMCH “CFB” en 2025, existe una correlación sustancial entre el liderazgo de tipo misión y el arte del mando. Esto deja claro que los cadetes de artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB" pueden desarrollar su arte de mando a su máximo potencial si el comandante desempeña bien el mando por misión.

Estos hallazgos encuentran respaldo en la investigación de Reyes (2023) quien concluye que: el liderazgo militar transformacional es una estrategia esencial para la gestión del talento humano en el Ejército de Colombia. La implementación efectiva de este enfoque requiere un liderazgo íntegro y transformacional orientado hacia la institución castrense, así como la integración del liderazgo y la estrategia. La evaluación de los estilos de liderazgo de los comandantes de primera línea y la investigación continua en liderazgo transformacional son clave para garantizar su éxito.

Conclusiones

1. Referente al objetivo general, si existe una relación significativa entre el liderazgo y el arte de comandar para los cadetes de artillería de la EMCH “CFB”, 2025; en consecuencia, se indica una alta correlación positiva por el coeficiente de rho de Spearman de 0.768. Además, el umbral de significancia de 0.000 es menor que 0.05 ($0.000 < 0.05$). Con esto se puede concluir que el liderazgo en todas sus formas influye directamente en la forma como se desarrolla el arte de comandar en los cadetes de artillería de la EMCH “CFB”.
2. Referente al objetivo específico 1, si existe una relación significativa entre el liderazgo militar y el arte de comandar para los cadetes de artillería de la EMCH “CFB”, 2025; en consecuencia, se indica una moderada correlación positiva por el coeficiente de rho de Spearman de 0.512. Además, el umbral de significancia de 0.000 es menor que 0.05 ($0.000 < 0.05$). Con esto se puede entender que el liderazgo militar al ser aplicado por los cadetes al comando tiene repercusiones directas en el arte de comandar para los cadetes de artillería de la EMCH “CFB”.
3. Referente al objetivo específico 2, si existe una relación significativa entre el arte de liderar y el arte de comandar para los cadetes de artillería de la EMCH “CFB”, 2025; en consecuencia, se indica una alta correlación positiva por el coeficiente de rho de Spearman de 0.704. Además, el umbral de significancia de 0.000 es menor que 0.05 ($0.000 < 0.05$). Con esto se puede entender que los resultados de poner en práctica el arte de liderar en el Batallón de cadetes EMCH beneficia directamente desarrollo del arte de comandar para los cadetes de artillería de la EMCH “CFB”.
4. Referente al objetivo específico 3, si existe una relación significativa entre el líder en el mando tipo misión y el arte de comandar para los cadetes de artillería de la EMCH “CFB”, 2025; en consecuencia, se indica una alta correlación positiva por el coeficiente de rho de Spearman de 0.786. Además, el umbral de significancia de 0.000 es menor que 0.05 ($0.000 < 0.05$). Con esto se puede entender que de un adecuado desempeño del líder en el mando tipo misión se puede generar un óptimo desarrollo del arte de comandar para los cadetes de artillería de la EMCH “CFB”.

Recomendaciones

Que el señor General de Brigada director de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, considere los resultados de este estudio y disponga lo siguiente:

1. Se analice y determine por medio de la sección del departamento académico responsable de la instrucción militar del cadete, la posibilidad complementar y optimizar los planes de estudio de acuerdo a las necesidades el liderazgo en todas sus formas, orientado a desarrollar de forma integral el arte de comandar en los cadetes de artillería de la EMCH “CFB”.
2. Se analice y determine por medio de la sección del departamento académico responsable de la instrucción militar del cadete, la posibilidad de realizar un estudio pormenorizado sobre las capacidades e influencia que trae consigo el liderazgo militar, el mismo que al ser aplicado por los cadetes de artillería de la EMCH “CFB” al comando, tendrá repercusiones directas sobre el desarrollo del arte de comandar de dichos cadetes.
3. Se analice y determine por medio de la sección del departamento académico responsable de la instrucción militar del cadete, se realice un estudio pormenorizado sobre los resultados de poner en práctica el arte de liderar dentro del Batallón de cadetes EMCH y establecer como beneficia directamente desarrollo del arte de comandar para los cadetes de artillería de la EMCH “CFB”.
4. Se analice y determine por medio de la sección del departamento académico responsable de la instrucción militar del cadete, se realice un estudio pormenorizado sobre la manera más adecuada de entender como de un óptimo desempeño del líder en el mando tipo misión se puede generar un progresivo y permanente desarrollo del arte de comandar para los cadetes de artillería de la EMCH “CFB”.

Referencias bibliográficas

- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación: Introducción a la investigación científica (5ta ed.)*. Caracas: Editorial Episteme, C.A. <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Baigorria, F. (2022). *Liderazgo y Conducción: Despejando la ambigüedad para un efectivo Accionar Militar Conjunto*. Buenos Aires. Argentina: Escuela de Guerra conjunta de las Fuerzas Armadas. <https://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/2825>
- Bizquera, R. (2016). *Métodos de investigación educativa*. España: CEAC. <https://investigacioneducativaupn2014.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/06/metodos-bisquerra.pdf>
- Carrillo, F. (2019). *Liderazgo en las futuras operaciones de las Fuerzas Armadas. Cómo preparar el liderazgo militar futuro*. España: Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional CESEDEN. https://emad.defensa.gob.es/Galerias/CCDC/files/COMO_PREPARAR_EL_LIDERA_ZGO_MILITAR_FUTURO.pdf
- Cohen, S. (2011). *The Leader Development Value Chain (La cadena de valores del desarrollo del líder)*. USA: Training and Development 65, N° 3: 54–57. <https://www.strategicleadershipcollaborative.com/articles/LdrValuChain.pdf>
- Corral, Y. (2017). *Validez y fiabilidad en investigaciones cualitativas*. Venezuela: ARJÉ. <https://www.arje.bc.uc.edu.ve/arj20/art19.pdf>
- DU-FFAA. (2007). *Diccionario de Uso de las Fuerzas Armadas*. Lima. Perú: Comando Conjunto de las FFAA.
- ESMIL. (2023). *Mision*. Ecuador: Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro”. <https://esmil.mil.ec/mision/>
- Gavet, A. (2018). *El Arte de Mandar. Principios del mando para uso de los oficiales de todos los grados*. Chile : Circulo Acton Chile Editores. <https://jeffersonamericas.org/wp-content/uploads/2020/08/EL-ARTE-DE-MANDAR.pdf>
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Buenos Aires. Argentina: Kairós. <https://www.editorialkairos.com/catalogo/p/inteligencia-emocional>
- Guanipa, M. (2010). *Papel de trabajo. Docencia y Currículo. Línea de Investigación*. Obtenido de <https://ojs.urbe.edu/index.php/redhecs/article/view/262/210>
- Heifetz, R. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Barcelona. España: Paidós. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8874076>

- Hernandez, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education. doi:<https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (2013). *Curso de Administración Moderna: un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. . México: Ingramex.
- Latorre, A., Del Rincón, D., & Arnal, J. (2017). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona. <https://arodi.yolasite.com/resources/BasesmetodologicasdelainvestigacioneducativaLIBROCOMPLETO2.pdf>
- ME-6-104. (2002). *Técnica de Dirección y Control de Tiro*. Lima. Perú: Escuela de Artillería. Ejército del Perú.
- ME-6-311. (2013). *Empleo de la Artillería de Campaña*. . Lima. Perú: Escuela de Artillería. Ejército del Perú. .
- ME-6-4-1. (1996). *Coordinación de Apoyo de Fuegos*. . Lima. Perú: Artillería. Ejército del Perú.
- MF-6-1. (2019). *Liderazgo*. Lima. Perú: Ejército del Perú.
- MFRE-5.00. (2020). *Mando Tipo Mision*. Ecuador: Comando de Educacion y Doctrina Militar Terrestre.
- Molero, F., & Moriano, J. (2019). *La perspectiva psicosocial del liderazgo en las Fuerzas Armadas. In Cómo preparar el liderazgo militar futuro*. . España: Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional CESEDEN. https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/c/o/como_preparar_el_liderazgo_militar_futuro.pdf
- Palella, S., & Martins, F. (2018). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL. Obtenido de https://editorial.risei.org/index.php/risei/catalog/download/tendencias_investigacion_2/25/810?inline=1
- Pastor, A., Molero, F., & Moriano, J. (2021). *Influencia del liderazgo auténtico en el estado emocional de militares desplegados en operaciones en el exterior: estudio de la moral como variable mediadora*. Ecuador: Sanidad Militar, 77(2), 73–80. <https://dx.doi.org/10.4321/s1887-85712021000200002>.
- Quispe, Y., & Coronado, J. (2024). *Liderazgo Militar y Formación Militar de los cadetes de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” – 2024*. Lima. Perú: EMCH-COEDE. <https://hdl.handle.net/20.500.14803/1606>

- RE-1-54. (2014). *Liderazgo Militar*. Lima, Peru: Ejercito del Peru.
- Reyes, C. (2023). *Aplicación del liderazgo militar transformacional por oficiales del Ejército de Colombia en el siglo XXI: Una estrategia para mejorar el desempeño profesional y el bienestar de los soldados*. Bogotá. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. <https://hdl.handle.net/10654/44866>
- Skinner, B. (1977). *Ciencia y conducta humana*. . Barcelona. España: Fontanella. <https://formacion.itemadrid.net/wp-content/uploads/2021/09/Skinner-CIENCIA-Y-CONDUCTA-HUMANA.pdf>
- Tappen, G. (2020) en su ensayo titulado: “*La figura del comandante: poder, autoridad (mando) y liderazgo*”. Marina de Guerra de Chile. Santiago de Chile. Chile. <https://revistamarina.cl/es/articulo/la-figura-del-comandante-poder-autoridad-y-liderazgo>
- Tumpay, J. (2023). *Tareas de Comando Táctico y Actividades de Liderazgo en los cadetes de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos, 2023*. . Lima. Perú: EMCH-COEDE. <https://hdl.handle.net/20.500.14803/1487>
- Veramatus, J., & Atencio, H. (2024). *Fortalecimiento de la Ética Militar y Liderazgo de los cadetes de artillería de cuarto año de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2024*. Lima. Perú: EMCH-COEDE. <https://hdl.handle.net/20.500.14803/1616>

Anexos

Anexo 1. Matriz de Consistencia

TITULO: El Liderazgo y el Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025

| PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPOTESIS | VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES | METODOS Y TECNICAS DE INVESTIGACION |
|---|---|---|---|--|---|---|
| <p>Problema General</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el Liderazgo y el Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025?</p> | <p>Objetivo General</p> <p>Determinar cuál es la relación que existe entre el Liderazgo y el Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.</p> | <p>Hipótesis General</p> <p>Existe una relación significativa entre el Liderazgo y el Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.</p> | <p>Variable (X)</p> <p>El Liderazgo</p> | Liderazgo militar | <ul style="list-style-type: none"> • Los Valores del Líder Militar • Autoridad de Mando y el Liderazgo • Preparación del Líder • La Influencia del Líder | <p>Enfoque Cuantitativo.</p> <p>Alcance Descriptivo correlacional</p> <p>Diseño No experimental</p> <p>Población 87 cadetes del arma de Artillería de la EMCH</p> <p>Muestra 72 cadetes del arma de Artillería de la EMCH</p> <p>Técnicas de recopilación de datos: -Encuesta</p> <p>Instrumento -Cuestionario</p> |
| <p>Problemas Específicos</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el Liderazgo Militar y el Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025?</p> | <p>Objetivos Específicos</p> <p>Establecer cuál es la relación que existe entre el Liderazgo Militar y el Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.</p> | <p>Hipótesis Especificas</p> <p>Existe una relación significativa entre el Liderazgo Militar y el Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.</p> | | Arte de Liderar | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades Básicas del Líder Militar • Técnicas de influencia • Propósito, motivación e inspiración • Verificación y control de las ordenes | |
| <p>¿Cuál es la relación que existe entre el Arte de Liderar y el Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025?</p> | <p>Establecer cuál es la relación que existe entre el Arte de Liderar y el Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.</p> | <p>Existe una relación significativa entre el Arte de Liderar y el Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.</p> | | Líder en el mando tipo misión | <ul style="list-style-type: none"> • El mando tipo misión • El papel del líder • Atributos personales • Principios del mando tipo misión | |
| | | | <p>Variable (Y)</p> <p>El Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería</p> | Comando y Control | <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones de comando • Enlace de Artillería • Responsabilidades de los comandantes de Artillería • Apreciación de las necesidades de Artillería | |
| | | | | Responsabilidades para la ejecución del REOP | <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Batería • Oficial de Reconocimiento de Batería (ORB) • Oficial de Tiro de Batería (OTB) • Adjunto al Oficial de Tiro de Batería | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--------------------------------|--|--|
| ¿Cuál es la relación que existe entre el Líder en el mando tipo misión y el Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025? | Establecer cuál es la relación que existe entre el Líder en el mando tipo misión y el Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025. | Existe una relación significativa entre el Líder en el mando tipo misión y el Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025. | | Comandos de la Central de Tiro | <ul style="list-style-type: none"> • Rol de la Central de Tiro • Determinación de datos iniciales • Misiones de Tiro de Reglaje • Misiones de Tiro de Eficacia | |
|--|--|--|--|--------------------------------|--|--|

Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CORONEL “FRANCISCO BOLOGNESI” SECCION: ARMA DE COMUNICACIONES IV AÑO



I. INSTRUCCIONES:

- 1.1 Señores, a continuación, les presento un cuestionario relacionado con el trabajo de investigación titulado: **“EL LIDERAZGO Y EL ARTE DE COMANDAR PARA LOS CADETES DE ARTILLERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI", 2025”** Los resultados que se obtengan de lapresente encuesta serán utilizados con la mayor reserva del caso.
- 1.2 La presente encuesta será aplicada a una muestra seleccionada de 72 cadetes del arma de Artillería de la EMCH
- 1.3 La “identidad de las personas” encuestadas, así como la “confidencialidad” desus respuestas, queda plenamente garantizadas.

II. INFORMACIÓN BÁSICA:

- 2.1 Marque con una (X).

SECTOR DE TRABAJO:

Defensa. Público. Privado. Independiente.

SEXO:

Masculino Femenino

NIVEL INSTRUCCIÓN:

Primaria Secundaria Superior

EDAD:

18 a 35 años 36 a 50 años Más de 50 años

FECHA :

.....

- 2.2 Su respuesta es sumamente importante; por lo que mucho agradeceré quelea

detenidamente y, luego, marque sólo una de las cinco alternativas:

| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Indefinido | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---------------------------------|----------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|
| 01 | 02 | 03 | 04 | 05 |

| Variable X: El Liderazgo | | | | | | |
|---------------------------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| N° | DIMENSIONES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | X 1: Liderazgo militar | | | | | |
| | Indicador 1: Los Valores del Líder Militar | | | | | |
| 1 | ¿Considera ud que el conocimiento y cimentación de los valores del líder militar es fundamental para el desarrollo del liderazgo de los cadetes de artillería? | | | | | |
| | Indicador 2: Autoridad de Mando y el Liderazgo | | | | | |
| 2 | ¿Cree ud que el ejercer la autoridad de mando necesita del liderazgo militar para alcanzar su objetivo? | | | | | |
| | Indicador 3: Preparación del Líder | | | | | |
| 3 | ¿Considera ud que la preparación del líder es fundamental para poder ejercer el liderazgo militar? | | | | | |
| | Indicador 4: La Influencia del Líder | | | | | |
| 4 | ¿Cree ud que la influencia que pueda tener el líder sobre sus subordinados depende directamente de la forma como se ejerce el liderazgo? | | | | | |
| | X 2: El Arte de liderar | | | | | |
| | Indicador 1: Capacidades Básicas del Líder Militar | | | | | |
| 5 | ¿Considera ud que el líder debe contar con capacidades básicas para ejercer de forma eficiente el liderazgo? | | | | | |
| | Indicador 2: Técnicas de influencia | | | | | |
| 6 | ¿Considera ud que el aplicar técnicas de influencia en el personal a su mando, ayuda a ejercer el liderazgo? | | | | | |
| | Indicador 3: Propósito, motivación e inspiración | | | | | |
| 7 | ¿Cree ud que el tener un propósito definido, una motivación y una inspiración adecuada, contribuye con el ejercicio del liderazgo? | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|
| | Indicador 7: Verificación y control de las ordenes | | | | | |
| 8 | ¿Cree ud que la verificación y el control de las ordenes se beneficia con una adecuada ejecución del liderazgo? | | | | | |
| | X 3: Líder en el mando tipo misión | | | | | |
| | Indicador 1: El mando tipo misión | | | | | |
| 9 | ¿Considera ud que el liderazgo militar contribuye directamente con el mando tipo misión? | | | | | |
| | Indicador 2: El papel del líder | | | | | |
| 10 | ¿Cree ud que el líder juega un papel importante dentro de la ejecución del mando tipo misión? | | | | | |
| | Indicador 3: Atributos personales | | | | | |
| 11 | ¿Considera ud que los atributos personales del líder influyen positivamente en la ejecución del mando tipo misión? | | | | | |
| | Indicador 4: Principios del mando tipo misión | | | | | |
| 12 | ¿Considera ud que los principios del mando tipo misión contribuyen directamente con el trabajo del líder militar? | | | | | |
| Variable Y: El Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería | | | | | | |
| | Y 1: Comando y Control | | | | | |
| | Indicador 1: Relaciones de comando | | | | | |
| 13 | ¿Considera ud que las relaciones de comando que deben ejecutarse durante el comando y control están inmersas dentro del arte de comandar? | | | | | |
| | Indicador 2: Enlace de Artillería | | | | | |
| 14 | ¿Cree ud que el enlace necesario para ejecutar el comando y control requiere del desarrollo del arte del comando? | | | | | |
| | Indicador 3: Responsabilidades de los comandantes de Artillería | | | | | |
| 15 | ¿Considera ud que el desarrollo y cumplimiento de las responsabilidades de los comandantes de Artillería requieren del arte del comando para su eficiencia? | | | | | |
| | Indicador 4: Apreciación de las necesidades de Artillería | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 16 | ¿Cree ud que la apreciación de las necesidades de Artillería por parte del comandante requiere de las destrezas del arte de comandar? | | | | |
| Y 2: Responsabilidades para la ejecución del REOP | | | | | |
| Indicador 1: Jefe de Batería | | | | | |
| 17 | ¿Considera ud que el cumplimiento de las responsabilidades del jefe de Batería debe estar enmarcadas por el arte de comandar? | | | | |
| Indicador 2: Oficial de Reconocimiento de Batería (ORB) | | | | | |
| 18 | ¿Cree ud que el cumplimiento de las responsabilidades del Oficial de Reconocimiento de Batería (ORB) debe estar inmersas dentro de los preceptos del arte de comandar? | | | | |
| Indicador 3: Oficial de Tiro de Batería | | | | | |
| 19 | ¿Considera ud que el cumplimiento de las responsabilidades del Oficial de Tiro de Batería (OTB) debe estar estrechamente vinculadas con el arte de comandar? | | | | |
| Indicador 4: Adjunto al Oficial de Tiro de Batería | | | | | |
| 20 | ¿Cree ud que el cumplimiento de las responsabilidades del Adjunto al Oficial de Tiro de Batería debe obedecer a los preceptos del arte de comandar? | | | | |
| Y 3: Comandos de la Central de Tiro | | | | | |
| Indicador 1: Rol de la Central de Tiro | | | | | |
| 21 | ¿Considera ud que el rol de la Central de Tiro durante el cálculo de los Comandos de Tiro depende de la aplicación del arte de comandar por parte del jefe de esta? | | | | |
| Indicador 2: Determinación de datos iniciales | | | | | |
| 22 | ¿Cree ud que el proceso de determinación de los datos iniciales debe estar liderado por el jefe de la Central de Tiro bajo los preceptos del arte de comandar? | | | | |
| Indicador 3: Misiones de Tiro de Reglaje | | | | | |
| 23 | ¿Considera ud que la conducción de las misiones de tiro de reglaje debe estar lideradas por el jefe de la Central de Tiro, el mismo que debe aplicar los preceptos del arte de comandar? | | | | |
| Indicador 4: Misiones de Tiro de Eficacia | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 24 | ¿Cree ud que la conducción de las misiones de tiro de eficacia debe tener como líder al jefe de la Central de Tiro, el mismo que debe aplicar los preceptos del arte de comandar? | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|

Anexo 3. Autorización para la recolección de datos



"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"

AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

El Coronel Jefe del Departamento de Educación Militar de la Escuela Militar de Chorrillos

"Coronel Francisco Bolognesi", autoriza:

Que los Cadetes de 4to año de Artillería, QUISPE GALARRETA Erick Jerson y Toledo YABAR DOUGLASS Antonio Remigio, están autorizados para aplicar la encuesta a la muestra/población (Cadetes de la EMCH) para obtener información para el desarrollo de la tesis titulada:

"El liderazgo y el arte de comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", Lima 2025"

Se otorga el presente documento a solicitud de los interesados.

Chorrillos, 01 de julio 2025



•-----•
ALAN HARRY GARCÍA GERPE
Coronel Intendente
Jefe Depto. Edu. Mil. de la Escuela Militar de Chorrillos
"Coronel Francisco Bolognesi"

Anexo 4. Base de datos (de prueba piloto)

| PRUEBA PILOTO VARIABLE 1: OBTENCION DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------|--------|--------|--------|-------------|--------|--------|--------|-------------|---------|---------|---------|
| V1: El Liderazgo | | | | | | | | | | | | |
| | Dimensión 1 | | | | Dimensión 2 | | | | Dimensión 3 | | | |
| | Item 1 | Item 2 | Item 3 | Item 4 | Item 5 | Item 6 | Item 7 | Item 8 | Item 9 | Item 10 | Item 11 | Item 12 |
| Cadete 1 | 3 | 5 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| Cadete 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Cadete 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| Cadete 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 |
| Cadete 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Cadete 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Cadete 7 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| Cadete 8 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Cadete 9 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| Cadete 10 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| Cadete 11 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| Cadete 12 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |

| Resumen de procesamiento de casos | | | | Estadísticas de elemento | | | |
|--|-----------------------|----|-------|--------------------------|-------|------------------|----|
| | | N | % | | Media | Desv. Desviación | N |
| Casos | Válido | 12 | 100.0 | P1 | 3.83 | 1.337 | 12 |
| | Excluido ^a | 0 | 0.0 | P2 | 4.08 | 1.311 | 12 |
| | Total | 12 | 100.0 | P3 | 4.00 | 1.128 | 12 |
| a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del | | | | P4 | 4.17 | 1.193 | 12 |
| | | | | P5 | 3.67 | 1.435 | 12 |
| | | | | P6 | 3.92 | 1.165 | 12 |
| | | | | P7 | 4.42 | 0.793 | 12 |
| | | | | P8 | 4.50 | 0.905 | 12 |
| | | | | P9 | 4.00 | 1.128 | 12 |
| | | | | P10 | 4.17 | 1.193 | 12 |
| | | | | P11 | 4.08 | 1.165 | 12 |
| | | | | P12 | 4.00 | 1.279 | 12 |

| Estadísticas de fiabilidad | |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| 0.954 | 12 |

| PRUEBA PILOTO VARIABLE 2: OBTENCION DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------|---------|---------|---------|-------------|---------|---------|---------|-------------|---------|---------|---------|
| V2: El Arte de Comandar para los Cadetes de Artillería | | | | | | | | | | | | |
| | Dimension 1 | | | | Dimension 3 | | | | Dimension 3 | | | |
| | Item 13 | Item 14 | Item 15 | Item 16 | Item 17 | Item 18 | Item 19 | Item 20 | Item 21 | Item 22 | Item 23 | Item 24 |
| Cadete 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Cadete 2 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| Cadete 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| Cadete 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Cadete 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Cadete 6 | 4 | 1 | 1 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| Cadete 7 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Cadete 8 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| Cadete 9 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Cadete 10 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| Cadete 11 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| Cadete 12 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 |

| Resumen de procesamiento de casos | | | | Estadísticas de elemento | | | |
|--|-----------------------|----|-------|--------------------------|-------|------------------|----|
| | | N | % | | Media | Desv. Desviación | N |
| Casos | Válido | 12 | 100.0 | P13 | 4.25 | 0.866 | 12 |
| | Excluido ^a | 0 | 0.0 | P14 | 4.08 | 1.311 | 12 |
| | Total | 12 | 100.0 | P15 | 4.00 | 1.128 | 12 |
| a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del | | | | P16 | 4.25 | 0.965 | 12 |
| | | | | P17 | 4.42 | 0.793 | 12 |
| | | | | P18 | 4.50 | 0.905 | 12 |
| | | | | P19 | 4.25 | 0.754 | 12 |
| | | | | P20 | 4.25 | 0.866 | 12 |
| | | | | P21 | 4.33 | 0.888 | 12 |
| | | | | P22 | 4.42 | 0.669 | 12 |
| | | | | P23 | 4.50 | 0.674 | 12 |
| | | | | P24 | 4.42 | 0.669 | 12 |

| Estadísticas de fiabilidad | |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| 0.901 | 12 |

Anexo 5. Base de datos (origen de resultados)

Base de Datos CAD IV INF TOLEDO.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

| | P 1 | P 2 | P 3 | P 4 | P 5 | P 6 | P 7 | P 8 | P 9 | P 10 | P 11 | P 12 | P 13 | P 14 | P 15 | P 16 | P 17 | P 18 | P 19 | P 20 | P 21 | P 22 | P 23 | P 24 | V1.ElLiderazgo | D1.1.Liderazgo Militar | D1.2.Arte de Liderar | D1.3.Liderazgo en el Mandato Tipo Militar | V2.ElArte de Comandar para el Liderazgo | Liderazgo Militar | Arte de Liderar | Liderazgo en el Mandato Tipo Militar | ElArte de Comandar para el Liderazgo | | |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|----------------|------------------------|----------------------|---|---|-------------------|-----------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|---|
| 1 | 3 | 5 | 4 | 4 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 48 | 16 | 15 | 17 | 56 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 57 | 20 | 18 | 19 | 51 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 53 | 17 | 17 | 19 | 59 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 54 | 20 | 18 | 16 | 53 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 50 | 16 | 17 | 17 | 55 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 5 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 19 | 4 | 8 | 7 | 33 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 52 | 17 | 16 | 19 | 55 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 8 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 60 | 20 | 20 | 20 | 60 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 9 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 58 | 19 | 20 | 19 | 54 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 10 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 48 | 17 | 16 | 15 | 39 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | | |
| 11 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 37 | 10 | 12 | 15 | 41 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | |
| 12 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 50 | 17 | 16 | 17 | 48 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 13 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 55 | 17 | 19 | 19 | 59 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 14 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 60 | 20 | 20 | 20 | 57 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 15 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 53 | 17 | 18 | 18 | 59 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 16 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 58 | 20 | 19 | 19 | 53 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 50 | 16 | 17 | 17 | 55 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 18 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 24 | 7 | 9 | 8 | 22 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 19 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 37 | 10 | 14 | 13 | 44 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 45 | 16 | 14 | 15 | 41 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | |
| 21 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 40 | 12 | 13 | 15 | 43 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 52 | 16 | 19 | 17 | 50 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 23 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 53 | 17 | 19 | 17 | 50 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 24 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 48 | 15 | 19 | 14 | 43 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | | |
| 25 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 48 | 18 | 17 | 13 | 44 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | |
| 26 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 43 | 12 | 13 | 18 | 45 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | | |
| 27 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 42 | 14 | 14 | 14 | 39 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| 28 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 43 | 17 | 10 | 16 | 47 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | |
| 29 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 38 | 12 | 14 | 12 | 36 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| 30 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 5 | 37 | 13 | 12 | 12 | 29 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | |
| 31 | 3 | 5 | 4 | 4 | 1 | 5 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 40 | 16 | 11 | 13 | 28 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | |
| 32 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 17 | 4 | 6 | 7 | 31 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 33 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 53 | 17 | 17 | 19 | 59 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 34 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 54 | 20 | 18 | 16 | 53 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 35 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 42 | 16 | 13 | 13 | 27 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | |
| 36 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 5 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 19 | 4 | 8 | 7 | 33 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 37 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 52 | 17 | 16 | 19 | 58 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 38 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 60 | 20 | 20 | 20 | 60 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 39 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 59 | 20 | 20 | 19 | 57 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 40 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 49 | 18 | 16 | 15 | 42 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|
| 41 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 39 | 12 | 12 | 15 | 44 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 42 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 51 | 18 | 16 | 17 | 48 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 43 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 57 | 19 | 19 | 19 | 59 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 44 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 60 | 20 | 20 | 20 | 57 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 45 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 52 | 16 | 18 | 18 | 56 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 46 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 58 | 20 | 19 | 19 | 53 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 2 | | 42 | 16 | 13 | 13 | 30 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | |
| 48 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 24 | 7 | 9 | 8 | 22 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 49 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 37 | 10 | 14 | 13 | 44 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 50 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 43 | 14 | 14 | 15 | 41 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 51 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 42 | 14 | 13 | 15 | 49 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 52 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 55 | 19 | 19 | 17 | 53 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 52 | 16 | 19 | 17 | 50 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 54 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 51 | 18 | 19 | 14 | 43 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 55 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 1 | 45 | 15 | 17 | 13 | 38 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 56 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 45 | 14 | 13 | 18 | 48 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 57 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 4 | 55 | 20 | 17 | 18 | 45 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 58 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 49 | 16 | 15 | 18 | 48 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 59 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 56 | 20 | 18 | 18 | 49 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 60 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 1 | 5 | 46 | 16 | 15 | 15 | 37 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 61 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | | 31 | 7 | 13 | 11 | 45 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 62 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 35 | 10 | 12 | 13 | 41 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 63 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 47 | 14 | 16 | 17 | 55 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 64 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 42 | 14 | 13 | 15 | 49 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 65 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 56 | 19 | 19 | 18 | 58 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 66 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 52 | 16 | 19 | 17 | 48 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 67 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 53 | 18 | 20 | 15 | 50 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 68 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 48 | 15 | 18 | 15 | 50 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 69 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 46 | 14 | 14 | 18 | 53 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 70 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 45 | 16 | 16 | 13 | 38 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 71 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 56 | 19 | 19 | 18 | 57 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 72 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 52 | 16 | 19 | 17 | 59 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

Anexo 6. Aportes a la investigación

El trabajo de investigación “EL LIDERAZGO Y EL ARTE DE COMANDAR PARA LOS CADETES DE ARTILLERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI", 2025”, desarrollado presenta los siguientes aportes:

Relacionado al Objetivo General: se recomendó analizar y determinar por medio de la sección del departamento académico responsable de la instrucción militar del cadete, la posibilidad complementar y optimizar los planes de estudio de acuerdo a las necesidades el liderazgo en todas sus formas, tanto en el liderazgo militar como en el arte de comandar y el desarrollo del liderazgo en las misiones tipo comando a fin de potenciar el arte de comandar en los cadetes de artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”

Relacionado al Objetivo Específico 1: se recomendó analizar y determinar por medio de la sección del departamento académico responsable de la instrucción militar del cadete, la posibilidad de realizar un estudio pormenorizado sobre las capacidades e influencia que trae consigo el liderazgo militar; atendiendo a los valores, la autoridad de comando, la preparación y la influencia del líder. El mismo que al ser aplicado por los cadetes de artillería de la EMCH “CFB” al comando, tendrá repercusiones directas sobre el desarrollo del arte de comandar de dichos cadetes. Esto deberá ser complementado con la puesta en práctica del ejercicio de los cadetes de artillería al comando.

Relacionado al Objetivo Específico 2: se recomendó analizar y determinar por medio de la sección del departamento académico responsable de la instrucción militar del cadete, se realice un estudio pormenorizado sobre los resultados de poner en práctica el arte de liderar dentro del Batallón de cadetes EMCH atendiendo a las capacidades básicas del líder, las técnicas de influencia utilizadas, el propósito, motivación e inspiración, y, la verificación y control de las órdenes; estableciendo como beneficia directamente desarrollo del arte de comandar para los cadetes de artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”. Esto deberá ser complementado con la puesta en práctica del ejercicio de los cadetes de artillería al comando.

Relacionado al Objetivo Específico 3: se recomendó analizar y determinar por medio de la sección del departamento académico responsable de la instrucción militar del cadete, se realice un estudio pormenorizado sobre la manera más adecuada de entender como de un óptimo desempeño del líder atendiendo al mando tipo misión, al papel del líder, sus atributos personales y los principios del mando tipo misión utilizados; los mismos que puede generar un progresivo y permanente desarrollo del arte de comandar para los cadetes de artillería de

la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”. Esto deberá ser complementado con la modificación de la malla curricular.



ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CFB"
4TO AÑO
FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTOS

| APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE-EXPERTO | INSTITUCIÓN DONDE LABORA EXPERTO | NOMBRE DEL INSTRUMENTO | AUTOR DEL INSTRUMENTO |
|--|----------------------------------|-------------------------|---|
| MG. MENESES | Ejército del Perú | Cuestionario (encuesta) | CAD IV TOLEDO YABAR DOUGLASS CAD IV QUISPE GALARRETA ERICK |
| TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: EL LIDERAZGO Y EL ARTE DE COMANDAR PARA LOS CADETES DE ARTILLERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI", 2025 | | | |

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

| Indicadores de evaluación del instrumento | Criterios Cualitativos Cuantitativos | DEFICIENTE | REGULAR | BUENA | MUY BUENA | EXCELENTE | SUB TOTAL |
|---|---|------------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|
| | | 0 - 20 | 21 - 40 | 41 - 60 | 61 - 85 | 86 - 100 | |
| 1. Claridad | Esta formulado con lenguaje apropiado. | | | | | 92 | 92 |
| 2. Objetividad | Esta expresado en conductas Observables. | | | | | 92 | 92 |
| 3. Actualización | Está adecuado al avancede la ciencia y la tecnología. | | | | | 92 | 92 |
| 4. Organizacion | Esta organizado en forma Lógica. | | | | | 93 | 93 |
| 5. Suficiencia | Comprende aspectos cuantitativos | | | | | 92 | 92 |
| 6. Intencionalidad | Es adecuado para medir los aspectos de interés | | | | | 91 | 91 |
| 7. Consistencia | Está basado en aspectos teóricos científicos. | | | | | 92 | 92 |
| 8. Coherencia | Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems. | | | | | 93 | 93 |
| 9. Metodología. | La estrategia responde al propósito de la investigación. | | | | | 92 | 92 |
| 10. Pertinencia | Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto. | | | | | 91 | 91 |
| TOTAL | | | | | | | 920 |
| TOTAL (en %) / 10 | | | | | | | 92.00 |

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 92.00

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa: 92.00

Valoración cualitativa: excelente

Opinión de aplicabilidad: el instrumento es válido y se puede aplicar.

| LUGAR Y FECHA | DNI | FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE | N° DE TELEFONO |
|---------------|----------|------------------------------|----------------|
| | 09587744 | | 998762052 |



ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CFB"
4TO AÑO
FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTOS

| APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE-EXPERTO | INSTITUCIÓN DONDE LABORA EXPERTO | NOMBRE DEL INSTRUMENTO | AUTOR DEL INSTRUMENTO |
|--|----------------------------------|-------------------------|---|
| DOC. HURTADO | Ejército del Perú | Cuestionario (encuesta) | CAD IV TOLEDO YABAR DOUGLASS CAD IV QUISPE GALARRETA ERICK |
| TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: EL LIDERAZGO Y EL ARTE DE COMANDAR PARA LOS CADETES DE ARTILLERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI", 2025 | | | |

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

| Indicadores de evaluación del instrumento | Criterios Cualitativos Cuantitativos | DEFICIENTE | REGULAR | BUENA | MUY BUENA | EXCELENTE | SUB TOTAL |
|---|---|------------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|
| | | 0 - 20 | 21 - 40 | 41 - 60 | 61 - 85 | 86 - 100 | |
| 1. Claridad | Esta formulado con lenguaje apropiado. | | | | | 94 | 94 |
| 2. Objetividad | Esta expresado en conductas Observables. | | | | | 94 | 94 |
| 3. Actualización | Está adecuado al avancede la ciencia y la tecnología. | | | | | 94 | 94 |
| 4. Organización | Esta organizado en forma Lógica. | | | | | 95 | 95 |
| 5. Suficiencia | Comprende aspectos cuantitativos | | | | | 94 | 94 |
| 6. Intencionalidad | Es adecuado para medir los aspectos de interés | | | | | 93 | 93 |
| 7. Consistencia | Está basado en aspectos teóricos científicos. | | | | | 94 | 94 |
| 8. Coherencia | Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems. | | | | | 95 | 95 |
| 9. Metodología. | La estrategia responde al propósito de la investigación. | | | | | 94 | 94 |
| 10. Pertinencia | Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto. | | | | | 93 | 93 |
| TOTAL | | | | | | | 940 |
| TOTAL (en %) / 10 | | | | | | | 94.00 |

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

94.00

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa: 94.00

Valoración cualitativa: excelente

Opinión de aplicabilidad:

El Instrumento es válido y se puede aplicar.

| LUGAR Y FECHA | DNI | FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE | N° DE TELEFONO |
|---------------------------------|----------|------------------------------|----------------|
| Chorrillos, 15 Oct. del 2025 | 43296300 | | 998 990 164 |



ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CFB"
4TO AÑO
FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTOS

| APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE-EXPERTO | INSTITUCIÓN DONDE LABORA EXPERTO | NOMBRE DEL INSTRUMENTO | AUTOR DEL INSTRUMENTO |
|--|----------------------------------|-------------------------|---|
| DR. VASQUEZ MORA EDWIN | Ejército del Perú | Cuestionario (encuesta) | CAD IV TOLEDO YABAR DOUGLASS CAD IV QUISPE GALARRETA ERICK |
| TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: EL LIDERAZGO Y EL ARTE DE COMANDAR PARA LOS CADETES DE ARTILLERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI", 2025 | | | |

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

| Indicadores de evaluación del instrumento | Criterios Cualitativos Cuantitativos | DEFICIENTE | REGULAR | BUENA | MUY BUENA | EXCELENTE | SUB TOTAL |
|---|---|------------|---------|---------|-----------|-----------|--------------|
| | | 0 - 20 | 21 - 40 | 41 - 60 | 61 - 85 | 86 - 100 | |
| 1. Claridad | Esta formulado con lenguaje apropiado. | | | | | 95 | 95 |
| 2. Objetividad | Esta expresado en conductas Observables. | | | | | 94 | 94 |
| 3. Actualización | Está adecuado al avancede la ciencia y la tecnología. | | | | | 94 | 94 |
| 4. Organización | Esta organizado en forma Lógica. | | | | | 95 | 95 |
| 5. Suficiencia | Comprende aspectos cuantitativos | | | | | 94 | 94 |
| 6. Intencionalidad | Es adecuado para medir los aspectos de interés | | | | | 95 | 95 |
| 7. Consistencia | Está basado en aspectos teóricos científicos. | | | | | 94 | 94 |
| 8. Coherencia | Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems. | | | | | 95 | 95 |
| 9. Metodología. | La estrategia responde al propósito de la investigación. | | | | | 95 | 95 |
| 10. Pertinencia | Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto. | | | | | 94 | 94 |
| TOTAL | | | | | | | 945 |
| TOTAL (en %) / 10 | | | | | | | 94.50 |

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

94.50

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa: 94.50

Valoración cualitativa: Excelente

Opinión de aplicabilidad:

El instrumento es valido y se puede aplicar.

| LUGAR Y FECHA | DNI | FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE | N° DE TELEFONO |
|--------------------------------|----------|------------------------------|----------------|
| Chorrillos, 15 de octubre 2025 | 43343660 | | 949 675 428 |

Anexo 8. Dictamen Final del Asesor Temático



"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CRL. FRANCISCO BOLOGNESI

DICTAMEN FINAL

VISTA LA TESIS:

"El liderazgo y el arte de comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", Lima 2025",

Presentada por los (las) graduandos (das):

QUISPE GALARRETA, Erick Jerson
TOLEDO YABAR, Douglass Antonio Remigio

CONSIDERANDO:

Que ha sido elaborada conforme a lo dispuesto por el artículo 41° del Reglamento del Sistema de Investigación de la EMCH "CFB" 2022 – 2026, y levantadas las observaciones prescritas durante el proceso del análisis y revisión de la referida tesis, los suscritos:

Dr. VÁSQUEZ DAVALOS, Miguel Arturo: Revisor Temático
Dr. GODOY CASO, Juan: Revisor Metodológico

Dictaminamos que, la tesis en referencia, esta expedita para ser sustentada, el día, hora, lugar y ante el jurado que determine la Resolución Directoral de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB" para cuyo efecto, firmamos el presente dictamen.

Lima, 01 de diciembre de 2025

Dr. MIGUEL VASQUEZ DAVALOS
Revisor Temático
DNI: 43295393

Dr. Juan GODOY CASO
DNI 43297741
Revisor metodológico

Anexo 9. Dictamen Final del Asesor Metodológico



"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CRL. FRANCISCO BOLOGNESI

DICTAMEN FINAL

VISTA LA TESIS:

"El liderazgo y el arte de comandar para los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", Lima 2025",

Presentada por los (las) graduandos (das):

QUISPE GALARRETA, Erick Jerson
TOLEDO YABAR, Douglass Antonio Remigio

CONSIDERANDO:

Que ha sido elaborada conforme a lo dispuesto por el artículo 41° del Reglamento del Sistema de Investigación de la EMCH "CFB" 2022 – 2026, y levantadas las observaciones prescritas durante el proceso del análisis y revisión de la referida tesis, los suscritos:

Dr. VÁSQUEZ DAVALOS, Miguel Arturo: Revisor Temático
Dr. GODOY CASO, Juan: Revisor Metodológico

Dictaminamos que, la tesis en referencia, esta expedita para ser sustentada, el día, hora, lugar y ante el jurado que determine la Resolución Directoral de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB" para cuyo efecto, firmamos el presente dictamen.

Lima, 01 de diciembre de 2025



Dr. MIGUEL VASQUEZ DAVALOS
Revisor Temático
DNI: 43295393



Dr. Juan GODOY CASO
DNI 43297741
Revisor metodológico

Anexo 10. Acta de Sustentación

104

"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"



ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
"CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE LA PROMOCIÓN CXXXII

En el distrito de Chorrillos de la ciudad de Lima, siendo las 10.50 horas del día 22 de diciembre de 2025, se dio inicio a la sustentación de la Tesis titulada:

EL LIDERAZGO y EL ARTE de COMANDAR PARA LOS CADATES de DEFUSION de LA ESCUELA MILITAR de CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI" 2025

Presentada por:

BACH. TOLEDO YABAR Douglas Antonio Renjio
BACH. Quiroz Cocheco Erick Jecson

Ante el Jurado de Sustentación de Tesis nombrado por la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" y conformado por:

Presidente: Dr. YATCO VELASQUE Luis Andre
Secretario: Msc ZEA MELODIA RODRIGUEZ
Vocal : Dra BALDEON CAÑCHAN MORITA ROSADO

Concluida la sustentación, los miembros del Jurado dictaminaron:

APROBADA POR EXCELENCIA (); APROBADA POR UNANIMIDAD ();
APROBADA POR MAYORÍA (X); OBSERVADA (); DESAPROBADA ()

OBTENIENDO la voto de : fauce (13)

Siendo las 11.12 horas del día 22 de diciembre de 2025, se dio por concluido el presente acto académico, firmando los miembros del Jurado.

DNI: 98375418
PRESIDENTE
Dr. Luis A. Yatco Velásquez

DNI: 247878300
SECRETARIO
Msc Rodria Zea Melodia

DNI: 10696760
VOCAL
Baldeen Cañchan

Anexo 11. Otros de acuerdo al nivel y diseño de investigación