

**ESCUELA CONJUNTA DE LAS FUERZAS ARMADAS  
X PROGRAMA DE COMANDO Y ESTADO MAYOR  
CONJUNTO**



**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**“LIDERAZGO MILITAR Y DESEMPEÑO EN EL ESTADO  
MAYOR DE OFICIALES DEL PROGRAMA DE COMANDO Y  
ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LA ESCUELA CONJUNTA  
DE LAS FUERZAS ARMADAS, PERIODO 2015 AL 2017”**

**GRUPO N° 6**

**AUTORES:**

**TTE CRL EP JOSÉ PEÑA ROJAS  
TTE CRL EP RAUL GUERRA GUILLEN  
TTE CRL EP MARCO FERNANDEZ VARGAS  
TTE CRL FAB CASSIO DE SOUZA NETO**

**LIMA – PERÚ**

**2017**

**Título**

**“LIDERAZGO MILITAR Y DESEMPEÑO EN EL ESTADO MAYOR DE  
OFICIALES DEL PROGRAMA DE COMANDO Y ESTADO MAYOR  
CONJUNTO DE LA ESCUELA CONJUNTA DE LAS FUERZAS ARMADAS,  
PERIODO 2015 AL 2017.”**

### **Agradecimientos:**

A nuestras familias por brindarnos su apoyo y comprensión y que compartieron con nosotros largas noches de desvelo, porque con su sola presencia nos dieron aliento y compañía en este reto el cual tuvo como objetivo actualizar y mejorar nuestros conocimientos.

A la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas, porque nos ha capacitado como líderes militares y que, gracias al Programa de Comando y Estado Mayor Conjunto, ha cambiado nuestra visión del desarrollo de las Operaciones militares y estamos en condiciones de desempeñarnos en un Estado Mayor Conjunto

## **Resumen**

La constante evolución del ambiente político, cultural y social han producido cambios en la cultura organizacional de las instituciones armadas y con ello la exigencia del incremento en las habilidades y características que deben tener los líderes militares. El estudio descrito en este trabajo señala que los líderes de hoy deben poseer un perfil muy diferente a los líderes del siglo pasado, cuyo modelo se concordaba en mayor medida al control y la supervisión; actualmente es necesario cuestionarse si esas teorías son suficientes o hay que incluir diferentes estilos de liderazgo que influyen en el desempeño de los oficiales como miembros de un estado mayor.

A los líderes militares hoy en día se les exige una mayor preparación para poder cubrir las exigencias que requiere laborar en un estado mayor, ya que en todo momento tienen que demostrar esta preparación y habilidades para poder recomendar a sus respectivos comandos, las soluciones que presenten mayor efectividad y eficacia para hacer frente a las nuevas amenazas.

Las características que todo líder militar debe tener son la experiencia, el entrenamiento y el conocimiento; que son un requerimiento para todo líder militar y estas deben ser puestas en práctica en su desempeño como asesores de un comando.

En ese sentido el liderazgo militar conjugado con el desempeño es un requisito de todo oficial de nuestras fuerzas armadas, para contribuir al logro de los objetivos, por lo que es muy importante determinar la relación existente en estas variables, porque permitirá realizar reajustes o modificaciones en el proceso de capacitación y desarrollo de destrezas, y de esta manera elevar la eficiencia y eficacia de los líderes de las Fuerzas Armadas.

La metodología utilizada para la recolección de datos fue el cuestionario y la entrevista, para comprobar la validez de nuestras hipótesis y demostrar la relación existente entre las actitudes de liderazgo militar aprendidas y reforzadas en la ECOFFAA, y como lo aplica en su desempeño como Oficial de Estado Mayor en sus respectivos Comandos.

Los resultados obtenidos como producto de la medición y comparación de esta investigación con los Oficiales alumnos egresados entre los años 2015 al 2017 que actualmente laboran en la ciudad de Lima, han revelado que existe una relación directa entre las variables determinadas en la presente investigación.

Los resultados de la investigación tendrán gran impacto en advertir al Comando Conjunto de las FFAA, la necesidad que el liderazgo activo sea un tema transversal en todo programa académico y se refleje en los valores y actitudes de toda unidad de aprendizaje como respuesta a un liderazgo para el cambio con particular interés en dinamizar el ascendiente y los procedimientos de mando, que se verá reflejado en un desempeño eficiente en un Estado Mayor Operacional.

**Palabras Claves:**

Autoridad – Capacidad – Competencia – Comandante – Desempeño – Disciplina - Estado Mayor – Experiencia – Liderazgo – Mando – Oficial – Planeamiento – Valores – Subordinados.

## **Abstract**

The constant evolution of the political, cultural and social environment has produced changes in the organizational culture of military institutions and with it the demand for an increase in the skills and characteristics that military leaders should have. The study described in this paper indicates that today's leaders must have a profile very different from the ones of the last century, whose model was more based on control and supervision; Now in days, it is necessary to question whether these theories are sufficient or to include different styles of leadership that influence the performance of officers as members of a staff.

Military leaders are nowadays required to be better prepared to be able to meet the demands that require working in a staff, since at all times they have to demonstrate this preparation and skills to be able to recommend to their respective commands, the solutions they give greater effectiveness and efficiencies in dealing with new threats.

The characteristics that every military leader must have are experience, training and knowledge; this is a must for every military leader and these must be put into practice in their performance as advisors to a commando.

In however, military leadership combined with performance is a requirement of every officer of our military forces, to contribute to the achievement of the objectives, so it is very important to determinate the existing relationship in these variables, because it will allow readjustments or modifications in the process of training and development of skills, and in this way increase the efficiency and effectiveness of the leaders in the Military Forces.

The methodology used for the data collection was the questionnaire and the interview, to verify the validity of our hypotheses and to demonstrate the relationship between the military leadership attitudes learned and reinforced in the ECOFFAA, and how it applies in its performance as an Officer of General Staff in their respective Commands.

The results obtained as a from the measurement and comparison of this research with the student officers graduated between 2015 and 2017 who currently work in the city of Lima, have revealed that there is a direct relationship between the variables determined in the present investigation.

The results of the research will have a great impact on recommending the Joint Command of the Armed Forces, the need for active leadership to be a prime issue in every academic program and reflected in the values and attitudes of every unit of learning in response to leadership for the change with particular interest in streamlining the ascendancy and the command procedures, which will be reflected in an efficient performance in an Operational General Staff.

**Keywords:**

Authority - Capacity - Competence - Commander - Performance - Discipline - Staff - Experience - Leadership - Command - Official - Planning - Values - Subordinates.

## Índice

	<b>Pág</b>
Título	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	v
Abstract	iv
Índice	viii
Introducción	1

### **CAPÍTULO I**

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1 Descripción de la realidad problemática	2
1.2 Delimitación del problema	6
1.2.1 Delimitación espacial	6
1.2.2 Delimitación temporal	6
1.2.3 Delimitación de la temática y unidad de análisis	6
1.3 Formulación del problema	7
1.3.1 Problema general	7
1.3.2 Determinación de las variables del problema	7
1.3.3 Problemas específicos	7
1.4 Justificación e importancia de la investigación	8
1.5 Limitaciones	9
1.6 Objetivos de la investigación	9
1.6.1 Objetivo general	9
1.6.2 Objetivos específicos	9

### **CAPÍTULO II**

#### **MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes de la Investigación	11
2.1.1 Investigaciones internacionales	11
2.1.2 Investigaciones nacionales	15
2.2 Bases teóricas	20



2.2.1 Bases teóricas de la variable (I): Liderazgo Militar	20
2.2.2 Bases teóricas de la variable (D): Desempeño	47
2.3 Definición de términos	53
2.4 Hipótesis	57
2.4.1 Hipótesis general	57
2.4.2 Hipótesis Específicas	57
2.5 Variables	58
2.5.1 Definición conceptual	58
2.5.2 Operacionalización	59
 <b>CAPÍTULO III</b>	
<b>METODOLOGÍA</b>	
3.1 Tipo y diseño de la investigación	61
3.2 Población y muestra	62
3.2.1 Población	62
3.2.2 Muestra	63
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	64
3.3.1 Instrumentos	64
3.3.2 Técnicas de recolección de datos	64
3.3.3 Tratamiento estadístico	65
 <b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	
4.1 Resultados	66
4.2 Prueba de fiabilidad	92
4.3 Contrastación de la hipótesis	92
4.4 Discusión	96
 <b>CONCLUSIONES</b>	 103
<b>RECOMENDACIONES</b>	106
<b>REFERENCIAS</b>	108
 <b>ANEXOS:</b>	
Anexo 1. Matriz de consistencia	
Anexo 2. Trabajo de campo (Cuestionario)	

Anexo 3. Guía de entrevista

Anexo 4. Resultado de validación del instrumento

Anexo 5. Declaración de autenticidad y no plagio

## **Introducción**

En un escenario mundial donde todas las Fuerzas Armadas (FFAA) tienen una jerarquización similar y están regidas por el concepto de disciplina y cumplimiento de sus deberes para con sus respectivas naciones, el liderazgo militar es una capacidad que debe poseer el personal que forma parte de una FFAA, para orientar y conducir al subordinado y aportar al logro de los objetivos nacionales.

La formación de los líderes militares en todas las FFAA del mundo, implica la capacitación y entrenamiento para desempeñarse bajo presión en situaciones de crisis o riesgo; por lo que el nivel de desempeño en un Estado Mayor, donde se desarrolla el planeamiento de las operaciones es indispensable.

Es así que el presente estudio está enfocado a identificar la relación que existe entre el Liderazgo Militar y el Desempeño, que son cualidades importantes de todo Oficial; por lo que en el Capítulo I, se procedió a identificar el problema y establecer los objetivos de la investigación; para lo cual en el Capítulo II nos servimos de investigaciones nacionales e internacionales para establecer nuestro marco teórico que permita dar sustento a las hipótesis planteadas, para posteriormente en el Capítulo III aplicar nuestros instrumentos de recolección de datos que permitieron expresar nuestro resultado de la investigación y plantear recomendaciones en base a la comprobación de nuestras hipótesis.

En tal sentido presentamos el siguiente trabajo que se espera sea explotado por las instituciones y los centros de estudios a fin de acomodar su instrucción en el perfeccionamiento de los líderes militares.

## **CAPITULO I**

### **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

En un escenario mundial donde todas las Fuerzas Armadas (FFAA) tienen una jerarquización similar y están regidas por el concepto de disciplina y cumplimiento de sus deberes para con sus respectivas naciones, se puede definir al liderazgo militar como la capacidad que debe poseer el personal que forma parte de una FFAA, para orientar y conducir al subordinado y aportar al crecimiento de su institución, haciendo que los objetivos sean logrados de forma voluntaria y reflexiva tanto en tiempo de paz, como en guerra, debiendo tener la experiencia, el entrenamiento y el conocimiento que le aseguren además un destacado desempeño como asesor de su comandante.

Existen sin embargo diferentes teorías que analizan el concepto de líder; entre las cuales se menciona la del campo social que define el liderazgo como una relación entre miembros de un grupo, donde el líder surge y adquiere prestigio a través de su participación activa y por la demostración de su competencia; en tanto la personalidad del hombre tiene componentes innatos que algunos llaman temperamento, y otros que se adquieren y que constituyen el carácter. En todo caso, son componentes variables, por lo que podemos afirmar que la personalidad es absolutamente valorable (Joseph, 2004).

La formación de los líderes militares en todas las FFAA del mundo, implica la capacitación y entrenamiento para desempeñarse bajo presión en situaciones de crisis o riesgo; de esta manera en el ser del líder, que llamaremos liderazgo, está inmerso el mando; podemos decir también que, además del buen mando, es el

responsable de conducir, guiar y orientar a otros. Por consiguiente liderazgo es, el ejercicio de las actividades del líder, que como hemos visto, se plasma en el producto del potencial individual por la capacidad de liderazgo. Al ser el liderazgo variable, admite grados, tanto en el ser como en el obrar. En el obrar, para ser mando, para ser líder, el sentimiento es más importante que el pensamiento. El obrar del líder es el “pensamiento que no se piensa”, El líder tiene que impedir que el miedo venga para quedarse. El líder es el antídoto de la inseguridad y el que controla la incertidumbre. El líder incluso tiene que conseguir que las cosas sucedan. Todo mando militar, en cualquier nivel, debe aumentar la fe y hacer posible la esperanza en la justicia a la vez que transmitir entusiasmo y pasión (García 2012).

La mayoría de los especialistas en FFAA concuerdan en que estas instituciones son inherentemente conservadoras. Los riesgos que involucran sus éxitos o fracasos son tales que es natural que deseen adoptar enfoques para su organización, estructura, estrategias y tácticas, además de la administración, que hayan demostrado su eficacia en el tiempo. Y ellos son muy conscientes de la necesidad de Oficiales profesionales y devotos que lideren sus instituciones que, después de todo, tienen el deber de defender sus naciones, incluso cuando esa responsabilidad implicase la pérdida de sus vidas. No es de extrañar entonces que quieran preservarlas inculcando esos valores en lo más profundo de sus futuros líderes. (Keplak, 2012)

En la FFAA de América Latina, el liderazgo militar fue concebido desde el siglo XIV, cuando los pueblos europeos empezaran a colonizar con sus fuerzas militares. Desde ahí lo concepto de liderazgo militar apareció como una referencia para los pueblos nativos, una vez que todavía no se tenía un conocimiento

profundo de las ciencias militares. Es entonces que el liderazgo está presente en todos los niveles desde el nacional hasta el táctico, incluso frecuentemente escuchamos de liderazgo entre países ya sea en el comercio, economía o en el aspecto militar, todo esto está ligado al liderazgo que ejercen las personas; y a nivel Sudamérica está presente la posibilidad de que Brasil ejerciera en América del Sur un liderazgo proporcional al tamaño de su territorio, población y economía, se incrementó durante los últimos veinte años. Contribuyeron al hecho la finalización de la Guerra Fría, el retorno de la región a la democracia y la reducción relativa de la influencia política de los Estados Unidos, así como una tendencia general a la apertura por parte de las economías sudamericanas. (Fausto, 2013).

En todas las FFAA la capacitación de los líderes militares empieza en las escuelas de formación, es allí donde se explotan las cualidades personales y nacen los líderes, luego en el transcurso de la carrera militar en base a la experiencia adquirida y la instrucción en las escuelas de perfeccionamiento como lo es la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas (ECOFFAA), se termina de pulir al líder militar el cual conducirá operaciones para el cumplimiento de la misión asignada con el mínimo de pérdidas, las decisiones de los líderes militares tienen la responsabilidad de la vida de sus subordinados.

En las FFAA del Perú, el liderazgo militar es una característica de todos sus integrantes, que los impulsa para el logro de los objetivos en todas las áreas de actuación en su respectiva institución. Desde el año 2007, cuando se creó la ECOFFAA, estos conceptos “Liderazgo Militar” y “Desempeño” están presentes diariamente en el perfeccionamiento de los Oficiales dicentes, ya que es necesario para que sean miembros componentes de un estado mayor conjunto y futuros

Comandantes de una fuerza conjunta; es por eso que consideramos que el liderazgo es también medido con el desempeño y el cumplimiento de los objetivos institucionales; en tal sentido en los últimos años se ha podido observar un comportamiento y desempeño distinto en los Oficiales de las FFFAA del Perú que egresaron del “Programa Comando y Estado Mayor Conjunto” de la ECOFFAA durante el periodo 2015 – 2017; en comparación de otros Oficiales que no recibieron la capacitación como oficiales de estado mayor conjunto.

Para entender la situación problemática es importante conocer el origen del “Estado Mayor” que cuyo sistema data de fines del siglo XVIII. Antes de esta fecha, las tareas de coordinación se llevaban a cabo según las necesidades del caso, sin que existieran unidades específicamente destinadas a este efecto. En 1795, el general francés Louis Berthier organizó por primera vez un “Estado Mayor” en el ejército destinado a la guerra contra Italia. Cuando Napoleón Bonaparte se hizo cargo de la fuerza al año siguiente, pudo apreciar las ventajas tácticas que proporcionaba un sistema riguroso y constante de información y supervisión, y lo adoptó para la organización de su cuartel general (Dupuy, 1987).

En las fuerzas armadas modernas, el Estado Mayor es el grupo de oficiales que cumplen tareas de administración, logística y planeamiento bajo la dirección de un oficial de rango superior. Están encargados de asesorar técnicamente a los jefes superiores, distribuir las órdenes impartidas por éstos y supervisar su cumplimiento, para lo cual se requiere de amplia experiencia, conocimientos y sobre todo liderazgo militar.

En este orden de ideas, se requiere determinar la relación que existe entre el “Liderazgo Militar y el “Desempeño en el Estado Mayor” de los Oficiales egresados, porque, hasta el momento no se ha demostrado cual es el resultado de la

aplicación de los conocimientos, experiencias y entrenamientos recibidos en sus respectivos centros de trabajo donde tienen que demostrar las destrezas como líderes y de esta formar poder nosotros comprobar si la capacitación y la doctrina impartida en la ECOFFAA, es aplicada eficientemente por los Oficiales que pasaron por sus aulas, además de verificar el nivel de conocimiento y destreza adquirida, que a las ves constituyen capacidades que todo líder debe poseer.

## **1.2 Delimitación del problema**

### **1.2.1 Delimitación Espacial:**

El presente proyecto está enmarcado en el territorio peruano, en la ciudad de Lima, que es sede de la ECOFFAA, y donde actualmente laboran algunos de los Oficiales de las FFAA egresados de dicha escuela; por lo que se constituye como el área geográfica donde se desarrollará el estudio.

### **1.2.2 Delimitación temporal:**

El período comprendido entre los años 2015 – 2017, es decir cuando en el Perú se vivía la segunda mitad del gobierno del Presidente Ollanta Humala (Julio 2011 – Julio 2016), quien realizó reformas educativas de importancia y desde 28 de Julio del 2016 cuando asumió el gobierno del Perú el Presidente Don Pedro Pablo Kuczynski Godard, que continua el impulso la educación y una política de su actual gestión está referido al entrenamiento y accionar conjunto de las FFAA.

### **1.2.3 Delimitación de la temática y unidad de análisis:**

Trataremos como eje central el liderazgo militar y el desempeño en el estado mayor, de los Oficiales egresados del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, que actualmente laboran en la ciudad de Lima.



### 1.3 Formulación del problema

#### 1.3.1 Problema general

¿Cuál es la relación del Liderazgo Militar y el desempeño en Estado Mayor de Oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017?

#### 1.3.2 Determinación de las variables del problema

- **Variable independiente:** **Liderazgo Militar**
  - Dimensión 1: Mando militar
  - Dimensión 2: Valores militares
  - Dimensión 3: Experiencia militar
  - Dimensión 4: Capacidad para inspirar
- **Variable dependiente:** **Desempeño**

#### 1.3.3 Problema específico

- a. ¿Cuál es la relación entre el mando militar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima?
- b. ¿Cuál es la relación entre los valores militares y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima?
- c. ¿Cuál es la relación entre la experiencia militar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima?

- d. ¿Cuál es la relación entre la capacidad para inspirar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima?

#### **1.4 Justificación e importancia de la investigación**

Con el análisis que realicemos en el presente trabajo, nos va a permitir determinar la relación que existe entre el “Liderazgo Militar y el Desempeño” de los oficiales como miembros de un Estado Mayor de un Comando Operacional; por su parte la ECOFFAA implementa en la instrucción de los oficiales el método Constructivista, que constituye una herramienta esencial para la formación del pensamiento crítico de los oficiales de las FFAA.

El pensamiento conjunto es un términos que se maneja dentro del actual ámbito militar, en todos los países del mundo; por lo que se requiere que nuestras FFAA reciban una adecuada instrucción, además de reforzar las destrezas del líder militar; es por eso que la ECOFFAA cumple un rol muy importante en la capacitación de los futuros integrantes del Estado Mayor y Comandantes de las fuerzas conjuntas.

Sin embargo, no hay estudios que demuestran cual es la relación del “Liderazgo Militar y el Desempeño en el Estado Mayor, de los Oficiales alumnos que egresan de dicha escuela, por lo cual el desarrollo de esta investigación se justifica en los aportes que se puedan promover.

A la vez esta investigación se considera de trascendental importancia para el Ministerio de Defensa, Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFFAA) y para las Instituciones Armados, porque su resultado permitirá realizar reajustes o modificaciones en el proceso de capacitación y desarrollo de destrezas, y de esta

manera elevar la eficiencia y eficacia de nuestros líderes y por ende de nuestras FFAA.

Justificación teórica, con el presente estudio se quiere aportar un nuevo conocimiento al caudal teórico respecto a la Capacitación de los Oficiales, específicamente en cuanto al Liderazgo Militar y su relación con el Desempeño como miembros de un Estado Mayor. Adicionalmente la presente investigación servirá como referencia y guía para la elaboración de estudios similares.

## **1.5 Limitaciones**

La presente investigación no presenta limitaciones por parte de los investigadores, pues se dispone de los recursos necesarios tanto financieros, administrativos y personales para llevar a cabo; sin embargo, dependeremos de la disponibilidad de la autorización de los diferentes comandos para poder acceder a los oficiales egresados que se encuentran laborando actualmente en la ciudad de Lima.

## **1.6 Objetivos de la investigación**

### **1.6.1 Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre el liderazgo militar y el desempeño en el estado mayor de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

- a. Determinar la relación entre el mando militar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.

- b. Determinar la relación que existe entre los valores militares y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.
- c. Determinar la relación que existe entre la experiencia militar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.
- d. Determinar la relación que existe entre la capacidad para inspirar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Al revisar diversos trabajos se encuentra investigaciones internacionales y nacionales relacionadas con el presente estudio tanto en Liderazgo Militar y Desempeño, por lo que alguna de ellas referimos a continuación:

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

##### **2.1.1 Investigaciones internacionales:**

- Ponce de León (2014), en el estudio: “Sistema de desarrollo del Liderazgo para los alumnos de la Escuela Militar”, realizado en la Pontificia Universidad Católica de Chile; utilizando la metodología de investigación de naturaleza no experimental, para posteriormente analizarlo, con el objetivo de determinar cuáles son las fortalezas y debilidades del currículo declarado en la formación de liderazgo de los futuros oficiales de la Escuela Militar del Libertador Bernardo O’Higgins.

Para establecer el cumplimiento de las preguntas de investigación y objetivos planteados, considero en un inicio el problema de investigación, ¿cuáles son las fortalezas y debilidades del currículum declarado en la formación de liderazgo de los futuros oficiales de la Escuela Militar del Libertador Bernardo O’Higgins? Dicho problema de investigación, recibe respuesta en que dicha escuela, considera en su currículum, a través de sus planes y programas de estudio, la malla curricular expuesta y los antecedentes entregados, acciones educativas, las cuales están clasificadas

como directas, indirectas y experiencias de liderazgo en instrucción y entrenamiento.

La presente investigación tiene relación con el trabajo presentado, ya que considera el liderazgo es un tema atingente en la sociedad actual y está presente en la organizaciones, tanto civiles como en las Fuerzas Armadas.

- Aparicio (2016), en su estudio: “El papel del Liderazgo y su importancia en el cuerpo de mandos medios militares del Ejército Nacional”, realizado en la Universidad Militar Nueva Granada; empleo la metodología de investigación no experimental, utilizando un enfoque cualitativo, abordando desde una perspectiva epistemológica socio constructivista enmarcada en un grupo de discusión. Teniendo como objetivo analizar el papel del liderazgo en el cuerpo de suboficiales y los principios estratégicos que debe seguir; obteniendo como conclusiones que el líder militar no es un individuo que capture la mente y la acción de sus subalternos a través de su poder. Es un militar que se integra al subalterno y que en un momento dado se hace sólo uno dentro de un equipo de trabajo; El militar a partir del liderazgo se ve en la necesidad de cambiar el paradigma en torno al grupo de trabajo. Militares organizados con metas y necesidades comunes; pero independientes. El ejército como institución de hecho es un equipo altamente organizado que adopta roles e intercambian habilidades y funciones en un proceso de respeto y autoconfianza como parte complementaria al desarrollo de tareas.

El presente trabajo se relaciona con nuestra investigación porque parte de la importancia que tiene el Liderazgo Militar, para las FFAA, toda vez que es parte esencial para la existencia y mantenimiento de la disciplina militar. Desde donde se desprende el desarrollo de las operaciones militares y la gestión administrativa, aspectos esenciales para obtener los resultados tan esperados y exigidos por el mando superior y la sociedad en general.

- García (2015) realizó un estudio de título: “Liderazgo transformacional: un reto en la cultura organizacional del Ejército Colombiano”, en Universidad Militar Nueva Granada, utilizando como base metodológica la investigación de tipo cualitativo y siendo su objetivo general analizar la importancia de crear competencias de liderazgo transformacional en el personal militar, orientadas a optimizar los procesos que se desarrollan dentro de la organización a fin de fortalecer la toma de decisiones y demás capacidades gerenciales; esto a través de la revisión la literatura existente frente al clima organizacional, liderazgo, enfoques, liderazgo transformacional y sus principios, entre otros. Por lo que concluyó que es elemental potencializar las habilidades intrínsecas de cada uno de los integrantes de las instituciones militares, específicamente el Ejército Nacional, además de facilitar herramientas que favorezcan la adquisición de los factores propios del liderazgo transformacional, a través de un proceso de sensibilización y psico-educación, ya que este tipo de liderazgo se ajusta a las necesidades del medio castrense, teniendo en cuenta que este modelo aborda el factor cognitivo, motivacional,

perceptual y afectivo de los subalternos; por tanto es una herramienta muy útil para mantener en dicho personal la fe en la misión que cumple.

La relación con nuestra investigación es que, aborda el comportamiento del liderazgo en una institución fundamental para una sociedad como lo es el Ejército Nacional, siendo primordial contar con hombres y mujeres de diversas cualidades tanto personales como gerenciales, entre ellas, la capacidad para preparar, entrenar, direccionar y actuar en diversos contextos.

- Piccolo (2012), en su trabajo: “El Liderazgo del Oficial Logístico”, realizado en la Escuela Superior de Guerra Argentino “Tte Grl Luis María Campos”, empleo la metodología de carácter Deductivo con recurrencia de Inferencias Inductivas, apoyado en un diseño Explicativo de la investigación, empleando técnicas de validación de análisis bibliográfico, y análisis lógico; con el Objetivo de determinar, los factores que pueden influir en la formación del liderazgo del Oficial especialista en materiales del Ejército Argentino. Y habiendo realizado un análisis desde el punto de vista organizacional sobre el especialista de materiales y su responsabilidades en cuanto al liderazgo, surge que el Liderazgo del Logístico realiza un aporte importante al liderazgo organizacional del comandante ya que atenderá a una de sus aptitudes críticas, pudiendo establecerse como potenciador del mismo ya que su correcto ejercicio estará estrechamente ligado al bienestar del personal; esto toma mayor relevancia en los niveles superiores de la conducción en donde la logística juega un papel de mayor relevancia en la solución de los problemas



militares, por lo que establece que existen dos factores estrechamente relacionados que pueden influir en la formación del Liderazgo del oficial especialista en materiales, cuales son la especialización y la experiencia.

Este trabajo se relaciona con nuestra investigación ya que contribuye a comprender la importancia del trabajo de cada miembro de Estado Mayor y que el liderazgo deberá formarse sobre factores específicos que es necesario determinar.

### **2.1.2 Investigaciones nacionales**

- Riofrio, Lira (2016), realizaron un estudio titulado: “Mando tipo misión y su aplicación práctica por los Oficiales del Ejército del Perú”, el mismo que fue elaborado en la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú, Escuela de Post Grado – 2016; y emplearon una metodología cualitativa, fundamentada en un proceso racional hipotético inductivo, complementado con un razonamiento de análisis y síntesis, hermenéutico y reflexivo; siendo el objetivo general explicar los principios en que debe basarse el mando tipo misión para su aplicación efectiva por los Oficiales del Ejército del Perú. Y producto de la investigación pudieron concluir que a fin de lograr desarrollar líderes que verdaderamente practiquen el mando tipo misión y que puedan conducir operaciones de esta manera, el Ejército del Perú, requiere de una reorientación que apoye los profundos cambios en la cultura organizacional, doctrina, entrenamiento, administración de personal y capacitación. Pero este cambio no ocurrirá por sí solo, los líderes de mayor antigüedad de nuestro Ejército deben

guiar deliberadamente el cambio, teniendo fe en que lo que hacen es lo correcto para la Institución.

Relación que guarda con nuestra investigación es la aplicación del Liderazgo Militar mediante el mando tipo misión en las FFAA y especificar las herramientas que deben ser adoptadas para cultivar y desarrollar este nuevo paradigma.

- Montero (2017), en su investigación : “Identificación de los estilos de liderazgo del equipo directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de las Fuerzas Armadas (IESTPFFAA)”, realizado en la Universidad de Piura, utilizando la metodológica de tipo cualitativo y siendo su objetivo general identificar y analizar los estilos de liderazgo que ejerce el Equipo Directivo del IESTPFFAA; siendo sus conclusiones que el estilo de liderazgo que prevalece en el Equipo Directivo del IESTPFFAA es el Estilo Transaccional, con un promedio ponderado de 4.0, a continuación le sigue el transformacional 3,99 y finalmente el instruccional con 3,97. En este sentido, el planteamiento de la hipótesis al inicio de la presente investigación es rechazada, ya que entre los promedios ponderados no existe mucha variabilidad. En ese sentido, podemos señalar que el indicador que mayor promedio ponderado obtuvo fue la Dirección por Excepción con 4.08 de puntuación y refiere que el instituto va solucionando los problemas que se presentan a medida que avanza el año académico.

Esta investigación tiene relación por la importancia que radica en identificar y analizar los rasgos característicos del ejercicio del liderazgo

en la formación del personal militar para gestionar las instituciones educativas del Sector Defensa y que puede ser conocido mediante el desempeño del Equipo Directivo del IESTPFFAA. Otro aspecto importante para esta investigación es identificar qué tipo de estilo de liderazgo es tomado en cuenta para ejercer el don de mando.

- Huamán (2015), realizó un estudio titulado: “Gestión de los programas académicos de perfeccionamiento profesional y su relación con el desempeño laboral del personal militar: Técnico de la Fuerza Aérea del Perú”, el cual fue presentado en la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”; empleando un diseño no experimental de carácter transeccional con el objetivo de establecer cómo la gestión del Programa Académico de Perfeccionamiento Profesional se relaciona con el desempeño laboral del personal militar: Técnicos de la Fuerza Aérea del Perú-2013. Llegando a determinar ciertas falencias en los programas de perfeccionamiento profesional, siendo las más relevantes que los capacitadores no son educadores de formación, hecho que se evidencia en los cruces de horarios y programaciones de actividades de evaluación de dos a mas asignatura en un mismo día entre otros. No se realiza un proceso de evaluación permanente y continua del desempeño del personal egresado del Programa Académico de Perfeccionamiento Profesional según su grado militar y nivel estudiado en cada una de las unidades y/o dependencia para evidenciar que el conocimiento adquirido no se aplica en las labores cotidianas.

Este trabajo, tiene relación con nuestra investigación, por la importancia en el estudio de los procesos críticos de la gestión del Programa de

Perfeccionamiento Profesional (Programa Técnico Doctrinario Administrativo) y su relación con el desempeño laboral de los alumnos militares del grado de Técnicos, ya que nos permite observar la situación actual y el grado de eficiencia en la gestión del programa en mención.

- Rosado (2015), realizó una investigación sobre “El desempeño de los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi en la formación de Oficiales bajo el liderazgo del Comando de Educación y Doctrina del Ejército”, el cual fue presentado en la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”; empleando un diseño Descriptivo- Correlacional, con el objetivo de determinar los niveles de relación entre el liderazgo del Comando de Educación del Ejército con el desempeño de los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi en la formación de oficiales en el 2014; logrando determinar que existe una correlación positiva moderada (0,70) entre la motivación del Comando de Educación del Ejército y el desempeño docente de la Escuela Militar de Chorrillos y una correlación positiva moderada (0,76) entre el manejo institucional del Comando de Educación del Ejército y el desempeño docente de la Escuela Militar de Chorrillos.

Esta investigación se relaciona por la importancia al señalar en qué medida la capacidad del liderazgo del Comando de Educación y Doctrina del Ejército con el desempeño de los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos, garantiza la organización, el funcionamiento y la eficacia en el desempeño de las funciones de la institución.

- Guisa (2015), realizó una investigación referente a la “Calidad de enseñanza docente y rendimiento académico de Oficiales del Diplomado de Liderazgo y Gestión del Batallón de Infantería Motorizado del Ejército del Perú año 2014”, el cual fue presentado en la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”, teniendo como objetivo establecer la relación entre dos variables calidad enseñanza y rendimiento académico, se encuentra dentro del tipo de investigaciones no experimentales. Siendo los resultados de la investigación, que existe una relación significativa y directa entre la variable independiente calidad de enseñanza docente y el rendimiento académico de oficiales egresados promoción 2014 del Diplomado de Liderazgo y gestión en el Batallón de Infantería N° 211, si bien es cierto que ambas variables se han aplicado a una promoción egresada un aspecto de importancia considerado como un objetivo tiene una proyección de carácter institucional, puesto que es interés de todos los comandos promover el conocimiento de Oficiales en cursos de post grado de manera constructivista y por capacidades, que vayan acorde a los objetivos institucionales enmarcados en la visión y misión de la institución Ejército del Perú y a la realidad nacional.

La investigación antes mencionada, tiene relación con la presente investigación porque determina la importancia y la calidad de la enseñanza, que es un factor relacionado con el rendimiento académico y el desempeño laboral de los Oficiales; a la vez que representa la solución de un problema institucional; el Ejército del Perú considerado como institución tutelar de la Nación dentro de un mundo globalizado exige que las instituciones educativas del sector público y privado de nivel

universitario post grado en la actualidad se hagan más competitivas dentro de su ramo y cada vez adopten mejores estrategias a fin de garantizar el éxito de sus educandos insertándolos de forma inmediata y eficiente al normal desempeño en la sociedad .

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Teoría de Liderazgo Militar**

La palabra “Liderazgo”, Inicialmente fue de uso casi exclusivamente militar, pero posteriormente se trasladó al campo empresarial. Antes de conocer y analizar las diversas definiciones, observemos que desde el inicio de la humanidad, existían diversas formas de ejercer el poder sobre un grupo de gente. Hasta la etimología de la palabra estrategia nos proporciona vestigios de ello. Etimológicamente, estrategia proviene de dos palabras griegas, stratos : conjunto de gente, pueblo, ejército y egos : yo, el individuo, la persona al frente de. De allí devino la palabra estrategia. Nótese que en el Ejército griego, hasta el día de hoy, los generales de dos estrellas y superiores se refieren entre ellos como strategós. Se entiende entonces de la persona que está al mando y ejerce el Liderazgo Militar.

El estudio del “Liderazgo”. ¿Que hace que las personas alcancen niveles de eficiencia y productividad bastante elevados?. Ha sido y es un tema de mucha discusión debido a su importancia ya que en todo grupo humano siempre va a destacar la figura del Líder; tal es así que tan sólo la palabra leadership en el buscador de internet Google, genera más de 160 millones de resultados aproximadamente. De igual manera, la famosa comercializadora de libros en Internet, Amazon, arroja cerca de 350,000 libros referentes al tema de liderazgo. Por lo que el tema es, sin lugar a dudas, motivo de mucho estudio y reflexión.

Empero, de acuerdo a un estudio realizado en 1992 en el Southwest Educational Development Laboratory demuestra que no fue sino hasta 1950 cuando se empezó a realizar una investigación formal respecto al perfil definitorio del líder, así como sus habilidades y su influencia en el medio. Todas las investigaciones y los estudios al respecto, arrojan la misma conclusión: Tanto el liderazgo como el líder en sí mismo, son de igual forma elementos tanto cruciales como complejos de las organizaciones (Méndez- Morse, 1992).

¿Es lo mismo mandar que liderar?, para el Gral de Div (R) Evergisto De Vergara, del Ejército de Argentina plantea que la palabra “**Mando**” adquirió un tinte autoritario y a la palabra “**Liderazgo**” se le adjudicó una connotación más popular y aceptada. Pero sostiene: no hay que dejar de notar que, latu sensu, mando es asociado con imposición de voluntad no deseada y liderazgo con convencimiento popular de los mandados, aunque en su significado ésta no sea la acepción verdadera. Si tuviéramos inicialmente que encontrar una analogía entre estos dos términos, diríamos que “Liderazgo” es una forma especial de ejercer el mando. Cuando se manda, se impone la voluntad y quienes obedecen lo hacen, pero puede ser que lo hagan a desagrado. Cuando se lidera, también se impone la voluntad, pero quienes obedecen lo hacen con agrado, porque están totalmente involucrados con su jefe. La lengua española, desde hace mucho tiempo atrás, ya había visto esta diferencia y se refería al caudillo, el jefe que interpretaba a los mandados y los guiaba por una causa. También el uso popular le asigna este significado a la palabra comandante. En realidad, comandante es el que manda una organización compuesta por hombres. El liderazgo, tanto individual como de grupos, es una necesidad que surge irracionalmente en una organización social, porque la primera forma de esta organización es la de un régimen autoritario, como

reacción de autodefensa a los peligros que la rodean. Quizás cuando después se pase del concepto de organización social a la de común- unidad (comunidad), las formas primarias autoritarias se transformen en organizadas y más estables. Pero la diferencia se siente claramente cuando la finalidad del grupo social sea la supervivencia: allí existe la necesidad de un líder que encuentre la solución a los problemas, pero sobre todo que se imponga dentro de la misma organización. Porque una organización social como la militar, diseñada para enfrentar los peligros, tiene una comunión especial que se llama camaradería y espíritu de cuerpo: El que manda puede gozar de la autoridad de quien lo ha puesto en el sistema; el líder surge por la necesidad del grupo en ser conducido. Manda quien ha recibido la autoridad desde los niveles superiores de la jerarquía (comando). Lidera el que deja en otros la convicción y el deseo de continuar (De Vergara, 2006).

Un estudio realizado por el Dr. Jonathan Shay, un profesor de la Escuela Médica de Harvard, y citado por Rick (2004) <sup>1</sup> dice: que la cohesión, el liderazgo y el entrenamiento hacen un ejército victorioso. Por cohesión se entiende el pegamento psicológico esencial que mantiene a los soldados codo a codo. La cohesión trata de confianza mutua, de lo que los militares llaman lazos de camaradería. Esto genera espíritu de cuerpo y eso se logra en los regimientos donde sus integrantes tienen permanencia. Sobre el entrenamiento, enfatiza que el hacerlo en grupos estables fomenta la tan deseada cohesión. Finalmente, se hace mención al tan mentado liderazgo, que es un elemento fundamental del poder de combate.

En la Fuerzas Armadas a nivel mundial, el “Liderazgo Militar” es una

---

<sup>1</sup> Thomas E. Rick, “Modern soldiers from ancient texts”, edición del viernes 17 de Septiembre del 2004, página A25.



característica que impulsa las instituciones para que logren sus objetivos en todas las áreas de su actuación. Desde año 2007, cuando se creó la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas, este adjetivo está presente todos los días, pues es posible entrenar los oficiales para que sean buenos líderes e miembros componentes de un Estado Mayor Conjunto. El liderazgo camina junto con la teoría constructivista haciendo parte de la formación de los futuros comandantes de las Fuerzas Armadas del Perú, y se tornen en profesionales competentes que van a conducir todas las acciones de las Fuerzas Armadas.

Águila Cervera (2008), en su tesis “Mejores Prácticas de Liderazgo Competitivo con Valor” realiza un análisis detallado referente al Liderazgo, por lo cual tomaremos dicho estudio como referencia y base teórica para nuestra investigación, citándolo cuando se refiere que a través de la historia, los líderes se han sentido atraídos, y de hecho lo han logrado, por utilizar sus roles de liderazgo para lograr puntos de su agenda personal, antes que la agenda compartida del equipo de trabajo o la agenda de la organización misma; y este deseo radica en las características fundamentales del liderazgo, entre ellas, la capacidad de influir, motivar o inclusive utilizar al equipo en la búsqueda de su agenda personal Kakabadse, (2007) citado por Águila Cervera (2008).

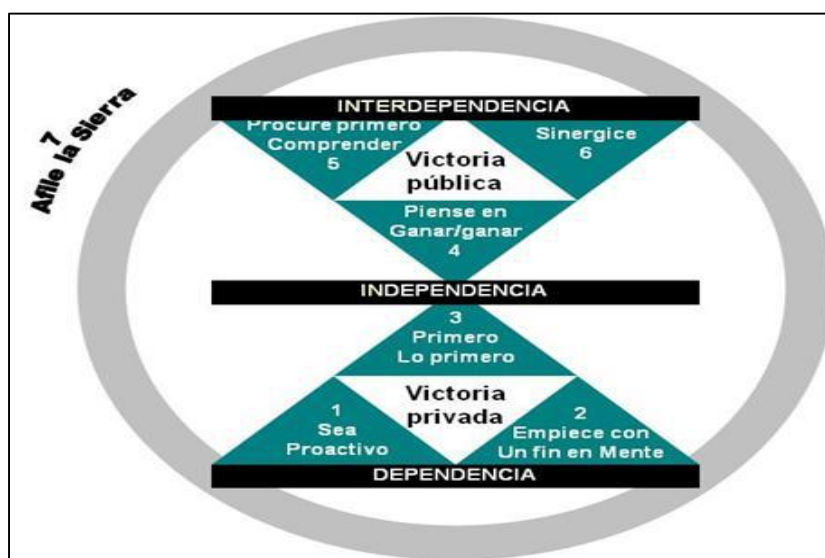
Resulta importante que personas competentes tomen el rol de líder de grupos, por lo menos mientras el grupo a liderar permanezca similar en cuanto a su organización e integración ya que cuando su configuración llegara a cambiar, nuevas características son demandadas del ejercicio de liderazgo; si los antiguos líderes no se actualizan, nuevos liderazgos serán elegidos (Day Zeleny, 1941).

En nuestros días, existe una clara diferencia entre el líder y el manager: Los managers son las personas que hacen de manera correcta las tareas, los líderes son

las personas que hacen las tareas correctas. Las habilidades de un manager facilitan el trabajo en las organizaciones porque aseguran que es el trabajo que pide la organización de acuerdo a las metas, reglas y estándares. “Los líderes facilitan la identificación de las metas de la Organización y ellos mismos contribuyen y definen la visión de la organización” (Méndez- Morse, 1992, pág. 3). Fue Burns en 1978, quien introdujo el término “Liderazgo Transformacional”, no como un conjunto de rasgos específicos sino como el proceso de colaboración en el que tanto líder como subordinado alcanzan altos niveles de moralidad y motivación; También se afirma que los líderes transformacionales, son individuos que aspiran a elevadas ideas y valores morales como la justicia y la equidad citado por Blanchard (2007).

El líder sin lugar a dudas es aquél que es seguido por otros; éste es el trabajo del líder, los buenos líderes son aquéllos que logran que los demás los sigan, y esta dinámica es aún mejor, cuando se realiza dentro de un marco de entusiasmo en la búsqueda de un objetivo en común. Sin embargo, no se trata de hacerse seguir por cualquier persona, los buenos líderes son seguidos por los mejores ya que crean el ambiente necesario para todos crezcan y de se desarrollen. Es así que el Liderazgo se hace competitivo y utilizando como analogía una de las torres de Hanói el liderazgo competitivo con valor (LCV) sería como la última de las piezas de la torre misma, sostenida por las anteriores de mayor superficie, es decir, el liderazgo competitivo con valor es el resultado de la práctica y dominio de características de los niveles de liderazgo anteriores.

Tomando como modelo el esquema de los 7 hábitos de Stephen Covey (1997), a continuación se muestra una ilustración donde se indica el nivel y rol que cumplen cada uno de los 7 hábitos propuestos:



**Figura 1. Esquema de los 7 hábitos de la Gente altamente efectiva**

Blanchard (2007), propuso el modelo de Liderazgo al más alto nivel el cual fue citado y presentado por Águila Cervera (2008), siendo importante mostrarlo a continuación:



**Figura 2. Esquema general del liderazgo en el más alto nivel**

Águila Cervera (2008), elaboró el siguiente modelo-esquema de “Liderazgo Competitivo con Valor”, el mismo que se presenta y se desarrollara a continuación según lo refiere el autor.



**Figura 3. Esquema general del liderazgo competitivo con valor**

#### **a. Liderazgo Personal**

“El liderazgo nace desde adentro. Determina quién soy yo y que debo hacer” (Lowney, 2004, pág. 21). Como numerosos investigadores del comportamiento organizacional suponen, el liderazgo no es un oficio ni una función que uno desempeña en el trabajo y luego deja de lado cuando regresa a su casa (Lowney, 2004).

“El liderazgo eficaz comienza desde adentro, y el tipo adecuado de liderazgo es el servicio” (Blanchard, 2007, pág. 328). Aunado a estas afirmaciones, el liderazgo es un proceso continuo y de auto-aprendizaje, no es el simple cumplimiento de pasos o reglas; el liderazgo personal es una actividad permanente.

Stephen Covey (1997), en su libro “Los 7 hábitos de la Gente Altamente Efectiva”, supone una superación de vicios y apegos de la persona misma, antes de estar facultada y capacitada para relacionarse correctamente con los demás y dar los resultados esperados, le llama pasar de la Dependencia a la Independencia, es decir, ser líder de uno mismo antes que de los demás, esto es

el liderazgo personal.

Para Lowney (2004), cuatro son los pilares sobre los que descansa el liderazgo personal: “entender las fortalezas y debilidades de uno mismo, innovación y adaptación, actitud positiva y aspiraciones heroicas”.

Águila Cervera (2008), respecto del tema del Liderazgo Personal desarrollo tres rasgos característicos, tomando como base diferentes citas que a continuación se detalla:

- (1) **Auto-aprendizaje** (Conocimiento y Dominio de sí mismo). Donald Clifton (2006), aborda este término desde la óptica de los talentos. Senge (1995) aborda el tema desde su propuesta de “ciclo de aprendizaje profundo”. Entendemos como el conocimiento y dominio de sí mismo. Las personas que no se conocen a sí mismas no pueden dominar sus reacciones, ni explotar sus talentos y habilidades y por ende nunca podrán trabajar en equipo; Covey (1997) le llama “El paradigma de la dependencia”; las personas dependientes necesitan de los otros para conseguir lo que quieren, se puede ser física, intelectual o emocionalmente dependiente. Los líderes prosperan al entender quiénes son y qué valoran al observar malsanos puntos de debilidad que los descarrilan y al cultivar el hábito de continua reflexión y aprendizaje (Lowney, 2004).

El conocimiento de uno mismo tiene que ver con saber y detectar nuestras debilidades, pero también con conocer nuestros talentos, nuestras fortalezas. Los talentos no sólo nos permiten hacer las cosas bien una vez, sino hacerlas bien muchas veces, son como patrones naturalmente recurrentes, son automáticos, son como respirar (Clifton & González

Molina, 2006). El reto está en utilizar herramientas para detectar y conocer nuestros talentos y convertirlos en fortalezas, Donald Clifton, en su libro *Strengths Quest* (2007), define las fortalezas de acuerdo a la siguiente ecuación:

$$\text{FORTALEZAS} = \text{TALENTO} + \text{CONOCIMIENTO} + \text{HABILIDADES}$$

**Figura 4. Ecuación de las fortalezas personales**

A partir de lo anterior el siguiente paso es el aprendizaje profundo y continuo, y éste es permanente. Una persona que se conoce a sí misma y que sabe dedicar tiempo a aprender y siempre a aprender, pone al servicio de la organización todo su potencial. Este ciclo de aprendizaje profundo es la esencia de la organización inteligente: no sólo en el desarrollo de nuevas aptitudes, sino de nuevas perspectivas mentales, tanto individuales como colectivas (Senge, Roberts, Ross, Smith, y Kleiner, 1995).

El último rasgo dentro del conocimiento de sí mismo y el auto-aprendizaje es la aptitud emocional también llamada “Inteligencia Emocional” (Goleman, 2002). “Las emociones descontroladas pueden hacer estúpido al inteligente, las aptitudes que se necesitan para triunfar comienzan con la potencia intelectual, pero también se necesita aptitud emocional para aprovechar a fondo el talento”.

“Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás, esto es inteligencia emocional” (Goleman, 2002, pág. 17). Estas

nuevas normas dan por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñar cualquier trabajo; en cambio, se concentran en ciertas cualidades personales, tales como la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad y la persuasión.

- (2) **Plan de vida y carrera** (Visión). Covey (1997) estudia esta habilidad desde su propuesta de primer hábito: “Comenzar con un fin en mente”. Es una responsabilidad que nosotros tenemos en la mente, pero no puede transformarse en un problema y afectar la vida militar. Sabemos que cuando firmamos nuestro compromiso con la Nación por eso decidimos por servir a la Patria. Lewis Carrol, en su famoso libro “Alicia en el país de las maravillas” en el momento en que la protagonista llega a una bifurcación en el camino y no sabe a dónde ir, se aparece un gato que le pregunta - ¿A dónde vas? -, a lo que Alicia responde – No sé – y el gato contesta – Entonces cualquier camino es bueno. La gran conclusión: “Para el que no sabe a dónde va, cualquier camino es bueno” .

Cuando el individuo sabe que tanto su trabajo como las actividades que derivan de él están insertas en un plan diseñado y evaluado constantemente, se reduce considerablemente el nivel de frustración y aumentan los niveles de eficacia y eficiencia: Es uno mismo el que decide sobre los pasos que da, no los demás, ni siquiera la organización misma; bajo el supuesto que el líder no puede improvisar sus acciones ya que esto genera incertidumbre en sus seguidores o subordinados, contar con un plan de vida y carrera resulta importante ya que permite a éste dar pasos acertados en el cumplimiento de sus metas personales, la imagen que

proyectará será de seguridad y confianza (Águila Cervera 2008) .

- (3) **Administración del Tiempo** (Orden). Esta habilidad ha sido materia de estudio en particular de Stephen Covey (1997), desde su propuesta del tercer hábito: “Primero lo primero”; esta referido a la organización en las tareas encomendadas, para esto el Líder debe tener presente que un factor determinante es el Tiempo disponible para lograr sus objetivos.

#### **b. Liderazgo Formal**

Una vez iniciado el camino del liderazgo personal, y dominadas las características más importantes descritas en párrafos anteriores; para que el líder ejerza correctamente su liderazgo es necesario que la autoridad inmediata reconozca dicho liderazgo. Según Águila Cervera (2008), el liderazgo formal se basa en el poder que emerge de la autoridad conferida. La fuente de su liderazgo puede ser la jerarquía, la capacidad de otorgar recompensas o inclusive castigar acciones; por otro lado, el liderazgo informal se basa en el poder que emerge de la aceptación del líder por parte de la mayoría de los integrantes de un grupo la fuente de su liderazgo puede ser la experiencia, la capacidad o la referencia por su carisma (Páez, 2001).

Dentro del campo del liderazgo formal, Fayol dividió los deberes del director (líder) en cinco funciones primarias: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control (Fayol, 1916, citado por Senge, Roberts, Ross, Smith, y Kleiner, 1995). Una vez otorgado el poder necesario para ejercer el liderazgo de manera formal, el reto del líder consiste en robustecer el equipo de trabajo, marcando el rumbo y la dirección, para esto hay que desarrollar la



habilidad de planear estratégicamente.

Águila Cervera (2008), respecto del tema del Liderazgo Formal describe cuatro características principales de este tipo de liderazgo, así como también la cita de los diferentes autores que han abordado estas habilidades como materia de estudio:

**(1) Planeación estratégica.** Para Kotler (2001, pág. 24) la planeación estratégica es el proceso gerencial de crear y mantener congruencia viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades de mercado. Una de las herramientas del líder de mayor efectividad en el logro y cumplimiento de objetivos, es la planeación estratégica, que además de flexible, es también adaptable a los retos cambiantes del mundo de hoy.

En las FFAA el planeamiento estratégico ha hecho pro EMCFFAA que es el órgano responsable por direccionar los objetivos para que sean logrados todos los años. Eso se incluye la ECFFAA, con la planificación de los cursos que van a ser ministrados año a año.

El propósito de la planeación estratégica es modelar el proceso del negocio de manera que se cumplan las expectativas de la alta gerencia. Kotler (2001) identifica los siguientes elementos como prioritarios de toda planeación estratégica:

- **Misión.** Toda Organización existe para algo, su misión suele estar debidamente aclarada cuando se inicia el negocio, una declaración de misión bien pensada proporciona a los empleados un sentido común de propósito, rumbo y oportunidad (Kotler, 2001). John F. Kennedy dijo:

“Cuando se defiende un principio se genera una onda de esperanza”  
citado por Marcum, (2003, pág. 11).

- **Visión.** Todos los líderes tienen la capacidad de desarrollar la visión del Equipo de Trabajo, aquella que lleve a los subordinados a nuevos lugares y la habilidad de convertirla en realidad (Méndez-Morse, 1992). El líder debe desarrollar la capacidad de generar una visión compartida, una visión del logro de los objetivos que todo el equipo de trabajo comparte. Muchos líderes de hoy procuran obtener el compromiso y el entusiasmo que generan las visiones auténticamente compartidas, pero lamentablemente muchas personas aún creen que la “visión” es tarea de los de arriba (Senge et al., 1995). Las organizaciones de alto desempeño no dependen del cultivo de un gran líder carismático, sino de la creación de una organización visionaria que perdure más allá del líder (Blanchard, 2007).
- **Objetivos.** Los objetivos sirven de guía en el cumplimiento de la misión y con el alcance de la visión. Deben ser medibles, claros y atómicos (tareas únicas).
- **Estrategias.** Constituyen el plan práctico y operativo para alcanzar las metas u objetivos; son los grandes caminos en cuanto mercados, productos, productividad, rentabilidad, administración/organización, tecnología, específicos por unidad de planeación, cuyo logro combinado asegura a su vez el logro de la misión. La suma de las estrategias en valor es igual a la misión (Kotler, 2001). “Porque el liderazgo consiste en ir hacia algún lado, si la organización no sabe hacia dónde va, es decir, no cuenta con un plan estratégico, el liderazgo no importa”

(Blanchard, 2007, pág. 25).

- (2) **Autoridad y dirección.** Desde los inicios de los estudios de la administración moderna hasta nuestros días, el control en el ejercicio de la autoridad ha sido materia de estudio de muchos investigadores, en este trabajo se analizan las propuestas de Courtois (1981), Zabludovsky (1993) y Ahaus (1994). Tradicionalmente la autoridad consiste en la capacidad del jefe para mandar y tomar decisiones. “Lo propio del jefe es ordenar; es decir, poner el orden y la unidad, fijando el puesto de cada uno y precisándole las directivas que le permitirán cumplir su misional servicio del conjunto” (Courtois, 1981, pág. 93).

Uno no se puede sentir a gusto en un clima laboral donde reine la anarquía, donde cada uno hace lo que bien le parece, desorden, ociosidad, capricho, la autoridad del líder es la garantía y el aliento que el equipo necesita para cohesionarse.

A diferencia de la autoridad que demanda o exige que se cumplan sus disposiciones con base en el fundamento legítimo y en el orden jerárquico, el líder sólo puede pedir o "esperar" que lo sigan y a su vez esto depende de sus cualidades personales y de la situación misma. Mientras la relación de autoridad es de subordinación jerárquica, la de liderazgo es de sumisión personalizada. Aquéllos que ejercen la autoridad, especialmente en una gran asociación, muchas veces no tienen conciencia de la identidad de sus seguidores, quienes pueden perder de vista quién está en la cúspide. Por ejemplo, en las FFAA se obedece al oficial de más alto rango sin siquiera conocerlo. (A.G. Sheard) Sin embargo, es necesario para el

desempeño integral del líder, contar con la delegación de autoridad desde los altos mandos de la organización.

Las consecuencias de una incorrecta definición de autoridad por parte del líder a nivel explícito (con prácticas, discursos, aclaraciones, etc.) o implícito (con signos, políticas implícitas, etc.) pueden ser catastróficas para la organización. Ahaus (1994) identifica seis problemas en la organización como resultado de una incorrecta definición de autoridad por parte del líder:

- Duplicidad de mando. Esto ocurre cuando dos personas se sienten responsables de la misma tarea, generando confusión en los subordinados ya que no saben a quién obedecer.
- Confusión de autoridad. Sucede cuando nadie es autorizado para nada y las cosas no suceden hasta que alguien toma el control sobre la tarea.
- Proliferación de autoridad. Al no quedar claras las líneas de autoridad, los subordinados buscan otorgar este poder a quien más les parezca adecuado o se adapte de mejor manera a su status quo, todo termina en una lucha de poderes hasta que el más grande gana.
- Balance incorrecto entre autoridad y responsabilidad. Un ejemplo es tener una gran responsabilidad sobre una gran tarea y contar con el mínimo de autoridad para realizarla.
- Autoridad Temporal. Asignación incorrecta de la autoridad, por ejemplo: autoridad en el turno nocturno cuando en la organización no tiene turno nocturno.
- Confusión en el patrón de delegación de autoridad. En qué contexto de la jerarquía se encuentra la delegación de autoridad dada.

(3) **Toma de decisiones.** Esta habilidad se analiza desde la perspectiva del modelo de toma de decisiones propuesto por Marcum (2003). La habilidad de dirigir puede ser significativamente incrementada con la correcta toma de decisiones en todas las responsabilidades administrativas, esto debido a que la toma de decisiones es el fundamento de la acción. Los fundamentos de la correcta toma de decisiones radican en la teoría de juegos, donde el objetivo es encontrar la mejor decisión y que los actores involucrados se encuentren en su máximo de satisfacción al respecto. Desde 1950, la teoría de toma de decisiones ha encontrado practicidad en diversidad de campos: economía, estadística, psicología, ingeniería y, por supuesto, en la administración y el liderazgo. Esto se sucedió principalmente en el medio militar.

En términos simples, la teoría de toma de decisiones provee al líder de un marco de trabajo lógico para la resolución de problemas, donde el principal objetivo es encontrar la mejor solución que maximice la satisfacción de los involucrados, Smith (1988, citado por De Almeida, 1995) resume los beneficios de la teoría de toma de decisiones de la siguiente manera:

- El mejor cauce que puede tomar la decisión tomada por los responsables o líderes está basada en los objetivos y en el conocimiento del problema.
- El líder cuenta con un marco de trabajo en el que las ideas pueden ser criticadas, complementadas con nueva información y modificadas hasta la completa satisfacción de los involucrados. Las buenas ideas traducidas en decisiones acertadas son el motor de una buena empresa.

Las mejores decisiones se toman cuando la gente mira más allá de su entorno inmediato para abarcar la totalidad de la organización y contemplar el posible impacto sobre la misma (Marcum, 2003).

- El contar con un sistema o proceso para la correcta toma de decisiones en las empresas es una habilidad que el líder debe buscar implementar y practicar en todo momento, asegurando aprovechar el mayor desempeño de sus subordinados pero con la seguridad de que sus intereses personales no están en juego.

“Aunque se supone que todos deben formar parte del mismo equipo corporativo y tener los mismos objetivos, cuando usted presenta su caso para la empresa, es probable que las personas tomen las decisiones a favor de sus propios intereses pero no necesariamente para favorecer los mejores intereses de la organización” (Marcum, 2003, pág. 257), de aquí la importancia de contar con un sistema que disminuya la subjetividad y de paso a la mejor decisión para todos.

- (4) **Satisfacción de stakeholders.** Se aborda esta habilidad desde los primeros estudios propuestos por Pitman (1984) y Freeman (1999). Los stakeholders son las personas y/o instituciones que afectan o se ven afectadas por las acciones de la organización (citado por Scholl 2001). Comúnmente los principales stakeholders de las empresas son los proveedores, los clientes, los empleados y los accionistas, pero podríamos agregar también el Gobierno, la comunidad, sindicatos, ONG's, etc. Confrontar y comparar los planes y acciones de la organización con cada uno de los stakeholders permitirá una visión compartida así como procedimientos y sistemas

adaptados a las necesidades globales de la organización.

Resulta importante desarrollar mecanismos y procesos que tomen en cuenta los stakeholders de la organización ya que como R. E. Freeman en su obra: “Strategic Management: A Stakeholder Approach” comenta: los stakeholders deben ser considerados como un elemento esencial en la planeación estratégica de negocios (Pitman, 1984, citado por Correa, 2004). Peter Doyle, profesor de administración estratégica de la universidad de Warwick ha desarrollado la idea de que el líder debe satisfacer todos los grupos asociados a la actividad de la organización, para ello, el líder debe comprender las expectativas de cada grupo asociado o stakeholder, de esta manera podrá conciliar posibles conflictos de intereses entre ellos y así balancear los objetivos corporativos y la estructura organizacional con dichos intereses.

Sin embargo, es importante notar que estos stakeholders cuentan con su agenda propia de intereses y pueden o no compartirla con el líder de la organización, para ello el líder requiere desarrollar cierta tolerancia en sus planes y estrategias y así disminuir la frustración que dejaría intentar la completa satisfacción de éstos (Kippenberger, 1996).

### **c. Liderazgo Interpersonal**

También conocido como liderazgo social, aquél que nos faculta para el trabajo en equipo, nos faculta para relacionarnos con los demás en la búsqueda de los resultados (Águila Cervera 2008). El ingrediente más importante de toda relación no es lo que decimos o hacemos, sino lo que somos; las técnicas y aptitudes que realmente representan una diferencia en la interacción humana son

las que fluyen casi de manera natural de un carácter verdaderamente independiente (Covey, 1997).

Águila Cervera (2008), en relación al tema de Liderazgo Interpersonal abordó principalmente dos características:

(1) **Trabajo en equipo.** Habilidad abordada desde la óptica de Senge (1995), Covey (1997) y Balnchard (2007). Definimos un equipo como dos o más personas que se unen para un propósito común y que son mutuamente responsables de los resultados. En los últimos quince años, a medida que las empresas se interesaban en el trabajo en equipo de alta calidad, muchas organizaciones introdujeron cambios significativos en sus niveles directivos. Mientras la prensa y Wall Street se concentran en la personalidad heroica del gerente general, estas organizaciones se apartan del modelo de liderazgo del “prócer” para poner énfasis en los equipos de ejecutivos (Senge, Roberts, Ross, Smith, & Kleiner, 1995).

“Los equipos se han convertido en una importante estrategia para trabajar, vivimos en equipo [...] los equipos pueden ejecutar mejor y con mayor rapidez, y cambiar más fácilmente que las estructuras jerárquicas tradicionales, tienen el poder de aumentar la productividad y la moral o destruirlas” (Blanchard, 2007, pág. 216).

Stephen Covey sugiere los siguientes elementos como punto de partida para la integración de equipos de trabajo: comprender al individuo, prestar atención a los detalles, mantener los acuerdos, aclarar las expectativas y demostrar confianza (Covey, 1997).

Los equipos pueden ejecutar mejor y con mayor rapidez, tienen el poder de aumentar la productividad y la moral o destruirlas. Ken Blanchard



propone la siguiente tabla de las diez razones principales por las cuales los equipos fracasan y por ende el cumplimiento de las estrategias de las organizaciones:

- Incapacidad de decidir lo que constituye el trabajo por el cual sus miembros son interdependientes y mutuamente responsables.
- Falta de un estatuto suficiente que defina el propósito del equipo y la forma como trabajará en conjunto para lograr dicho propósito.
- Falta de responsabilidad mutua.
- Falta de recursos para llevar a cabo el trabajo, incluido el tiempo.
- Falta de liderazgo eficaz y falta de liderazgo compartido.
- Falta de normas que fomenten la creatividad y la excelencia.
- Falta de planeación.
- Falta de apoyo administrativo.
- Incapacidad de hacer frente a los conflictos.
- Falta de capacitación a todos los niveles en habilidades de trabajo en equipo. (Blanchard 2007).

Como puede apreciarse en el párrafo anterior, el trabajo en equipo, pone a prueba diferentes elementos ya mencionados anteriormente sobre liderazgo: planeación, toma de decisiones y manejo de conflictos, liderazgo eficaz y liderazgo efectivo. Por ello vale la pena destacar que el trabajo en equipo sí presenta una fuente importante de crecimiento para las organizaciones y los líderes deben convertirse en catalizadores para su buen funcionamiento ya que como afirma Blanchard (2007, pág. 220): “Los equipos representan una importante inversión de tiempo, dinero y recursos, el costo de permitirles decaer o producir menos de lo que pueden es

pasmoso”. Un elemento sumamente importante dentro del ámbito del trabajo en equipo es la comunicación; Daniel Goleman (2002) explica que las personas dotadas de esta aptitud desarrollan las siguientes características:

- Falta de un estatuto suficiente que defina el propósito del equipo y la forma como trabajará en conjunto para lograr dicho propósito.
- Son efectivas en el intercambio, registrando las pistas emocionales para afinar su mensaje.
- Enfrentan directamente los asuntos difíciles.
- Saben escuchar, buscan el entendimiento mutuo y comparten información de buen grado.
- Fomentan la comunicación abierta y son tan receptivas de las malas noticias como de las buenas. “La búsqueda de un equipo estupendo representa el moderno grial en la empresa. En el mundo de hoy hay abundante tecnología, abundantes empresarios, mucho dinero, mucho capital a invertir. Lo que escasea son los grandes equipos” (Goleman, 2002, pág. 246). Es responsabilidad del líder encontrar la manera de integrar “esos grandes” equipos de trabajo que logren las metas establecidas.

(2) **Empowerment (Facultamiento).** El principal promotor de esta habilidad ha sido Blanchard, acuñando el término desde sus primeros ensayos en 1996 hasta sus últimas publicaciones en 2007; “Nunca jamás se tendrá un equipo de alto desempeño si no se comparten el liderazgo y el control” (Blanchard, 2007).

Empleados facultados benefician a la organización y se benefician a sí mismos. Tienen un mayor sentido de propósito en su empleo y en su vida, y su participación se traduce directamente en mejora continua de sistemas y procesos en el lugar de trabajo: facultar no quiere decir darle poder a la gente, la gente ya tiene suficiente poder, facultar es liberar ese poder (Blanchard, 1996).

Cuando existe verdaderamente una cultura de empowerment, el rol del líder cambia, en lugar de dirigir, controlar y supervisar a los empleados se dedica a coordinar esfuerzos, trabajar con los clientes, entrenar al personal y a la planeación estratégica (Blanchard, 1996). De acuerdo al autor anterior, la implantación de un programa de empowerment debe cumplir los siguientes requisitos:

- **Compartir información con todos.** De esta manera los integrantes del equipo ejercen el dominio y el control de la tarea asignada, saben y conocen los riesgos y las recompensas.
- **Crear autonomía mediante fronteras.** Es dar libertad pero dentro de ciertos límites, es libertad y no libertinaje.
- **Reemplazar la vieja jerarquía con equipos autodirigidos.** Con toda la información necesaria para el cumplimiento de la meta y con los límites de acción debidamente establecidos, la vieja jerarquía, donde el jefe hace y dirige todo, es reemplazada por equipos de alto desempeño y autodirigidos, el papel del jefe (líder) es entonces de coaching y motivador.

#### **d. Liderazgo Competitivo con Valor (LCV)**

El término Liderazgo Competitivo con Valor (LCV) es una propuesta realizada por Águila Cervera (2008), quien refiere que “El LCV es competitivo, porque

Busca en todo momento la superación, la creatividad y el aprendizaje de las competencias necesarias para lograr los objetivos”. Pero requiere de trabajo constante y perseverante. Mientras que el liderazgo personal está dirigido al interior de la persona, el formal a la relación jefe-subordinado y el interpersonal a la relación con los demás, el LCV es el conjunto de tantas prácticas que agreguen valor al ejercicio del liderazgo y su relación con su entorno social, ambiental, económico, etc.

Actualmente, el mundo está atravesando por una crisis moral por fatal de un verdadero Liderazgo moral, ético y con responsabilidad social, asociada a la erosión de los valores que por mucho tiempo definieron los fines de la sociedad actual. Así, la ética y la responsabilidad social se retoman como brújula que pueda esclarecer y llevarnos a rumbo fijo para valorar y reorientar nuestra situación, a la vez, que nos permitan mirar y revisar el horizonte de nuestros fines y los de la organización.

En la ECFFAA el liderazgo está siendo trabajado constantemente, principalmente en los trabajos grupales e exposiciones grupales. Este formato nos permite entrenar para una futura necesidad que aparezca en un Estado Mayor Conjunto, siendo este en un Teatro de Operaciones o no.

El líder militar debe necesariamente poseer ciertas cualidades que lo distingan del común de las personas, ya que exige que posea una personalidad bien

definida, un criterio claro y previsor, energía, perseverancia y serenidad ante los imprevistos. Entonces puede decirse que el ejercicio del liderazgo se basa, entre otros (ya que es un tema de estudio constante), en el principio de moralidad e integridad, competencia profesional y ejemplo personal.

El concepto de integridad, que proviene del término latín *integritas*, refiere a la cualidad de íntegro y a la pureza. Aquello íntegro es algo que no carece de ninguna de sus partes o, dicho de una persona, hace referencia a alguien recto, probo e intachable (DRAE, Edición del Tricentenario).

De todas las definiciones de liderazgo, lo que se concluye, es que existe un liderazgo individual y un liderazgo de grupos de personas. Si tuviéramos que aplicarlo a la vida militar, los niveles tácticos y operacionales aceptan liderazgos individuales. En cambio, el liderazgo grupal es más pasible en el nivel estratégico, aunque en política muchas veces el mundo ha visto líderes estratégicos individuales que han sabido definir visiones que fueron asumidas grupalmente por los otros líderes intermedios, conformando así un liderazgo grupal. Esta preocupación por el liderazgo no es nueva. Ya Carl von Clausewitz se había ocupado del tema en su libro “De la Guerra”, en el Libro I - Capítulo 3 y en el Libro II - Capítulo 2, aunque se refiera ocasionalmente al líder o al comandante.<sup>2</sup> Sostenía que era preciso contar con dotes del intelecto y del temperamento y que dichos elementos debían combinarse en forma armónica. También se requería tener valor ante el peligro personal y ante las responsabilidades, subrayando que el valor ante el peligro era una mezcla de indiferencia ante el peligro y ciertas valoraciones positivas, como la ambición o el entusiasmo. Aquí es necesario analizar una palabra que normalmente es pasada por alto: entusiasmo. Acá ya hay indicios que

---

<sup>2</sup> Carl von Clausewitz, “De la Guerra”, edición dirigida y traducida por Michael Howard y Peter Paret, Editado en español por el Ministerio de Defensa de España, Ed 1999, páginas 209 a 226, 249.

el liderazgo involucra calidades que no son adquiridas, que son un don, puesto que etimológicamente entusiasmo significa “inspiración divina, Dios dentro de uno”.

Según Fernández (2008), puede hablarse, por ejemplo, de la integridad moral. Esta es una cualidad de la persona que la faculta para tomar decisiones sobre su comportamiento por sí misma. Por otra parte, la integridad personal permite nombrar a la total o amplia gama de aptitudes poseídas por una persona. Una persona íntegra es aquella que no se queda en una única actividad, sino que recorre distintas áreas del conocimiento, que sería el caso del profesional de las armas. Por lo tanto ser una persona íntegra tiene necesariamente que ver con conocer la profesión. Un líder debe poseer la capacidad de demostrar conocimientos, entusiasmo, pasión y convencimiento. La falta de estas, llevara a crear un “Liderazgo Negativo” logrando la desconfianza de sus seguidores. Esta cualidad toma especial relevancia, si tenemos en cuenta la complejidad de los sistemas militares, y el grado de aptitud necesario para operarlos eficazmente. Así surge la necesidad de capacitación técnica, que es necesaria para el uso adecuado de los equipos, la conservación y el mantenimiento y la capacitación táctica que se refiere a la utilización de los medios militares con eficacia y eficiencia.

Por lo tanto el líder militar debe poseer una conjunción de capacidades humano-técnica-tácticas, adaptables a diferentes situaciones de acuerdo a su ubicación dentro de la Institución.

En cuanto al ejemplo personal, el líder militar debe siempre "estar en la trinchera", como así lo refrendo el Gral MacArthur cuando practicaba su ideología de “Liderazgo desde el Frente”. Es decir el Líder, debe estar donde la acción se encuentra, tener siempre la información de primera mano, de sus subordinados, que son en definitiva los que hacen que las cosas pasen. Es inadmisibles que un

líder llegue a preguntar ¿Cómo fue que esto pasó?; deben infundir esa energía propia del líder a sus seguidores, demostrando que todo es posible. En la guerra los a que llegan en segundo lugar no les dan medalla de plata.

El líder requiere de Lealtad, que es otro de los principios. Es la actitud de dedicarse al compromiso adquirido, aun con sacrificio, manteniendo la palabra empeñada. Es la causa por la cual se aceptan de forma voluntaria los principios militares, la historia de la Institución y se genera el sentido de unión entre el personal. Además ejercer el Liderazgo implica el ser justo es decir imparcial, impersonal y consecuente al ejercer el mando también enlaza saber premiar y castigar siempre que sea necesario, jamás humillar o rebajar al subalterno. Es el arte de administrar justicia, para lo cual es necesario comprender de manera total el comportamiento humano y sus emociones (alegría, tristeza, envidia, prejuicios, etc.). Estos enunciados, son algunas de las cualidades que conforman el principio básico del liderazgo. Hay que tener en cuenta la lista es mucho más amplia y no es taxativa, por lo que admite mejoras y una constante discusión.

Asimismo según Aparicio (2016), la comunicación es un factor preponderante en el proceso de liderazgo. El líder necesita mantener una información expresando sus ideas al subalterno, a la vez se convierte en un receptor de mensajes, los cuáles giran en torno a la persona y al trabajo que desempeña cada uno dentro del equipo, manteniendo una comunicación fluida en doble vía; por medio de la cual se intercambian opiniones experiencias y sugerencias claves a la hora de tomar una decisión. Cuando el comandante se humaniza se convierte en un líder militar, un individuo cargado de valores éticos y morales instaurados en el respeto propio y hacia los demás. De ahí que su energía se vea reflejada en su trabajo; capaz de trascender hacia el equipo al cuál lidera.

Del mismo modo Riofrío, Lira (2016), señalan que, se debe buscar formar líderes capaces de comunicarse de forma efectiva, sincera y clara (oral, gestual y escrita) y poder dar a conocer su intención y visión de una manera clara, sin la más mínima posibilidad de que exista un malentendido por parte de los subordinados.

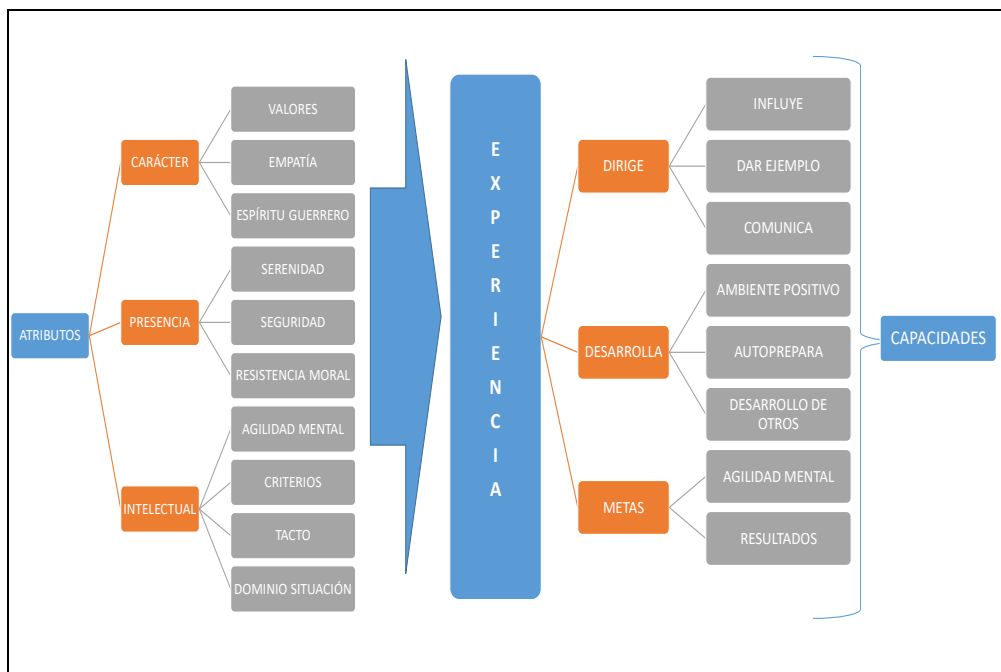
Fernández (2008), señala que el líder debe aprender de sus subordinados y a la vez enseñar y brindar las herramientas para lograr un resultado eficaz. Deben aprender a reconocer lo que es realmente importante para lograr el cumplimiento exitoso de la tarea. De esta manera los miembros del equipo crecen juntos sabiendo que cada uno desempeña un rol fundamental, dejando de lado aspectos individuales y concentrándose en el bienestar común. Un buen líder:

- Les dice a sus subordinados que espera de ellos. Comunica.
- Les da la oportunidad de actuar, de aportar para alcanzar la visión.
- Les dice como lo están haciendo. Los supervisa, acompaña, interactúa.
- Les enseña, y entusiasma. Esto incrementa su contribución individual.
- Recompensa adecuada y justamente de acuerdo a su colaboración.
- Resuelve los problemas que superan a sus subordinados, evitando un estancamiento mental.
- Enseña y es abierto a nuevas perspectivas de abordar un mismo tema.

Adicionalmente, Covery (1997) y después Águila Cervera (2008) enfatizan en el liderazgo interpersonal (social) aquél que nos faculta para el trabajo en equipo el relacionarnos con los demás en la búsqueda de resultados, aquí el ingrediente más importante no es lo que decimos o hacemos, sino lo que somos. Como puede apreciarse el “ser” concatena al “decir” y al “hacer” y es esto lo que articular finalmente la experiencia.



El FM 6-22 (2007) liderazgo del Ejército EE.UU de N.A, focaliza la experiencia del líder a través de sus atributos y capacidades esenciales siendo su modelo como sigue:



**Figura 5. Atributos y capacidades del líder del Ejército**

### 2.2.2 Teoría de Desempeño

“Se define Desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo” (Stoner, 1996).

El desempeño laboral según (Chavenato 2000:359), “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia

individual para lograr los objetivos” Otros autores como (Milkovich y Boudrem 1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes, el comportamiento de la disciplina y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada. Existen ciertas condiciones para que se dé un eficiente Desempeño Laboral:

- **Satisfacción del trabajo**, con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, (1991:203), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes

ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

- **Autoestima**, es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Según el Diccionario de la Real Academia Española se define autoestima como la valoración generalmente positiva de sí mismo.
- **Trabajo en equipo**, es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común. Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya un compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas, que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía y obtienen resultados beneficiosos. Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.
- **Capacitación del trabajador**, otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible” Según Nash, (1989:229), “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o

promover la imitación de modelos” El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

Asimismo, la capacidad para inspirar es inherente a la evolución, todo se va transformando, los tiempos necesitan ajustarse, se busca rendir más con menos insumos y sin menoscabar el ambiente en general.

En realidad, todos tenemos el talento innovador, será el líder el llamado a promover, estimular y motivar esta capacidad. La interrelación líder y Estado Mayor es una fuente inagotable de inspiración a lo que la tecnología actual le ha dado mayores herramientas para innovar, por ejemplo: la aplicación virtual de Google earth para reconocer un cierto ambiente situacional o de planificación y su posterior conducción, etc.

Como parte del análisis documental encontramos en la teoría de Clifton, D. (2006) sobre el autoaprendizaje (conocimiento y dominio de sí mismo), en la que se infiere que todos tenemos que utilizar herramientas para detectar y conocer nuestros talentos y convertirlos en fortalezas.

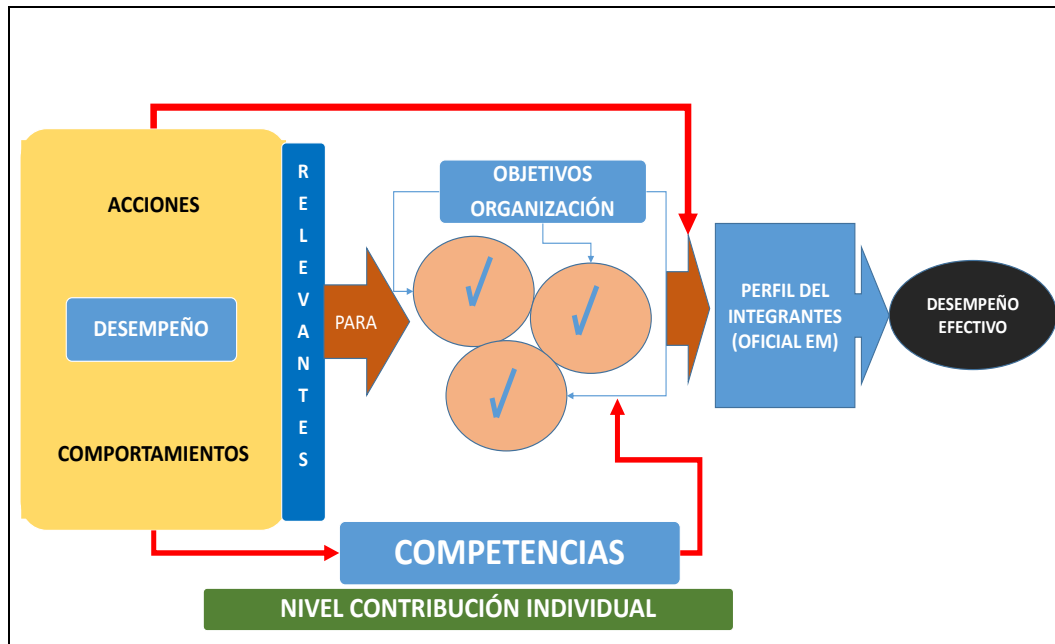


**Figura 6. Visión teórica de la capacidad de inspirar**

Un elemento crítico de obtener resultados es adaptar medias que respondan la capacidad de logros continuos, lograr resultados continuos dependen de llevar a cabo las acciones concretas establecidas por las otras capacidades, tener una visión clara, cuidar del personal, dar el ejemplo, construir la organización, alentar el crecimiento del líder, etc., el desempeño continuo se puede lograr utilizando técnicas para:

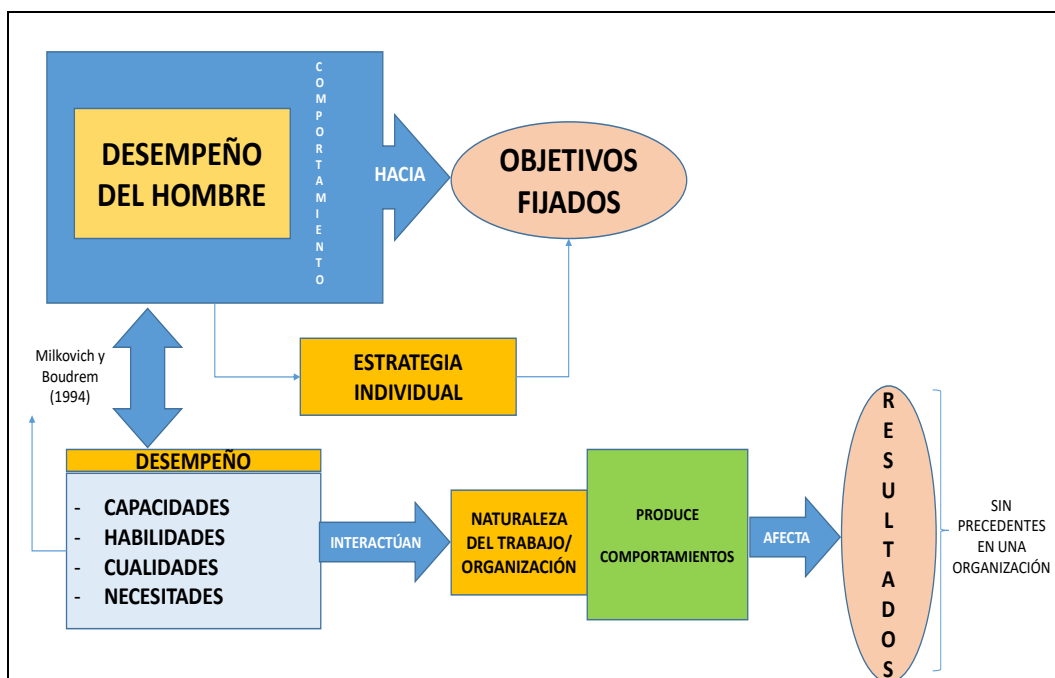
- Monitorear el desempeño colectivo
- Reforzar el buen desempeño
- Implementar sistemas para mejorar el desempeño

Del análisis documental, se resume la teoría de Stoner (1996) la que define el desempeño como sigue:



**Figura 7. Teoría del desempeño según Stoner (1996)**

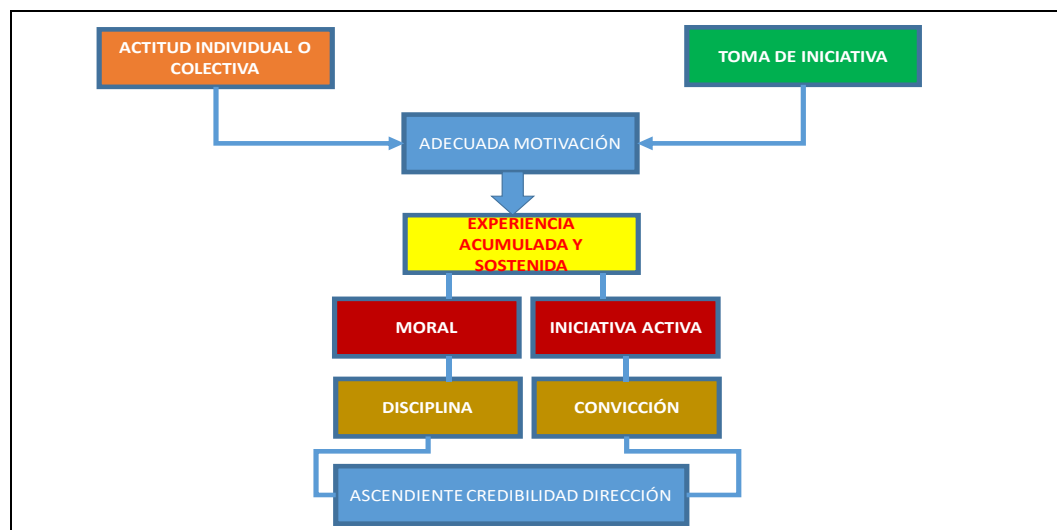
Según Chiavenato (2000):



**Figura 8. Teoría de Milkovich y Boudrem que sirven de base a la teoría de Chiavenato explican el valor del desempeño en el cumplimiento de objetivos**

Por otro lado, en el manual MFP 51-13 Ejercicio del mando del Ejército Argentino (2010), señala al ascendiente como uno de los pilares de la efectividad del líder donde la disciplina con la moral son indispensables, lo que significa que la verdadera experiencia es el resultado de la voluntad y se logra mediante la formación de capacidades, talento, deseos, entusiasmo y cooperación.

Conjugando los conceptos doctrinarios sobre experiencia militar, se sostiene lo siguiente:



**Figura 9. La experiencia del liderazgo**

**Fuente: Propios investigadores**

## 2.3 Definición de Términos

- **Autoridad:**

“Poder que gobierna o ejerce el mando, de hecho o de derecho”. También se define como potestad, facultad, legitimidad, prestigio y crédito que se reconoce a una persona o institución por su legitimidad o por su calidad y competencia en alguna materia. Persona que ejerce o posee cualquier clase de autoridad (DRAE, Edición del Tricentenario).

- **Capacidad:**

“Cualidad de capaz” (DRAE, Edición del Tricentenario).

- **Competencia:**

Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado (DRAE, Edición del Tricentenario). Es decir la capacidad de cumplir adecuadamente las funciones profesionales, lo que está estrechamente relacionado.

- **Comandante:**

“Militar que ejerce el mando en ocasiones determinadas” (DRAE, Edición del Tricentenario).

- **Conducta:**

“Manera con que los hombres se comportan en su vida y acciones” (DRAE, Edición del Tricentenario).

- **Dedicación:**

Capacidad de realizar las actividades profesionales con perseverancia, estrechamente vinculada con las creencias y valores del líder (DRAE, Edición del Tricentenario).

- **Desempeño:**

“Ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio” (DRAE, Edición del Tricentenario).

- **Disciplina:**

Es la voluntad para aceptar con convicción y sin reservas, la necesidad de una ley común que gobierne y coordine el esfuerzo de un grupo (ME 31-11 Liderazgo – MINDEF – Ejército del Perú, 1999).



- **Estado Mayor:**

Es el grupo de oficiales que cumplen tareas de administración, logística y planeamiento bajo la dirección de un oficial de rango superior (Comandante). Están encargados de asesorar técnicamente al Comandante, distribuir las órdenes impartidas por él y supervisar su cumplimiento.

- **Experiencia:**

“Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo” (DRAE, Edición del Tricentenario).

- **Jefe:**

“Superior o cabeza de una corporación, partido u oficio” (DRAE, Edición del Tricentenario).

- **Líder:**

“Persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase” ” (DRAE, Edición del Tricentenario).

- **Liderazgo:**

Es el arte de influir en el comportamiento de los hombres en forma que se gane su obediencia, respeto y leal cooperación para alcanzar un objetivo común (ME 31-11 Liderazgo – MINDEF – Ejército del Perú, 1999).

- **Liderazgo militar:**

Representa la capacidad que debe poseer el personal integrante de las FFAA, para orientar y conducir a sus hombres y aportar al crecimiento de su organización en las dimensiones material, estructural, funcional, ambiental, haciendo que los objetivos sean logrados de forma voluntaria y consciente tanto en tiempo de paz, como en guerra

( <http://www.monografias.com/trabajos76/liderazgo-gestion-militar/liderazgo-gestion-militar.shtml#ixzz4mOVxY164>).

- **Mando:**

“Autoridad y poder que tiene el superior sobre sus súbditos” (DRAE, Edición del Tricentenario).

- **Oficial:**

Categoría militar (DRAE, Edición del Tricentenario). Cuando se ostenta el título de Oficial se recibe la correspondiente delegación de autoridad y asignación de responsabilidad con confianza en su patriotismo, valor, fidelidad y competencia profesional (ME 31-11 Liderazgo – MINDEF – Ejército del Perú, 1999).

- **Obedecer:**

Cumplir la voluntad de quien manda (DRAE, Edición del Tricentenario).

- **Planeamiento:**

Proceso reflexivo de seleccionar y desarrollar el mejor curso de acción para alcanzar un objetivo; es el primer paso que se tomará para dar cumplimiento a la misión, es la base de toda operación militar (ME 31-11 Liderazgo – MINDEF – Ejército del Perú, 1999).

- **Valores:**

“Fuerza, actividad, eficacia o virtud de las cosas para producir sus efectos” (DRAE, Edición del Tricentenario).

- **Subordinados:**

Dicho de una persona sujeta a otra o dependiente de ella (DRAE, Edición del Tricentenario). Es decir son los Subordinados del Comandante, así

denominados en el momento en que reciben la motivación y orientación segura para el desempeño funcional y el cumplimiento de las misiones recibidas.

## **2.4 Hipótesis**

### **2.4.1 Hipótesis General**

Existe una relación significativa entre el Liderazgo Militar y el desempeño en el estado mayor de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.

### **2.4.2 Hipótesis Específicas**

- a) Existe una relación significativa entre el mando militar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.
- b) Existe una relación significativa entre los valores militares y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.
- c) Existe una relación significativa entre la experiencia militar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.
- d) Existe una relación significativa entre la capacidad para inspirar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de

comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.

## **2.5 Variables**

### **2.5.1 Definición conceptual.**

- a. Variable Independiente: “Liderazgo Militar”; “Ejercicio de las actividades del líder”; mientras que la palabra Militar está referida a “Servir en la guerra”. Asimismo para la presente investigación se ha determinado ciertas dimensiones que definiremos más adelante.
- b. Variable Dependiente: “Desempeño”; “Ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio”. Estas obligaciones a las que nos referimos son las que se cumplirán en un Estado Mayor , que en las FFAA modernas, se definen como el grupo de oficiales que cumplen tareas de administración, logística y de planeamiento, bajo la dirección de un oficial de rango superior (Comandante) . Están encargados de asesorar técnicamente al Comandante, distribuir las órdenes impartidas por este y supervisar su cumplimiento.

## 2.5.2 Operacionalización

- a. Consistencia interna entre la hipótesis general y las hipótesis específicas.

<b>HIPOTESIS GENERAL</b>	<b>HIPOTESIS ESPECIFICAS</b>
Existe una relación significativa entre el Liderazgo Militar y el desempeño en el estado mayor de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima	<p>a) Existe una relación significativa entre el mando militar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.</p> <p>b) Existe una relación significativa entre los valores militares y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.</p> <p>c) Existe una relación significativa entre la experiencia militar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima</p> <p>d) Existe una relación significativa entre la capacidad para inspirar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.</p>
<b>CONSISTENCIA INTERNA</b>	

- b.** Consistencia externa de las hipótesis con el objetivo y el problema formulado.

<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPOTESIS</b>
¿Cuál es la relación del Liderazgo Militar y el desempeño en el Estado Mayor de los oficiales del Programa de Comando y Estado Mayor Conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima?	Determinar la relación que existe entre el liderazgo militar y el desempeño en el Estado Mayor de los oficiales del Programa de Comando y Estado Mayor Conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.	Existe una relación significativa entre el Liderazgo Militar y el desempeño en el estado mayor de los oficiales del Programa de Comando y Estado Mayor Conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.

#### **CONSISTENCIA EXTERNA**

- c.** Matriz de instrumentos de recolección de datos.

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
Liderazgo militar	Mando militar	Cumplir y Hacer cumplir las disposiciones Delegar correctamente
	Valores militares	Integridad en sus acciones Felicitaciones obtenidas
	Experiencia militar	Enfrentan los asuntos difíciles Conocimientos del área de responsabilidad
	Capacidad para inspirar	Aportes dentro de la organización Comportamiento Propio
		Comportamiento de los Subordinados
Desempeño	Cumplimiento	Ejercer las obligaciones inherentes al cargo Resultados Obtenidos

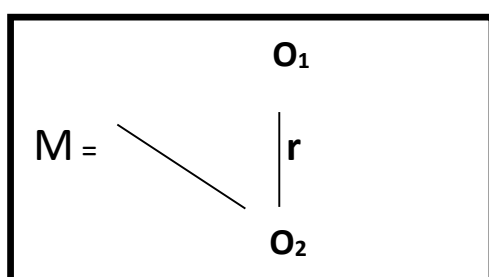
## CAPITULO III

### III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Tipo y diseño de la Investigación

La investigación se desarrolla mediante un enfoque cuantitativo y cualitativo (mixta) por que utiliza la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer la relación que existe entre la variable independiente y la variable dependiente, no se manipulan las variables, existiendo solo la observación del fenómeno tal como se da en el contexto natural

Siendo el alcance de tipo Correlacional porque mide la relación entre las dos variables: liderazgo militar y el desempeño. El diseño de Investigación correlacionar según Sánchez y Reyes (2002, p.79) manifiestan que este diseño se orienta a la determinación del grado de relación Existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujeto o el grado de relación entre dos fenómenos o eventos observados.



M = Oficiales egresados de la ECOFFAA

O<sub>1</sub>= Liderazgo Militar

r = Coeficiente de Correlación

O<sub>2</sub> = Desempeño en un Estado Mayor

El diseño de la investigación es básica No Experimental porque no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal

de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Sánchez y Reyes (2002,pp.13-14) .

Y es Transversal se aplicar una sola vez en un tiempo definido y la muestra ya identificada.

### 3.2 Población y Muestra

**3.2.1 Población:** James H. Mc Millan Schumacher (2001, p.135) define a la población como: el grupo de elementos o casos, ya sean individuos, objetos o acontecimientos, que se ajustan a criterios específicos y para los que pretendemos generalizar los resultados de la investigación. Este grupo también se conoce como población objetivo o universo.

La población para el presente trabajo de investigación son todos los Oficiales de las FFAA del Perú (Ejército, Marina de Guerra y Fuerza Aérea) egresados de los programas de Comando y Estado Mayor Conjunto de la ECOFFAA durante los años 2010 al 2016 y que actualmente laboran en la ciudad de Lima, según el siguiente detalle:

N/O	AÑOS	TOTAL DE EGRESADOS	<b><u>POBLACIÓN</u></b> <b>EGRESADOS QUE EL PRESENTE AÑO 2017 LABORAN EN LA CIUDAD DE LIMA</b>
1	2010	180	<b>40</b>
2	2011	180	<b>50</b>
3	2012	180	<b>55</b>
4	2013	160	<b>60</b>
5	2014	200	<b>70</b>
6	2015	170	<b>65</b>
7	2016	160	<b>60</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1,230</b>	<b>400</b>



3.2.2 **Muestra:** Para estudiar una población existen dos posibilidades. Una de ellas consiste en estudiar todos sus elementos y sacar conclusiones; la otra consiste en estudiar sólo una parte de ellos, es decir determinar una muestra, para lo cual utilizaremos la siguiente fórmula:

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

- **Reemplazamos valores**

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población = 400 individuos

$\delta$  = Desviación estándar de la población = 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. se lo toma en relación al

95% de confianza equivale a 1,96

e = Límite aceptable de error muestral = 0,05

- **Entonces:**  $n = \frac{(400)(0.5)^2(1.96)^2}{(400-1)(0.05)^2 + (0.5)^2(1.96)^2} = 196.2$

- **Por lo tanto: Muestra = 196 Individuos**

La muestra seleccionada se eligió de manera intencional no probabilística y es representada por 196 Oficiales Egresados de la ECOFFA.

“El muestreo es no probabilístico, ya que no se conoce la probabilidad o posibilidad de cada uno de los elementos de una población de poder ser seleccionados en una muestra es intencionado porque quien selecciona la muestra lo que busca es que ésta sea representativa de la población de donde es extraída. Es representatividad es subjetiva”. Sánchez y Reyes (2002, pp. 116, 117).

### 3.3 Técnicas e instrumentos de Recolección de datos

**3.3.1 Instrumentos:** Para realizar la recolección de datos, que contribuya al tema de investigación se empleó el siguiente instrumento:

**El Cuestionario:** Hernández Sampieri (1998) manifiesta que *“El cuestionario es un instrumento de investigación se utiliza, de un modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales, para la obtención y registro de datos de investigación de carácter cualitativa”*. (p.5).

El presente instrumento fue aplicado a los Oficiales egresados de la ECOFFAA, para medir su desempeño como Oficiales de Estado.

Asimismo, se realizaron entrevistas estructuradas a expertos reconocidos de la ECOFFAA:

- Gral Brig (R) Adolfo Carbajal Valdivia
- Coronel EP (R) Edgard Manrique Solar

**3.3.2 Técnicas de Recolección De Datos:** Durante el proceso de la investigación se emplearon las siguientes técnicas:

- Técnica de la encuesta- cuestionario para comprobar la validez de nuestras hipótesis y demostrar la relación existente entre las actitudes de liderazgo militar aprendidas y reforzadas en la ECOFFAA, y como lo aplica en su desempeño como Oficial de Estado Mayor en sus respectivos Comandos.
- Técnica de la evaluación para medir la relación existente entre el Liderazgo Militar y el desempeño como Oficial de Estado Mayor.

- Técnica de procesamiento de datos para procesar los resultados de las encuestas a los Oficiales egresados de la ECOFFAA.
- Técnica del Fichaje para registrar la indagación de bases teóricas
- Técnica de ensayo en pequeños grupos que será aplicado a un grupo de Oficiales, equivalente al 20% del tamaño de la muestra.
- Técnica de Opinión de expertos para validar la encuesta-cuestionario.
- Técnica del Software SPSS, para validar, procesar y contrastar hipótesis

**3.3.3 Tratamiento Estadístico:** Una vez recolectados los datos proporcionados por los instrumentos, se procedió al análisis estadístico respectivo, en la cual se utilizará el paquete estadístico para ciencias sociales SPSS (Statistical Pack age for the Social Sciences) Versión 20. Los datos fueron tabulados y presentados en tablas y gráficos de acuerdo a las variables y dimensiones. Para la prueba de las hipótesis se aplicó el coeficiente Rho de Spearman, ya que el propósito fue determinar la relación entre las dos variables a un nivel de confianza del 95% y significancia del 5%.

Para determinar la correlación de las variables se aplicara Rho de Spearman Dónde:

$r_s$  = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

$d$  = Diferencia entre los rangos (X menos Y)

$n$  = Número de datos

## CAPÍTULO IV

### Análisis e interpretación de la información

#### 4.1 Resultados

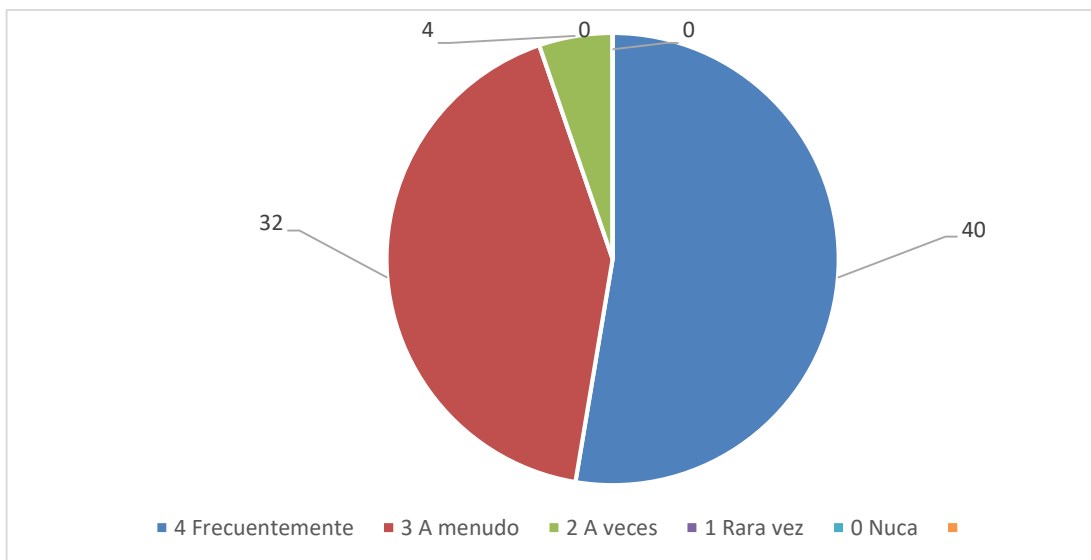
V1 (X) Liderazgo militar

**X1: Mando militar:**

**Pregunta 1.**

¿La confianza en el jefe será la consecuencia del ejercicio pleno de su ascendiente, condiciones personales y de la forma como aplica los principios y procedimientos de mando?

V1 (X)	Liderazgo militar	Codificación					
X1	Mando militar	4	3	2	1	0	Total
Pregunta 1		40	32	4	0	-	76
	%	52.63	42.11	5.26	0	0	100

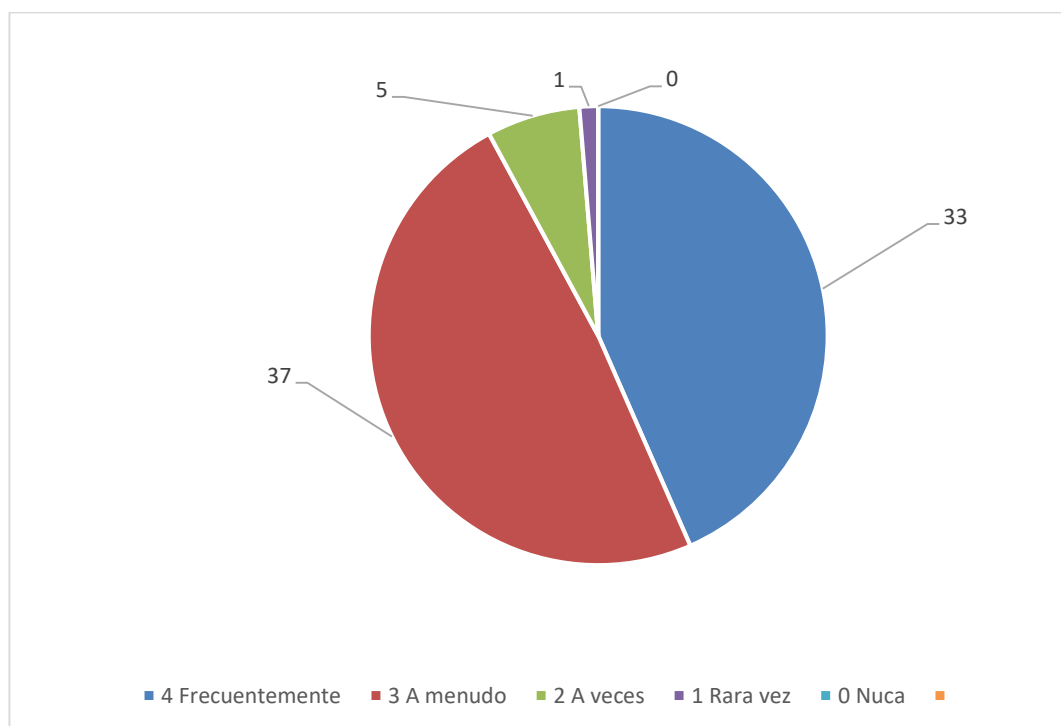


**Figura 10. Resultado porcentual de la pregunta 1**

### Pregunta 2.

¿El compromiso con uno mismo, su grado de disciplina alcanzado, el dar el ejemplo de modo sostenido es directamente proporcional a hacer cumplir con expectativas las disposiciones?

V1 (X)	Liderazgo militar	Codificación					
X1	Mando militar	4	3	2	1	0	Total
Pregunta 2		33	37	5	1	-	76
	%	43.42	48.68	6.58	0	0	100

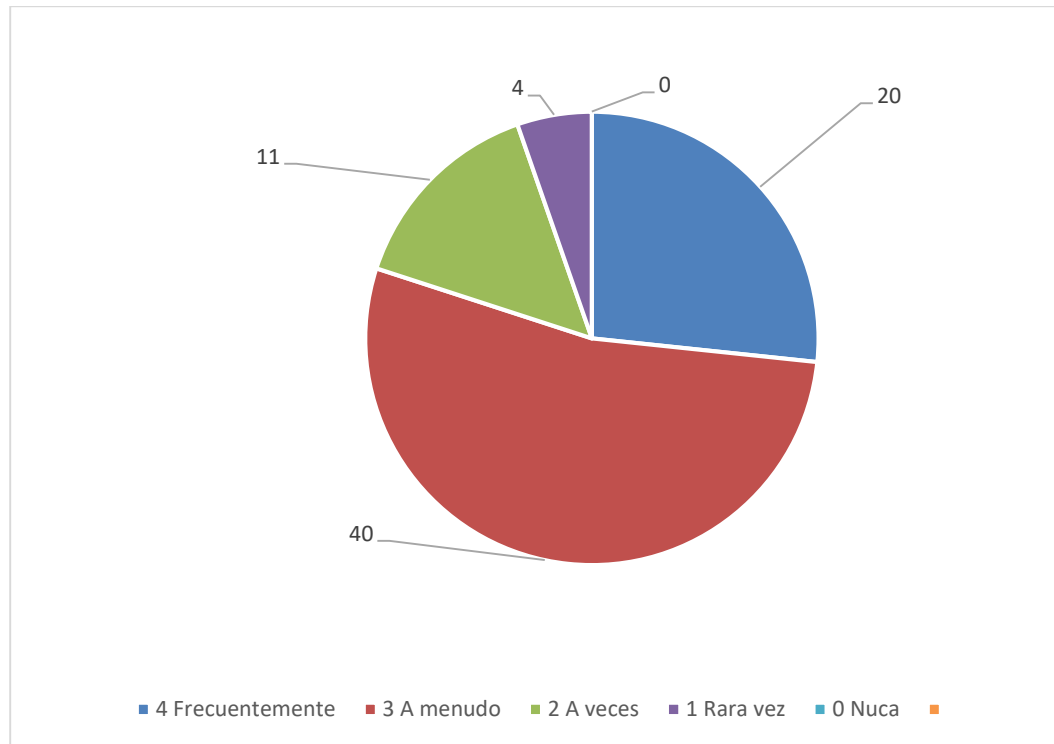


**Figura 11. Resultado porcentual de la pregunta 2**

### Pregunta 3.

¿El entendimiento mutuo se basa en un enfoque común de mando, en una experiencia compartida y una doctrina profesional estandarizada, que permita el líder delegar funciones, más no el ser responsables?

V1 (X)	Liderazgo militar	Codificación					
X1	Mando militar	4	3	2	1	0	Total
Pregunta 3		20	40	11	4	1	76
	%	26.32	52.63	14.47	0	0	100

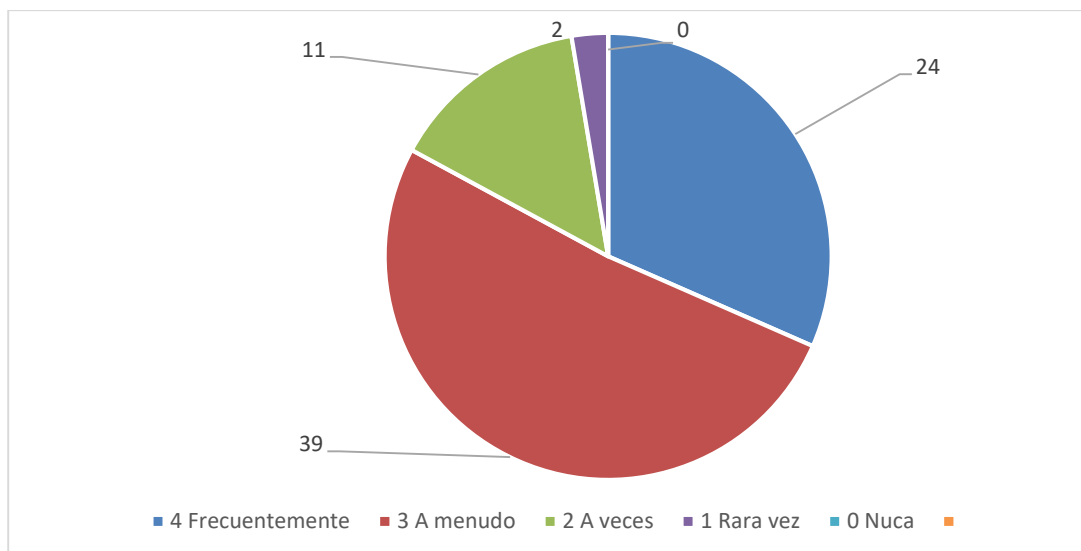


**Figura 12. Resultado porcentual de la pregunta 3**

#### **Pregunta 4.**

¿El nivel de competencias alcanzadas por un integrante de la organización se manifiesta como una fortaleza propia, sobre la cual, el líder se basa para delegar acciones u otros correctamente?

V1 (X)	Liderazgo militar	Codificación					
X1	Mando militar	4	3	2	1	0	Total
Pregunta 4		24	39	11	2	-	76
	%	31.58	51.32	14.47	0	0	100



**Figura 13. Resultado porcentual de la pregunta 4**

**Tabla 1**

***Cuantificación de datos del cuestionario aplicado de la 1ª dimensión***

<b>V1 (X) Liderazgo militar</b>							
<b>X1</b>	<b>Mando militar</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>Total</b>
1	La confianza en el jefe será la consecuencia del ejercicio pleno de su ascendiente, condiciones personales y de la forma como aplica los principios y procedimientos de mando.	40	32	04	0	-	76
2	El compromiso con uno mismo, su grado de disciplina alcanzado, el dar el ejemplo de modo sostenido es directamente proporcional a hacer cumplir con expectativas las disposiciones.	33	37	05	01	-	76
3	El entendimiento mutuo se basa en un enfoque común de mando, en una experiencia compartida y una doctrina profesional estandarizada, que permita el líder delegar funciones, más no el ser responsables.	20	40	11	04	01	76
4	El nivel de competencias alcanzadas por un integrante de la organización se manifiesta como una fortaleza propia, sobre la cual, el líder se basa para delegar acciones u otros correctamente.	24	39	11	02	-	76
Total		117	148	31	07	01	304
%		<b>38.48</b>	<b>48.68</b>	<b>10.19</b>	<b>2.30</b>	<b>0.32</b>	<b>100</b>

#### **4.1.1 Resultados de la dimensión X1 mando militar**

De un lado se tiene que un 38.48% de los encuestados opina con un “frecuentemente”, a lo que si se le adiciona el 48.68% de los que opinan “a menudo”, se alcanzaría un resultado estandarizado del 87.16% de encuestados que piensa y afirma lo mismo. Por lo tanto, se tiene que una mayoría significativa de los encuetados afirma que “a menudo”, la confianza en el jefe, el compromiso con uno mismo, el entendimiento mutuo y el nivel de competencias alcanzadas serán consecuentes con el ascendiente del líder (mando militar) y que al dar el ejemplo con un elevado grado de disciplina de modo sostenido traerá consigo una relación directamente proporcional a hacer cumplir con expectativas las disposiciones y aún llegar a delegar acciones u otros correctamente.

Los expertos consultados (entrevistas) manifiestan que en los conflictos del siglo XX donde han participado líderes militares han alcanzado relativo éxito y una experiencia que trasciende. Sin embargo, señalan que aun cuando los conceptos básicos del mando son comunes a todos los jefes con total independencia de su cargo y función, existen ciertos problemas propios de su ejercicio en las organizaciones que tienen Estado Mayor que necesariamente requieren un tratamiento específico, siendo los más generalizados: el ambiente del mando, la capacidad de control, la cadena de comando, la comunicación y la relación del comandante y el oficial de Estado Mayor.

En cuanto a la revisión doctrinaria (documentaria), se rescata lo afirmado por Aparicio (2016)k en su estudio *“El papel del liderazgo y su importancia en el cuerpo de mandos/medios militares del Ejército”*, en la que afirma que el líder militar no es un individuo que capture la mente y la acción de sus



subalternos a través de su poder, por el contrario es un jefe que se integra al subalterno y que en un momento dado se hace sólo uno dentro de un equipo de trabajo (EM).

Según García (2015) en su estudio *“Liderazgo transformacional un retro en la cultura organizacional del Ejército”*, sostiene que es necesario crear competencias de liderazgo transformacional en el personal militar, orientadas a optimizar los procesos que se desarrollan dentro de una organización, empleando sensibilización y psico-educación que aborde los factores cognitivo, motivacional, perceptual y afectivo de los subalternos.

Según Blanchard (2007) propone el modelo de liderazgo al más alto nivel que considera:

- Liderazgo organizacional
- Liderazgo de equipo
- Liderazgo uno a uno
- Liderazgo – personal

Águila Cervera (2008), sostiene su modelo *“Liderazgo competitivo con valor”* que considera:

- Liderazgo competitivo con valor
- Liderazgo interpersonal
- Liderazgo formal
- Liderazgo personal

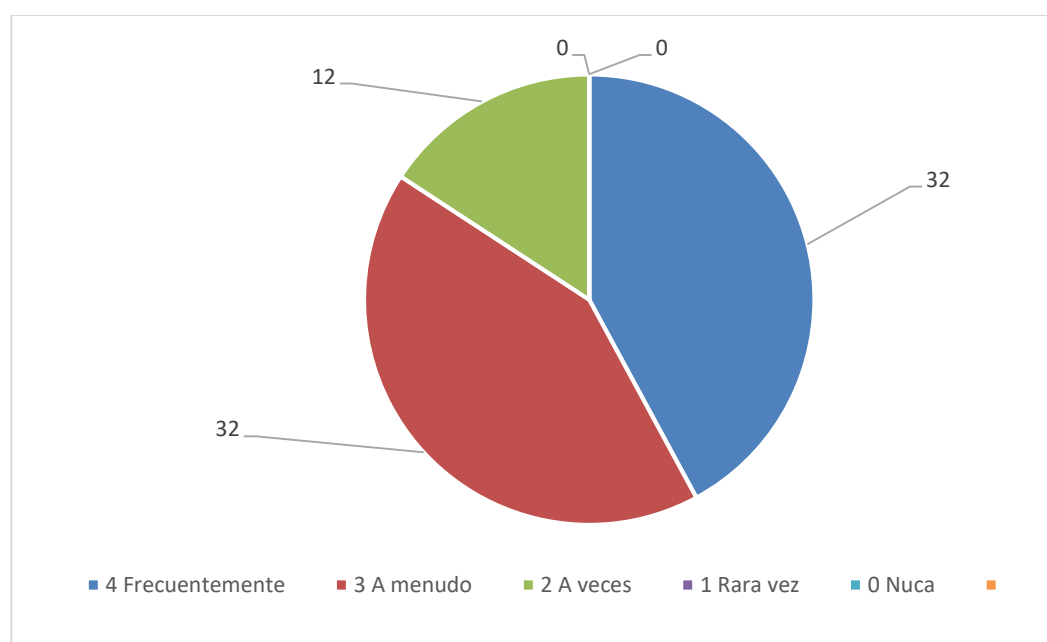
De todas las definiciones de liderazgo, se concluye que existe un liderazgo individual y un liderazgo de grupo que al ser aplicado al mando militar requiere de factores, es decir, la sumatoria de: talento más conocimiento más habilidades más temperamento.



### Pregunta 6.

¿Permanentemente el líder tiene que estar comunicado mediante gestos, actitudes, palabra hablada, miradas y estableciendo el diálogo. Sólo se motiva y persuade cuando se muestra interés al escuchar, cuando se hace partícipe de algún modo a todos y cuando tolerantemente se alienta a exponer puntos de vista tratando de identificar que pruebas o hechos sustenta una opinión del otro?

V1 (X)	Liderazgo militar	Codificación					
X2	Valores militares	4	3	2	1	0	Total
Pregunta 6		32	32	12	-	-	76
	%	42.11	42.11	15.79	0	0	100

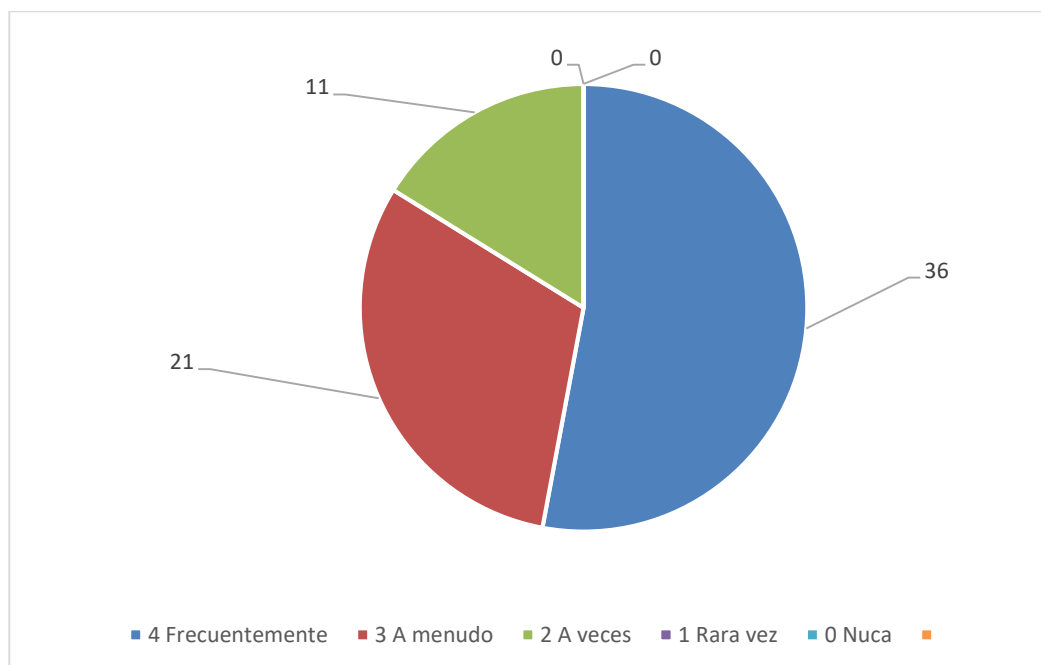


**Figura 15. Resultado porcentual de la pregunta 6**

### Pregunta 7.

¿Los subordinados que sienten que sus aportes son valorados se ven estimulados a mantener y mejorar su desempeño. Resulta importante que el líder no deje pasar por alto otorgar el mérito correspondiente a sus subordinados. La confianza y la motivación se constituyen a partir de compartir el mérito?

V1 (X)	Liderazgo militar	Codificación					
X2	Valores militares	4	3	2	1	0	Total
Pregunta 7		36	29	11	-	-	76
	%	47.37	38.16	14.47	0	0	100



**Figura 16. Resultado porcentual de la pregunta 7**

### Pregunta 8.

¿La acción psicológica del líder utiliza el reconocimiento de acciones relevantes de sus subordinados para distinguir al sobresaliente, pero a su vez, a comprometer a los demás a identificarse con la organización. El éxito de uno se logró por todos?

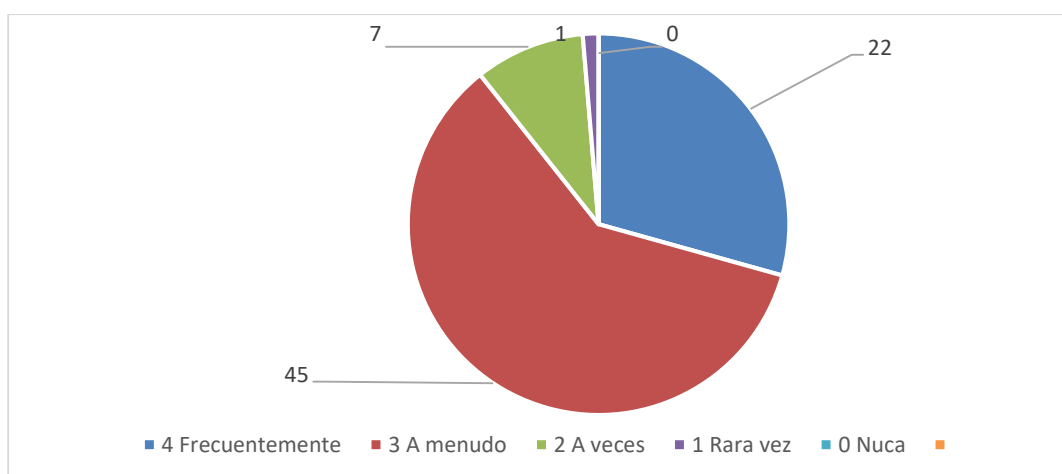
V1 (X)	Liderazgo militar	Codificación					
X2	Valores militares	4	3	2	1	0	Total
Pregunta 8		20	43	13	-	-	76
	%	26.32	56.58	17.11	0	0	100



### Pregunta 10.

¿Cualquier objetivo por alcanzar requiere deseo de satisfacción y dar el ejemplo sostenido a fin de corrección y estimación profunda de valores?

V1 (X)	Liderazgo militar	Codificación					
X2	Valores militares	4	3	2	1	0	Total
Pregunta 10		22	45	7	1	-	76
	%	28.95	59.21	9.21	0	0	100



**Figura 19. Resultado porcentual de la pregunta 10**

**Tabla 2**

### Cuantificación de datos del cuestionario aplicado de la 2ª dimensión

V1 (X)	Liderazgo militar	Codificación					
X2	Valores militares	4	3	2	1	0	Total
5	Se comanda con el ejemplo, por lo que el ambiente ético de la organización tiene que reflejar un carácter y acción respaldada en: integridad-honradez, el valor de la palabra empeñada, una sola identidad en lo personal y en lo público, aceptar la responsabilidad de sus decisiones, tratar con justicia y respeto a la dignidad.	47	23	05	01	-	76
6	Permanentemente el líder tiene que estar comunicado mediante gestos, actitudes, palabra hablada, miradas y estableciendo el diálogo. Sólo se motiva y persuade cuando se muestra interés al escuchar, cuando se hace partícipe de algún modo a todos y cuando tolerantemente se alienta a exponer puntos de vista tratando de identificar que pruebas o hechos sustenta una opinión del otro.	32	32	12	-	-	76
7	Los subordinados que sienten que sus aportes son valorados se ven estimulados a mantener y mejorar su desempeño. Resulta importante que el líder no deje pasar por	36	29	11	-	-	76

	alto otorgar el mérito correspondiente a sus subordinados. La confianza y la motivación se constituyen a partir de compartir el mérito.						
8	La acción psicológica del líder utiliza el reconocimiento de acciones relevantes de sus subordinados para distinguir al sobresaliente, pero a su vez, a comprometer a los demás a identificarse con la organización. El éxito de uno se logró por todos.	20	43	13	-	-	76
9	Se enfrentan directamente los asuntos difíciles teniendo en consideración que es esencial tener clasificado la horizontalidad en los procedimientos interfuncionales en un contexto situacional.	21	34	19	02	-	76
10	Cualquier objetivo por alcanzar requiere deseo de satisfacción y dar el ejemplo sostenido a fin de corrección y estimación profunda de valores.	22	45	07	01	-	76
Total		178	206	67	04	-	456
%		39	45.17	14.69	0.87	-	100

#### 4.1.2 Resultados de la dimensión X2 Valores militares

De un lado, se tiene que un 39% de los encuestados opina con un “frecuentemente”, a lo que si se le adiciona el 45.17% de los que opinan “a menudo”, se alcanzaría un resultado estandarizado del 84.17% de encuestados que piensa y afirma lo mismo. Por lo tanto, se tiene que una mayoría significativa de los encuetados afirma que “a menudo”. Se comanda con el ejemplo, permanentemente se mantiene comunicado, se estimula y valor el desempeño de los subordinados, se busca comprometer a los demás por identificarse con la organización y a enfrentar directamente los asuntos difíciles teniendo en consideración que es esencial tener clara la horizontabilidad en los procedimientos interfuncionales en un contexto situacional.

Los expertos consultados (entrevistas) manifiestan que es a través de la comunicación de valores que el liderazgo se fortalece o se debilita. De lo que se

trata, es el respeto mutuo, la integridad – honradez, el valor de la palabra empeñada, una sola identidad, (una sola cara), el trato deferente con justicia y dignidad, aceptar las responsabilidades de sus decisiones. Es esencial reconocer que la confianza y la motivación se construyen a partir de compartir el mérito. También afirman que: la acción de respeto es transversal a la experiencia, al ascendiente, a la aceptación voluntaria y al reconocimiento, al mando.

De la revisión documental se distingue lo afirmado por Aparicio (2016) en la que confirma que es la comunicación el factor preponderante para expresar y ser receptor de mensajes y en la cual se transmiten valores que luego influyen en el desempeño de todo el equipo, de esta forma se llega a ese estado donde el líder muestra su lado humano y se convierte en jefe cargado de valores éticos y morales instaurados en el respeto propio y hacia los demás, de ahí su energía se ve reflejada en su accionar siendo capaz de trascender.

Del Ejército Argentino en su Manual del Ejército del mando (Liderazgo) MFP 51-13 (2010), se rescata los indicadores del mando compuesto por: Motivación, disciplina, espíritu de cuerpo y eficiencia. Como elemento transversal a todos están los valores militares, por lo que ante un ambiente situacional cualquiera ésta es la plantilla para reconocer el nivel del liderazgo o como éste influiría en el desempeño del grupo.

Mientras que el Ejército de EE.UU de N.A en su FM 6-22 *Liderazgo del Ejército*, señala que el liderazgo se sustenta en la capacidad para: liderar – perfeccionar (desarrollo) y lograr, siendo que los valores militares se focalizan en cada etapa y se van concatenando y/o sosteniendo en el tiempo y ante la circunstancia presentada.

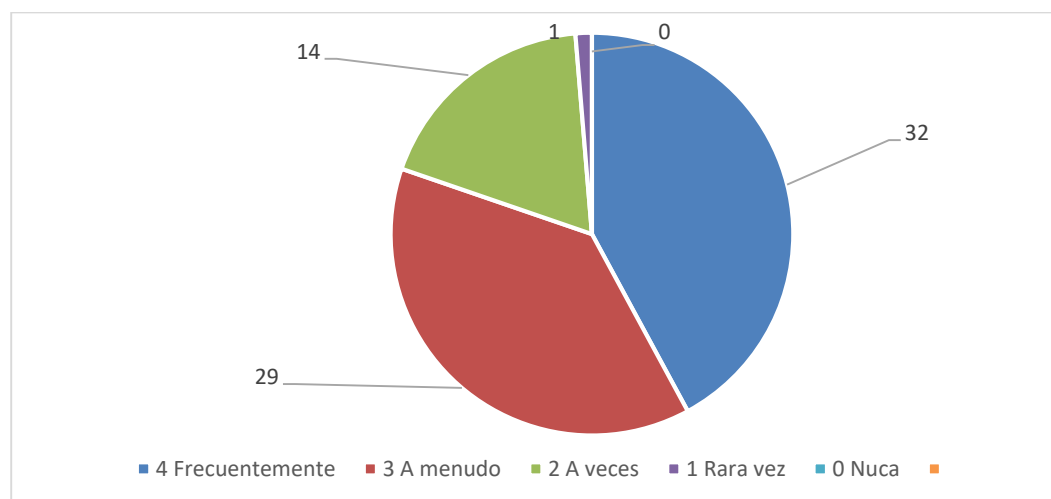


### X3: Experiencia militar

#### Pregunta 11.

¿La acción de respeto es transversal a los conocimientos alcanzados, a la experiencia atesorada, al ascendiente, a la aceptación voluntaria, al reconocimiento espontáneo y al mando?

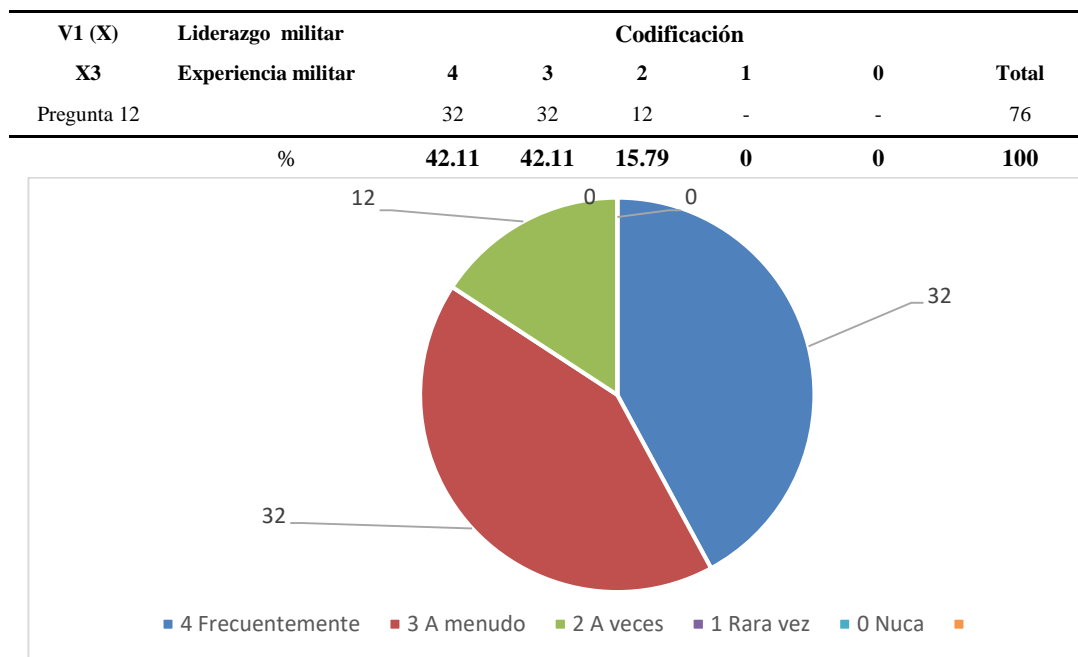
V1 (X)	Liderazgo militar	Codificación					
X3	Experiencia militar	4	3	2	1	0	Total
Pregunta 11		32	29	14	1	-	76
	%	42.11	38.16	18.42	0	0	100



**Figura 20. Resultado porcentual de la pregunta 11**

#### Pregunta 12.

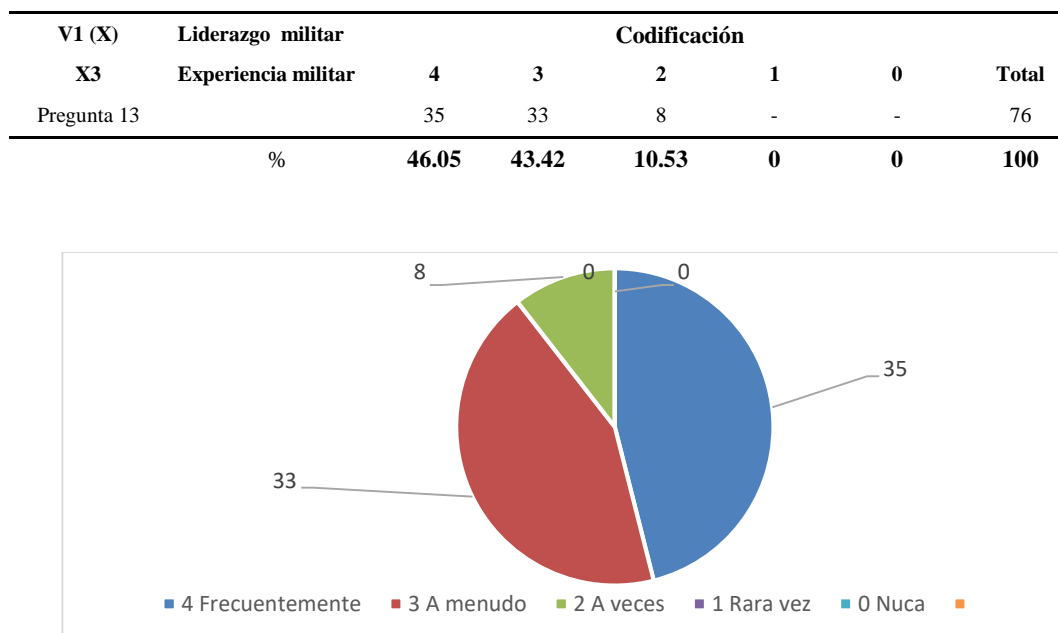
¿Se responde con liderazgo activo en cualquier ambiente situacional cuando la capacidad del líder de una organización se sustenta en una evidenciada experiencia que se proyecta en las funciones de su Estado Mayor para conjuntamente llevarlos a pensar con mayor responsabilidad en busca de nuevas soluciones a problemas cada vez más complejas bajo condiciones ambiguas?



**Figura 21. Resultado porcentual de la pregunta 1**

### Pregunta 13.

¿Se relaciona positivamente la situación operacional con aportes dentro de la organización cuando la sumatoria de experiencias del líder y del EM permite lograr niveles de satisfacción en la persuasión, la motivación, la negociación, la resolución de conflictos, las concesiones y la intercesión?

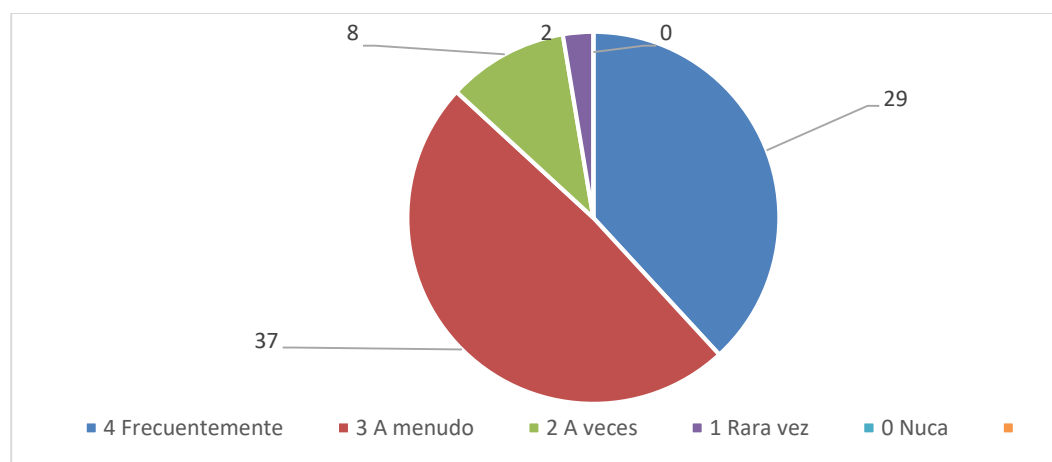


**Figura 22. Resultado porcentual de la pregunta 13**

#### Pregunta 14.

¿Se consideran aportes dentro de la organización: Tener una visión clara que brinde dirección, sirva de guía y fije prioridades; Planificación y ejecución bajo información actualizada del ambiente operacional; Asignación de recursos adecuados, aprovechando activos conjunto, tecnología y Cumplir las misiones con ética y de manera consistente?

V1 (X)	Liderazgo militar	Codificación					
X3	Experiencia militar	4	3	2	1	0	Total
Pregunta 14		29	37	8	2	-	76
	%	38.16	48.68	10.53	0	0	100



**Figura 23. Resultado porcentual de la pregunta 14**

**Tabla 3**

#### Cuantificación de datos del cuestionario aplicado de la 3ª dimensión

V1 (X)	Liderazgo militar	Codificación					
X3	Experiencia militar	4	3	2	1	0	Total
11	La acción de respeto es transversal a los conocimientos alcanzados, a la experiencia atesorada, al ascendiente, a la aceptación voluntaria, al reconocimiento espontáneo y al mando.	32	29	14	01	-	76
12	Se responde con liderazgo activo en cualquier ambiente situacional cuando la capacidad del líder de una organización se sustenta en una evidenciada experiencia que se proyecta en las funciones de su Estado Mayor para conjuntamente llevarlos a pensar con mayor responsabilidad en busca de nuevas soluciones a problemas cada vez más complejas bajo condiciones ambiguas.	32	32	12	-	-	76

13	Se relaciona positivamente la situación operacional con aportes dentro de la organización cuando la sumatoria de experiencias del líder y del EM permite lograr niveles de satisfacción en la persuasión, la motivación, la negociación, la resolución de conflictos, las concesiones y la intercesión.	35	33	08	-	-	76
14	Se consideran aportes dentro de la organización: - Tener una visión clara que brinde dirección, sirva de guía y fije prioridades. - Planificación y ejecución bajo información actualizada del ambiente operacional. - Asignación de recursos adecuados, aprovechando activos conjunto, tecnología. - Cumplir las misiones con ética y de manera consistente.	29	37	08	02	-	76
Total		128	131	42	03	-	304
%		<b>42.10</b>	<b>43.09</b>	<b>13.81</b>	<b>0.98</b>	-	<b>100</b>

### 4.1.3 Resultados de la dimensión X3 Experiencia militar

De un lado, se tiene que un 42.10% de los encuestados opina con un “frecuentemente”, a lo que se le adiciona el 43.09% de los que opinan “a menudo”, de este modo se alcanza un resultado estandarizado del 85.19% de encuestados que piensan y afirman lo mismo. Por lo tanto, se tiene que una mayoría significativa de los encuestados afirma que “a menudo”: la acción de respeto por los conocimientos alcanzados, la experiencia atesorada proyectada al grupo (EM) y juntos buscar nuevas soluciones en la motivación, persuasión, intercesión y otros, todo ello se articular en la visión clara del líder que brinde dirección y credibilidad.

Los expertos consultados (entrevistas) enfatizan que si bien es cierto que en el liderazgo hay muchos conceptos algo abstractos o invisibles es con la evidencia, experiencia que se tiene la oportunidad de mostrar los datos de un real liderazgo militar, un ejemplo de esto fue en las acciones del Cenepa (1995) a cargo de los Comandantes de Batallón que reconquistaron la frontera en la Cordillera del Cóndor. Lo importante de la experiencia es que bien orientada produce credibilidad, el ejemplo arrastra, el ser consecuente entre lo que se dice

y se hace y valor de la palabra empeñada (lo que se ofrece se cumple), van a originar una motivación que se reflejará en el desempeño del grupo.

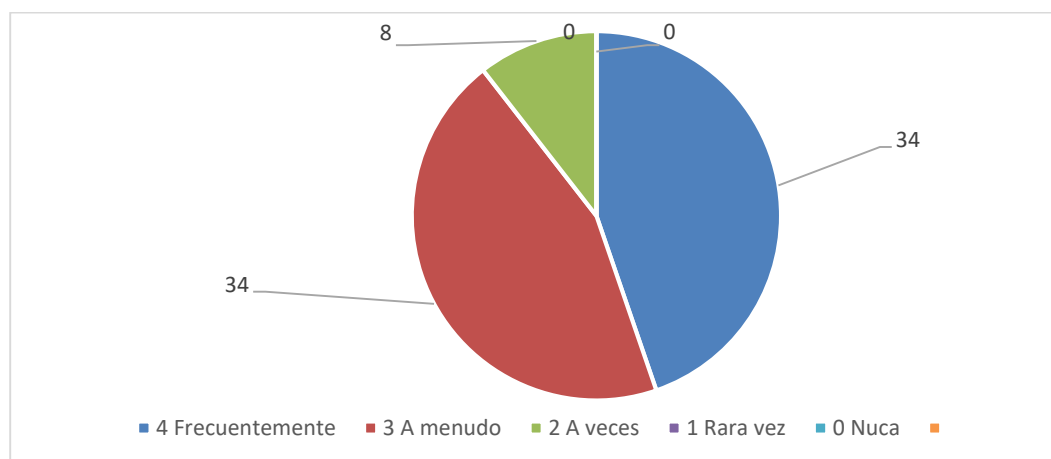
Del análisis documental, se tiene la teoría de Marcum (2003) basada en los “juegos/roles” donde el objetivo es encontrar la mejor decisión y que los actores involucrados se encuentren en su máximo de satisfacción, es práctica en todo sentido y campo del quehacer, por lo que la experiencia es preponderante.

#### **X4: Capacidad para inspirar**

##### **Pregunta 15.**

¿Frecuentemente el líder debe de innovar procesos y procedimientos que coadyuven a lograr mejores resultados y consolidar la interacción de todos los miembros?

V1 (X)	Liderazgo militar	Codificación					
X4	Capacidades para inspirar	4	3	2	1	0	Total
Pregunta 15		34	34	8	-	-	76
	%	44.74	44.74	10.53	0	0	100

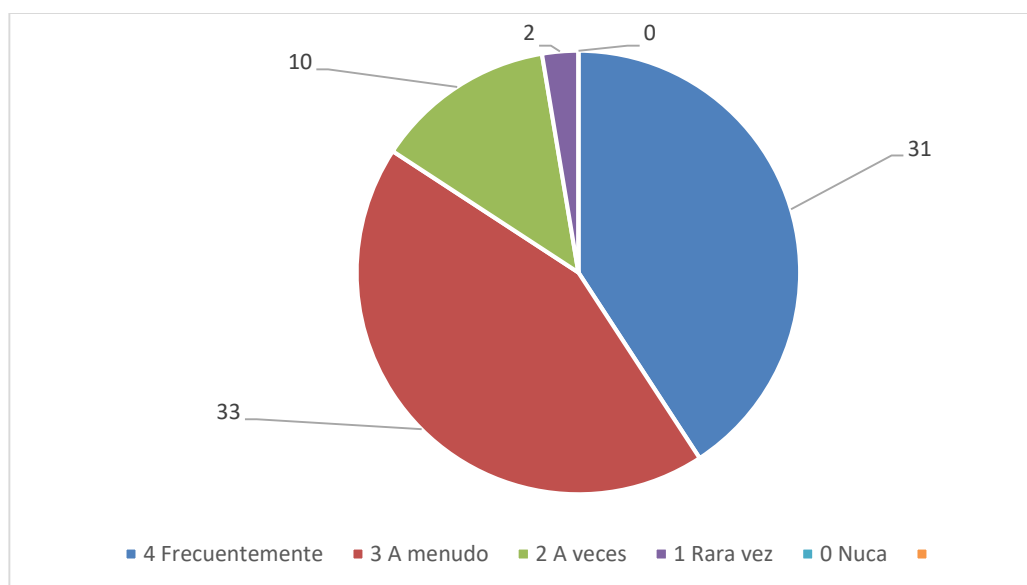


**Figura 24. Resultado porcentual de la pregunta 15**

### Pregunta 16.

¿El liderazgo activo desarrolla la capacidad de experimentar algo desde el punto de vista de otra persona, identificándose con los sentimientos y emociones de sus subordinados evidenciando el deseo de atender y servir primero a los que se encuentran bajo su mando?

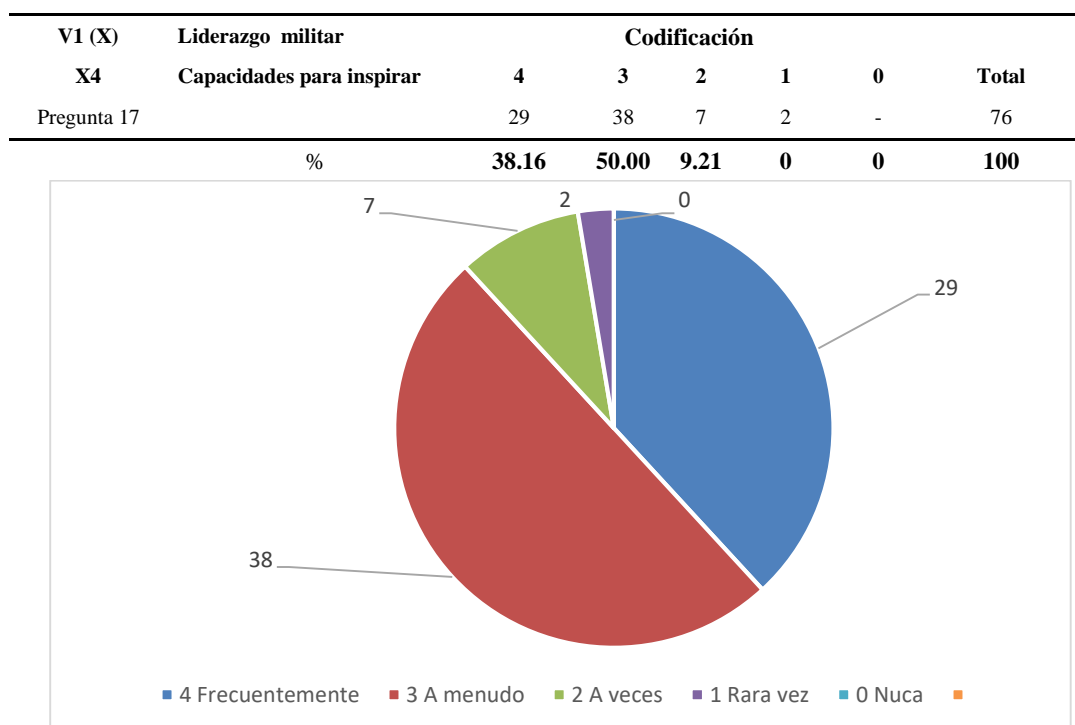
V1 (X)	Liderazgo militar	Codificación					
X4	Capacidades para inspirar	4	3	2	1	0	Total
Pregunta 16		31	33	10	2	-	76
	%	40.79	43.42	13.16	0	0	100



**Figura 25. Resultado porcentual de la pregunta 16**

### Pregunta 17.

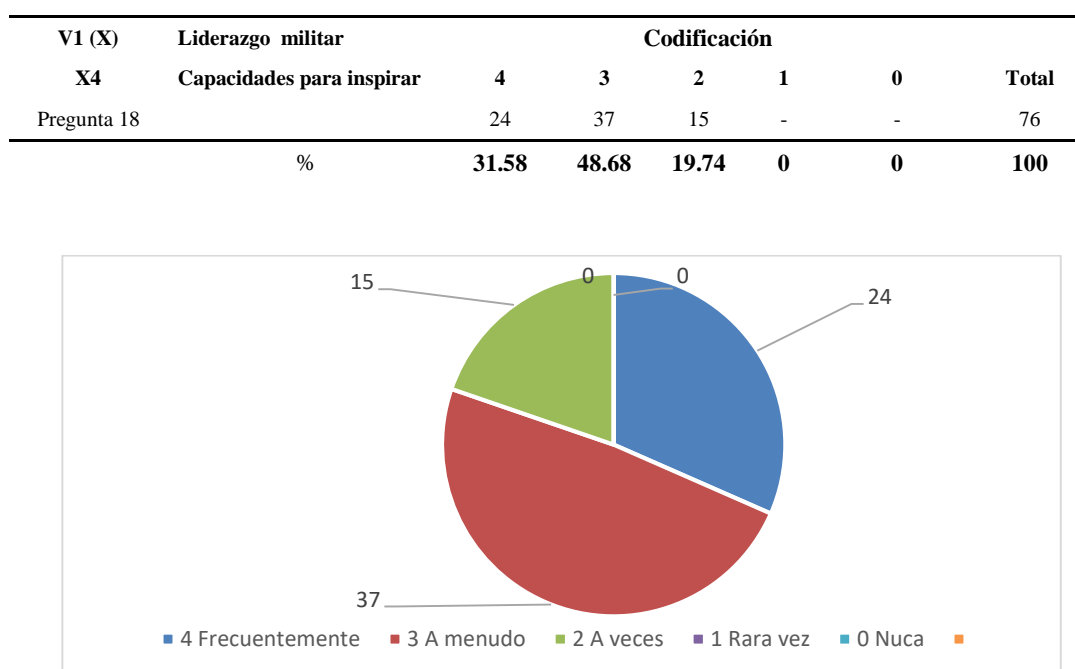
¿El comportamiento de los subordinados como resultado de la acción del líder debe distinguir: Discreción, lealtad, relaciones armónicas, trabajo en equipo, horizontalidad en los procesos, promover y estimular exposición de nuevas ideas objetivas, canales de comunicación directa?



**Figura 26. Resultado porcentual de la pregunta 1**

### Pregunta 18.

La promoción de una corriente informativa efectiva es directamente proporcional al logro de un Estado Mayor concordante con las normas dictadas por el propio comandante.



**Figura 27. Resultado porcentual de la pregunta 18**

Tabla 4

### Cuantificación de datos del cuestionario aplicado de la 4ª dimensión

V1 (X)	Liderazgo militar						
X4	Capacidades para inspirar	4	3	2	1	0	Total
15	Frecuentemente el líder debe de innovar procesos y procedimientos que coadyuven a lograr mejores resultados y consolidar la interacción de todos los miembros.	34	34	08	-	-	76
16	El liderazgo activo desarrolla la capacidad de experimentar algo desde el punto de vista de otra persona, identificándose con los sentimientos y emociones de sus subordinados evidenciando el deseo de atender y servir primero a los que se encuentran bajo su mando.	31	33	10	02	-	76
17	El comportamiento de los subordinados como resultado de la acción del líder debe distinguir: Discreción, lealtad, relaciones armónicas, trabajo en equipo, horizontalidad en los procesos, promover y estimular exposición de nuevas ideas objetivas, canales de comunicación directa.	29	38	07	02	-	76
18	La promoción de una corriente informativa efectiva es directamente proporcional al logro de un Estado Mayor concordante con las normas dictadas por el propio comandante.	24	37	15	-	-	76
	Total	118	142	40	04	-	304
	%	38.80	46.71	13.15	1.31	-	100

#### 4.1.4 Resultados de la dimensión X4 Capacidad para inspirar

De un lado, se tiene que un 38.80% de los encuestados opina con un “frecuentemente”, a lo que se le adiciona el 46.7% de los que opinan “a menudo”, de este modo se alcanza un resultado estandarizado del 85.51% de encuestados que piensa y afirman lo mismo. Por lo tanto, se tiene que una mayoría significativa de encuestados afirma que “a menudo”: el líder debe innovar procesos y procedimientos que coadyuven a mejores resultados y consolidar la interacción de todos los miembros, promover y estimular exposición de nuevas ideas objetivas y finalmente impulsar una corriente informativa efectiva que traerá consigo el logro de un Estado Mayor (grupo) concordante con la visión emprendedora del comandante.

Como resultado de las entrevistas, se resume que en la audacia y en la capacidad de resolución se vitaliza la inspiración, que es necesario estimular el ingenio y la imaginación, desarrollar la iniciativa y el gusto por el riesgo calculando permitiendo dar sentido a la sorpresa y a la inspiración en general.

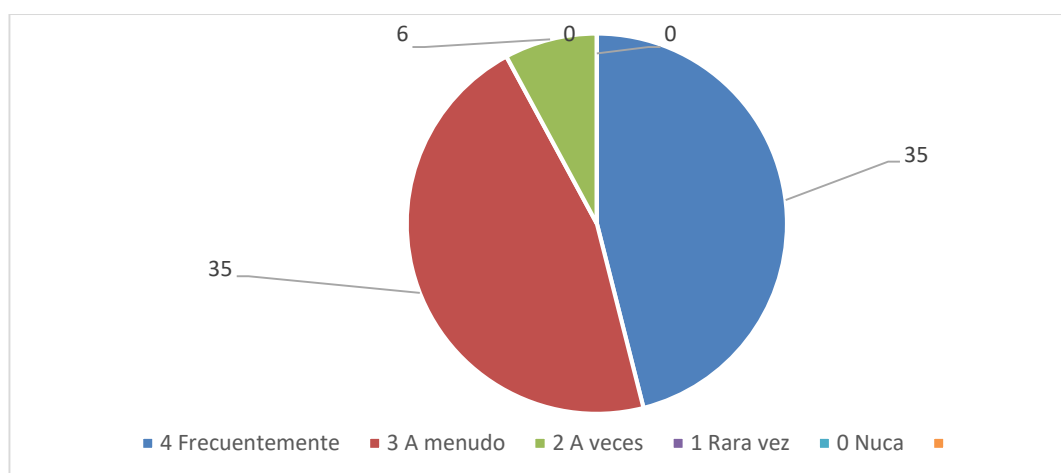


## Y1: Cumplimiento

### Pregunta 19.

¿Cuándo un líder llega a una posición de liderazgo organizacional evalúa el ambiente y promueve en un marco de asertividad (habilidad social que no ofende ni deja ser ofendido) los valores del Ejército, estimula el espíritu combativo, alienta al aprendizaje, promueve la creatividad y el desempeño y cimienta la cohesión dentro de un clima ético saludable?

V2 (Y)	Desempeño en el Estado Mayor						
Y1	Cumplimiento	4	3	2	1	0	Total
Pregunta 19		35	35	6	-	-	76
	%	46.05	46.05	7.89	0	0	100

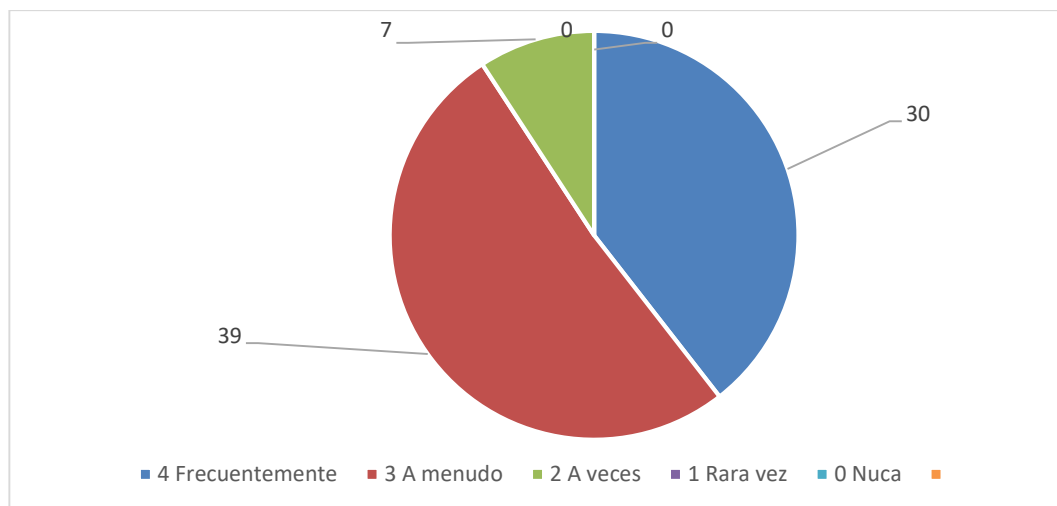


**Figura 28. Resultado porcentual de la pregunta 19**

### Pregunta 20.

¿Si bien la adaptabilidad es una herramienta importante, los líderes de todo nivel deben potenciar sus habilidades cognitivas para contrarrestar los desafíos del ambiente operacional a través de procesos lógicos de solución de problemas?

V2 (Y)	Desempeño en el Estado Mayor						
Y1	Cumplimiento	4	3	2	1	0	Total
Pregunta 20		30	39	7	-	-	76
	%	39.47	51.32	9.21	0	0	100

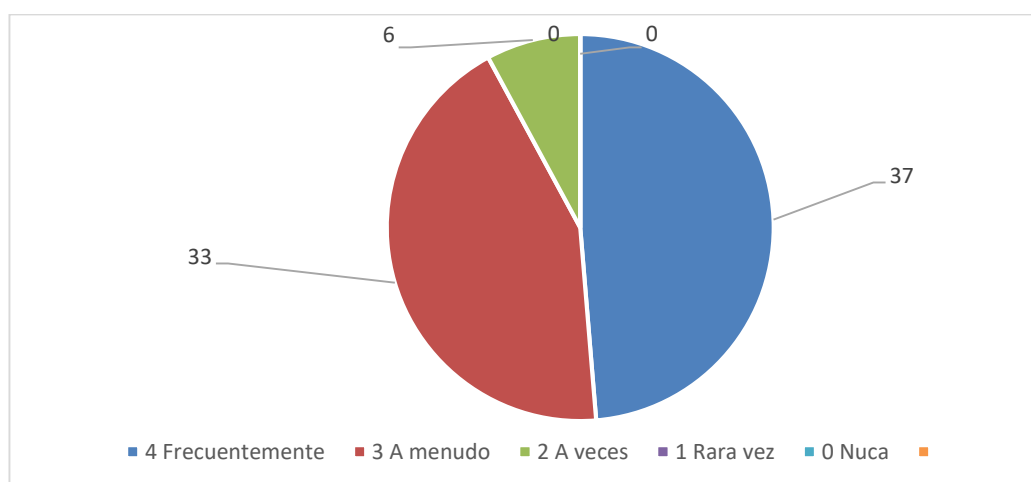


**Figura 29. Resultado porcentual de la pregunta 20**

### Pregunta 21.

El liderazgo activo acepta el cambio en forma proactiva, incluso anticipan el cambio aun cuando se encargan de proteger a sus subordinados de influencias banales y molestas por cuanto requiere que su influencia se base en el compromiso de los demás y no tanto en el cumplimiento a la fuerza.

V2 (Y)	Desempeño en el Estado Mayor						
Y1	Cumplimiento	4	3	2	1	0	Total
Pregunta 21		37	33	6	-	-	76
	%	48.68	43.42	7.89	0	0	100



**Figura 30. Resultado porcentual de la pregunta 21**

## Pregunta 22.

¿La función de un oficial de Estado Mayor, se diferencia de otras formas del liderazgo militar en la calidad y amplitud del conocimiento especializado requerido en la medida de la responsabilidad que implica y en la magnitud de las consecuencias derivadas de la inacción o incompetencia?

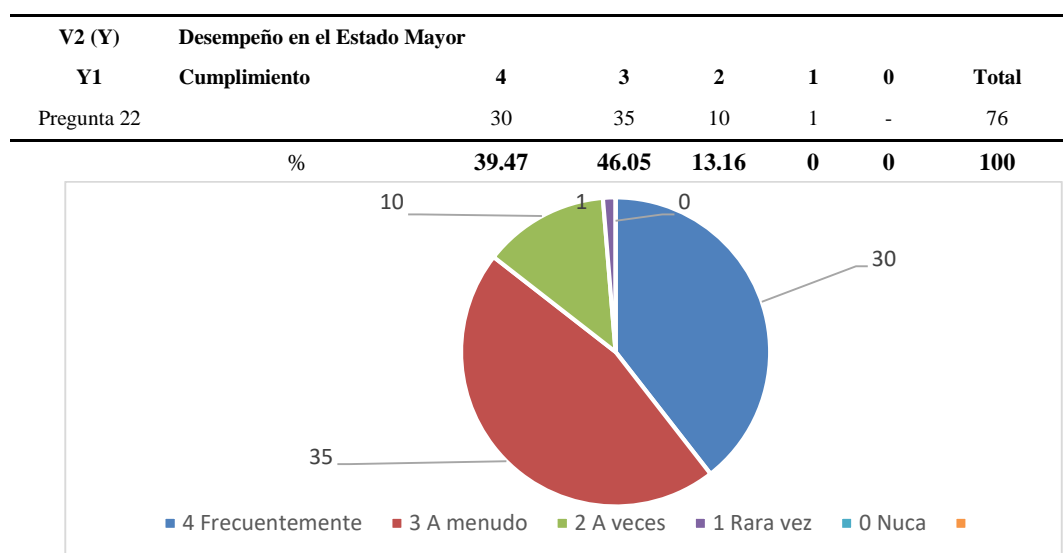


Tabla 5

### Cuantificación de datos del cuestionario aplicado de la Y1 de la V2 (Y)

V2 (Y)	Desempeño en el Estado Mayor	4	3	2	1	0	Total
Y1	Cumplimiento	4	3	2	1	0	Total
19	Cuando un líder llega a una posición de liderazgo organizacional evalúa el ambiente y promueve en un marco de asertividad (habilidad social que no ofende ni deja ser ofendido) los valores del Ejército, estimula el espíritu combativo, alienta al aprendizaje, promueve la creatividad y el desempeño y cimienta la cohesión dentro de un clima ético saludable	35	35	06	-	-	76
20	Si bien la adaptabilidad es una herramienta importante, los líderes de todo nivel deben potenciar sus habilidades cognitivas para contrarrestar los desafíos del ambiente operacional a través de procesos lógicos de solución de problemas.	30	39	07	-	-	76
21	El liderazgo activo acepta el cambio en forma proactiva, incluso anticipan el cambio aun cuando se encargan de	37	33	06	-	-	76

	proteger a sus subordinados de influencias banales y molestas por cuanto requiere que su influencia se base en el compromiso de los demás y no tanto en el cumplimiento a la fuerza.						
22	La función de un oficial de Estado Mayor, se diferencia de otras formas del liderazgo militar en la calidad y amplitud del conocimiento especializado requerido en la medida de la responsabilidad que implica y en la magnitud de las consecuencias derivadas de la inacción o incompetencia.	30	35	10	01	-	76
Total		132	142	29	01	-	304
%		43.42	46.71	9.53	0.32	-	100

Tabla 6  
*Respuesta de la Entrevista*

<b>Mando militar</b>
<p>El Ejército del mando en una organización con Estado Mayor necesita soluciones adecuadas respecto de:</p> <p>La confianza – ascendiente y forma cómo aplica principios y procedimientos del mando.</p>
<b>Valores militares</b>
<p>El líder ejercerá una gran influencia sobre el ambiente o clima de mando que exista dentro de su organización (EM) como resultante de una acción de mando se basa en:</p> <p>La acción de respeto transversal a la experiencia, al ascendiente, la aceptación voluntaria al reconocimiento, al mando.</p>
<b>Experiencia militar</b>
<p>La capacidad y competencia alcanzada en el ejercicio del mando adquirido por experiencias atesoradas y conocimientos sistematizados profesionales se reflejan en acciones como:</p> <p>Ser consecuente entre lo que se dice, se hace y lo que se ofrece.</p>
<b>Capacidad para inspirar</b>
<p>El líder actúa con visión organizacional concretando la evolución natural de la organización (EM):</p> <p>El líder promueve motivar el talento inspirador y tiene en la tecnología una herramienta con muchas oportunidades.</p>
<b>Desempeño</b>
<p>El liderazgo activo acepta el cambio en forma proactiva, incluso anticipan el cambio aun cuando se encargan de proteger a sus subordinados de influencias banales y molestas por cuanto requiere que su influencia se base en el compromiso de los demás y no tanto en el cumplimiento a la fuerza</p>

#### **4.1.5 Resultados de la dimensión Y1 Cumplimiento de la V2 (Y) desempeño en el Estado Mayor**

De un lado, se tiene que un 43.42% de los encuestados opina con un “frecuentemente”, a lo que se le adiciona el 46.71% de los que opinan “a menudo”, de este modo se alcanza un resultado estandarizado del 90.13% de encuestados que piensan y afirman lo mismo. Por lo tanto, se tienen que una mayoría significativa de encuestados afirma que “a menudo”: un líder militar promueve la asertividad (no ofender ni dejar ser ofendido), para estimular el desempeño entre otros, así como ejercer un liderazgo activo proactivo que busque influenciar en el compromiso de los demás antes que actuar por la fuerza y comprender la función de un oficial de Estado Mayor en toda la organización, clima laboral, cohesión institucional y en el proceso lógico de solución de problemas, finalmente el cumplimiento en el desempeño en relación a un Estado Mayor, se convierte en el escenario/contexto donde todo lo descrito sobre el liderazgo aterriza.

Como resultado de las entrevistas a expertos en liderazgo militar, se resume que cuando un líder llega a un comando le es necesario de inmediato evaluar el ambiente que lo rodea y aplicar toda una teoría antes desarrollada para finalmente lograr resultados satisfactorios que van a darse a través del desempeño-rendimiento del grupo (Estado Mayor); será entonces arte del Comandante buscar el método de cómo motivar, estimular y promover las fortalezas de todos los integrantes del Estado Mayor a fin de obtener lo mejor de cada quién.

## 4.2 Prueba de fiabilidad

Tabla 7

### Resumen de procesamiento de datos (casos)

		N	%
Casos	Válido	76	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	76	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 8

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,917	22

“El cuestionario, las calificaciones y los datos recogidos son muy confiables (91.7%)”

## 4.3 Contrastación de hipótesis

### Hipótesis general de la investigación:

Existe una relación significativa entre el Liderazgo Militar y el desempeño en el estado mayor de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.

### Hipótesis específica de investigación:

**H1:** Existe una relación significativa entre el mando militar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.

**HO:** No existe una relación significativa entre el mando militar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.

Tabla 9

**Correlación de mando militar y desempeño en el Estado Mayor**

Dimensión/ Variables	Prueba paramétrica	Agotamiento Emocional	Rendimiento total
Mando militar	Correlación de Pearson	1	-,781**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	76	76
Desempeño en el EM	Correlación de Pearson	-,781**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	76	76

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

Como la correlación de pearson -0.781 es negativa entre el mando militar y el desempeño en el Estado Mayor, entonces se rechaza la hipótesis nula 1 y se acepta la hipótesis de investigación alterna 1: Existe una relación significativa entre el mando militar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.

**H2:** Existe una relación significativa entre los valores militares y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.

**HO:** No existe una relación significativa entre los valores militares y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.

Tabla 10

**Correlación de los valores militares y el desempeño en el Estado Mayor**

Dimensión/ Variables	Prueba paramétrica	Despersonalizació	
		n	Rendimiento total
Valores militares	Correlación de Pearson	1	-,872**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	76	76
Desempeño en el EM	Correlación de Pearson	-,872**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	76	76

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

Como la correlación de Pearson  $-0.872$  es negativa entre los valores militares y el desempeño en el Estado Mayor, entonces se rechaza la hipótesis nula 2 y se acepta la hipótesis de investigación alterna 2: Existe una relación significativa entre los valores militares y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.

**H3:** Existe una relación significativa entre la experiencia militar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.

**HO:** No existe una relación significativa entre la experiencia militar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.



Tabla 11

**Correlación experiencia militar y el desempeño en el Estado Mayor**

Dimensión/ Variables	Prueba paramétrica	Realización	
		personal	Rendimiento total
Experiencia militar	Correlación de Pearson	1	-,787**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	76	76
Desempeño en el Estado Mayor	Correlación de Pearson	-,787**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	76	76

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

Como la correlación de Pearson -0.787 es negativa entre la experiencia militar y el desempeño en el Estado Mayor, entonces se rechaza la hipótesis nula 3 y se acepta la hipótesis de investigación alterna 3: Existe una relación significativa entre la experiencia militar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.

**H4:** Existe una relación significativa entre la capacidad para inspirar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.

**HO:** No existe una relación significativa entre la capacidad para inspirar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.

Tabla 12

**Correlación de la capacidad para inspirar y el desempeño en el Estado Mayor**

Dimensión/ Variables	Prueba paramétrica	Despersonalizació	
		n	Rendimiento total
Capacidad para inspirar	Correlación de Pearson	1	-,872**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	76	76
Desempeño en el EM	Correlación de Pearson	-,872**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	76	76

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

Como la correlación de Pearson -0.872 es negativa entre la capacidad para inspirar y el desempeño en el Estado Mayor, entonces se rechaza la hipótesis nula 3 y se acepta la hipótesis de investigación alterna 3: Existe una relación significativa entre la capacidad para inspirar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.

#### 4.4 Discusión

En proceso de validación de nuestro procesamiento de datos, hemos determinado que la hipótesis específica: Existe una relación significativa entre el mando militar y el desempeño en el estado mayor, de los Oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima; de un lado, se tiene que una mayoría significativa (85.51%) de los encuestados piensa y afirma que la confianza en el jefe es la consecuencia del ejercicio pleno de su ascendiente, sus condiciones personales y de la forma como aplica los principios y procedimientos de mando, lo cual conjugado con lo señalado por los expertos consultados reafirman que la resiliencia (capacidad de sobreponerse) del líder fortalece

el ascendiente, la aceptación voluntaria y al reconocimiento al mando; así mismo, del análisis documental se confirma que el mando militar del líder es el elemento esencial del poder de combate que evidencia objetividad, orientación y motivación en el combate.

Al ser contrastado tales resultados con la doctrina del Ejército Argentino MFP 51-13 (2010) Manual del Ejercicio del mando, que señala que el liderazgo no es una característica general de un individuo, sino que resulta de la confrontación de características y habilidades del individuo priorizando: el carácter, la presencia física y la capacidad intelectual. A su vez, al ser comparado con el manual de liderazgo del Ejército de Estados Unidos de Norte América FM 6-22 (2002), se privilegia las capacidades esenciales de dirigir, fomentar el desarrollo y alcanzar metas. Según Friedler, F.E. (1978) en su teoría de la contingencia reconoce y afirma que lo característico de un líder lo enfoca más a relaciones positivas con otras personas y un clima positivo de grupo. Se complementa con la teoría de Aparicio (2016) que afirma que el jefe se integra al subalterno y que en un momento dado se hace solo uno dentro del equipo de trabajo (EM) finalmente se señala que el mando militar se fortalece conjugando: talento más conocimiento, más habilidades, más temperamento.

Como resultado de esta contrastación, se obtiene que lo novedoso en el análisis investigativo de la hipótesis planteada, pasa por ratificar que la característica del ascendiente en el ejercicio del liderazgo, continúa vigente y que será necesario tener presente la relevancia moral que un jefe debe desarrollar y proyectarla a sus subordinados u otros. Se logra como consecuencia de la correcta aplicación de los principios de mando y de la forma como el jefe manifiesta sus aptitudes personales para el mando. Se adquiere y es la fuerza estimulante para quien la posee como para quien la percibe. El contacto “en presencia” entre él y sus subordinados será

fundamental.

Con relación a la hipótesis específica: Existe una relación significativa entre los valores militares y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima, de un lado, se tiene que una mayoría significativa (87.16%) de los encuestados piensa y afirma que la capacidad de liderazgo desde la perspectiva de valores militares requiere pensar con responsabilidad en busca de nuevas soluciones a problemas cada vez más complejas bajo condiciones ambiguas, lo cual conjugado con lo señalado por los expertos consultados reafirman que es a través de la comunicación de valores que el mando se fortalece o debilita por lo que el respeto mutuo, la integridad – honradez, el valor de la palabra empeñada, una sola identidad (una sola cara), el trato diferente con justicia y dignidad y el aceptar las responsabilidades de sus acciones deriva en un control situacional sustentado en decisiones acertadas y oportunas.

Al contrastarse tales resultados con la doctrina del Ejército de EE.UU de N.A FM 6-22 donde se conceptualiza a los valores focalizados en todo elemento criterio, acción, etc, termina señalando que la confianza, la comprensión y el conocimiento de la técnica de influencia adecuada para la situación son los factores determinantes en la generación de consenso y la resolución de problemas. Mientras que el Ejército Argentino en su MFP 51-13 (2010) Manual del Ejercicio del Mando (Liderazgo), señala que la capacidad de resolución basada en que el jefe tendrá siempre la obligación de definir explícita y notoriamente su manera de ser, pensar y obrar con sentido inequívoco para infundir confianza y seguridad, lo que se manifestará en adoptar e impartir órdenes oportunas y claras, configura el estado de control situacional del líder.

Según Fiedler, F.C. (1978) en su teoría de la contingencia, señala que existen tres dimensiones para analizar el control situacional: (donde se aglutinan los valores del mando) calidad de las relaciones entre el líder y los miembros del equipo de trabajo, la estructura de las tareas y el poder de posición del líder, en donde, el control del líder se orienta al cumplimiento de tareas. Asimismo, este autor afirma que el líder orientado a las buenas habilidades interpersonales puede crear una atmósfera grupal positiva que aclarará la estructura de taras y establecerá eficazmente el poder de posición situacional. Se complementa con lo afirmado por Aparicio (2016) donde la comunicación es factor preponderante para expresar y ser receptor de mensajes y en la cual se transmiten valores que luego influyen en el desempeño de todo el equipo (EM), es decir el mando muestra su lado humano.

Como resultado de esta contrastación, se obtuvo que lo novedoso en el análisis investigativo de la hipótesis planteada, pasa por ratificar que son los valores militares los que trascienden en el control situacional en el ejercicio del liderazgo, por lo que continúa vigente y que será necesario promover una comunicación integrada orientada a las tareas, lo que conduce a generar una sólida estructura organizacional base para solucionar tareas con éxito.

Con relación a la hipótesis específica: Existe una relación significativa entre la experiencia militar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima; de un lado, se tiene que una mayoría significativa (84.17%) de los encuestados piensa y afirma que la experiencia militar del líder se fundamenta en un ascendiente concordado entre este y sus subordinados para hacer frente a exigencias del cumplimiento de una misión.

Lo importante de la experiencia militar es que articula en la visión del líder

dirección y credibilidad, su ejemplo arrastra y el ser consecuente entre lo que dice, hace y ofrece van a originar una motivación que se reflejará en el desempeño del grupo. Según Covey (1997 y Águila Cervera (2008), señalan que en la experiencia lo trascendental es el como “somos”

Como resultado de esta contrastación, se obtuvo que lo novedoso en el análisis investigativo de la hipótesis planteada, pasa por ser esta ratificada y que la experiencia militar del líder continúa vigente, siendo necesario sostenerla con el despliegue y aplicación del propio ingenio para dar mejor cumplimiento a las órdenes recibidas. Excepcionalmente, consistirá en hacer aquello que mejor cumpla la misión o función en ausencia específica de una orden. También significará satisfacer nuevas o inesperadas situaciones con acciones u órdenes oportunas y previsoras. La efectividad también significa asumir plenamente la responsabilidad de sus propios actos y decisiones (disciplina consciente).

Con relación a la hipótesis específica: Existe una relación significativa entre la capacidad para inspirar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima; de un lado, se tiene que una mayoría significativa (85.19%) de los encuestados piensa y afirma que la capacidad para inspirar el liderazgo militar trae consigo el logro de un desempeño predictor del Estado Mayor (grupo) concordante con la visión emprendedora del Comandante.

Como corolario de esta contrastación, el descubrimiento en el análisis investigativo de la hipótesis planteada, se infiere que es ratificada y que la capacidad para inspirar es inherente al líder transformacional proactivo, empero, será necesario desarrollar competencias de liderar y efectivizar fortalezas adaptando herramientas que concatenen el desempeño de todos y cada uno del grupo (EM) en el entendido que el

liderazgo es dinámico, evolutivo, transformacional y prospectivo.

## **Análisis de la variable 2 (Y) desempeño en el Estado Mayor y de su dimensión (Y1) cumplimiento**

En este caso, se tiene que una mayoría significativa (90.13%) de los encuestados piensa y afirma que el líder militar está totalmente comprometido en dinamizar el desempeño del grupo (EM) por lo que busca promover el compromiso de todos en razón de comprender que el proceso lógico de solución de problemas y de todo el liderazgo militar desemboca en esta interrelación sostenida y permanente.

En tal sentido la adaptabilidad es una herramienta importante, los líderes de todo nivel deben potenciar sus habilidades cognitivas para contrarrestar los desafíos del ambiente operacional a través de procesos lógicos de solución de problemas.

Se comanda con el ejemplo, por lo que el ambiente ético de la organización tiene que reflejar un carácter y acción respaldada en: integridad-honradez, el valor de la palabra empeñada, una sola identidad en lo personal y en lo público, aceptar la responsabilidad de sus decisiones, tratar con justicia y respeto a la dignidad.

Permanentemente el líder tiene que estar comunicado mediante gestos, actitudes, palabra hablada, miradas y estableciendo el diálogo. Sólo se motiva y persuade cuando se muestra interés al escuchar, cuando se hace partícipe de algún modo a todos y cuando tolerantemente se alienta a exponer puntos de vista tratando de identificar que pruebas o hechos sustenta una opinión del otro.

Los expertos bélicos consultados señalan la importancia de la competencia de los Estados Mayores en los conflictos bélicos con el Ecuador para obtener resultados objetivos, mensurables y exitosos.

Finalmente que el liderazgo militar activo desarrolla la capacidad de experimentar algo desde el punto de vista de otra persona, identificándose con los

sentimientos y emociones de sus subordinados evidenciando el deseo de atender y servir primero a los que se encuentran bajo su mando.

Cuando un líder llega a una posición de liderazgo organizacional evalúa el ambiente y promueve en un marco de asertividad (habilidad social que no ofende ni deja ser ofendido) los valores del Ejército, estimula el espíritu combativo, alienta al aprendizaje, promueve la creatividad y el desempeño y cimienta la cohesión dentro de un clima ético saludable.

El liderazgo activo acepta el cambio en forma proactiva, incluso anticipan el cambio aun cuando se encargan de proteger a sus subordinados de influencias banales y molestas por cuanto requiere que su influencia se base en el compromiso de los demás y no tanto en el cumplimiento a la fuerza.

Los psicólogos expertos consultados están de acuerdo que el manejo de las relaciones interpersonales influye significativamente en el compromiso grupal para alcanzar los objetivos propuestos.

Por tanto, se puede concluir que los Estados Mayores deben ser competentes para el desarrollo de sus funciones y responsabilidades y actuar excelentemente bien en las relaciones interpersonales demostrando y liderando en el trabajo en equipo bajo el permanente liderazgo del comandante.

Al realizar el cruce de variables y hecha la contrastación de hipótesis, se ha podido determinar que una mayoría significativa (85.50%) de los encuestados piensa y afirma que si existe una correlación alta y directa entre el liderazgo militar y el desempeño de los Estados Mayores, sustentadas en las teorías de Covey (1997), Águila Cervera (2008), García (2015), Aparicio (2016) y en los manuales de los Ejércitos de EE.UU de N.A (2007) FM 6-22: Liderazgo del Ejército y del Ejército Argentino (2010) MFP 51-13 Manual del ejercicio del mando (liderazgo).



## CONCLUSIONES

La realización de este estudio ha brindado datos empíricos acerca del liderazgo militar y el desempeño en el Estado Mayor, por lo que a continuación los investigadores concluyen en:

1. Teniendo en consideración la hipótesis específica que señala: Existe una relación significativa entre el mando militar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima; corroborada y aceptada por la contrastación de la hipótesis de investigación alterna, se ha podido establecer que estadísticamente una mayoría significativa (85.51%) de los encuestados confirman que el mando militar del líder se relaciona directamente con el desempeño del Estado Mayor porque la confianza en el líder es la consecuencia del ejercicio de su ascendiente y de la forma como aplica los principios y procedimientos del mando. Esta actividad es evidentemente significativa por los datos obtenidos del cuestionario y entrevistas, ratificada por las teorías de Aparicio (2016), García (2015) y los Manuales del Ejército de los EE.UU de N.A. (2007) FM 6-22, Liderazgo del Ejército y del Ejército de Argentina (2010) MFP 51-13 Ejercicio del mando. De esta manera se comprueba fehacientemente la hipótesis de investigación 1, antes mencionada.
2. Teniendo en consideración la hipótesis específica que señala: Existe una relación significativa entre los valores militares y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima; corroborada y aceptada por la contrastación de la hipótesis de investigación alterna se ha podido establecer que estadísticamente una mayoría significativa (87.16%) de los encuestados confirman

que los valores militares del líder se relaciona directamente con el desempeño del Estado Mayor porque con el factor comunicación integral trasciende sobre el control situacional en el ejercicio del mando lo que genera una sólida estructura organizacional base para solucionar tareas con éxito. Esta actividad es evidentemente significativa por los datos obtenidos del cuestionario y entrevistas, ratificada por las teorías de Aparicio (2016) y los Manuales del Ejército de los EE.UU de N.A. (2007) FM 6-22, Liderazgo del Ejército y del Ejército de Argentina (2010) MFP 51-13 Ejercicio del mando. De esta manera se comprueba fehacientemente la hipótesis de investigación 2, antes mencionada.

3. Teniendo en consideración la hipótesis específica que señala: Existe una relación significativa entre la experiencia militar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima; corroborada y aceptada por la contrastación de la hipótesis de investigación alterna se ha podido establecer que estadísticamente una mayoría significativa (84.17%) de los encuestados confirman que la experiencia militar del líder se relaciona directamente con el desempeño del Estado Mayor porque proyecta interna y externamente a la organización una satisfacción motivacional que articula la visión del Comandante con ascendiente, credibilidad y disciplina consciente. Esta actividad es evidentemente significativa por los datos obtenidos del cuestionario y entrevistas, ratificada por las teorías de Águila Carrera (2008), Marcum (2003) y Covey (1997) y y los Manuales del Ejército de los EE.UU de N.A. (2007) FM 6-22, Liderazgo del Ejército y del Ejército de Argentina (2010) MFP 51-13 Ejercicio del mando. De esta manera se comprueba fehacientemente la hipótesis de investigación 3, antes mencionada.
4. Teniendo en consideración la hipótesis específica que señala: Existe una relación

significativa entre la capacidad para inspirar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima; corroborada y aceptada por la contrastación de la hipótesis de investigación alterna se ha podido establecer que estadísticamente una mayoría significativa (85.19%) de los encuestados confirman que la capacidad para inspirar del líder se relaciona directamente con el desempeño del Estado Mayor porque la visión emprendedora del Comandante necesita de innovar procesos y procedimientos basados en las fortalezas de sus integrantes dirigido a transformar una realidad con éxito. Esta actividad es evidentemente significativa por los datos obtenidos del cuestionario y entrevistas, ratificada por la teoría de Clifton, D. (2006) y los Manuales del Ejército de los EE.UU de N.A. (2007) FM 6-22, Liderazgo del Ejército y del Ejército de Argentina (2010) MFP 51-13 Ejercicio del mando. De esta manera se comprueba fehacientemente la hipótesis de investigación 4, antes mencionada.

Teniendo en cuenta que este trabajo de investigación pretendió establecer el grado de relación del liderazgo militar en el desempeño en el Estado Mayor por parte de oficiales egresados de la ECOFFAA que laboran en Lima, se concluye, a la luz de toda la información obtenida y analizada, que existe una significativa correlación alta (85.50%) entre ambas variables. Su contenido, encaja por las diferentes teorías sobre liderazgo y las doctrinas expresadas en los manuales de los ejércitos de EEUU, Argentina y Perú, esta investigación recae en el grupo de conocimientos de acción transversal que coadyuva a llevar el proceso-producto innovador de toda mejora doctrinaria organizacional. Es innovador porque aporta sugerencias para mejorar el desempeño en los Estados Mayores Conjuntas y de los Institutos Armados gracias a un efectivo liderazgo activo de sus comandantes.

## **RECOMENDACIONES**

1. Advertir al Comando Conjunto de las FF.AA, la necesidad de que el liderazgo activo sea un tema transversal en todo programa académico y se refleje en los valores y actitudes de toda unidad de aprendizaje como respuesta a un liderazgo para el cambio con particular interés en dinamizar el ascendiente y los procedimientos de mando.
2. Que el ECOFFAA (Departamento Académico) promueva una agenda de trabajo con la DIEMFFAA encargada de doctrina, y de modo específico con el Centro de Liderazgo, con el objetivo de articular propósitos de liderazgo que embonen en mejores términos la teoría con la praxis en razón de potenciar la toma de decisiones oportuna en el marco de alcanzar un mayor control situacional.
3. Advertir vía ECOFFAA al CCFFAA, la necesidad de viabilizar mediante una directiva o guía u otro documento aparente, la efectividad del liderazgo activo fundamentado en una interrelación e interacción del jefe y su Estado Mayor cimentado en actitudes, iniciativas, motivaciones, disciplina y convicción que genere un liderazgo para el cambio como respuesta al nuevo enfoque constructorista de la educación militar y a los nuevos roles institucionales.
4. Que en las Escuelas de perfeccionamiento de los Institutos Armados se resalte la importancia y las características del líder para generar en los oficiales alumnos un perfil que subliminalmente sea un modelo de actuación en sus puestos de comandante en sus diferentes niveles y jerarquías acorde con la realidad militar actual.
5. Resaltar en el ejercicio del mando, la importancia de la disciplina consciente a conseguir en el equipo, subunidad o unidad porque tiene que ser fuente de iniciativa activa para cumplir mejor la misión fundamentada en la razón del individuo sometido reflexivamente por autoconvocamiento a las exigencias y responsabilidades que le imponen.

6. Conformar un equipo interinstitucional en la ECOFFAA que rediseñe la conceptualización del liderazgo militar en dirección a su aplicabilidad conjunta de tal manera que sea articulada con las escuelas de formación, capacitación y perfeccionamiento de los Institutos Armados a fin desarrollar al máximo las habilidades cognitivas y las actitudes de los futuros comandantes porque si bien la adaptabilidad es una herramienta importante, los líderes de todo nivel deben potenciar sus capacidades y valores para contrarrestar los desafíos del ambiente operacional a través de procesos lógicos de solución de problemas.

## REFERENCIAS

- Ahaus K (1994). *Quality Instruments for Defining Authority – Training for Quality* 2 (1) 14-22.
- Aparicio (2016). “*El papel del Liderazgo y su importancia en el cuerpo de mandos medios militares del Ejército Nacional*” - Universidad Militar Nueva Granada – Colombia
- Águila Cervera (2008). *Mejores Prácticas de Liderazgo Competitivo con Valor – Escuela de Negocios y Economía*, Universidad de las Américas Puebla - Mexico
- Blanchard (2007). “*Current Account Deficits in Rich Countries*,” IMF Staff Papers, Palgrave Macmillan Journals, vol. 54(2), pages 191-219.
- Carl von Clausewitz, “*De la Guerra*”, edición dirigida y traducida por Michael Howard y Peter Paret, Editado en español por el Ministerio de Defensa de España, Ed 1999, páginas 209 a 226, 249
- Clifton, Gonzales Molina (2006). *Strengths Quest Mexico- The Gallup Organization*.
- Chavenato (2000). “*Administración de Recursos Humanos*” – Editorial Mac Graw Hill. - México
- Correa (2004). “*Futurous*” Revista Trimestral Latinoamericana
- Covey (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa.- I" ed. II" reirnp.- Buenos Aires Paidós, 2003. 3X4 p.; 21x14 cm.-(Plural).*
- Courtois (1981). “*L'école des chefs*”, Centre Etudes Pédagogiq-S-D.
- Day Zeleny (1941). *Practical Sociology by Leslie*. Publisher, Prentice-Hall, Incorporated. Length, 461 pages.

- Davis, Newstrom (1991). *“Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional”*- Editorial Mac Graw Hill Interamericana S.A. – México
- De Almeida (1995). *Decision Theory in Maintenance, Decision Making – Journal of Quality in Maintenance Engineering* 1 (1) 39-45
- De Vergara (2006). *“El Liderazgo en el Ejercito”* - Instituto De Estudios Estratégicos De Buenos Aires – Argentina.
- Diccionario de la Real Academia Española, (DRAE) Edición del Tricentenario
- Dupuy, T.N.(1987). *La Comprensión de la Guerra*, Ediciones Ejército Madrid.
- García., A. d. (2012). *El Liderazgo en las Fuerzas Armadas*. Revista Ejército.
- García (2015). *“Liderazgo transformacional: un reto en la cultura organizacional del Ejército Colombiano”* - Universidad Militar Nueva Granada – Colombia
- Goleman et al. (2002). *“The New Leaders”*. GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., AND McKEE, A. (2002). THE NEW LEADERS – TRANSFORMING THE ART OF LEADERSHIP.
- Guisa (2015). *“Calidad de enseñanza docente y rendimiento académico de Oficiales del Diplomado de Liderazgo y Gestión del Batallón de Infantería Motorizado del Ejercito del Perú año 2014”*- Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle - Perú,
- Fausto, B. S. (2013). [www.plataformademocratica.org/Arquivos/Brasil](http://www.plataformademocratica.org/Arquivos/Brasil). (C. E. Cardoso, Producer, & Fundação Instituto Fernando Henrique Cardoso).
- Fernández (2008). *Liderazgo gestión militar* – Argentina.
- Guisa (2015). *“Calidad de enseñanza docente y rendimiento académico de Oficiales del Diplomado de Liderazgo y Gestión del Batallón de Infantería Motorizado del Ejercito del Perú año 2014”*, Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle” ; Lima- Perú.

- Huamán (2015). *“Gestión de los programas académicos de perfeccionamiento profesional y su relación con el desempeño laboral del personal militar: Técnico de la Fuerza Aérea del Perú”* - Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”; Lima – Perú.
- IMCO (2006). *Preparando a las entidades federales para la competitividad: 10 mejores prácticas* – México Escuela de Graduados en Administración Pública y Política Pública
- Kakabadse, (2007). *"A role-based perspective on leadership decision taking"*, Journal of Management Development, Vol. 26 Iss: 6, pp.520 – 622.
- Kippenberger, (1996). *Stakeholders – an academic view the antidote I* (2) 8-9
- Kotler (2001). *Marketing en acción las claves para un liderazgo de largo plazo en el mercado* (Nueva York: Harper Collins).
- Joseph, J. (2004). *The Gene Illusion: Genetic Research in Psychiatry and Psychology Under the Microscope*. New York: Algora. (2003 United Kingdom Edition by PCCS Books)
- Lowney, Chris (2004). *El liderazgo al estilo de los jesuitas*. Norma. Bogotá—Colombia.
- CAPÍTULO 2.
- Marcum, D. (2003). *Business Think* . Norma
- Mendez-Morse. ERIC Clearinghouse, 1992 - Educational leadership - 63 pages.
- ME 31-11 Liderazgo – MINDEF – Ejército del Perú, 1999
- Milkovich, Boudrem, (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia*”. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos.
- Montero (2017). *“Identificación de los estilos de liderazgo del equipo directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de las Fuerzas Armadas (IESTPFFAA)”*, Universidad de Piura – Perú



- Nash, M. (1989). *“Como Incrementa la Productividad del Recurso Humano”* – Colombia
- Páez (2001). *Estilos de Liderazgo*. Revista Inter-Forum, <http://www.revistainterforum.com>, 1. Pérez, C. (2001). Técnicas Estadísticas con SPSS.
- Piccolo (2012). *“El Liderazgo del Oficial logístico” - Escuela Superior de Guerra Argentino “Tte Grl Luis María Campos”* – Argentina.
- Pitman Series in Business and Public Policy (1984). *Strategic Management* - by R. Edward Freeman.
- Ponce de Leon (2014) *“Sistema de desarrollo del Liderazgo para los alumnos de la Escuela Militar”* - Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Purizaca (2017). *“Identificación de los estilos de liderazgo del equipo directivo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público”*. De las Fuerzas Armadas (IESTPFFAA)- Universidad de Piura – Perú.
- Riofrio, Lira (2016). *“Mando tipo misión y su aplicación práctica por los Oficiales del Ejército del Perú”* - Escuela Superior de Guerra del Ejército – Lima, Perú.
- Rosado (2015). *“El desempeño de los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi en la formación de Oficiales bajo el liderazgo del Comando de Educación y Doctrina del Ejército”*-Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle” Lima –Perú.
- Thomas E. Rick, *“Modern soldiers from ancient texts”*, edición del viernes 17 de Septiembre del 2004, página A25.
- Senge, Roberts, Ross, Smith, y Kleiner (1995). *La Quinta Disciplina en la Practica* – España
- Stoner, Freeman, Gilbet, (1996). *Administración*- Edit. Pearson Educación. Sexta edición. México

Zabludovsky (1993) *Autoridad, Liderazgo y Democracia* (Una Revista Teórica),  
Recuperado de [http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras34/textos2/sec\\_1.html](http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras34/textos2/sec_1.html) ;  
en Julio de 2017.

## **ANEXO 1**



### **MATRIZ DE CONSISTENCIA**



## Anexo 1, Matriz de consistencia

TITULO: “LIDERAZGO MILITAR Y EL DESEMPEÑO EN EL ESTADO MAYOR DE LOS OFICIALES DEL PROGRAMA DE COMANDO Y ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LA ESCUELA CONJUNTA DE LAS FUERZAS ARMADAS, PERIODO 2015 AL 2017 QUE LABORAN EN LA CIUDAD DE LIMA”				
INVESTIGACIÓN			VARIABLE-DIMENSIONES	MÉTODO
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	La investigación se desarrolla mediante un enfoque cuantitativo, por que utiliza la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer la relación que existe entre la variable independiente y la variable dependiente.-, no se manipulan las variables, existiendo solo la observación del fenómeno tal como se da en el contexto natural.
PRINCIPAL	GENERAL	GENERAL		
¿Cuál es la relación del Liderazgo Militar y el desempeño en el estado mayor de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima?	Determinar la relación que existe entre el liderazgo militar y el desempeño en el estado mayor de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.	Existe una relación significativa entre el Liderazgo Militar y el desempeño en el estado mayor de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.		
ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS		
¿Cuál es la relación entre el mando militar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima?	Establecer la relación entre el mando militar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.	Existe una relación significativa entre el mando militar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.		
¿Cuál es la relación entre los valores militares y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales	Establecer la relación que existe entre los valores militares y el	Existe una relación significativa entre los valores militares y el desempeño en	Variable 1: Liderazgo militar	
			Dimensiones: X1: Mando militar X2: Valores militares X3: Experiencia militar X4: Capacidad para inspirar	
			Variable 2: Desempeño	TIPO
			Dimensión: Y1: Cumplimiento	Descriptivo-correccional
				DISEÑO
				No experimental
				MÉTODO
				Hipotético deductivo



<p>del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la experiencia militar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la capacidad para inspirar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima?</p>	<p>desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.</p> <p>Establecer la relación que existe entre la experiencia militar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.</p> <p>Establecer la relación que existe entre la capacidad para inspirar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima</p>	<p>el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.</p> <p>Existe una relación significativa entre la experiencia militar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.</p> <p>Existe una relación significativa entre la capacidad para inspirar y el desempeño en el estado mayor, de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima.</p>		<p><b>POBLACIÓN</b></p> <p>La población para el presente trabajo de investigación son todos los Oficiales de las FFAA del Perú (Ejército, Marina de Guerra y Fuerza Aérea) egresados de los programas de Comando y Estado Mayor Conjunto de la ECOFFAA durante los años 2010 al 2016</p> <p><b>MUESTRA</b></p> <p>La muestra seleccionada fue elegida de manera intencional no probabilística y fue representada por 76 Oficiales Egresados de la ECOFFA</p> $n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$
--	--	--	--	--



<b>Contrastación de hipótesis</b>			<table><tr><th>Alfa de Cronbach</th><th>N de elementos</th></tr><tr><td>,917</td><td>22</td></tr></table>	Alfa de Cronbach	N de elementos	,917	22	<b>TÉCNICAS</b>  Encuesta  Entrevista  <b>INSTRUMENTO</b>  Cuestionario.  Guía de entrevista
Alfa de Cronbach	N de elementos							
,917	22							
Hipótesis general de la investigación:								
Existe una relación significativa entre el Liderazgo Militar y el desempeño en el estado mayor de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la ECOFFAA, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima								

## **ANEXO 2**



**TRABAJO DE CAMPO PROFESIONAL SOBRE LIDERAZGO MILITAR Y EL DESEMPEÑO EN EL ESTADO MAYOR DE LOS OFICIALES DEL PROGRAMA DE COMANDO Y ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LA ESCUELA CONJUNTA DE LAS FUERZAS ARMADAS, PERIODO 2015-2017 QUE LABORAN EN LA CIUDAD DE LIMA**



## INTRODUCCIÓN

Buenos días (tardes):

Estamos trabajando en el estudio que servirá para elaborar una tesis profesional: Liderazgo militar y el desempeño en el estado mayor de los oficiales del Programa de Comando y Estado Mayor Conjunto de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas, periodo 2015-2017 que laboran en la ciudad de Lima.

Quisiéramos pedir tu ayuda para que contestes algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Tus respuestas serán confidenciales y anónimas, las conclusiones que se obtengan permitirán planificar las mejoras del subproceso de evaluación educativa señalándolas en el manual correspondiente.

Los oficiales que fueron seleccionados para el estudio no se eligieron por su nombre sino de modo aleatorio.

Las opiniones de todos los encuestados serán sumados e incluidas en la tesis profesional, pero nunca se comunicarán datos individuales.

Te pedimos que contestes este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Lea las instrucciones cuidadosamente solo hay una sola opción de marcar cada pregunta.

Muchas gracias por tu colaboración.





## **INSTRUCCIONES**

1. Emplee un bolígrafo de tinta negra para rellenar el cuestionario.
2. Al hacerlo piense en lo que sucede la mayoría de las veces en relación al desarrollo de un liderazgo militar competente y que se proyecta en el desempeño de sus subordinados para una efectiva toma de decisiones.
3. No hay respuestas buenas o malas. Estas simplemente reflejan su opinión personal.
4. Todas las preguntas tienen cinco (05) opciones de respuesta, elija lo que mejor describa lo que piensa usted. Solamente una alternativa.
5. Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario y le explicará la importancia de su participación.
6. Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.
7. Los cuestionarios serán procesados por personas externas (estadísticos), además, como usted puede ver, en ningún momento se le pide su nombre.

De antemano, ¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



## Cuestionario

**Organización:** .....

**Cargo u otro:** .....

**Fecha** : .....

El presente instrumento recoge su opinión sobre sus experiencias en el liderazgo militar vinculante al desempeño en un Estado Mayor, de tal manera de validar los rasgos característicos que favorecen su desarrollo personal. Desde ya muy agradecido por su colaboración.

Marque solo una de las cinco alternativas de respuesta por pregunta, de acuerdo al detalle siguiente:

0 Nunca (n)    1. Rara vez (RV)    2. A veces (AV)    3. A menudo (AM)    4. Frecuentemente (F)

N/O	ITEMS	CODIFICACIÓN				
		4	3	2	1	0
<b>V1 (X)</b>	<b>LIDERAZGO MILITAR</b>					
<b>X1</b>	<b>Mando militar</b>					
1	La confianza en el jefe será la consecuencia del ejercicio pleno de su ascendiente, condiciones personales y de la forma como aplica los principios y procedimientos de mando.	40	32	04	0	-
2	El compromiso con uno mismo, su grado de disciplina alcanzado, el dar el ejemplo de modo sostenido es directamente proporcional a hacer cumplir con expectativas las disposiciones.	33	37	05	01	-
3	El entendimiento mutuo se basa en un enfoque común de mando, en una experiencia compartida y una doctrina profesional estandarizada, que permita el líder delegar funciones, más no el ser responsables.	20	40	11	04	01
4	El nivel de competencias alcanzadas por un integrante de la organización se manifiesta como una fortaleza propia, sobre la cual, el líder se basa para delegar acciones u otros correctamente.	24	39	11	02	-
<b>X2</b>	<b>Experiencia militar</b>					
5	Se comanda con el ejemplo, por lo que el ambiente ético de la organización tiene que reflejar un carácter y acción respaldada en: integridad-honradez, el valor de la palabra empeñada, una sola identidad en lo personal y en lo público, aceptar la responsabilidad de sus decisiones, tratar con justicia y respeto a la dignidad.	47	23	05	01	-
6	Permanentemente el líder tiene que estar comunicado mediante gestos, actitudes, palabra hablada, miradas y estableciendo el diálogo. Sólo se motiva y persuade cuando se muestra interés al escuchar, cuando se hace partícipe de algún modo a todos y cuando tolerantemente se alienta a exponer puntos de vista tratando de identificar que pruebas o hechos sustenta una opinión del otro.	32	32	12	-	-

7	Los subordinados que sienten que sus aportes son valorados se ven estimulados a mantener y mejorar su desempeño. Resulta importante que el líder no deje pasar por alto otorgar el mérito correspondiente a sus subordinados. La confianza y la motivación se constituyen a partir de compartir el mérito.	36	29	11	-	-
8	La acción psicológica del líder utiliza el reconocimiento de acciones relevantes de sus subordinados para distinguir al sobresaliente, pero a su vez, a comprometer a los demás a identificarse con la organización. El éxito de uno se logró por todos.	20	43	13	-	-
9	Se enfrentan directamente los asuntos difíciles teniendo en consideración que es esencial tener clasificado la horizontalidad en los procedimientos interfuncionales en un contexto situacional.	21	34	19	02	-
10	Cualquier objetivo por alcanzar requiere deseo de satisfacción y dar el ejemplo sostenido a fin de corrección y estimación profunda de valores.	22	45	07	01	-
<b>X3</b>	<b>Experiencia militar</b>					
11	La acción de respeto es transversal a los conocimientos alcanzados, a la experiencia atesorada, al ascendiente, a la aceptación voluntaria, al reconocimiento espontáneo y al mando.	32	29	14	01	-
12	Se responde con liderazgo activo en cualquier ambiente situacional cuando la capacidad del líder de una organización se sustenta en una evidenciada experiencia que se proyecta en las funciones de su Estado Mayor para conjuntamente llevarlos a pensar con mayor responsabilidad en busca de nuevas soluciones a problemas cada vez más complejas bajo condiciones ambiguas.	32	32	12	-	-
13	Se relaciona positivamente la situación operacional con aportes dentro de la organización cuando la sumatoria de experiencias del líder y del EM permite lograr niveles de satisfacción en la persuasión, la motivación, la negociación, la resolución de conflictos, las concesiones y la intercesión.	35	33	08	-	-
14	Se consideran aportes dentro de la organización: - Tener una visión clara que brinde dirección, sirva de guía y fije prioridades. - Planificación y ejecución bajo información actualizada del ambiente operacional. - Asignación de recursos adecuados, aprovechando activos conjunto, tecnología. - Cumplir las misiones con ética y de manera consistente.	29	37	08	02	-
<b>X4</b>	<b>Capacidad para inspirar</b>					
15	Frecuentemente el líder debe de innovar procesos y procedimientos que coadyuven a lograr mejores resultados y consolidar la interacción de todos los miembros.	34	34	08	-	-
16	El liderazgo activo desarrolla la capacidad de experimentar algo desde el punto de vista de otra persona, identificándose con los sentimientos y emociones de sus subordinados evidenciando el deseo de atender y servir primero a los que se encuentran bajo su mando.	31	33	10	02	-
17	El comportamiento de los subordinados como resultado de la acción del líder debe distinguir: Discreción, lealtad, relaciones armónicas, trabajo en equipo, horizontalidad en los procesos, promover y estimular exposición de nuevas ideas objetivas, canales de comunicación directa.	29	38	07	02	-
18	La promoción de una corriente informativa efectiva es directamente proporcional al logro de un Estado Mayor concordante con las normas dictadas por el propio comandante.	24	37	15	-	-
<b>V2 (Y)</b>	<b>DESEMPEÑO</b>					

Y1	Cumplimiento					
19	Cuando un líder llega a una posición de liderazgo organizacional evalúa el ambiente y promueve en un marco de asertividad (habilidad social que no ofende ni deja ser ofendido) los valores del Ejército, estimula el espíritu combativo, alienta al aprendizaje, promueve la creatividad y el desempeño y cimienta la cohesión dentro de un clima ético saludable	35	35	06	-	-
20	Si bien la adaptabilidad es una herramienta importante, los líderes de todo nivel deben potenciar sus habilidades cognitivas para contrarrestar los desafíos del ambiente operacional a través de procesos lógicos de solución de problemas.	30	39	07	-	-
21	El liderazgo activo acepta el cambio en forma proactiva, incluso anticipan el cambio aun cuando se encargan de proteger a sus subordinados de influencias banales y molestas por cuanto requiere que su influencia se base en el compromiso de los demás y no tanto en el cumplimiento a la fuerza.	37	33	06	-	-
22	La función de un oficial de Estado Mayor, se diferencia de otras formas del liderazgo militar en la calidad y amplitud del conocimiento especializado requerido en la medida de la responsabilidad que implica y en la magnitud de las consecuencias derivadas de la inacción o incompetencia.	30	35	10	01	-

## **ANEXO 3**



### **GUÍA DE ENTREVISTA**



## GUÍA DE ENTREVISTA

Guía de entrevista a un Docente experto sobre **“liderazgo militar y el desempeño en el estado mayor de los oficiales del programa de comando y estado mayor conjunto de la escuela conjunta de las fuerzas armadas, periodo 2015 al 2017 que laboran en la ciudad de Lima”**

1. **Fecha:** 26 de Setiembre de 2017 Hora: 14:30 am
2. **Lugar:** Domicilio del entrevistado.
3. **Entrevistador:** ..... (Entrevistador)  
..... (Moderador)  
..... (Auxiliar)
4. **Entrevistado:** .....
5. **Introducción:**

La constante evolución del ambiente político, cultural y social han producido cambios en la cultura organizacional de las instituciones armadas y con ello la exigencia del incremento en las habilidades y características que deben tener los líderes militares. El estudio descrito en este trabajo señala que los líderes de hoy deben poseer un perfil muy diferente a los líderes del siglo pasado, cuyo modelo se concordaba en mayor medida al control y la supervisión; actualmente es necesario cuestionarse si esas teorías son suficientes o hay que incluir diferentes estilos de liderazgo que influyen en el desempeño de los oficiales como miembros de un estado mayor.

A los líderes militares hoy en día se les exige una mayor preparación para poder cubrir las exigencias que requiere laborar en un estado mayor, ya que en todo momento tienen que demostrar esta preparación y habilidades para poder recomendar a sus respectivos comandos, las soluciones que presenten mayor efectividad y eficacia para hacer frente a las nuevas amenazas.

Las características que todo líder militar debe tener son la experiencia, el entrenamiento y el conocimiento; que son un requerimiento para todo líder militar y estas deben ser puestas en práctica en su desempeño como asesores de un comando.

En ese sentido el liderazgo militar conjugado con el desempeño es un requisito de todo oficial de nuestras fuerzas armadas, para contribuir al logro de los objetivos y contribuir con el desarrollo nacional.

## 6. Características de la entrevista

La entrevista realizada reúne las condiciones de ser semiestructurada y espontánea. La duración de aplicación de esta técnica no debe exceder los 65 minutos aproximadamente.

## 7. Relación de aspectos por preguntas

N/O	Pregunta
<b>Mando militar</b>	
1	El Ejército del mando en una organización con Estado Mayor necesita soluciones adecuadas respecto de:
	( ) La confianza – ascendiente y forma cómo aplica principios y procedimientos del mando.
	( ) El ambiente de mando como consecuencia de su interrelación con el EM y cumplimiento de órdenes, resoluciones y directivas.
	( ) El compromiso al dar ejemplo y hacer cumplir disposiciones.
	( ) La capacidad de control, la cadena de comando y la comunicación para lograr un entendimiento mutuo en un enfoque común de mando.
	( ) Todas las anteriores son válidas.
<b>Valores militares</b>	
2	El líder ejercerá una gran influencia sobre el ambiente o clima de mando que exista dentro de su organización (EM) como resultante de una acción de mando se basa en:
	( ) La acción de respeto transversal a la experiencia, al ascendiente, la aceptación voluntaria al reconocimiento, al mando.
	( ) Una sostenida comunicación de valores (gestos, palabras, ademanes...) que fortalecen o debilitan el liderazgo.
	( ) El valor de la palabra empeñada, el trato diferente con justicia y dignidad.
	( ) Respeto mutuo basada en una única personalidad (una sola cara)
<b>Experiencia militar</b>	
3	La capacidad y competencia alcanzada en el ejercicio del mando adquirido por experiencias atesoradas y conocimientos sistematizados profesionales se reflejan en acciones como:
	( ) El arrojo demostrado por líderes militares en el conflicto del Cenepa.
	( ) Credibilidad y el ejemplo que arrastra
	( ) Ser consecuente entre lo que se dice, se hace y lo que se ofrece.
	( ) Evitando que sus acciones y órdenes sean dispersas, vagas, dudosas y abstractas.
	( ) Todos los anteriores son válidos
<b>Capacidad para inspirar</b>	
4	El líder actúa con visión organizacional concretando la evolución natural de la organización (EM):
	( ) Con audacia y capacidad de resolución se vitaliza la inspiración
	( ) Se tiene que estimular el desarrollo de la iniciativa y el gusto por el riesgo calculado
	( ) Los plazos necesitan acortarse buscando ventajas significativas
	( ) El líder promueve motivar el talento inspirador y tiene en la tecnología una herramienta con muchas oportunidades.
	( ) Todos los anteriores son válidos
5	¿Cómo caracterizaría la evaluación de un ambiente de mando orientado a lograr

	<p>un efectivo desempeño del grupo (EM)?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
6	<p>¿Considera que una fortaleza donde se conjuga talento, conocimiento y habilidades para lograr una ventaja mayor deba incluir al temperamento? Qué se logra con ello?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
7	<p>¿Un líder tiene la gran oportunidad de ser visionario, cómo promover la capacidad de inspirar en un grupo (EM)?.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>



## **ANEXO 4**



### **RESULTADO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

## Liderazgo Militar

**Tabla 1**

<b>V1 (X)</b>	<b>Liderazgo militar</b>						
<b>X1</b>	<b>Mando militar</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>Total</b>
1	La confianza en el jefe será la consecuencia del ejercicio pleno de su ascendiente, condiciones personales y de la forma como aplica los principios y procedimientos de mando.	40	32	04	0	-	76
2	El compromiso con uno mismo, su grado de disciplina alcanzado, el dar el ejemplo de modo sostenido es directamente proporcional a hacer cumplir con expectativas las disposiciones.	33	37	05	01	-	76
3	El entendimiento mutuo se basa en un enfoque común de mando, en una experiencia compartida y una doctrina profesional estandarizada, que permita el líder delegar funciones, más no el ser responsables.	20	40	11	04	01	76
4	El nivel de competencias alcanzadas por un integrante de la organización se manifiesta como una fortaleza propia, sobre la cual, el líder se basa para delegar acciones u otros correctamente.	24	39	11	02	-	76
Total		117	148	31	07	01	304
%		<b>38.48</b>	<b>48.68</b>	<b>10.19</b>	<b>2.30</b>	<b>0.32</b>	<b>100</b>

**Tabla 2**

<b>V1 (X)</b>	<b>Liderazgo militar</b>						
<b>X2</b>	<b>Valores militares</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>Total</b>
5	Se comanda con el ejemplo, por lo que el ambiente ético de la organización tiene que reflejar un carácter y acción respaldada en: integridad-honradez, el valor de la palabra empeñada, una sola identidad en lo personal y en lo público, aceptar la responsabilidad de sus decisiones, tratar con justicia y respeto a la dignidad.	47	23	05	01	-	76
6	Permanentemente el líder tiene que estar comunicado mediante gestos, actitudes, palabra hablada, miradas y estableciendo el diálogo. Sólo se motiva y persuade cuando se muestra interés al escuchar, cuando se hace partícipe de algún modo a todos y cuando tolerantemente se alienta a exponer puntos de vista tratando de identificar que pruebas o hechos sustenta una opinión del otro.	32	32	12	-	-	76
7	Los subordinados que sienten que sus aportes son valorados se ven estimulados a mantener y mejorar su desempeño. Resulta importante que el líder no deje pasar por	36	29	11	-	-	76

	alto otorgar el mérito correspondiente a sus subordinados. La confianza y la motivación se constituyen a partir de compartir el mérito.						
8	La acción psicológica del líder utiliza el reconocimiento de acciones relevantes de sus subordinados para distinguir al sobresaliente, pero a su vez, a comprometer a los demás a identificarse con la organización. El éxito de uno se logró por todos.	20	43	13	-	-	76
9	Se enfrentan directamente los asuntos difíciles teniendo en consideración que es esencial tener clasificado la horizontalidad en los procedimientos interfuncionales en un contexto situacional.	21	34	19	02	-	76
10	Cualquier objetivo por alcanzar requiere deseo de satisfacción y dar el ejemplo sostenido a fin de corrección y estimación profunda de valores.	22	45	07	01	-	76
Total		178	206	67	04	-	456
%		<b>39</b>	<b>45.17</b>	<b>14.69</b>	<b>0.87</b>	<b>-</b>	<b>100</b>

**Tabla 3**

V1 (X)	Liderazgo militar						
X3	Experiencia militar	4	3	2	1	0	Total
11	La acción de respeto es transversal a los conocimientos alcanzados, a la experiencia atesorada, al ascendiente, a la aceptación voluntaria, al reconocimiento espontáneo y al mando.	32	29	14	01	-	76
12	Se responde con liderazgo activo en cualquier ambiente situacional cuando la capacidad del líder de una organización se sustenta en una evidenciada experiencia que se proyecta en las funciones de su Estado Mayor para conjuntamente llevarlos a pensar con mayor responsabilidad en busca de nuevas soluciones a problemas cada vez más complejas bajo condiciones ambiguas.	32	32	12	-	-	76
13	Se relaciona positivamente la situación operacional con aportes dentro de la organización cuando la sumatoria de experiencias del líder y del EM permite lograr niveles de satisfacción en la persuasión, la motivación, la negociación, la resolución de conflictos, las concesiones y la intercesión.	35	33	08	-	-	76
14	Se consideran aportes dentro de la organización: - Tener una visión clara que brinde dirección, sirva de guía y fije prioridades. - Planificación y ejecución bajo información actualizada del ambiente operacional. - Asignación de recursos adecuados, aprovechando activos conjunto, tecnología. - Cumplir las misiones con ética y de manera consistente.	29	37	08	02	-	76
Total		128	131	42	03	-	304
%		<b>42.10</b>	<b>43.09</b>	<b>13.81</b>	<b>0.98</b>	<b>-</b>	<b>100</b>

**Tabla 4**

<b>V1 (X)</b>	<b>Liderazgo militar</b>						
<b>X4</b>	<b>Capacidades para inspirar</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>Total</b>
15	Frecuentemente el líder debe de innovar procesos y procedimientos que coadyuven a lograr mejores resultados y consolidar la interacción de todos los miembros.	34	34	08	-	-	76
16	El liderazgo activo desarrolla la capacidad de experimentar algo desde el punto de vista de otra persona, identificándose con los sentimientos y emociones de sus subordinados evidenciando el deseo de atender y servir primero a los que se encuentran bajo su mando.	31	33	10	02	-	76
17	El comportamiento de los subordinados como resultado de la acción del líder debe distinguir: Discreción, lealtad, relaciones armónicas, trabajo en equipo, horizontalidad en los procesos, promover y estimular exposición de nuevas ideas objetivas, canales de comunicación directa.	29	38	07	02	-	76
18	La promoción de una corriente informativa efectiva es directamente proporcional al logro de un Estado Mayor concordante con las normas dictadas por el propio comandante.	24	37	15	-	-	76
	Total	118	142	40	04	-	304
	%	<b>38.80</b>	<b>46.71</b>	<b>13.15</b>	<b>1.31</b>	-	<b>100</b>

## Desempeño en Estado Mayor

**Tabla 5**

<b>V2 (Y)</b>	<b>Desempeño en el Estado Mayor</b>						
<b>Y1</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>Total</b>
19	Cuando un líder llega a una posición de liderazgo organizacional evalúa el ambiente y promueve en un marco de asertividad (habilidad social que no ofende ni deja ser ofendido) los valores del Ejército, estimula el espíritu combativo, alienta al aprendizaje, promueve la creatividad y el desempeño y cimienta la cohesión dentro de un clima ético saludable	35	35	06	-	-	76
20	Si bien la adaptabilidad es una herramienta importante, los líderes de todo nivel deben potenciar sus habilidades cognitivas para contrarrestar los desafíos del ambiente operacional a través de procesos lógicos de solución de problemas.	30	39	07	-	-	76
21	El liderazgo activo acepta el cambio en forma proactiva, incluso anticipan el cambio aun cuando se encargan de proteger a sus subordinados de influencias banales y molestas por cuanto requiere que su influencia se base en el compromiso de los demás y no tanto en el cumplimiento a la fuerza.	37	33	06	-	-	76
22	La función de un oficial de Estado Mayor, se diferencia de otras formas del liderazgo militar en la calidad y amplitud del conocimiento especializado requerido en la medida de la responsabilidad que implica y en la magnitud de las consecuencias derivadas de la inacción o incompetencia.	30	35	10	01	-	76
	Total	132	142	29	01	-	304
	%	<b>43.42</b>	<b>46.71</b>	<b>9.53</b>	<b>0.32</b>	-	<b>100</b>

## Respuesta de la Entrevista

Tabla 6

<b>Mando militar</b>
El Ejército del mando en una organización con Estado Mayor necesita soluciones adecuadas respecto de: La confianza – ascendiente y forma cómo aplica principios y procedimientos del mando
<b>Valores militares</b>
El líder ejercerá una gran influencia sobre el ambiente o clima de mando que exista dentro de su organización (EM) como resultante de una acción de mando se basa en: La acción de respeto transversal a la experiencia, al ascendiente, la aceptación voluntaria al reconocimiento, al mando.
<b>Experiencia militar</b>
La capacidad y competencia alcanzada en el ejercicio del mando adquirido por experiencias atesoradas y conocimientos sistematizados profesionales se reflejan en acciones como: Ser consecuente entre lo que se dice, se hace y lo que se ofrece.
<b>Capacidad para inspirar</b>
El líder actúa con visión organizacional concretando la evolución natural de la organización (EM): El líder promueve motivar el talento inspirador y tiene en la tecnología una herramienta con muchas oportunidades.
<b>Desempeño</b>
El liderazgo activo acepta el cambio en forma proactiva, incluso anticipan el cambio aun cuando se encargan de proteger a sus subordinados de influencias banales y molestas por cuanto requiere que su influencia se base en el compromiso de los demás y no tanto en el cumplimiento a la fuerza

## **ANEXO 5**



**DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO**

### **Declaración de autenticidad y no plagio**

Los abajo firmantes, oficiales tesisistas de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas, a cargo del trabajo de tesis denominado **“LIDERAZGO MILITAR Y EL DESEMPEÑO EN EL ESTADO MAYOR DE LOS OFICIALES DEL PROGRAMA DE COMANDO Y ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LA ESCUELA CONJUNTA DE LAS FUERZAS ARMADAS, PERIODO 2015 AL 2017 QUE LABORAN EN LA CIUDAD DE LIMA”**

Declaran:

Que el Informe Final de Investigación presentado ha sido íntegramente elaborado por los suscritos y que no existe plagio alguno, presentado por otra persona, grupo o institución, comprometiéndonos a poner a disposición de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas los documentos que acrediten la autenticidad de la información proporcionada, si esto fuera solicitado por la entidad.

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

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

Chorrillos, noviembre de 2017

---

---