



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN,  
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE  
TECNOLOGÍA**

**CENTRO DE POSGRADOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A  
LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE MAGÍSTER EN**

**ESTRATEGIA MILITAR TERRESTRE**

**TEMA “PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO  
EN LAS UNIDADES TIPO BATALLÓN Y MENORES”**

**AUTOR:**

**PROAÑO FLORES, JORGE DESIDERIO  
GALARZA JARRÍN, IVÁN FERNANDO**

**DIRECTOR:**

**MsC. VARELA GUERRÓN FABRICIO NAPOLEÓN**

**SANGOLQUÍ**

**2019**



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE  
TECNOLOGÍA**

**CENTRO DE POSGRADOS**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación, “**PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO EN LAS UNIDADES TIPO BATALLÓN Y MENORES**” fue realizado por los señores **JORGE DESIDERIO PROAÑO FLORES** e **IVÁN FERNANDO GALARZA JARRÍN** el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 24 de octubre de 2.018

Firma  
  
**FABRICIO VARELA**  
**TCRN. DE E.M**



## VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

### CENTRO DE POSGRADOS

### AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **JORGE DESIDERIO PROAÑO FLORES**, con cédula de ciudadanía N° **1708520299** e **IVÁN FERNANDO GALARZA JARRÍN**, con cédula de ciudadanía N° **0201126596** declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **“PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO EN LAS UNIDADES TIPO BATALLÓN Y MENORES”** es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, a 24 de octubre de 2.018

**JORGE D. PROAÑO F.**

**C.C 1708520299**

**IVÁN F. GALARZA J**

**C.C 0201126596**



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE  
TECNOLOGÍA**

**CENTRO DE POSGRADOS**

**AUTORIZACIÓN**

**Nosotros; JORGE DESIDERIO PROAÑO FLORES e IVÁN FERNANDO GALARZA JARRÍN**, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, publicar el trabajo de titulación: **“PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO EN LAS UNIDADES TIPO BATALLÓN Y MENORES”**, en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, a 24 de octubre de 2.018

**JORGE D. PROAÑO F.**

**C.C 1708520299**

**IVÁN F. GALARZA J**

**C.C 0201126596**

## DEDICATORIA

La presente investigación que la hemos realizado entre los Sres. **TCRN. DE E.M JORGE DESIDERIO PROAÑO FLORES** y **TCRN. DE E.M IVÁN FERNANDO GALARZA JARRÍN**, con la mejor intención de mejorar el ejercicio de liderazgo en las unidades militares tipo Batallón o similares y menores de nuestro Glorioso Ejército Vencedor, para garantizar el cumplimiento de sagrada misión, en tal virtud dedicamos este trabajo a Dios, porque es el ser que nos ha dado la vida, guía nuestro existir y fortalece día a día nuestro corazón iluminando nuestras mentes y permitiendo que podamos alcanzar los objetivos de nuestra carrera militar, a nuestras familias pilar fundamental de nuestras vidas y cimiento de nuestra profesión, que día a día cree en nosotros y nos da la fuerza para seguir adelante, a nuestro querido Ejército por permitirnos ser parte de la mejor profesión del mundo que radica en el liderazgo, la disciplina y los valores éticos y morales que tiene un soldado.

## **AGRADECIMIENTO**

Con un gran regocijo, dedicamos este trabajo investigativo a nuestros seres queridos que siempre han estado incondicionalmente en el desarrollo de nuestras actividades profesionales, a nuestra gran institución por otorgarnos la posibilidad continuar en nuestra fructífera labor como militares y a las dignad Autoridades, Docentes de la Maestría en Estrategia Militar Terrestre especialmente al Sr. TCRN. DE E.M FABRICIO VARELA quien ha coadyuvado de manera excelente y eficaz en el perfeccionamiento investigativo del presente trabajo, como un aporte otorgado por nuestra Institución a través de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE y que nos ha permitido realizar actividades relevantes en la aplicación del conocimiento en la aplicación adecuada del liderazgo militar en el nivel táctico.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### CAPITULO I

<b>1. PROBLEMA</b> .....	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema .....	1
1.1.1 Formulación del problema .....	2
1.2 Antecedentes.....	2
1.3 Justificación .....	3
1.4 Importancia.....	4
1.5 Objetivos.....	4
1.5.1 Objetivo General.....	4
1.5.2 Objetivos Específicos .....	5

### CAPITULO II

<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>6</b>
2.1 Antecedentes investigativos .....	6
2.2 Fundamentación teórica .....	9
2.2.1 Antecedentes de la investigación .....	23
2.3 Fundamentación conceptual.....	25
2.3.1 Bases teóricas .....	26
2.4 Fundamentación legal .....	36
2.4.1 Ley de Personal de la Fuerzas Armadas 2009.....	36
2.4.2 Reglamento a la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas .....	37
2.5 Sistemas de variables.....	38
2.6 Hipótesis.....	38
2.7 Cuadro de operacionalización de la variable .....	39

### CAPITULO III

<b>3. METODOLOGÍA .....</b>	<b>41</b>
3.1 Modalidad de la investigación.....	41
3.2 Tipos de investigación .....	41
3.3 Diseño de la investigación .....	42
3.4 Niveles de investigación .....	43
3.5 Población y muestra .....	43
3.5.1 Población.....	43
3.5.2 Muestra.....	44
3.6 Técnicas de recolección de datos .....	46
3.6.1 Instrumentos.....	46
3.6.2 Validez y confiabilidad .....	46
3.7 Técnicas de análisis de datos.....	47
3.8 Técnicas de comprobación de hipótesis.....	47
3.9 Análisis de las encuestas aplicadas a la muestra de SLDO. a SGOS .....	47
3.10 Análisis de las encuestas aplicadas a la muestra de SGOP. a TNTE. ....	75
3.11 Análisis de las entrevistas realizadas a los Comandantes de Batallón .....	103
3.12 Análisis de las entrevistas realizadas a los Subcomandantes de Batallón .....	107

### CAPITULO IV

<b>4. PROPUESTA DE LAS CARTILLAS PROCEDIMENTALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO EN LAS UNIDADES TIPO BATALLÓN Y MENORES .....</b>	<b>111</b>
<b>4.1 Presentación.....</b>	<b>111</b>
4.2 Objetivo y marco teórico referencial para el desarrollo de las cartillas procedimentales para el fortalecimiento del liderazgo en las unidades tipo batallón y menores .....	112



<b>4.3 Cartilla procedimental de liderazgo en el nivel táctico del Comandante de Pelotón (SUBT. / TNTE.).....</b>	<b>113</b>
<b>4.4 Cartilla procedimental de liderazgo en el nivel táctico del Comandante de Compañía (CAPT.).....</b>	<b>127</b>
<b>4.5 Cartilla procedimental de liderazgo en el nivel táctico del Subcomandante de Batallón (MAYO) .....</b>	<b>139</b>
<b>4.6 Cartilla procedimental de liderazgo en el nivel táctico del Comandante de Batallón (TCRN.) .....</b>	<b>153</b>
<b>CAPITULO V</b>	
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>167</b>
<b>5.1 Conclusiones.....</b>	<b>167</b>
<b>5.2 Recomendaciones .....</b>	<b>168</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>169</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Operacionalización de las variables .....	39
TABLA 2. <i>Estratos de la muestra</i> .....	45
TABLA 3. <i>Justicia (Cmte. de Pelotón)</i> .....	48
TABLA 4. <i>Lealtad (Cmte. de Pelotón)</i> .....	49
TABLA 5. <i>Incentivador (Cmte. de Pelotón)</i> .....	50
TABLA 6. <i>Moral (Cmte. de Pelotón)</i> .....	52
TABLA 7. <i>Confianza (Cmte. de Pelotón)</i> .....	53
TABLA 8. <i>Empatía (Cmte. de Pelotón)</i> .....	55
TABLA 9. <i>Espíritu Militar (Cmte. de Pelotón)</i> .....	57
TABLA 10. <i>Cohesión (Cmte. de Pelotón)</i> .....	58
TABLA 11. <i>Honestidad (Cmte. de Pelotón)</i> .....	60
TABLA 12. <i>Conoce a su Personal (Cmte. de Pelotón)</i> .....	61
TABLA 13. <i>Comunicación Correcta (Cmte. de Pelotón)</i> .....	62
TABLA 14. <i>Decisión y Autoridad (Cmte. de Pelotón)</i> .....	64
TABLA 15. <i>Ejemplo (Cmte. de Pelotón)</i> .....	65
TABLA 16. <i>Presencia en el Régimen (Cmte. de Pelotón)</i> .....	67
TABLA 17. <i>Presencia en la Instrucción (Cmte. de Pelotón)</i> .....	68
TABLA 18. <i>Presencia en las Operaciones (Cmte. de Pelotón)</i> .....	70
TABLA 19. <i>Seguridad (Cmte. de Pelotón)</i> .....	72
TABLA 20. <i>Justicia (Cmte. de Compañía)</i> .....	74
TABLA 21. <i>Lealtad (Cmte. de Compañía)</i> .....	76
TABLA 22. <i>Incentivador (Cmte. de Compañía)</i> .....	77
TABLA 23. <i>Moral (Cmte. de Compañía)</i> .....	79
TABLA 24. <i>Confianza (Cmte. de Compañía)</i> .....	81
TABLA 25. <i>Empatía (Cmte. de Compañía)</i> .....	82
TABLA 26. <i>Espíritu Militar (Cmte. de Compañía)</i> .....	84
TABLA 27. <i>Cohesión (Cmte. de Compañía)</i> .....	85
TABLA 28. <i>Honestidad (Cmte. de Compañía)</i> .....	87
TABLA 29. <i>Conoce a su Personal (Cmte. de Compañía)</i> .....	88
TABLA 30. <i>Comunicación Correcta (Cmte. de Compañía)</i> .....	90

<b>TABLA 31.</b> <i>Decisión y Autoridad (Cmte. de Compañía)</i> .....	91
<b>TABLA 32.</b> <i>Ejemplo (Cmte. de Compañía)</i> .....	93
<b>TABLA 33.</b> <i>Presencia en el Régimen (Cmte. de Compañía)</i> .....	94
<b>TABLA 34.</b> <i>Presencia en la Instrucción (Cmte. de Compañía)</i> .....	96
<b>TABLA 35.</b> <i>Presencia en las Operaciones (Cmte. de Compañía)</i> .....	97
<b>TABLA 36.</b> <i>Seguridad (Cmte. de Compañía)</i> .....	99

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1.</b> Justicia (Cmte. de Pelotón) .....	48
<b>FIGURA 2.</b> Lealtad (Cmte. de Pelotón) .....	49
<b>FIGURA 3.</b> Incentivador (Cmte. de Pelotón) .....	51
<b>FIGURA 4.</b> Moral (Cmte. de Pelotón) .....	52
<b>FIGURA 5.</b> Confianza (Cmte. de Pelotón) .....	54
<b>FIGURA 6.</b> Empatía (Cmte. de Pelotón) .....	56
<b>FIGURA 7.</b> Espíritu Militar (Cmte. de Pelotón) .....	57
<b>FIGURA 8.</b> Cohesión (Cmte. de Pelotón) .....	59
<b>FIGURA 9.</b> Honestidad (Cmte. de Pelotón) .....	60
<b>FIGURA 10.</b> Conoce a su Personal (Cmte. de Pelotón) .....	61
<b>FIGURA 11.</b> Comunicación Correcta (Cmte. de Pelotón) .....	63
<b>FIGURA 12.</b> Decisión y Autoridad (Cmte. de Pelotón) .....	64
<b>FIGURA 13.</b> Ejemplo (Cmte. de Pelotón) .....	65
<b>FIGURA 14.</b> Presencia en el Régimen (Cmte. de Pelotón) .....	67
<b>FIGURA 15.</b> Presencia en la Instrucción (Cmte. de Pelotón) .....	69
<b>FIGURA 16.</b> Presencia en las Operaciones (Cmte. de Pelotón) .....	70
<b>FIGURA 17.</b> Seguridad (Cmte. de Pelotón) .....	72
<b>FIGURA 18.</b> Justicia (Cmte. de Compañía) .....	75
<b>FIGURA 19.</b> Lealtad (Cmte. de Compañía) .....	76
<b>FIGURA 20.</b> Incentivador (Cmte. de Compañía) .....	78
<b>FIGURA 21.</b> Moral (Cmte. de Compañía) .....	79
<b>FIGURA 22.</b> Confianza (Cmte. de Compañía) .....	81
<b>FIGURA 23.</b> Empatía (Cmte. de Compañía) .....	83
<b>FIGURA 24.</b> Espíritu Militar (Cmte. de Compañía) .....	84
<b>FIGURA 25.</b> Cohesión (Cmte. de Compañía) .....	86
<b>FIGURA 26.</b> Honestidad (Cmte. de Compañía) .....	87
<b>FIGURA 27.</b> Conoce a su Personal (Cmte. de Compañía) .....	89
<b>FIGURA 28.</b> Comunicación Correcta (Cmte. de Compañía) .....	90
<b>FIGURA 29.</b> Decisión y Autoridad (Cmte. de Compañía) .....	92

<b>FIGURA 30.</b> Ejemplo (Cmte. de Compañía) .....	93
<b>FIGURA 31.</b> Presencia en el Régimen (Cmte. de Compañía) .....	95
<b>FIGURA 32.</b> Presencia en la Instrucción (Cmte. de Compañía) .....	96
<b>FIGURA 33.</b> Presencia en las Operaciones (Cmte. de Compañía) .....	98
<b>FIGURA 34.</b> Seguridad (Cmte. de Compañía) .....	99

## **RESUMEN**

En la actualidad las operaciones militares están orientadas a enfrentar a una variedad de amenazas y riesgos diferentes y/o desconocidos, evidenciándose menos frecuencia en el desarrollo de conflictos o guerras de alta intensidad, predominando los de baja intensidad e impredecibles, en tal virtud los estilos de liderazgo a aplicarse en niveles tácticos, deben evolucionar acorde a los nuevos requerimientos del arte de mandar, para influir acertadamente en los escalones subordinados. En repartos militares de nivel táctico, se ha observado casos de indisciplina y otras negligencias del personal, en donde los comandantes de los niveles básicos no asumen su responsabilidad, poniendo en riesgo la seguridad de las operaciones y del personal humano y material, consecuencia de una inadecuada aplicación de los principios del liderazgo. Entonces es necesario hacer un recuento de los procedimientos que debe cumplir un líder en los diferentes niveles de mando. Para la presente investigación se aplicó encuestas a los miembros de un batallón, para determinar el cumplimiento cabal de sus funciones y de procedimientos básicos del liderazgo de los comandantes tácticos, y finalmente entrevistas a los comandantes y subcomandantes de unidad. Paralelamente se ejecutará una investigación bibliográfica – documental para establecer los pilares básicos para un adecuado liderazgo en la estructura militar. El presente proyecto de investigación tiene la finalidad de proporcionar al personal militar las herramientas para aplicar adecuadamente los principios del liderazgo en el nivel táctico y se pueda rescatar los atributos de un líder para mantener la férrea disciplina de todo el personal militar.

### **PALABRAS CLAVES**

**Liderazgo**

**Valores Militares**

**Disciplina Militar**

**Nivel Táctico**

## **ABSTRACT**

At present, leadership styles to be applied at tactical levels must evolve according to the new requirements of the art of leadership. In recent times there have been cases of indiscipline and other negligence of staff, where the commanders of the basic levels do not assume their responsibility, putting at risk the safety of operations and human and material personnel, then it is necessary to make a count of the procedures that a leader must meet in the different levels of command. Therefore, the present research project has the purpose of providing military personnel with the tools to properly apply the principles of leadership at the tactical level and can rescue the attributes of a leader to maintain the iron discipline of all military personnel.

### **KEYWORDS**

**Leadership**

**Military Values**

**Military Discipline**

**Tactic Level**

# CAPÍTULO I

## 1. PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del problema

Considerando que el liderazgo se practica en todas las instituciones del mundo, es adecuado conocer que este valor permite conducir de mejor manera a los grupos humanos para alcanzar objetivos personales y especialmente institucionales. Se ha convertido en el principal elemento que fundamenta el don de mando en las instituciones militares, de tal forma que permite a los superiores velar por los intereses de la institución y a la vez por sus miembros, haciendo de este valor primordial para la vida militar.

El liderazgo, va de la mano con la disciplina y la jerarquía que son aspectos de suma importancia dentro de la milicia y que facilitan las relaciones interpersonales entre los miembros de dicha institución que buscan alcanzar objetivos comunes en beneficio de la comunidad entera.

En la actualidad se ha visto mermado el correcto empleo del liderazgo militar en la institución armada, por los múltiples problemas disciplinarios y administrativos que producen desmedro de la institución frente a la sociedad y esto se puede afirmar



que en gran parte se debe a la negligencia por parte de los líderes tácticos que han descuidado a sus subordinados y sus obligaciones así sean mínimas, que es necesario retomar los procedimientos para recuperar lo perdido y mejorar las condiciones de liderazgo dentro de las unidades, permitiendo así un mejor desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por lo expuesto, es necesario que en la institución militar se priorice y se fomente la aplicación del liderazgo por parte de los oficiales a nivel táctico con la finalidad de mejorar las condiciones disciplinarias, administrativas y en general todas las actividades que en la institución se realizan; de esta forma se podrá materializar el objetivo de la institución y por ende el cumplimiento de la misión encomendada por el Estado.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿De qué manera la creación de un instrumento para aplicar diferentes normas de liderazgo puede mejorar las acciones del personal de oficiales en el nivel táctico dentro de la institución militar?

## **1.2 Antecedentes**

La presencia de innumerables situaciones de indisciplina dentro de las unidades militares especialmente producidos por elementos militares en el nivel táctico, hace

pensar que no se están cumpliendo las normas básicas de liderazgo que permiten ejecutar las operaciones sin poner en riesgo a las personas, constituye un motivo de enorme responsabilidad elaborar un instrumento que permita retomar el liderazgo en los niveles tácticos para que los líderes a ese nivel permanezcan incólumes en el cumplimiento de sus obligaciones, demostrando y dando ejemplo a sus subordinados con la finalidad de mejorar la vida institucional y el cumplimiento de los objetivos que permitan un desarrollo institucional al más alto nivel.

A través de la historia, la institución armada se ha caracterizado por su férrea unión y disciplina (CEDE, Manual de Liderazgo Militar, 2014, pág. 121), que le ha permitido constituirse en la institución de mayor prestigio dentro de la sociedad ecuatoriana y con una gran aceptación a nivel mundial. Esto se ha logrado a través de un liderazgo apegado a reglamentos y ejecutado por parte de sus líderes en base del ejemplo a sus subordinados.

### **1.3 Justificación**

Esta investigación es muy necesaria para establecer los mecanismos y los métodos utilizados en la aplicación de los diferentes estilos de liderazgo en el nivel táctico en las unidades militares a nivel batallón y menores, en donde el mando es directo y permite identificar los posibles errores en la aplicación de procedimientos de liderazgo y que puedan estar afectando a la disciplina y el desempeño profesional del personal militar.

## **1.4 Importancia**

Determinando los valores, como el punto de partida de la profesión militar, es de suma importancia la presencia del LIDERAZGO, en todos los niveles dentro de la institución militar, ya que este permitirá la ejecución permanente de las actividades por parte de los subordinados tomando en consideración que los superiores están en capacidad de conducir al éxito de las operaciones.

Es por esto que esta investigación permitirá identificar los mecanismos y métodos utilizados en la aplicación de los diferentes estilos de liderazgo especialmente en el nivel táctico en las unidades militares, considerando que allí el mando es directo y se puede determinar una posible deficiencia en los procedimientos de liderazgo.

La institución armada se caracteriza por la férrea unión y especialmente disciplina de todos sus miembros, la jerarquización y el liderazgo de sus hombres y mujeres que basados en el ejemplo pueden alcanzar los objetivos institucionales en beneficio de la nación.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Elaborar una propuesta de procedimientos para el fortalecimiento del liderazgo para unidades tipo Batallón y menores del Ejército Ecuatoriano, para optimizar el ejercicio del mando en los niveles tácticos.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

- Determinar las bases y fundamentos del liderazgo para establecer los parámetros que necesita un líder dentro de la institución militar.
- Analizar los diferentes casos de indisciplina que se han producido en las unidades por la falta de liderazgo, para establecer lineamientos que faciliten el correcto desempeño del personal militar.
- Establecer cuál de los grados del Ejército, es el más incidente en la falta de liderazgo dentro de las unidades.
- Elaborar propuesta de procedimientos para el fortalecimiento del liderazgo, que permita al personal militar ejecutar una correcta aplicación del liderazgo militar para evitar actos de indisciplina que puedan afectar la integridad de la institución y sus miembros.

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes investigativos

Al estudiar el ejercicio del liderazgo en el nivel táctico de las unidades del Ejército ecuatoriano tipo Batallón y menores, estamos analizando cuál es la forma más idónea para un eficiente don de mando en el cumplimiento de funciones operativas, de instrucción y administrativas en las unidades militares del nivel táctico, de tal manera que se pueda establecer un sistema procedimental básico para liderar acertadamente a las tropas.

Se ha evidenciado un sinnúmero de actos que contraponen a las normas y fundamentos doctrinarios del liderazgo, cuya consecuencia es el desprestigio institucional, el incumplimiento de las funciones y misiones encomendadas, e inclusive la pérdida de vidas humanas, de material bélico, accidentes, etc., por lo que urge determinar las causas para trabajar sobre ellas, mitigando así la ineficiencia en el ejercicio del mando en el nivel táctico, limitando así el crecimiento de la credibilidad institucional.

Un adecuado y eficiente liderazgo es preocupación permanente de los mandos militares, y una exigencia del pueblo ecuatoriano, ya que las fuerzas armadas han generado un alto grado de credibilidad en la ciudadanía, quienes demandan de ellas eficiencia, eficacia y profesionalismo.

Un adecuado liderazgo en el nivel táctico<sup>1</sup>, favorece al ejercicio del mando en pos del cumplimiento de las funciones inherentes a la profesión militar, garantizando la disciplina y la vocación de servicio en cada soldado, generando la confianza, la armonía y el compromiso por el trabajo en beneficio de la seguridad y defensa de la Patria y el pueblo ecuatoriano.

La aplicación de los diferentes estilos de liderazgo<sup>2</sup> debe basarse en el cumplimiento cabal de los principios del liderazgo y los principios de cómo liderar (CEDE, Manual de Liderazgo Militar, 2014, pág. 17), los mismos que direccionan al correcto ejercicio del mando táctico. Paralelamente se debe orientar a las exigencias de la sociedad actual (militares y civiles), proyectando hacia un liderazgo prospectivo que asegure un eficiente cumplimiento de funciones y misiones.

Seguro es importante desarrollar y fortalecer un adecuado ejercicio del liderazgo en los niveles tácticos, para establecer procedimientos básicos que deben cumplirse a

---

<sup>1</sup> Nivel de mando y conducción militar cuyo ejercicio de liderazgo se lo realiza en forma directa

<sup>2</sup> Corresponde a la forma resultante del ejercicio del liderazgo una vez que el líder ha escogido características de cada tipo para asumir las circunstancias de la situación que debe enfrentar con su unidad

cabalidad en cada nivel de mando, lo que permitirá a cada líder cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos en todas las funciones, sean éstas operativas, de instrucción y/o administrativas. Lo que evitará inconvenientes en el cumplimiento de misiones, en riesgos a la integridad física de las personas y del material militar.

La principal intención de esta investigación es destacar la importancia del ejercicio de un liderazgo eficiente en el nivel táctico de unidades tipo Batallón y menores, para mantener la disciplina y garantizar el cumplimiento cabal de las funciones de los diferentes niveles de mando a través de procedimientos básicos que deben ser cumplidos en el ejercicio del mando de una manera permanente y rutinaria.

Un militar inicia desarrollando sus aptitudes de liderazgo desde su etapa de formación, sin embargo es importante fortalecerlas a través de procedimientos a cumplirse en forma permanente en el ámbito profesional militar, en donde todos los niveles de mando participan tanto cumpliendo como supervisando el cumplimiento de dichos procedimientos.

El líder táctico emplea sus conocimientos básicos para comandar, sin embargo es susceptible a encontrar modelos o entes externos a imitar, que pueden degenerar en el incumplimiento de acciones y procedimientos básicos de un liderazgo eficiente.

Existen en el Ejército ecuatoriano muchos miembros especialmente oficiales subalternos que han tenido inconvenientes en el ejercicio del mando, porque su

liderazgo no ha sido fortalecido positivamente, sino más bien ha sido carente de valores morales y éticos, lo que ha desencadenado en fracasos personales e institucionales. Pero es imperante rescatar los valores y principios a cumplirse, a través de procedimientos que permitan rescatar la disciplina y la eficiencia en el cumplimiento de funciones en cada nivel de mando. Factor que le otorga un alto nivel de importancia al presente estudio.

## **2.2 Fundamentación teórica**

Conceptos y teorías argumentativas:

### **Qué es liderar**

Liderar es influir en otros para lograr un fin valioso y como todo hombre normal, el líder posee cualidades, se equivoca, comete errores pero su orientación está dirigida a la construcción de sí mismo, sus semejantes y el mundo. (Aguilar, Líderes para el siglo XXI, 1998, pág. 19)

### **Liderazgo Militar**

Se puede definir al Liderazgo Militar como una capacidad para conducir con responsabilidad la conducción de tropas hacia el logro de objetivos, por lo que se puede considerar como un proceso de aprendizaje permanente, compromiso y servicio a la



Patria y a su pueblo, va más allá del dar el ejemplo y dirigir con valentía, implica también la habilidad de convencer a través de verdades acertadas en un momento oportuno y de una adecuada manera (CEDE, Manual de Liderazgo Militar, 2014, pág. 3). Es decir ser líder militar involucra una total entrega al servicio, un renunciamiento a comodidades y a la aplicación cabal de valores morales y éticos para ejercer un mando eficiente. Así entonces el liderazgo militar es: “El arte de persuadir a los subalternos, lograr de ellos adhesión a un ideal para que, provistos de un propósito, dirección y motivación, desarrollen una tarea, cumplan una misión y mejoren la organización, sintiéndose al mismo tiempo satisfechos y realizados” (CEDE, Manual de Liderazgo Militar, 2014, pág. 4)

### **Principios del liderazgo militar**

Existen varios principios básicos que rigen el liderazgo militar (CEDE, 2014, pág. 17), dentro de los cuales se pueden destacar los siguientes:

- La **confianza** considerada como el pilar para las buenas relaciones entre superior y subordinado y el cimiento en que se sustenta el liderazgo garantizando que todos los subordinados confíen en su comandante, permitiendo así el cumplimiento cabal de las tareas y funciones encomendadas. De igual manera a través de la confianza se puede viabilizar la presentación de recomendaciones por parte de los subordinados de experiencia hacia el comandante táctico con menor experiencia. Y seguro esta

confianza recíproca desencadena en todo el equipo un sentido de responsabilidad y lealtad hacia el trabajo constante y honesto.

□ La **integridad** como una capacidad para poder diferenciar lo bueno de lo malo hablando de actos morales y éticos por parte de un superior, y esta capacidad seguro es vigilada, observada y exigida permanentemente por sus subordinados. Seguro un comandante íntegro ganará la confianza absoluta de sus subordinados porque ellos sabrán que su líder a pesar se errores humanos está para aceptarlos y enmendarlos con valentía. Este principio identifica al líder como un ser humano que rige sus actos con absoluta rectitud hacia la verdad y honestidad, lo que le otorga un escudo protector en el mando ante situaciones de riesgo. En fin un líder íntegro con seguridad pondrá por delante lo correcto y el cumplimiento del deber con valores éticos y morales.

□ La **moral** de un comandante que es identificada en su estado de ánimo hacia sus superiores, compañeros y subordinados. Una buena moral se refleja en su semblante y actitud positiva ante diferentes situaciones, especialmente ante adversidades. Entonces es imperante que los comandantes tácticos generen condiciones favorables para sus subordinados a fin de garantizar en ellos una actitud positiva reflejada en una alta moral ante el arduo entrenamiento, cumplimiento de misiones militares y demás actividades administrativas.

□ La **competencia profesional** de un comandante evidenciada en los conocimientos sobre el trabajo militar, incluyendo la gama de responsabilidades respecto de la unidad militar y el personal a su mando, lo que genera en los subordinados una plena confianza porque están seguros de que quien los lidera los está conduciendo hacia las metas propuestas con absoluta seguridad. Este principio involucra con certeza en el líder excelentes capacidades físicas, tácticas y técnicas militares. El buscar y asumir responsabilidades por parte de un líder militar es aceptar los retos y misiones impuestas a su unidad con valentía y decisión. Al enfrentar y aceptar las tareas y misiones militares el comandante tiene la gran oportunidad de demostrar a sus subordinados sus capacidades de liderazgo para el logro de objetivos propuestos. El líder debe tomar decisiones firmes y oportunas, a través de una férrea convicción de sus capacidades, basada inicialmente en una adecuada planificación que le permita una oportuna acción sobre su adversario, garantizando el cumplimiento de las misiones o tareas asignadas, además debe conocer a sus soldados y procurar su bienestar, preocupándose por los detalles y la satisfacción de necesidades básicas que otorguen bienestar y una buena moral para enfrentar el trabajo y las misiones militares. Igualmente el líder debe mantener informados a los integrantes de la unidad, a través de una comunicación permanente e interpersonal con sus subordinados, lo que genera confianza en la veracidad de la información a través de una fuente garantizada y evitando rumores infundados que afectan a la tranquilidad de las tropas. Además manteniendo informados a los subordinados, el líder propicia en ellos la iniciativa, el trabajo en equipo y su cohesión, fortaleciendo la valentía y el coraje para enfrentar situaciones adversas. También debe desarrollar un sentido de

pertenencia en los liderados, para que ellos sientan respeto a su uniforme, a su unidad y a su profesión, además promover en cada soldado el compromiso patriótico para enfrentar con profesionalismo las tareas militares de entrenamiento, cumplimiento de misiones y actividades administrativas. Debe procurar que la tarea sea entendida, cumplida y supervisarla, empezando con asignar a su personal tareas realizables, a través de órdenes claras y complementadas con una permanente supervisión del cumplimiento y debe incrementar el trabajo en equipo, a través de un adecuado entrenamiento, que le otorgue capacidades para trabajar cohesionado con su comandante y compañeros en pos de un objetivo común que los lleve al éxito con valentía y coraje. Finalmente debe entrenar a sus subordinados en base a sus capacidades para mantener soldados en condiciones de cumplir tareas exigentes.

- Un líder debe comandar en base al **ejemplo personal** para irradiar en sus subordinados los valores y las buenas conductas, para garantizar el cumplimiento cabal de las misiones y tareas dispuestas, además a la hora de tomar decisiones el líder debe hacerlo con sobriedad y seguridad; y, con seguridad el mejor ejemplo solamente lo puede dar estando presente en forma permanente con sus subordinados, en todas las actividades sean estas de instrucción, en el cumplimiento de misiones militares y en funciones administrativas, interactuando con sus subordinados a través de un don de mando directo. Al liderar con el ejemplo con seguridad los subordinados buscarán imitar a su comandante, ya que éste se convierte en su modelo a seguir, por su puesto sin destruir el mutuo respeto y consideración porque el líder está siempre bien presentado, en buenas condiciones

físicas, equilibrado en sus emociones, optimista en todo momento, disciplinado en sus actos, con buen sentido de colaboración y espíritu de cuerpo, incentivador de las buenas iniciativas, leal a sus subordinados, compañeros y superiores, practicando la justicia en todo momento, demostrando valentía permanente al asumir tareas con riesgos inherentes.

- La **tenacidad** de un líder debe ser coherente para asumir la responsabilidad de alcanzar los objetivos planteados ante situaciones adversas, con lo cual se logrará con seguridad estimular positivamente a sus subordinados para que entreguen su esfuerzo en favor del cumplimiento de las tareas impuestas.
  
- La **lealtad** de un líder, con seguridad es un valor que genera compromiso y fidelidad por parte de los subordinados hacia su comandante, la unidad, la institución y la Patria de manera incondicional, y los estimula a trabajar y a cumplir sus obligaciones en forma voluntaria y generosa. Por lo que el líder deberá velar por evitar abusos hacia sus comandados, ejecutar sus tareas de la mejor manera, mantener la reserva de temas internos, evitar criticar a sus superiores en presencia de sus subordinados, sino más bien demostrar caballerosidad hacia todos los demás.
  
- La **justicia** es la cualidad que permite al líder ser imparcial sobre el trato a sus subordinados a la hora de ejercer el mando, otorgando recompensas o castigos de manera imparcial y equitativa. El líder debe garantizar la justicia en sus subordinados

para mantener su buena reputación ante ellos, a través de la imparcialidad e impersonalidad al imponer sanciones, ni favoritismos al momento de premiar.

- El **cumplimiento del deber** debe ser la razón de todo líder y a través de la cual motivar a los subordinados a sentirse parte primordial de la institución armada, primando los intereses institucionales sobre los personales, en donde el líder debe velar permanentemente por sus subordinados y por el cumplimiento de la misión o tarea militar asignada, siempre con la idea de servir a la Patria y a su pueblo.
  
- La **empatía** de un líder le permite hacer suyos los sentimientos y emociones de sus subordinados, lo que le obliga a compartir estrechamente emociones, cuidados y oportunidades que les permite cumplir adecuadamente sus misiones y tareas militares, ya que un líder empático seguro comparte lo bueno y lo malo con su gente para asegurar su buen desempeño a pesar de las adversidades.

### **Cualidades del liderazgo**

El enfoque de cualidades no constituye el mejor punto de partida para la preparación en el liderazgo, por lo que se cree que el líder nace más no se hace y es necesario enlistar algunas de las cualidades que deben estar presentes en una persona capaz de influir en otras para que realicen las actividades y entre estas podemos decir que es importante la integridad, entusiasmo, calidez, serenidad y rigidez con justicia; que le

permitirá a un líder llevar a sus subordinados por el camino correcto para cumplir la misión. (Adair J. , 1990, pág. 6).

### **Valores esenciales en el perfil del líder**

Éstos representan las normas, principios y significados ideales de comportamiento sobre los que descansa la cultura como un modo de vida integrado, en este sentido los valores dicen algo de lo que el grupo es y de lo que quiere y debe ser; en estos se refleja el modo como se desea vivir dentro de un grupo. Diremos entonces que los valores de honestidad y respeto se consideran en una categoría universal, es decir que no se pueden alterar por ninguna causa. (Aguilar, Líderes para el siglo XXI, 1998, pág. 22)

### **Valores militares**

Un líder para el ejercicio de sus funciones debe poner en práctica valores militares, (CEDE, 2014, pág. 36), dentro de los cuales se destacan:

- La **cohesión** que es la adecuada interacción entre los miembros del Ejército ecuatoriano (líderes y liderados), basado en el sentido de pertenencia a la institución armada.

- La **disciplina** en el líder que asegura una inmediata obediencia de parte de sus subordinados.
  
- El **espíritu militar** practicado por el líder y que marca la pauta para generar una buena moral del conjunto, reflejada por el respeto a la institución y al deseo voluntario por ejecutar las tareas y misiones militares con absoluta entrega y de manera incondicional.
  
- La **ética militar** practicada por un líder es el conjunto de normas que le permiten ejercer un comportamiento ideal acorde a las exigencias de la vida militar.
  
- La **honestidad** practicada por el líder se refleja en sus acciones llenas de pudor, urbanidad, modestia, decencia y decoro.
  
- El **honor** de un líder se basa en el propio respeto ya que es un sentimiento moral que le lleva al cabal cumplimiento de obligaciones en beneficio del grupo.
  
- La **lealtad** del líder expresada con la noble fidelidad y franqueza hacia la totalidad del grupo, generando un ambiente de confianza y seguridad en las relaciones entre los miembros de la unidad. Es aquí donde el soldado actúa permanentemente con fidelidad, sinceridad, afecto y compañerismo hacia superiores, compañeros y subordinados.



- La **moral** de un líder representada por sus acciones en busca del bien, orientadas por la honradez, lealtad, rectitud, delicadeza, escrúpulo, justicia y celo por el cumplimiento cabal de los deberes y obligaciones militares.
  
- La **subordinación** que es un valor fundamental de la disciplina militar, por medio de la cual se evidencia el ejercicio del mando a través del cumplimiento cabal de las órdenes emitidas por un superior jerárquico.
  
- El **patriotismo** del soldado evidenciado en ideales que caracterizan al pueblo ecuatoriano, y que le otorgan identidad de la dignidad del Ecuador.
  
- La **prudencia** para poder diferenciar lo bueno de lo malo, y posteriormente tomar direcciones acertadas.
  
- La **templanza** del soldado evidenciada en la moderación, sobriedad, humildad, modestia y sencillez para asumir decisiones en el empleo de cosas que satisfacen.

### **Principios de cómo liderar**

Existen varios principios de cómo un líder debe ejercer el liderazgo militar sobre sus subordinados para el cumplimiento cabal de funciones y consecución de los objetivos institucionales (CEDE, 2014, pág. 160), dentro de los cuales tenemos:

- Principio 1: **Conozca al personal que está bajo sus órdenes**, ya que no es posible trabajar con un grupo sin conocerlos para adaptarse y relacionarse, por lo que los líderes deben tener carácter y temperamento para con habilidad motivar el trabajo en equipo y con características muy homogéneas. El líder al conocer a sus subordinados tiene la posibilidad de ubicarlo en la función adecuada en beneficio de la eficiencia de la unidad, y así garantiza que los esfuerzos no sean inútiles.
  
- Principio 2: **Comuníquese correctamente y con eficiencia**, para que la comunicación con los subordinados sea con rectitud, firmeza y respeto y de esta manera el líder pueda convencer de la importancia de su mensaje, al haberse comunicado en forma clara, sincera, simple y en forma frontal. También puede comunicarse a través del buen ejemplo con dedicación, cooperación y valentía.
  
- Principio 3: **Actúe con decisión y autoridad firme**, considerando que para decidir y dar órdenes, el líder debe tener argumentos convincentes para asumir la responsabilidad de sus decisiones, además deberá hacerlo con oportunidad, firmeza y persistencia para garantizar la credibilidad. Además se deberá considerar la aplicación del tacto en sus decisiones y órdenes para mantener el respeto hacia superiores, compañeros y subordinados.
  
- Principio 4: **Enseñe al subordinado a confiar**, para que el líder militar pueda gozar de la credibilidad desde sus subordinados, quienes están siempre observando el

comportamiento de su comandante. Esta confianza se produce cuando el líder ha logrado cohesionar a su personal de tal manera que todos sienten que su comandante siempre estará presto a ayudarlos.

- Principio 5: **Emplee el sentido común y mantenga su equilibrio emocional**, para demostrar una buena capacidad de decisión por parte del líder en busca de buenos resultados y mantener la credibilidad de sus subordinados, con lógica, razonada y sentido común. Además es importante escuchar sugerencias de personas con mayor experiencia y luego decidir con actitud equilibrada y mucha calma.
  
- Principio 6: **Elogie el trabajo bien hecho y el esfuerzo sincero**, porque es fundamental que un líder reconozca los aciertos de sus subordinados y evite ver únicamente solo los errores, es decir deberá ser justo reconociendo el buen trabajo de su gente y si existe un eventual fracaso, motivará una reacción positiva para salir adelante.
  
- Principio 7: **Apoye y estimule la iniciativa e incentive soluciones para el grupo**, porque es importante que el líder se libere del celo en sus decisiones, ya que debe motivar y permitir un leal asesoramiento de sus subordinados a través de iniciativas valederas, igualmente el comandante debe analizar y evitar sanciones ante iniciativas equivocadas porque seguro no tuvieron malas intenciones.

- Principio 8: **Converse con su personal y mantenga a todos bien informados**, mediante el contacto permanente con sus subordinados para mantener informado al personal subordinado, inclusive los comandantes de niveles superiores deberán buscar oportunidades para acercarse a su personal sin transmitir solo a través de los comandantes intermedios, lo que viabiliza la interacción entre superior y subordinado, generando la oportunidad para expresar inquietudes por parte de subordinados y soluciones o información de valía por parte de los comandantes.
  
- Principio 9: **Controle el miedo y demuestre coraje**, poniendo en práctica la valentía ante el peligro y la muerte por cumplir la misión asignada, además el líder militar también demuestra el valor moral para decidir con firmeza ante situaciones de riesgo y peligro, lo que permite que los subordinados se inspiren y lo sigan ciegamente.
  
- Principio 10: **Sea un permanente buen ejemplo para los subordinados**, a través de acciones con responsabilidad, honestidad y diciendo siempre la verdad, para mantener la credibilidad, para lo cual el líder debe tratar a toda costa de evitar errores; sin embargo, de suceder un error no debe quedar en duda la buena voluntad y la honestidad de su comandante, quien reconocerá su falla y la enmendará inmediatamente.
  
- Principio 11: **Tenga un proyecto para la organización militar**, creando cosas nuevas y mejores, basadas en proyectos justificados que permitan conseguir los

objetivos planteados por la unidad, que al final mejoren y beneficien institucionalmente.

- Principio 12: **Identifique y forme nuevos líderes**, considerando que lo aprendido en las escuelas de formación es solamente la base del ejercicio del liderazgo, por lo que los comandantes de los mandos tácticos subordinados continúen en forma permanente propiciando la cadena de liderazgo paralela a la cadena de mando, para garantizar el cumplimiento de misiones complejas en los niveles tácticos de mando.

### **Niveles de liderazgo**

El primer nivel se puede considerar a liderazgo del grupo primario de la organización, en este caso se encuentra el pelotón en la profesión militar. El segundo nivel o intermedio, es el que el líder tiene bajo su mando una compañía que a su vez dispone de líderes en cada pelotón, siendo éste capaz de influir positivamente en sus decisiones. El tercer nivel constituido por el líder estratégico que comanda un Ejército; en donde parecería que el liderazgo se encuentra organizado por un poder jerárquico, pero no es así ya que el verdadero líder influye directa e indirectamente en las personas para que éstas puedan desarrollar actividades que faciliten el liderazgo (F. Hesselbein, 2006, pág. 154).

## **El auto liderazgo es la esencia del liderazgo**

Se basa en conocerse a sí mismo y en buscar asesoramiento fiable, se debe hacer un inventario de sus atributos personales que cambian y a los que se resisten a ese cambio, por lo que es importante que el líder verifique en su interior los cambios que debe ejecutar para mejorar sus propios propósitos, valores, visión y valentía personal. Debe enfrentarse no solo a la amenaza externa del fracaso competitivo, sino también a la amenaza interna todavía mayor de la falta de integridad de liderazgo. (F. Hesselbein, 2006, pág. 220)

### **2.2.1 Antecedentes de la investigación**

Existe una variedad de bibliografía relacionada a la optimización del liderazgo en todo tipo de organizaciones y específicamente en una organización militar en los diferentes niveles de mando, a los mismos que se puede considerar como fuentes primarias para estructurar propuestas de mejora en el ejercicio del liderazgo a nivel táctico en unidades tipo batallón y menores, bibliografía que ha permitido analizar y reflexionar si debemos o no poner en marcha una investigación que promueva el fortalecimiento del liderazgo en las unidades militares del Ejército ecuatoriano. Sin duda esta bibliografía tiene mucha relación con la investigación en curso y constituye una base útil para estructurar una solución sugerida.

Por un lado es importante estar seguro de que cualquier organización, especialmente la militar a lo largo de la historia y especialmente en la actualidad no requiere de jefes sino que necesita verdaderos líderes para la consecución de sus objetivos (Adair J. , 1990, pág. 2), es decir en las unidades militares del Ecuador se requiere en forma permanente el ejercicio del mando en base a esta premisa.

De igual manera hay que estar convencidos que para obtener el éxito en el ejercicio del liderazgo es importante trabajar con devoción a pesar de las distracciones que se presentan dentro de una organización, a pesar de difamaciones o criterios adversos sobre su gestión y a pesar del peligro permanente que tiene el diario vivir en la organización (Warren, 2005, pág. 185), es así que en la vida militar seguro cada líder se enfrentará a estos inconvenientes que lo obligarán a seguir con firmeza liderando a sus tropas.

También es bien cierto que los niveles de mando subordinados son la base para el logro de los objetivos institucionales direccionados desde el nivel directivo de la organización, ya que su trabajo leal aporta al conjunto y permite a través de un eficiente liderazgo, por lo que deben tener la libertad de acción que les permita el ejercicio del mando, por lo que ellos deben conocer a plenitud sus responsabilidades sin que sean cohibidos en el mando hacia su personal (Hesselbein., 2006, pág. 48).

En la actualidad la sociedad en general está sufriendo una crisis de valores que influyen directamente en el ejercicio de funciones en una organización, en donde se

evidencia egoísmo por beneficios personales que han hecho daño a los intereses de grupo o institucionales (Aguilar, 1998, pág. 3)

### **2.3 Fundamentación Conceptual**

Para la presente investigación se ha considerado en primera instancia el análisis bibliográfico que sirve de sustento conceptual para visualizar la eficiente forma de liderar en los niveles tácticos, por lo que inicialmente se debe indagar a través de una investigación exploratoria<sup>3</sup> las falencias existentes en el ejercicio del mando. Posteriormente el siguiente evento será establecer bases procedimentales que aporten al ejercicio del mando de los comandantes tácticos en situaciones de instrucción o entrenamiento, en el cumplimiento de misiones militares y en actividades administrativas dentro y fuera de las unidades militares.

Esta fundamentación está dirigida hacia el liderazgo en el nivel táctico del nivel Batallón y menores, en lo referente al comportamiento y las cualidades personales que los subordinados esperan de un líder, al liderazgo en situaciones extremas, a la voluntad de combate del soldado, a los factores que afectan adversamente la eficiencia de combate como el temor, los rumores y el pánico, a las exigencias legales y éticas y adicionalmente a otros factores que afectan el ejercicio del liderazgo como la diversidad cultural, el género, los modelos de organización, la gestión de personal, el razonamiento ético, las órdenes éticas y la presencia; y, finalmente a la importancia de dimensionar el liderazgo en cada nivel.

---

<sup>3</sup> Basada en el ejercicio exploratorio del rastreo de fuentes bibliográficas y/o documentales, así como el establecimiento de contactos con especialistas e instituciones vinculadas con el tema en estudio.



### 2.3.1 Bases teóricas

**El liderazgo en el nivel táctico**, debe tener un excelente soporte teórico, en donde el comandante debe destinar mayor tiempo y dedicación para sus tareas de instrucción, cumplimiento de misiones, por lo que en su nivel el líder debe estar capacitado técnicamente lo que le permitirá saber qué hacer, cómo hacer, qué y cómo mandar, para obtener de sus subordinados el coraje y la decisión en el combate, eso sí considerando que el líder debe asumir riesgos personales para estar al frente ante los peligros para transmitir confianza. En una pequeña unidad es importante que el líder posea cualidades físicas con buena salud y forma física, deberá dominar destrezas operativas y técnicas en su nivel, buenas relaciones humanas y sociales con sus subordinados, practique cualidades ético-morales para enfrentar la realidad del combate transmitiendo confianza y seguridad.

Consideremos el liderazgo directo, que es el más usado por las unidades, donde prevalece el lenguaje verbal que es el más adecuado a una relación en que los líderes están visibles para sus subordinados la mayor parte del tiempo. Este distintivo, le permite al líder determinar sus capacidades dentro de las acciones y misiones que debe ser encomendado, es decir conoce a sus subordinados de mejor manera y los selecciona para cada momento de la operación militar.

Por esta razón este nivel de liderazgo es el llamado a la obtención de los mejores resultados, ya que permite a los individuos interrelacionar entre sí para luchar por una causa común que le permita al conglomerado (pelotón, compañía), el cumplimiento de

la misión encomendada, donde el ejemplo impartido por el superior (Capitán, Teniente, Subteniente), es la mejor virtud y la demostración que permite a los hombres seguir en el proceso. Por eso se dice: “LAS PALABRAS MUEVEN PERO EL EJEMPLO ARRASTRA”.

“El liderazgo directo también es el más conocido por la mayoría de los integrantes de la organización porque han sido educados en este nivel en las escuelas de formación y han estado destinados en unidades tácticas la mayor parte de su tiempo de servicio. Esta doble circunstancia, frecuentemente, produce que el oficial que es destinado en niveles de liderazgo indirecto se encuentre con realidades diferentes a las de su capacitación y experiencia previa”. (Argentina, 2011)

□ El comportamiento que los subordinados esperan de un líder.

No podemos remontarnos a las épocas pasadas, ya que en la actualidad el líder es exigido por sus subordinados para que tenga mayor comprensión

del mundo global, acelerado y cambiante que así no queramos, influye permanentemente con la vida de un líder militar. La vivencia actual pone al líder frente a frente y en ocasiones al desnudo del conocimiento, obligándole a su preparación día tras día para demostrar que es capaz de conducir a sus subordinados, solo el conocimiento le permite a un líder tomar la batuta y guiar a un grupo de hombres hacia el cumplimiento de una misión, es la única forma de ganarse

el respeto y considerarse como el líder verdadero que sea el ejemplo para seguir adelante.

Por tal razón los nuevos líderes o los líderes del presente, deben influir en la visión que sus subordinados tengan sobre él y sobre la institución, la influencia siempre deberá ser encaminada a realizar actos que beneficien el proceso del liderazgo basado especialmente en el conocimiento y el arrojo por alcanzar objetivos que le permitan demostrar su capacidad para conducir a sus subordinados.

El líder basa su trabajo en la creación de un clima de confianza, transparencia, participación de sus subordinados y la colaboración entre todo el grupo para alcanzar las metas propuestas con lo que podrá alcanzar soluciones más inteligentes que le permitan seguir por la senda trazada para cumplir la misión

- Que sea un miembro más de la unidad y mantenga una presencia permanente y un contacto personal directo y continuo con sus hombres.
- Que sea un referente para sus subordinados y que mediante sus acciones dé el ejemplo en situaciones de riesgos y dificultades en la instrucción y en el combate.
- Que atienda las necesidades de sus hombres y el mantenimiento del armamento, material, instalaciones, etc. y cumpla con sus servicios en beneficio de la unidad superior donde se encuentra encuadrado.
- Que ante conflicto en la gestión de recursos dé prioridad a las necesidades de los subordinados.

- Que escuche siempre con atención e interés a sus hombres cuando le planteen temas personales.
- Que mantenga informados a los subordinados con información útil a través del contacto directo.
- Que los subordinados lo consideren como su defensor y protector frente a las amenazas y peligros externos.
- Que mande la unidad con soltura, seguridad y entusiasmo para transmitir confianza en sus subordinados.
- Que cumpla lo que promete.
- Que observe en todo momento las medidas de seguridad para evitar bajas inútiles.

□ Cualidades personales que los subordinados esperan de un líder.

Un líder debe formarse dentro de la institución armada, buscando la forma de influir positivamente sobre sus subordinados. Para esto debe basarse en sus tres fortalezas fundamentales que son: el conocimiento sobre la profesión, la habilidad y especialmente los valores.

De esta forma se generará un ambiente adecuado para que el líder sea capaz de incentivar a los suyos para alcanzar los objetivos institucionales que cada uno de nosotros debe propender.

El líder debe generar una relación siempre efectiva entre el mando y los subordinados y esto solo se logra entendiendo que el trato es como personas, prestando atención, escuchando y ayudando a resolver los problemas. El líder debe buscar la motivación de sus subordinados y no mediante los premios o castigos, sino mediante el aprendizaje y conocimiento profesional que les permita ser cada día mejores en las actividades que realizan. La comunicación se hace primordial, es un elemento que complementa al triángulo del liderazgo (líder-situación-seguidor), será entonces este un complemento clave ya que la palabra es el centro de gravedad del sistema de liderazgo. El líder es el que influye y convence; escucha y ayuda; el que respeta y hace respetar; el que no se derrumba ante un contratiempo, el que se compromete con su profesión y el que da ejemplo a sus subordinados para alcanzar un clima de trabajo mancomunado y en equipo que permita la consecución de los objetivos institucionales, siempre dando ejemplo y practicando los valores y virtudes militares que le permitirán ser el llamado a conducir un grupo de hombres. (Gallegos Villalobos, 2018). Por tal razón qué se espera del líder:

- Que su forma de ser sea basada en principios y valores.
- Que sea virtuoso, ejemplar y estar libre tanto en la vida personal como profesional de ciertos vicios.
- Que rija su actuar en base de una personalidad moral virtuosa que le permita exigir a sus compañeros y subordinados.
- Que siempre busque ser correcto, bueno y cada vez mejor.

- Que éticamente se lance al perfeccionamiento personal y profesional e incentive a sus subordinados la superación moral.
- Que practique la virtud de obrar bien, conforme al deber militar.
- Que ejerza liderazgo con prudencia y juicioso equilibrio en el desarrollo de su vida personal y profesional.
- Que practique en forma permanente la **Integridad (honradez)** para hacer lo correcto y con justicia, la **Competencia** tanto física como técnica, para dar seguridad a los hombres que manda y lidera, la **Preocupación por sus subordinados** para ganarse su adhesión porque ha logrado establecer una relación afectiva, el **Valor** físico para despertar la adhesión entusiasta de sus seguidores y valor moral para decidir correctamente, la **Iniciativa** para llevar a cabo acciones necesarias en momentos de crisis e incertidumbre, basada en conocimientos suficientes, **Energía y entusiasmo** para superar obstáculos con ganas de vencer, manteniendo el entusiasmo por perseverar en la adversidad, el **Autocontrol** para adoptar una postura tranquila ante el desorden, lo que genera disciplina personal y ejerce una influencia irresistible, el **Ejemplo** para lograr la influencia en sus subordinados, por eso el líder debe estar presente, para ejercer el mando y ser visto por ellos y finalmente la **Responsabilidad** para reconocer y aceptar las consecuencias de una acción o decisión tomada.

#### □ El liderazgo en situaciones extremas

Para superar el miedo natural en el combate o en situaciones extremas es importante motivar la cohesión generando compromiso y lealtad personal y moral

entre todos miembros del grupo. La función del líder en estos casos es imprescindible, tanto en el combate como en la instrucción de los soldados y el adiestramiento de su unidad ya que los soldados si están bien instruidos, irán donde vaya su pequeña unidad con su líder directo, quien genera confianza demostrando en los aspectos físico, técnico, humano y moral y motiva a sus combatientes a transformarse en líderes militares y guerreros con condiciones de operar con éxito en la confusión y el desorden, y además estar en condiciones de generar confusión y desorden al adversario.

Es aquí verdaderamente donde se prueba la capacidad de un líder, cuando bajo determinada presión o circunstancia, debe asumir la responsabilidad para continuar influyendo sobre sus subordinados en beneficio de la misión encomendada a su reparto. Si un comandante (líder) deja que las situaciones adversas no puedan ser superadas podría causar una debacle dentro de sus subordinados y no poder cumplir la misión institucional que ha sido impuesta para dicho reparto.

Una función del líder también es la motivación para sus subordinados, integrando y participando con ellos en la causa institucional.

#### □ Voluntad de combate del soldado

Las actitudes y los desempeños durante la instrucción y entrenamiento están relacionados con el desempeño en combate por lo que es importante que el líder

militar esté atento a las actitudes de sus hombres en el entrenamiento, para determinar la decisión que tiene cada soldado para enfrentar situaciones adversas y en base a esto poder tomar acciones de solución.

Mediante el liderazgo, los soldados adquieren también la voluntad para poder combatir, sabiendo que tienen una persona en quien confiar que les permite seguir en las operaciones que se cumplen, permitiéndole adquirir la confianza para ejecutar las actividades necesarias para continuar de mejor manera en el cumplimiento del deber.

La voluntad se refleja en la confianza determinada para la inspiración y el orgullo que debe tener cada soldado por su unidad y su institución lo que se llama el amor a la camiseta, lo que permite ejecutar las acciones dentro de la institución sin miramientos sino con una adecuada fuerza de voluntad y siempre alcanzando resultados positivos para el bien común. ([www.onemagazine.es/nacional-defensa-como-se-forma-un-lider-militar](http://www.onemagazine.es/nacional-defensa-como-se-forma-un-lider-militar), s.f.)

#### □ Factores que afectan adversamente la eficiencia de combate

Se incluyen el temor, el pánico, los rumores, el desánimo, el aislamiento y la falta de confianza en sí mismo, en su unidad o en sus líderes, por lo que el líder debe detectar situaciones críticas y tomar acciones de liderazgo para eliminar las condiciones que conducen al temor y al pánico. Pero el líder militar mediante el



entrenamiento, instrucción y adoctrinamiento, preparan a sus hombres para enfrentar estas adversidades, además debe generar confianza por sus capacidades. Para enfrentar el temor seguro el entrenamiento en los periodos de paz enseñará al soldado a responder a órdenes específicas de combate, para mitigar los rumores el comandante debe mantener a sus hombres informados y para enfrentar el pánico el líder debe medir y fortalecer la confianza de sus hombres.

#### □ Exigencias legales y éticas

En el nivel táctico es imprescindible el cumplimiento del marco legal militar acompañado del componente ético, lo que orienta a una relación de subordinación y obediencia a las órdenes y reglas que se imparten, cuyos preceptos se rigen en el Reglamento de Disciplina Militar, además la profesión militar basa su liderazgo en contenidos éticos propios de la profesión militar. El servir a las Fuerzas Armadas desde el Ejército es un compromiso ético con la sociedad por ser una profesión de servicio. En fin el ejercicio del mando se caracteriza por la plenitud de su autoridad y de su responsabilidad y tiene el deber de exigir obediencia a subordinados y el respeto a la autoridad.

#### □ Otros factores que afectan el ejercicio del liderazgo

- La **Diversidad cultural** porque exige respeto a la cultura en cuanto a costumbres y tradiciones de varios de sus miembros, por lo que los líderes deben considerar

las diferencias a partir de las identidades culturales, además el líder no debe esperar que sus soldados renuncien a su cultura original.

- **El género** debe ser considerado por los líderes para evitar que la relación entre sexos afecte a la moral, a la cohesión de la unidad y al cumplimiento de la misión, por lo que deberá buscar la prudencia y respeto al cumplimiento de la misión fundamental.
- Los **Modelos de organización** porque ante el modelo institucional, se debe mantener el espíritu militar basado en la vocación, disciplina, el espíritu de sacrificio y el honor, ante el modelo ocupacional, se otorga mucha importancia a los intereses personales de los soldados, el reclutamiento y las recompensas e incentivos económicos, etc., mientras que el tercer modelo se refiere a una ubicación entre los dos.
- La **Gestión del personal** en donde los líderes deben procurar que la instrucción y el entrenamiento sean lo más realista posible.
- El **Razonamiento Ético** que permite que los líderes militares como líderes morales deben conocer los valores militares y aplicarlos para la búsqueda de soluciones éticas de los problemas, en donde el líder identificará lo que está bien y lo que está mal, para asumir la responsabilidad de las consecuencias de sus actos.
- Las **Órdenes Éticas** para que el líder militar cumpla la decisión de su superior con energía y entusiasmo, en donde el pensamiento crítico y la reflexión previa para determinar si la orden se encuentra encuadrada en la ley.
- La **Presencia** que se transmite por medio de la acción, la palabra, la actitud, el porte militar, la capacidad física, la seguridad y la capacidad de recuperación.

## □ Importancia de dimensionar el liderazgo en cada nivel

Es muy importante que se diferencia el mando de una compañía de fusileros, de un pelotón de fusileros, de un equipo de mantenimiento, de una sección de armas, etc., ya que cada unidad y cada nivel jerárquico tienen diferentes problemas y los subordinados exigen y esperan cosas diferentes de sus líderes, por eso las habilidades y comportamientos de éstos deben también ser diferentes. Entonces con respecto al nivel de responsabilidad o jerarquía se identifica que los problemas en cada nivel de mando son muy diferentes, por lo que sus soluciones requieren conocimientos y habilidades distintas, en lo referente al tipo de trabajo se debe considerar que los trabajos pueden ser tácticos, logísticos, técnicos, administrativos, etc., exigiendo diferentes conocimientos y habilidades y finalmente el **contexto cultural** que involucra a principios, valores, creencias, normas, actitudes de los integrantes del Ejército que exige mayor tacto y sentido común de parte de quien los lidera.

## 2.4 Fundamentación Legal

Como fundamentación legal para el ejercicio del mando en una profesión militar caracterizada por su jerarquización, tenemos:

### 2.4.1 Ley de Personal de las Fuerzas Armadas 2009

□ En su artículo 5 menciona que el Militar en Servicio Activo es aquel que, habiendo satisfecho los requisitos para su reclutamiento, ha optado por la carrera militar como su profesión habitual.

- En su artículo 9 menciona que Oficial es el militar que posee el grado de Subteniente a General de Ejército en la Fuerza Terrestre; de Alférez de Fragata a Almirante en la Fuerza Naval; y, de Subteniente a General del Aire en la Fuerza Aérea.
- En su artículo 11 menciona que el Personal de Tropa es aquel que posee el grado de Soldado a Suboficial Mayor en las Fuerzas Terrestres y Aérea; o, de Marinero a Suboficial Mayor en la Fuerza Naval. La Tropa en las fuerzas Terrestre, Naval y Aérea, se denomina voluntarios, tripulantes y aerotécnicos, respectivamente.
- En su artículo 29 menciona que el Superior militar es quien tiene mayor grado o antigüedad, con respecto a otro, entre los miembros de las Fuerzas Armadas.
- En su artículo 32 menciona que el mando es la facultad que permite al militar ejercer autoridad sobre sus subalternos, de acuerdo a las normas contempladas en las leyes y reglamentos pertinentes.
- En su artículo 33 menciona que el Comando ejerce el militar por designación o por sucesión.

#### **2.4.2 Reglamento a la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas 2009**

- En su artículo 16 menciona que el aspirante a Oficial o a Tropa ingresa al servicio activo quedando sujeto a la normativa jurídica de la institución militar y de los institutos de formación.
- En su artículo 41 menciona que se entenderá por cursos de especialización profesional, la preparación que recibe el personal militar en un campo determinado de su área de instrucción superior, la misma que se realiza con posterioridad a su

formación militar y profesional permitiéndole un perfeccionamiento en su ocupación, profesión o área de desempeño, para los cargos y funciones previstos en la organización de las Fuerzas Armadas.

También en referencia al Reglamento de Liderazgo Militar, se puede identificar que la relación de subordinación y la obediencia se basan en el reconocimiento formal de las órdenes y reglas que se imparten, además que el principal código ético está establecido en la Orden General del Ejército que constituye una base doctrinaria para el Ejército que se rige a través del Reglamento de Disciplina Militar.

## **2.5 Sistemas de variables**

### **2.5.1 Dependiente**

Liderazgo en las unidades tipo batallón y menores del Ejército.

### **2.5.2 Independiente**

Procedimientos tácticos elementales para el liderazgo militar

## **2.6 Hipótesis**

El **incumplimiento** de procedimientos tácticos elementales para el liderazgo militar, influye en el **debilitamiento** del liderazgo en las unidades tipo Batallón y menores del Ejército.

## 2.7 Cuadro de operacionalización de la (s) variable (s)

**Tabla No. 1.**

*Operacionalización de las Variables*

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
<b>Liderazgo en las unidades batallón menores del Ejército.</b>	Liderazgo en el tipo y nivel táctico	Comportamiento del líder	- Reducción de accidentes.
		Cualidades personales del líder	- Reducción en los niveles de cometimiento de faltas.
		Liderazgo en situaciones adversas	- Prestigio institucional fortalecido.
		Voluntad de combate del soldado	
		Acciones frente a factores que afectan la eficiencia	
		Acciones frente a factores que afectan al liderazgo	
<b>Procedimientos básicos para fortalecer el ejercicio</b>	Procedimientos a nivel táctico	Procedimientos básicos a nivel Pelotón	- Cumplimiento cabal de las actividades de régimen interno.
		Procedimientos básicos a nivel Compañía	

**liderazgo**

Procedimientos básicos a nivel Batallón - Cumplimiento eficiente de misiones militares asignadas.

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Modalidad de la investigación**

Tomando en consideración las características de esta investigación, se pretende realizar una búsqueda científica y sistemática basada en aplicaciones a través de evaluaciones metodológicas y opiniones de expertos conocedores del tema sobre el liderazgo militar. De esta forma nos permitirá obtener la información necesaria para determinar las causas que nos lleven a la solución del problema.

La presente investigación, permitirá la tabulación de resultados y serán los que nos faciliten la comprobación de las hipótesis planteadas, con la finalidad de buscar la solución para el problema de investigación en base a un análisis y medición estadística de encuestas con un enfoque de características cuantitativas.

#### **3.2 Tipos de investigación**

En el desarrollo del presente proyecto se utilizará la investigación exploratoria ya que se necesita conocer cómo puede afectar el problema de liderazgo en la institución militar ahora y si no se soluciona este problema como podrá afectar en el futuro. Este tipo de investigación se basa en los diferentes puntos de vista de las personas, es por esto que se utiliza la encuesta y la entrevista para determinar las diferentes causas que han motivado el problema de estudio, utilizando el rastreo de



fuentes bibliográficas y documentales con una estrecha relación del conocimiento de expertos que pueden proponer sus experiencias e ideas, que permita la mejor solución del problema de investigación.

Con la utilización de la investigación exploratoria, se obtendrán ideas nuevas ya que se utilizarán técnicas y métodos diferentes analizando con profundidad el tema que permitirá alcanzar una solución del problema investigativo, ya que proporciona gran variedad de alternativas en lo relacionado a bibliografía, personas y hechos que se relacionan con el tema, permitiendo que la investigación pueda cumplir con sus objetivos trazados.

### **3.3 Diseño de la investigación**

Para el presente trabajo investigativo, se ha ejecutado una investigación tomando en consideración aspectos disciplinarios y actividades administrativas que han producido hechos que menosprecian la integridad de la institución, generando un problema grave a nivel interno y también hacia la sociedad. Para esto se realiza una investigación exploratoria que nos va a permitir conocer los criterios del personal militar en la mayoría de los estratos a nivel de oficiales y voluntarios que nos facilita manejar los resultados de una manera verás.

### **3.4 Niveles de investigación**

Considerando la naturaleza de la investigación en curso, se puede indicar que el nivel de investigación que mantiene este trabajo es exploratorio; ya que el trabajo se lo realiza con las personas que se encuentran relacionadas con el tema, permite recabar la información necesaria para alcanzar los fines propuestos en el trabajo investigativo. Además presenta también un nivel correlacional ya que se encuentra relacionando dos variables de las cuales pretende definir cuál será el comportamiento de la variable dependiente luego de los resultados obtenidos en la investigación y por último presenta un nivel explicativo ya que con esta investigación se puede comprobar por qué el problema de liderazgo en nuestra institución se presenta especialmente en los niveles tácticos dentro de las unidades militares y se da a conocer las causas o factores que pueden ser los causantes del problema investigado, tratando de dar una explicación objetiva para dicho proceso.

### **3.5 Población y Muestra**

#### **3.5.1 Población**

La población para el tema de estudio ha sido considerado el personal del Fuerte Militar "ATAHUALPA" conformado por la 13 B.I "PICHINCHA" y la Escuela de Infantería del Ejército; con un universo de 972 miembros, los que se encontraban como efectivos disponibles en mencionada unidad.

### 3.5.2 Muestra

La muestra para el presente trabajo de investigación fue aplicada según la técnica de muestra probabilística estratificada ya que esta técnica nos permite recoger los criterios del personal militar en los diferentes grados y funciones. Esta técnica está concebida de la siguiente manera:

$$n = N(pq) / (N-1)(E/K)^2$$

Donde:

N = universo

n = tamaño de la muestra

p = variabilidad positiva

q = variabilidad negativa

E = máximo error admisible

K = constante de corrección del error (2)

Para el presente caso en estudio en el Fuerte Militar "ATAHUALPA", los datos son los siguientes:

N = 972

p = 50%

q = 50%

$$E = 9\%$$

$$K = 2$$

$$n = N(pq) / (N-1)(E/K)^2$$

$$n = (972)(0,25) / (972-1)(0,09/2)^2$$

$$n = 125,13$$

$$n = 125$$

Luego calculamos la frecuencia muestral:

$$f = n/N$$

$$f = 125/972 = 0,128601$$

Así se obtiene el cupo para cada estrato:

**Tabla No. 2.**

*Estratos de la muestra*

ESTRATO	ELEMENTOS x FRECUENCIA	CUPO
<b>Primer estrato (SLDO.-SGOP)</b>	627 x 0,1286	81
<b>Primer estrato (SGOP.-TNTE)</b>	322 x 0,1286	41
<b>Primer estrato (SUBC.- CMTES)</b>	23 x 0,1286	3
<b>TOTAL DE LA MUESTRA</b>		125

### **3.6 Técnicas de recolección de datos**

#### **3.6.1 Instrumento (s)**

En el presente trabajo investigativo, se ha considerado como instrumento de recolección de datos a la encuesta, la entrevista y un análisis documental. Este instrumento aplicado a la muestra nos permitirá dimensionar la forma como influye el liderazgo en las actividades militares, de esta forma nos permitirá la elaboración procedimientos de liderazgo para los niveles tácticos. Anexo "A" Instrumentos de recolección de datos.

#### **3.6.2 Validez y confiabilidad**

Los recursos que se utilizan para la investigación, deben considerar que faciliten la obtención de datos e información de las variables, es así que durante este trabajo investigativo se aplica los instrumentos de recolección que son la encuesta y la entrevista, las mismas que permiten obtener los criterios de diferentes miembros del Ejército en distintos grados y en un sin número de unidades, información que es la más apegada a la realidad, adquiriendo una validez en el contenido, de criterio y de constructo. Estos instrumentos presentan gran confiabilidad ya que en el caso de las encuestas fueron aplicadas a personal militar, en una misma aula, a la misma hora y en las mismas condiciones, por lo que arroja resultados congruentes y las entrevistas fueron realizadas en forma personal con los comandantes y subcomandantes.

### **3.7 Técnicas de análisis de datos**

Para el análisis se establecen una categoría, un orden, para manipular y resumir los datos que se han obtenido durante el proceso investigativo, para lo cual se recolectar los datos obtenidos con la finalidad de interpretar y determinar el cumplimiento de las relaciones existentes entre las variables presentadas.

Para la investigación realizada se utilizará una técnica de observación que permita identificar inicialmente cualitativamente los resultados obtenidos en las entrevistas a los comandantes y subcomandantes de unidad y posteriormente mediante una vaciado poder determinar las tendencias que permitan verificar en forma cuantitativa los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los estratos de Soldado a Sargento Segundo y de Sargento Primero a Tenientes.

### **3.8 Técnicas de comprobación de hipótesis**

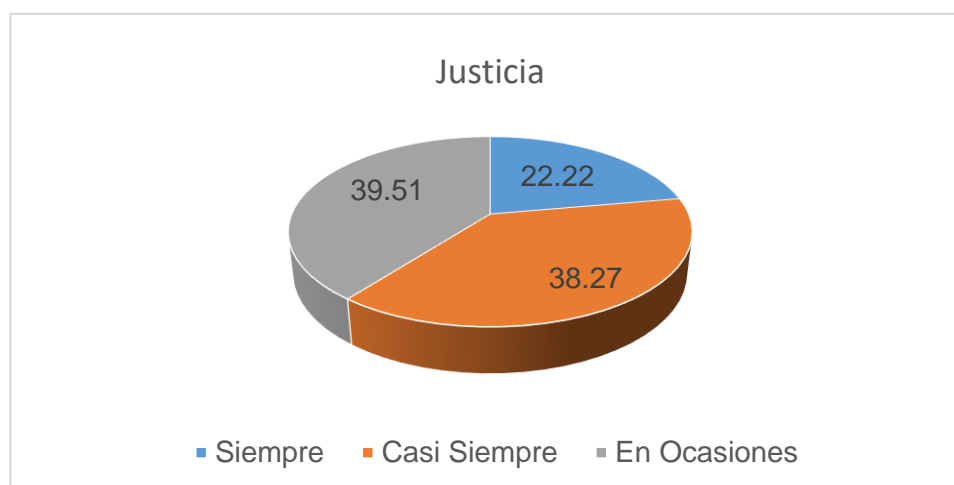
Para la comprobación de la hipótesis, una vez tabulados los resultados de las encuestas y entrevistas se establecerán las tendencias con los estadígrafos de porcentajes, proporciones, moda y otros, los mismos que permitirán obtener conclusiones en varios factores y criterios sobre el ejercicio del liderazgo en el nivel táctico de pelotón, compañía y batallón, cuya interrelación evidenciará o no la existencia de un deficiente don de mando y liderazgo.

### **3.9 Análisis de las encuestas aplicadas a la muestra de SLDO. a SGOS.**

- 1. Durante su tiempo de experiencia en el reparto, cree que su comandante de pelotón imparte justicia con todos sus subordinados?**

**Tabla No. 3.***Justicia (Cmte. de Pelotón)*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Siempre</b>	18	22,22	22,22
<b>Casi</b>	31	38,27	60,49
<b>Siempre</b>			
<b>En</b>	32	39,51	100,00
<b>Ocasiones</b>			
<b>TOTAL</b>	81	100,00	

**Figura No. 1.** Justicia (Cmte. de Pelotón)**Análisis.**

De un total de 81 encuestados en este estrato se puede identificar que se encuentra dividido el criterio de que su comandante de Pelotón practica la justicia con sus subordinados, ya que un 39,51 % opina que SIEMPRE, un

38,27 % considera que CASI SIEMPRE (o sea a veces sí, a veces no), mientras que un 22,22 % considera que EN OCASIONES (a veces), lo que evidencia que este valor no siempre está siendo practicado por los Comandantes de Pelotón.

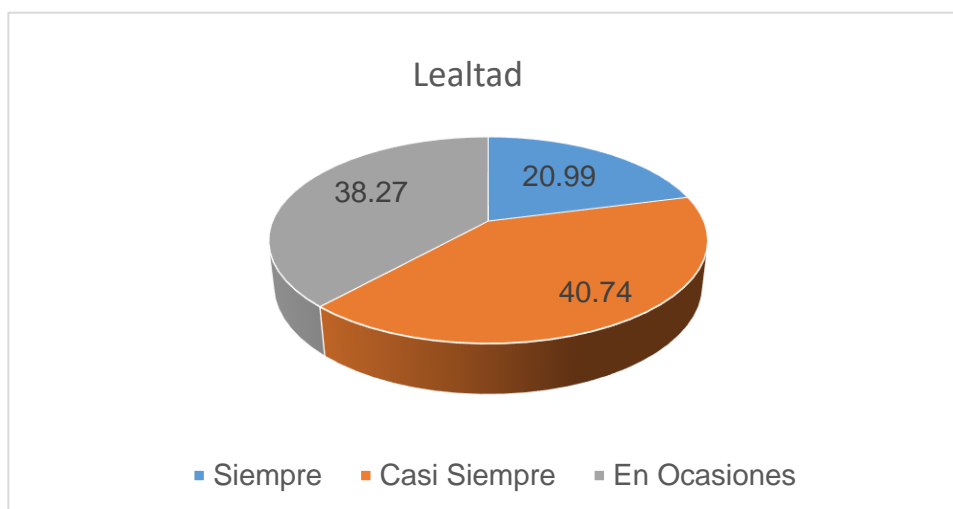
2. **La fidelidad que un individuo desarrolla para con sus subordinados está reflejada en su lealtad. Cree usted que su comandante de pelotón ha desarrollado esta cualidad?**

**Tabla No. 4.**

*Lealtad (Cmte. de Pelotón)*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Siempre</b>	17	20,99	20,99
<b>Casi</b>	33	40,74	61,73
<b>Siempre</b>			
<b>En</b>	31	38,27	100,00
<b>Ocasiones</b>			
<b>TOTAL</b>	81	100,00	





**Figura No. 2.** Lealtad (Cmte. de Pelotón)

#### **Análisis.**

De un total de 81 encuestados en este estrato se puede identificar que se encuentra dividido el criterio de que su comandante de Pelotón practica la lealtad con sus subordinados, ya que solo un 20,99 % opina que SIEMPRE, un 40,74 % considera que CASI SIEMPRE (o sea a veces sí, a veces no), mientras que un 38,27 % considera que EN OCASIONES (a veces), lo que evidencia que los subordinados aprecian que su Comandante de Pelotón no es siempre leal con ellos.

- 3. Su comandante de pelotón, ha sido capaz de incentivar a sus subordinados para alcanzar los objetivos sobreponiéndose a factores adversos producidos durante diferentes actividades desarrolladas?**

**Tabla No. 5.***Incentivador (Cmte. de Pelotón)*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>SI</b>	55	67,90	67,90
<b>NO</b>	26	32,10	100,00
<b>TOTAL</b>	81	100,00	

**Figura No. 3.** Incentivador (Cmte. de Pelotón)**Análisis.**

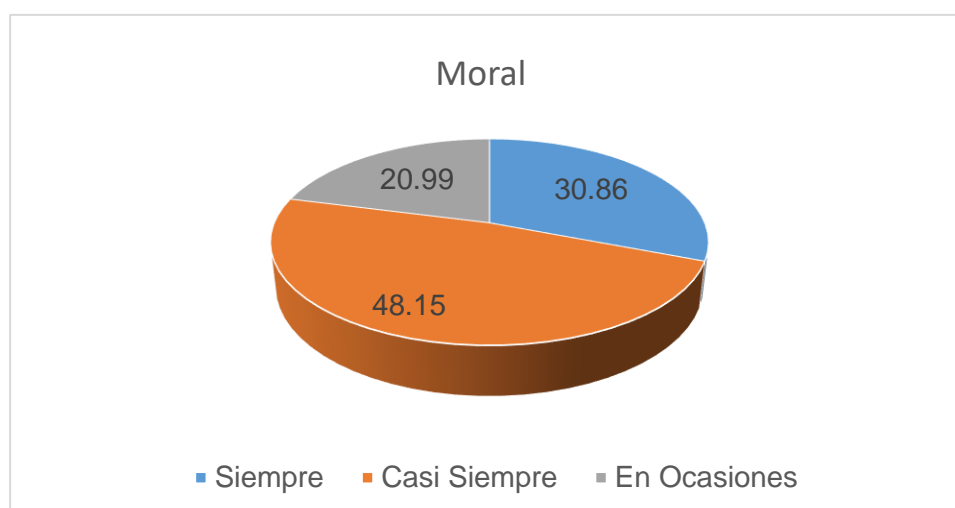
De un total de 81 encuestados en este estrato se puede identificar que por lo menos un tercio considera que su comandante de Pelotón no los incentiva ante situaciones adversas en pos del cumplimiento de objetivos planteados, ya que un 32,10 % opina que NO se sienten incentivados, lo que evidencia que su líder no los motiva ni los convence a sentirse positivos para cumplir sus obligaciones.

4. La moral corresponde al estado mental del individuo respecto a sí mismo, a sus soldados y a la vida en el Ejército en general; de acuerdo a esto cree que su comandante de pelotón demuestra moral en todas sus acciones dentro del trabajo profesional militar?

**Tabla No. 6.**

*Moral (Cmte. de Pelotón)*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Siempre</b>	25	30,86	30,86
<b>Casi</b>	39	48,15	79,01
<b>Siempre</b>			
<b>En</b>	17	20,99	100,00
<b>Ocasiones</b>			
<b>TOTAL</b>	81	100,00	



**Figura No. 4.** Moral (Cmte. de Pelotón)

### **Análisis.**

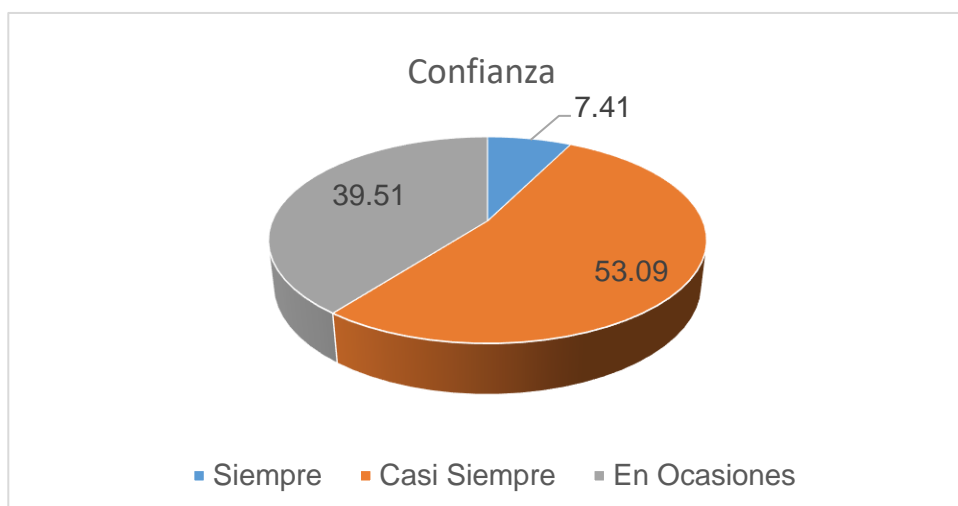
De un total de 81 encuestados en este estrato se puede identificar que se encuentra dividido el criterio de que su comandante de Pelotón posee una buena moral en el cumplimiento de sus acciones, siendo un 30,86 %, quienes opinan que SIEMPRE, un mayoritario 48,15 % considera que CASI SIEMPRE (o sea a veces sí, a veces no), mientras que un 20,99 % considera que EN OCASIONES (a veces), lo que evidencia que este valor no siempre está siendo practicado por los Comandantes de Pelotón.

- 5. La Confianza constituye la base de las relaciones interpersonales y representa la piedra angular del liderazgo, es imposible seguir a alguien en quien no se confía. Cómo usted considera que su comandante de pelotón ha desarrollado la confianza en él para seguirlo incondicionalmente y en todo momento?**

**Tabla No. 7.**

*Confianza (Cmte. de Pelotón)*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Siempre</b>	6	7,41	7,41
<b>Casi</b>	43	53,09	60,49
<b>Siempre</b>			
<b>En</b>	32	39,51	100,00
<b>Ocasiones</b>			
<b>TOTAL</b>	81	100,00	



**Figura No. 5.** Confianza (Cmte. de Pelotón)

#### **Análisis.**

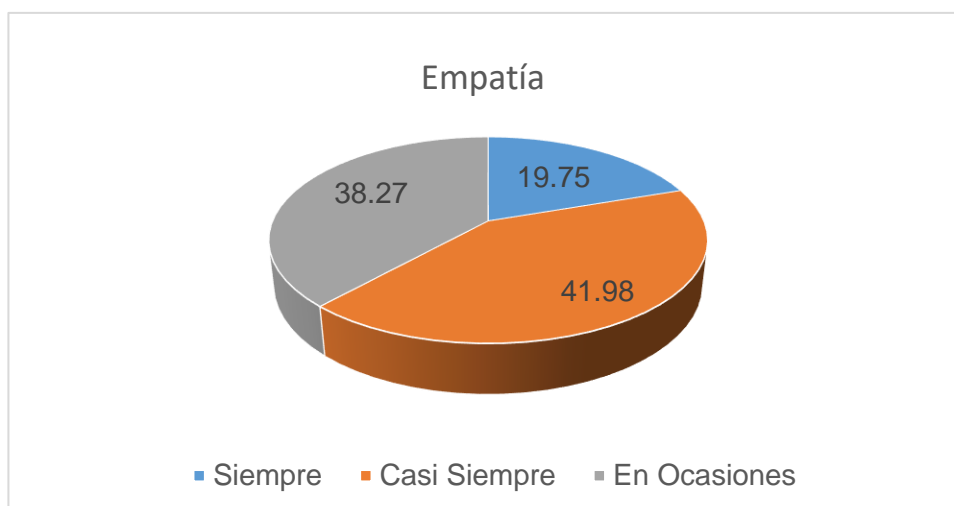
De un total de 81 encuestados en este estrato se puede identificar que tiene una tendencia negativa, ya que muy pocos consideran que su comandante de Pelotón genera confianza, ya que únicamente un 7,41 % opina que SIEMPRE, un mayoritario 53,09 % considera que CASI SIEMPRE (o sea a veces sí, a veces no), mientras que un 22,22 % considera que EN OCASIONES (a veces), lo que evidencia que este valor no siempre está siendo practicado por los Comandantes de Pelotón.

6. En el ámbito militar la empatía obliga a los líderes a compartir experiencias con los integrantes de su unidad con el objeto de entenderlos, cuidados y brindarles las oportunidades suficientes de capacitación y equipamiento que le permitan preservar su vida en el campo de batalla, permitiéndole culminar con éxito sus misiones. Cómo creé usted que su comandante de pelotón ha compartido con usted sus experiencias, para fortalecer sus relaciones?

**Tabla No. 8.**

*Empatía (Cmte. de Pelotón)*

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% Acumulado</b>
<b>Siempre</b>	16	19,75	19,75
<b>Casi Siempre</b>	34	41,98	61,73
<b>En Ocasiones</b>	31	38,27	100,00
<b>TOTAL</b>	81	100,00	



**Figura No. 6.** Empatía (Cmte. de Pelotón)

### **Análisis.**

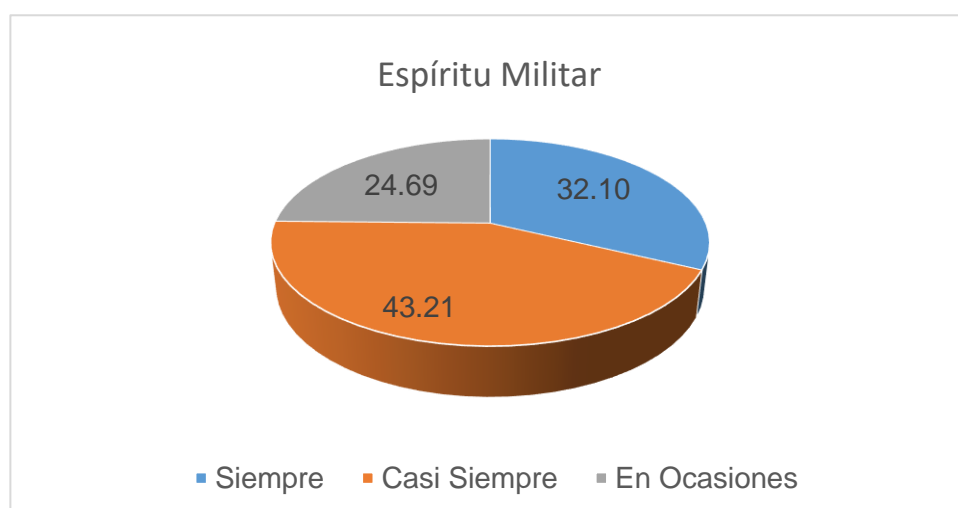
De un total de 81 encuestados en este estrato se puede identificar que se encuentra dividido el criterio de que su comandante de Pelotón genera empatía con sus subordinados, ya que únicamente un 19,75 % opina que SIEMPRE, un mayoritario 41,98 % considera que CASI SIEMPRE (o sea a veces sí, a veces no), mientras que un 38,27 % considera que EN OCASIONES (a veces), lo que evidencia que no existe una buena relación entre los Comandantes de Pelotón y sus subordinados.

7. El espíritu militar, es todo acto en el que siente palpitar la vocación a la profesión de las armas. Cómo creé usted que su comandante de pelotón ha demostrado este valor?

**Tabla No. 9.**

*Espíritu Militar (Cmte. de Pelotón)*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Siempre</b>	26	32,10	32,10
<b>Casi</b>	35	43,21	75,31
<b>Siempre</b>			
<b>En</b>	20	24,69	100,00
<b>Ocasiones</b>			
<b>TOTAL</b>	81	100,00	



**Figura No. 7.** Espiritu Militar (Cmte. de Pelotón)



### **Análisis.**

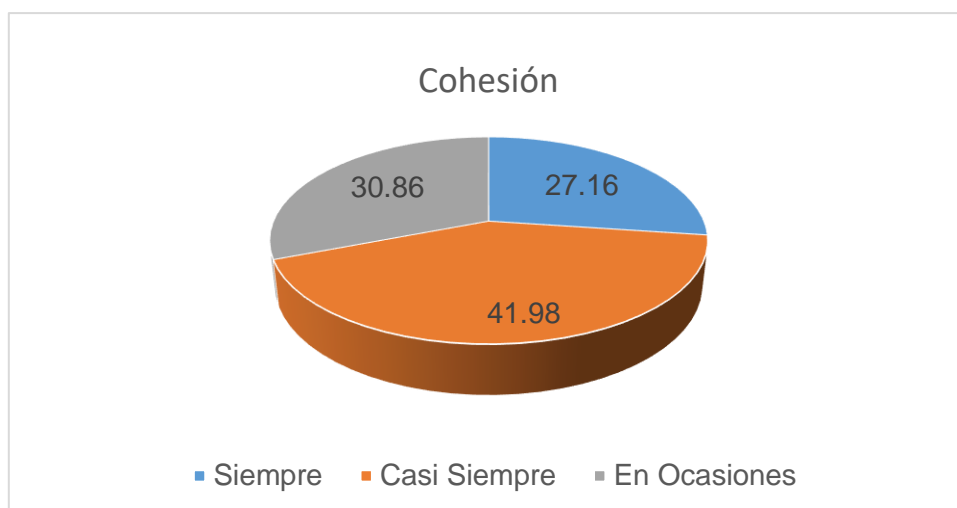
De un total de 81 encuestados en este estrato se puede identificar que se encuentra dividido el criterio de que su comandante de Pelotón demuestra un buen espíritu militar a sus subordinados, ya que un 32,10 % opina que SIEMPRE, un mayoritario 43,21 % considera que CASI SIEMPRE (o sea a veces sí, a veces no), mientras que únicamente un 24,69 % considera que EN OCASIONES (a veces), lo que evidencia que este valor fundamental no siempre está siendo practicado por los Comandantes de Pelotón.

- 8. La cohesión es un sentimiento de pertenencia que hace que la institución sea más unida y fuerte. Creé usted que su comandante de pelotón fomenta este valor militar en sus subordinados?**

**Tabla No. 10.**

*Cohesión (Cmte. de Pelotón)*

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% Acumulado</b>
<b>Siempre</b>	22	27,16	27,16
<b>Casi</b>	34	41,98	69,14
<b>Siempre</b>			
<b>En</b>	25	30,86	100,00
<b>Ocasiones</b>			
<b>TOTAL</b>	81	100,00	



**Figura No. 8.** Cohesión (Cmte. de Pelotón)

### **Análisis.**

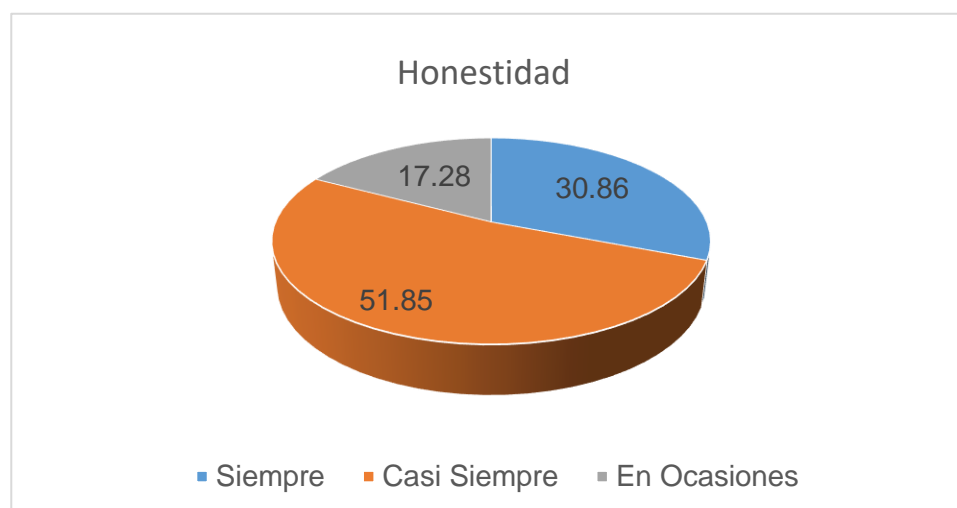
De un total de 81 encuestados en este estrato se puede identificar que se encuentra dividido el criterio de que su comandante de Pelotón fomenta la cohesión en sus subordinados, ya que un 27,16 % opina que SIEMPRE, un mayoritario 41,98 % considera que CASI SIEMPRE (o sea a veces sí, a veces no), mientras que un 30,86 % considera que EN OCASIONES (a veces), lo que evidencia una separación en las relaciones entre los miembros de un Pelotón.

9. Durante su experiencia en el reparto, cómo cree usted que su comandante de pelotón ha demostrado honestidad dentro de todas sus actividades?

Tabla No. 11.

*Honestidad (Cmte. de Pelotón)*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Siempre</b>	25	30,86	30,86
<b>Casi</b>	42	51,85	82,72
<b>Siempre</b>			
<b>En</b>	14	17,28	100,00
<b>Ocasiones</b>			
<b>TOTAL</b>	81	100,00	



**Figura No. 9.** Honestidad (Cmte. de Pelotón)

### **Análisis.**

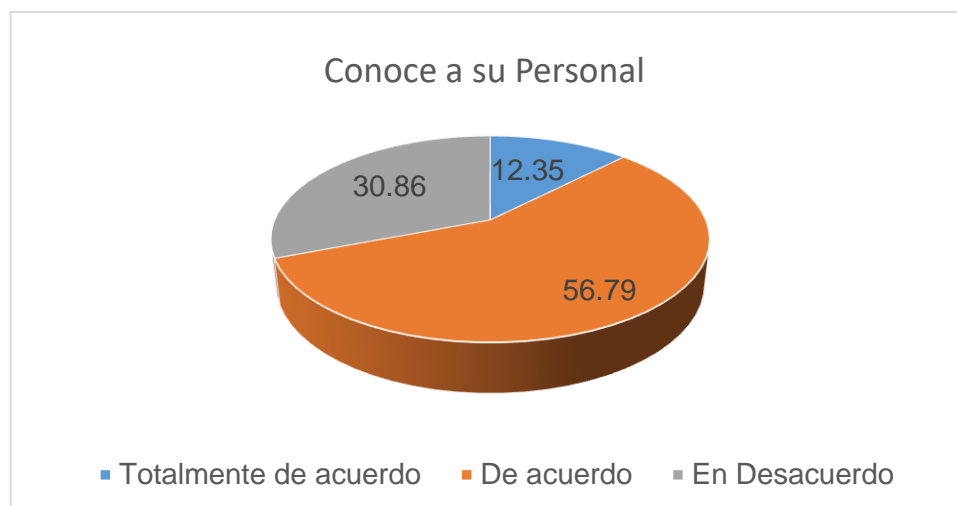
De un total de 81 encuestados en este estrato se puede identificar que se encuentra dividido el criterio de que su comandante de Pelotón practica la honestidad en sus acciones, ya que un 30,86 % opina que SIEMPRE, un mayoritario 51,85 % considera que CASI SIEMPRE (o sea a veces sí, a veces no), mientras que un 17,18 % considera que EN OCASIONES (a veces), lo que evidencia que la práctica de este valor, está muy debilitada en los Comandantes de Pelotón.

**Considera usted que su comandante de pelotón conoce todo el personal subordinado que se encuentra bajo sus órdenes?**

**Tabla No. 12.**

*Conoce a su personal (Cmte. de Pelotón)*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Totalmente de acuerdo</b>	10	12,35	12,35
<b>De acuerdo</b>	46	56,79	69,14
<b>En Desacuerdo</b>	25	30,86	100,00
<b>TOTAL</b>	81	100,00	



**Figura No. 10.** Conoce a su personal (Cmte. de Pelotón)

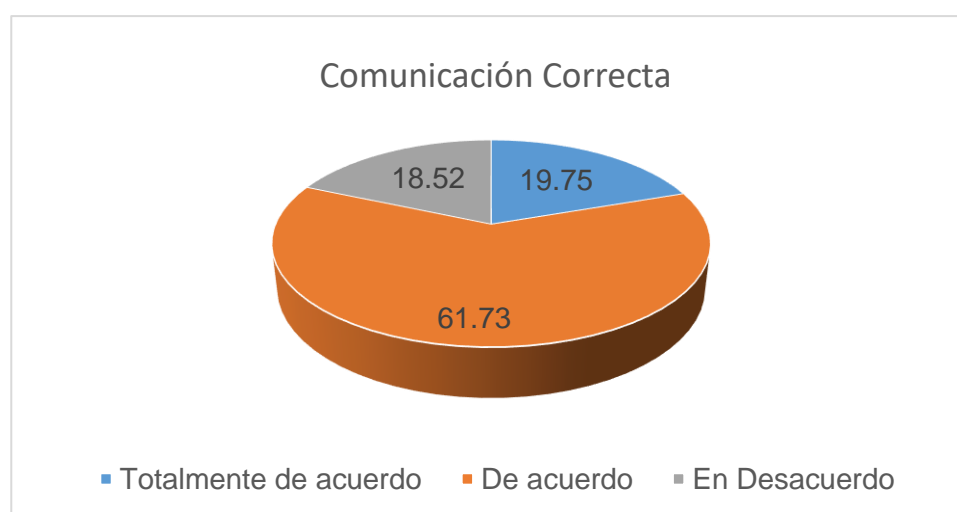
#### **Análisis.**

De un total de 81 encuestados en este estrato se puede identificar que se encuentra dividido el criterio de que su comandante de Pelotón conoce al personal a su mando, ya que únicamente un 12,35 % opina que están TOTALMENTE DE ACUERDO, un mayoritario 56,79 % considera que están DE ACUERDO (no muy convencidos), mientras que un 30,86 % considera que están EN DESACUERDO (no comparten), lo que evidencia que existe una falta de interés por parte Comandante de Pelotón en conocer y preocuparse por sus subordinados.

**10. Considera usted que su comandante de pelotón se comunica correctamente y con eficiencia con sus subordinados, en base a órdenes y/o disposiciones claras y precisas?**

**Tabla No. 13.***Comunicación Correcta (Cmte. de Pelotón)*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Totalmente de acuerdo</b>	16	19,75	19,75
<b>De acuerdo</b>	50	61,73	81,48
<b>En Desacuerdo</b>	15	18,52	100,00
<b>TOTAL</b>	81	100,00	

**Figura No. 11.** Comunicación Correcta (Cmte. de Pelotón)**Análisis.**

De un total de 81 encuestados en este estrato se puede identificar que se encuentra dividido el criterio de que su comandante de Pelotón se comunica con el personal a su mando en forma clara y precisa, ya que únicamente un

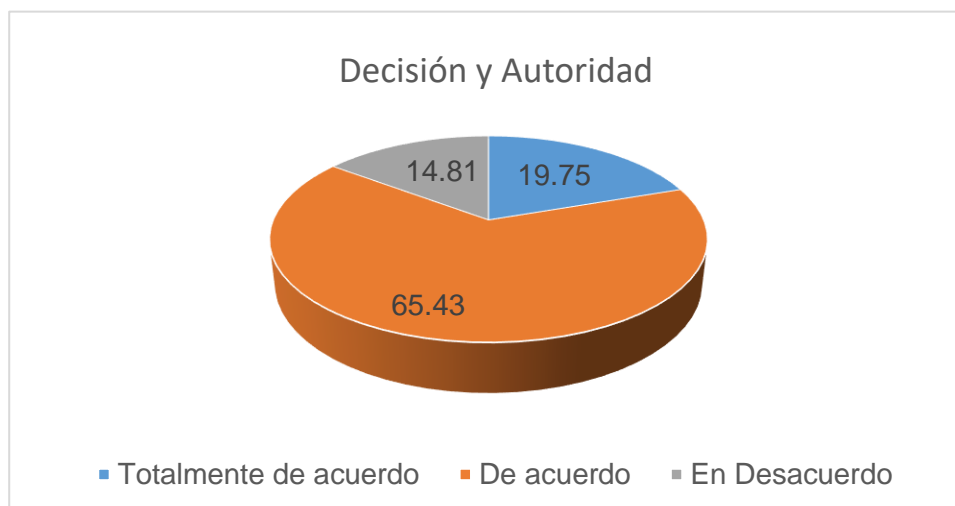
19,75 % opina que están TOTALMENTE DE ACUERDO, un mayoritario 61,73 % considera que están DE ACUERDO (no muy convencidos), mientras que un 18,52 % considera que están EN DESACUERDO (no comparten), lo que evidencia que existe una mala comunicación por parte del Comandante de Pelotón con sus subordinados.

**11. Cree usted que su comandante de pelotón actúa con decisión y autoridad firme cuando la situación lo amerita?**

**Tabla No. 14.**

*Decisión y Autoridad (Cmte. de Pelotón)*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Totalmente de acuerdo</b>	16	19,75	19,75
<b>De acuerdo</b>	53	65,43	85,19
<b>En Desacuerdo</b>	12	14,81	100,00
<b>TOTAL</b>	81	100,00	



**Figura No. 12.** Decisión y Autoridad (Cmte. de Pelotón)

#### **Análisis.**

De un total de 81 encuestados en este estrato se puede identificar que se encuentra dividido el criterio de que su comandante de Pelotón actúa con decisión y autoridad firme cuando la situación lo amerita, ya que únicamente un 19,75 % opina que están TOTALMENTE DE ACUERDO, un mayoritario 65,43 % considera que están DE ACUERDO (no muy convencidos), mientras que un 14,81 % considera que están EN DESACUERDO (no comparten), lo que evidencia que existe una percepción de los subordinados de que su Comandante de Pelotón no actúa con firmeza y decisión.

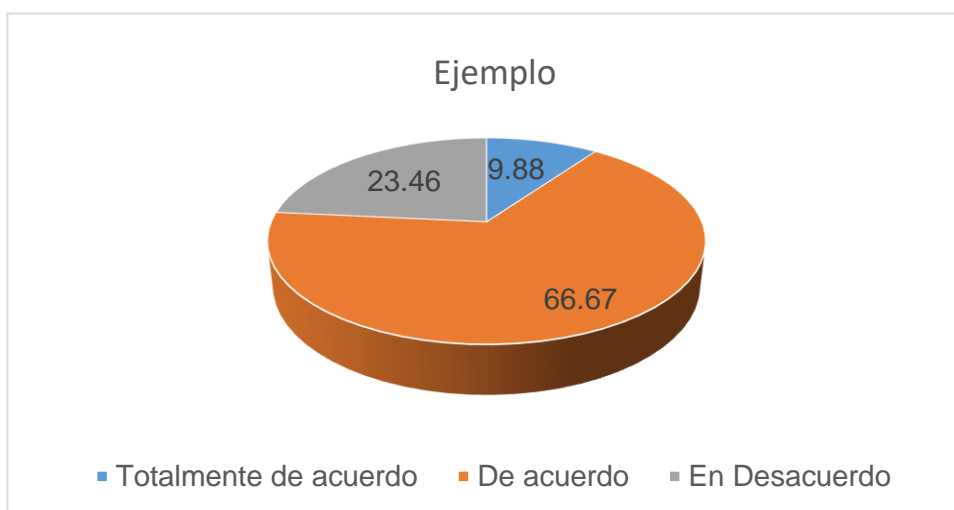


**12. Considera usted que su comandante de pelotón es permanentemente un buen ejemplo para sus subordinados?**

**Tabla No. 15.**

*Ejemplo (Cmte. de Pelotón)*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Totalmente de acuerdo</b>	8	9,88	9,88
<b>De acuerdo</b>	54	66,67	76,54
<b>En Desacuerdo</b>	19	23,46	100,00
<b>TOTAL</b>	81	100,00	



**Figura No. 13.** Ejemplo (Cmte. de Pelotón)

**Análisis.**

De un total de 81 encuestados en este estrato se puede identificar que se encuentra dividido el criterio de que su comandante de Pelotón es un buen

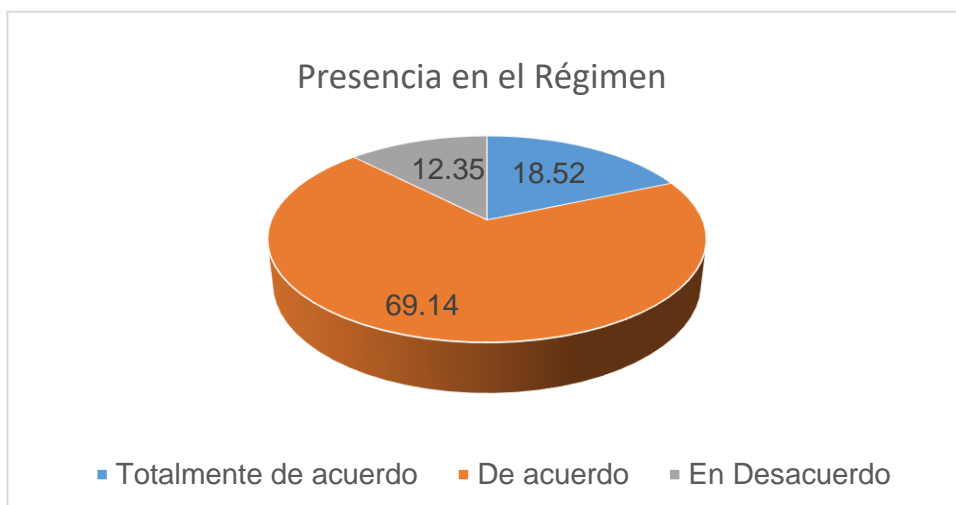
ejemplo para sus subordinados, ya que únicamente un 9,88 % opina que están TOTALMENTE DE ACUERDO, un mayoritario 66,67 % considera que están DE ACUERDO (no muy convencidos), mientras que un 23,46 % considera que están EN DESACUERDO (no comparten), lo que evidencia que el Comandante de Pelotón no es considerado como ejemplo a seguir por sus subordinados.

**13. La presencia de un líder es indispensable para el cumplimiento de las actividades de la unidad. Considera usted que su comandante de pelotón cumple a cabalidad con el régimen interno de las unidades militares (control del aseo del dormitorio, partes, revistas de aseo al personal etc.), a través de su presencia personal?**

**Tabla No. 16.**

Presencia en el Régimen (Cmte. de Pelotón)

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Totalmente de acuerdo</b>	15	18,52	18,52
<b>De acuerdo</b>	56	69,14	87,65
<b>En Desacuerdo</b>	10	12,35	100,00
<b>TOTAL</b>	81	100,00	



**Figura No. 14.** Presencia en el Régimen (Cmte. de Pelotón)

#### **Análisis.**

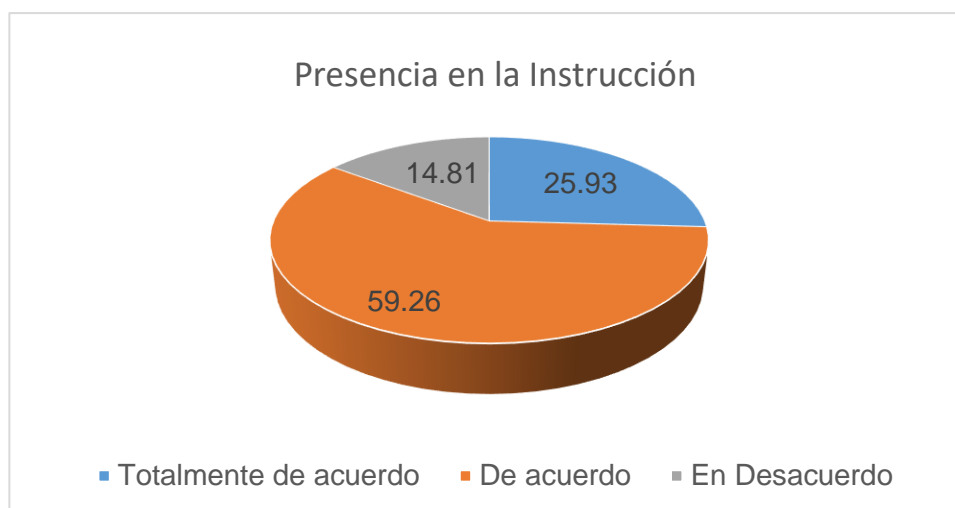
De un total de 81 encuestados en este estrato se puede identificar que se encuentra dividido el criterio de que su comandante de Pelotón está presente con el personal a su mando en todas las actividades de régimen interno, ya que únicamente un 18,52 % opina que están TOTALMENTE DE ACUERDO, un mayoritario 69,14 % considera que están DE ACUERDO (no muy convencidos), mientras que un 12,35 % considera que están EN DESACUERDO (no comparten), lo que no evidencia la presencia permanente del Comandante de Pelotón junto a sus subordinados en las actividades diarias.

**14.La presencia de un líder es indispensable para el cumplimiento de las actividades de la unidad. Considera usted que su comandante de pelotón cumple a cabalidad con las actividades de instrucción (preparación física militar marchas a pie, desplazamientos en vehículos etc.)**

**Tabla No. 17.**

Presencia en la Instrucción (Cmte. de Pelotón)

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Totalmente de acuerdo</b>	21	25,93	25,93
<b>De acuerdo</b>	48	59,26	85,19
<b>En Desacuerdo</b>	12	14,81	100,00
<b>TOTAL</b>	81	100,00	

**Figura No. 15.** Presencia en la Instrucción (Cmte. de Pelotón)**Análisis.**

De un total de 81 encuestados en este estrato se puede identificar que se encuentra dividido el criterio de que su comandante de Pelotón está presente con el personal a su mando en las actividades de instrucción, ya que

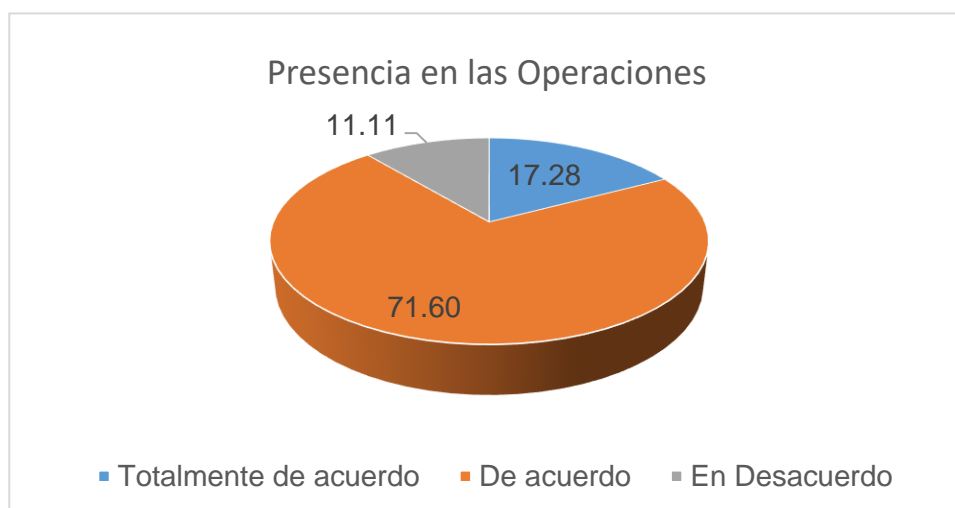
únicamente un 25,93 % opina que están TOTALMENTE DE ACUERDO, un mayoritario 59,26 % considera que están DE ACUERDO (no muy convencidos), mientras que un 14,81 % considera que están EN DESACUERDO (no comparten), lo que no evidencia la presencia permanente del Comandante de Pelotón junto a sus subordinados en las actividades de instrucción.

**15. La presencia de un líder es indispensable para el cumplimiento de las actividades de la unidad. Considera usted que su comandante de pelotón cumple a cabalidad la ejecución de misiones militares?**

**Tabla No. 18.**

*Presencia en las Operaciones (Cmte. de Pelotón)*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Totalmente de acuerdo</b>	14	17,28	17,28
<b>De acuerdo</b>	58	71,60	88,89
<b>En Desacuerdo</b>	9	11,11	100,00
<b>TOTAL</b>	81	100,00	



**Figura No. 16.** Presencia en las Operaciones (Cmte. de Pelotón)

### **Análisis.**

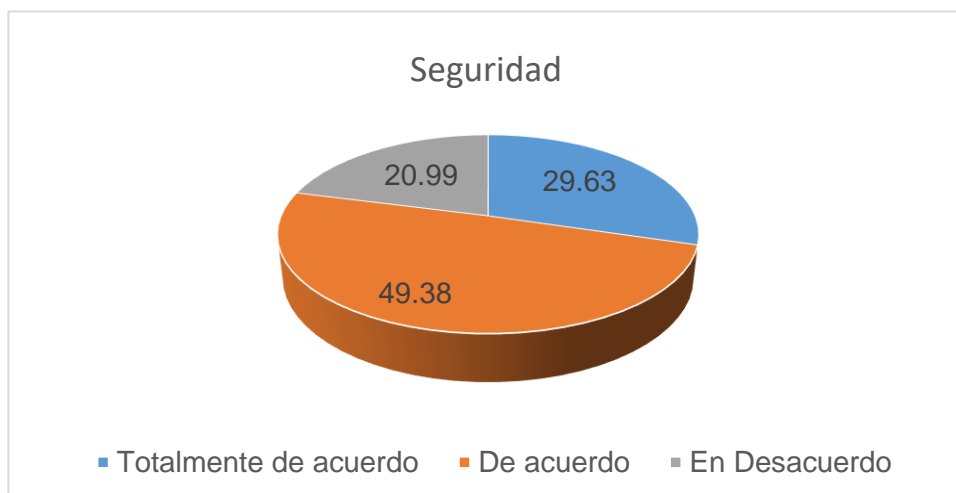
De un total de 81 encuestados en este estrato se puede identificar que se encuentra dividido el criterio de que su comandante de Pelotón está presente con el personal a su mando en el cumplimiento de misiones militares, ya que únicamente un 17,28 % opina que están TOTALMENTE DE ACUERDO, un mayoritario 71,60 % considera que están DE ACUERDO (no muy convencidos), mientras que un 11,11 % considera que están EN DESACUERDO (no comparten), lo que no evidencia la presencia permanente del Comandante de Pelotón junto a sus subordinados en el cumplimiento de misiones militares.

**16. Las actividades de seguridad implican el cumplimiento y la aplicación de un sinnúmero de normas y procedimientos para evitar accidentes que afecten a la integridad física e inclusive la vida de las personas. Considera usted que su comandante cumple y hace cumplir con las normas de seguridad en forma permanente (en el servicio de guardia, entrenamiento e instrucción, misiones militares, movimientos motorizados, etc.**

**Tabla No. 19.**

Seguridad (Cmte. de Pelotón)

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Totalmente de acuerdo</b>	24	29,63	29,63
<b>De acuerdo</b>	40	49,38	79,01
<b>En Desacuerdo</b>	17	20,99	100,00
<b>TOTAL</b>	81	100,00	



**Figura No. 17.** Seguridad (Cmte. de Pelotón)

### **Análisis.**

De un total de 81 encuestados en este estrato se puede identificar que se encuentra dividido el criterio de que su comandante de Pelotón está pendiente en forma permanente de cumplir y hacer cumplir las medidas de seguridad con el personal a su mando, ya que un 29,63 % opina que están TOTALMENTE DE ACUERDO, un mayoritario 49,38 % considera que están DE ACUERDO (no muy convencidos), mientras que un 20,99 % considera que están EN DESACUERDO (no comparten), lo que evidencia que existe una falta de preocupación por parte del Comandante de Pelotón en preservar la seguridad de sus subordinados.



### Resumen de porcentajes obtenidos en la presente encuesta

PROMEDIOS		Incentivador	Porcentaje
<b>Siempre – Totalmente de acuerdo</b>	21,53	<b>SI</b>	67,90
<b>Casi siempre - De acuerdo</b>	53,70	<b>NO</b>	32,10
<b>En ocasiones - En desacuerdo</b>	24,77	<b>TOTAL</b>	100,00
<b>TOTAL</b>	100		

Como podemos observar la encuesta aplicada al estrato de 81 miembros de los pelotones de las diferentes unidades, en el grado de Soldado, Cabo Segundo, Cabo Primero y Sargento Segundo, quienes en forma directa tienen relación con el ejercicio del mando de su Comandante de Pelotón, arroja resultados en los que un porcentaje promedio de 53,70 % considera que no siempre o a veces su comandante practica los valores y procedimientos tácticos fundamentales del liderazgo que lo hacer un verdadero líder, de igual manera se identifica que existe al menos un tercio, en promedio un 24,77 % opina que su comandante definitivamente no cumple con estos preceptos y otro tercio, en un promedio del 21,53 %, señala que su comandante sí

cumple; en lo referente a si su comandante los incentiva al cumplimiento de objetivos existe un tercio que menciona que no (32,10 %). También hay que tomar en cuenta que estos criterios pueden ser producto de malas y buenas experiencias de los encuestados con sus comandantes de pelotón, sin embargo se puede considerar como una moda o

un común denominador estas respuestas a los planteamientos expuestos, lo que ratifica la hipótesis planteada. Seguro también es evidente el debilitamiento en el liderazgo con ciertos actos amorales, de indisciplina y falta de control identificados en algunas unidades militares, cuyas consecuencias han sido públicas, afectando al prestigio institucional y al cumplimiento cabal de las funciones y misiones encomendadas.

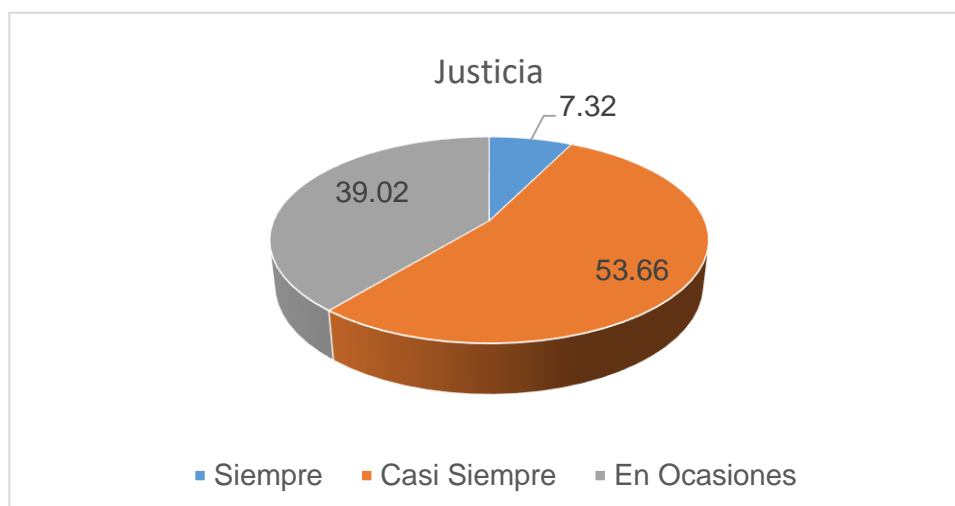
### 3.10 Análisis de las encuestas aplicadas a la muestra de SGOP. a TNTE.

#### 1. Durante su tiempo de experiencia en el reparto, cree que su comandante de compañía imparte justicia con todos sus subordinados?

**Tabla No. 20.**

*Justicia (Cmte. de Compañía)*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Siempre</b>	3	7,32	7,32
<b>Casi</b>	22	53,66	60,98
<b>Siempre</b>			
<b>En</b>	16	39,02	100,00
<b>Ocasiones</b>			
<b>TOTAL</b>	41	100,00	



**Figura No. 18.** Justicia (Cmte. de Compañía)

### **Análisis.**

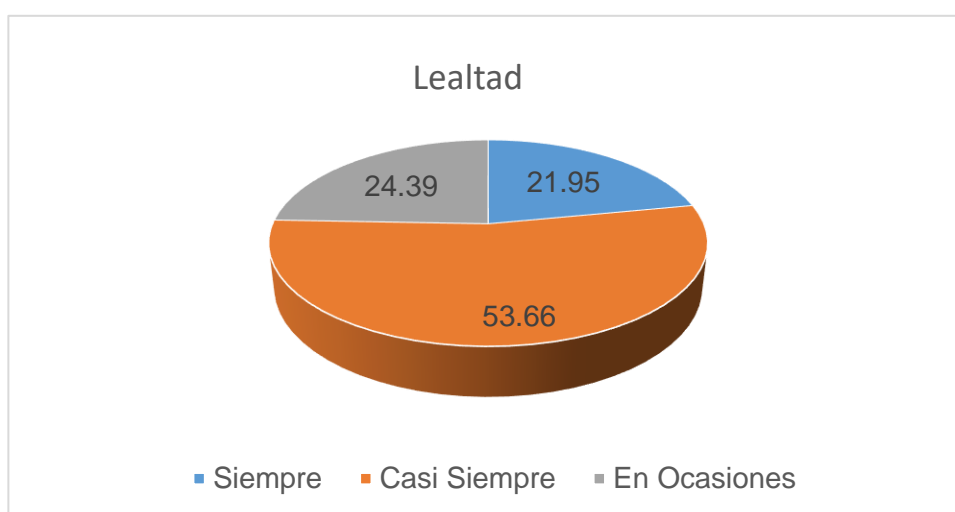
De un total de 41 encuestados en este estrato se puede identificar que se encuentra dividido el criterio de que su comandante de Compañía practica la justicia con sus subordinados, ya que únicamente un 7,32 % opina que SIEMPRE, un mayoritario 53,66 % considera que CASI SIEMPRE (o sea a veces sí, a veces no), mientras que un 39,02 % considera que EN OCASIONES (a veces), lo que evidencia que este valor no siempre está siendo practicado por los Comandantes de Compañía.

2. La fidelidad que un individuo desarrolla para con sus subordinados está reflejada en su lealtad. Cree usted que su comandante de compañía ha desarrollado esta cualidad?

Tabla No. 21.

**Lealtad (Cmte. de Compañía)**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Siempre</b>	9	21,95	21,95
<b>Casi</b>	22	53,66	75,61
<b>Siempre</b>			
<b>En</b>	10	24,39	100,00
<b>Ocasiones</b>			
<b>TOTAL</b>	41	100,00	



**Figura No. 19.** Lealtad (Cmte. de Compañía)

### **Análisis.**

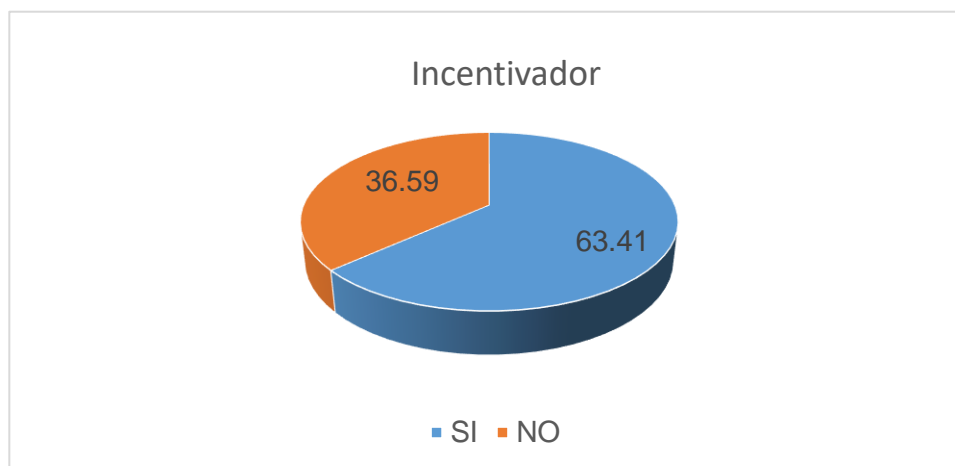
De un total de 41 encuestados en este estrato se puede identificar que se encuentra dividido el criterio de que su comandante de Compañía practica la lealtad con sus subordinados, ya que solo un 21,95 % opina que SIEMPRE, un mayoritario 53,66 % considera que CASI SIEMPRE (o sea a veces sí, a veces no), mientras que un 24,39 % considera que EN OCASIONES (a veces), lo que evidencia que los subordinados aprecian que su Comandante de Compañía no es siempre leal con ellos.

- 3. Su comandante de compañía, ha sido capaz de incentivar a sus subordinados para alcanzar los objetivos sobreponiéndose a factores adversos producidos durante diferentes actividades desarrolladas?**

**Tabla No. 22.**

*Incentivador (Cmte. de Compañía)*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>SI</b>	26	63,41	63,41
<b>NO</b>	15	36,59	100,00
<b>TOTAL</b>	41	100,00	



**Figura No. 20.** Incentivador (Cmte. de Compañía)

### **Análisis.**

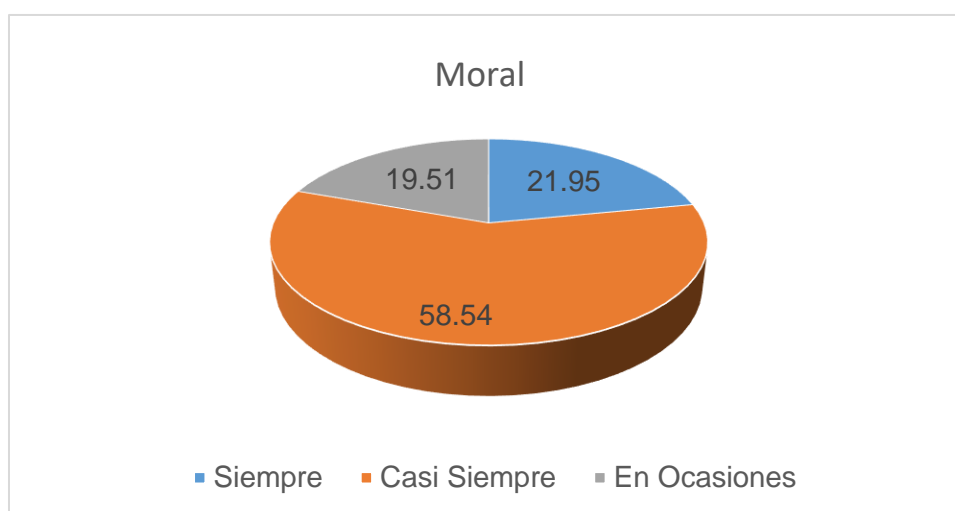
De un total de 41 encuestados en este estrato se puede identificar que por lo menos un tercio considera que su comandante de Compañía no los incentiva ante situaciones adversas en pos del cumplimiento de objetivos planteados, ya que un 36,59 % opina que NO se sienten incentivados, lo que evidencia que su líder no los motiva ni los convence a sentirse positivos para cumplir sus obligaciones.

4. La moral corresponde al estado mental del individuo respecto a si mismo, a sus soldados y a la vida en el Ejército en general; de acuerdo a esto cree que su comandante de compañía demuestra moral en todas sus acciones dentro del trabajo profesional militar?

**Tabla No. 23.**

*Moral (Cmte. de Compañía)*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Siempre</b>	9	21,95	21,95
<b>Casi</b>	24	58,54	80,49
<b>Siempre</b>			
<b>En</b>	8	19,51	100,00
<b>Ocasiones</b>			
<b>TOTAL</b>	41	100,00	



**Figura No. 21.** Moral (Cmte. de Compañía)

### **Análisis.**

De un total de 41 encuestados en este estrato se puede identificar que se encuentra dividido el criterio de que su comandante de Compañía posee una buena moral en el cumplimiento de sus acciones, siendo un 21,95 %, quienes opinan que SIEMPRE, un mayoritario 58,54 % considera que CASI SIEMPRE (o sea a veces sí, a veces no), mientras que un 19,51 % considera que EN OCASIONES (a veces), lo que evidencia que este valor no siempre está siendo practicado por los Comandantes de Compañía.

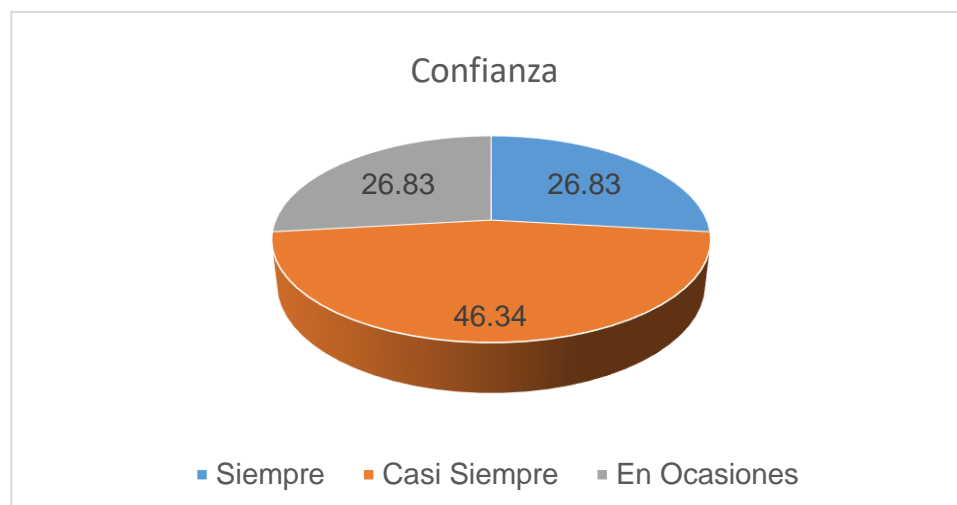
- 5. La Confianza constituye la base de las relaciones interpersonales y representa la piedra angular del liderazgo, es imposible seguir a alguien en quien no se confía. Cómo usted considera que su comandante de compañía ha desarrollado la confianza en él para seguirlo incondicionalmente y en todo momento?**

**Tabla No. 24.**

*Confianza (Cmte. de Compañía)*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Siempre</b>	11	26,83	26,83
<b>Casi</b>	19	46,34	73,17
<b>Siempre</b>			
<b>En</b>	11	26,83	100,00
<b>Ocasiones</b>			
<b>TOTAL</b>	41	100,00	





**Figura No. 22.** Confianza (Cmte. de Compañía)

#### **Análisis.**

De un total de 41 encuestados en este estrato se puede identificar que tiene una tendencia negativa, ya que muy pocos consideran que su comandante de Compañía genera confianza, ya que solo un 26,83 % opina que SIEMPRE, un mayoritario 46,34 % considera que CASI SIEMPRE (o sea a veces sí, a veces no), mientras que un 26,83 % considera que EN OCASIONES (a veces), lo que evidencia que este valor no siempre está siendo practicado por los Comandantes de Compañía.

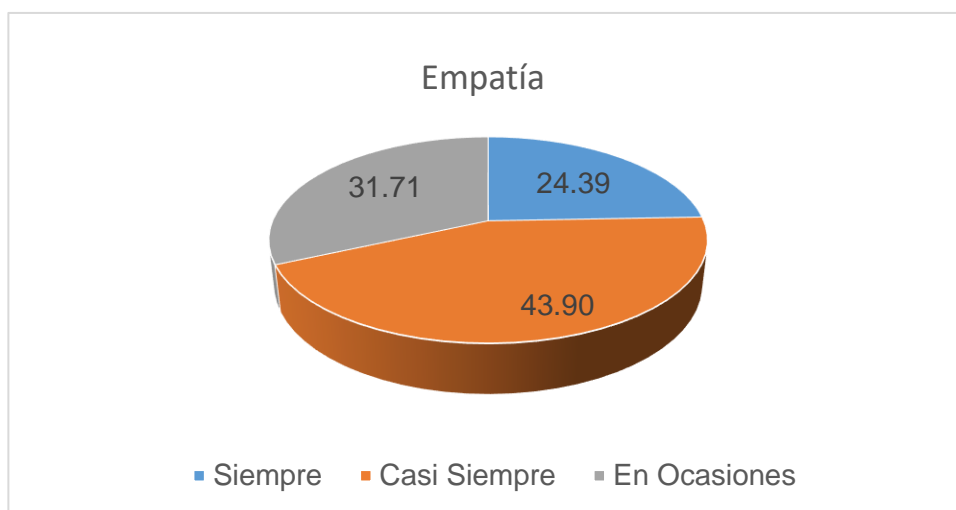
- 6. En el ámbito militar la empatía obliga a los líderes a compartir experiencias con los integrantes de su unidad con el objeto de entenderlos, cuidados y brindarles las oportunidades suficientes de capacitación y equipamiento que le permitan preservar su vida en el campo de batalla, permitiéndole culminar con éxito sus misiones. Cómo creé usted que su comandante de**

**compañía ha compartido con usted sus experiencias, para fortalecer sus relaciones?**

**Tabla No. 25.**

*Empatía (Cmte. de Compañía)*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Siempre</b>	10	24,39	24,39
<b>Casi</b>	18	43,90	68,29
<b>Siempre</b>			
<b>En</b>	13	31,71	100,00
<b>Ocasiones</b>			
<b>TOTAL</b>	41	100,00	



**Figura No. 23.** Empatía (Cmte. de Compañía)

### **Análisis.**

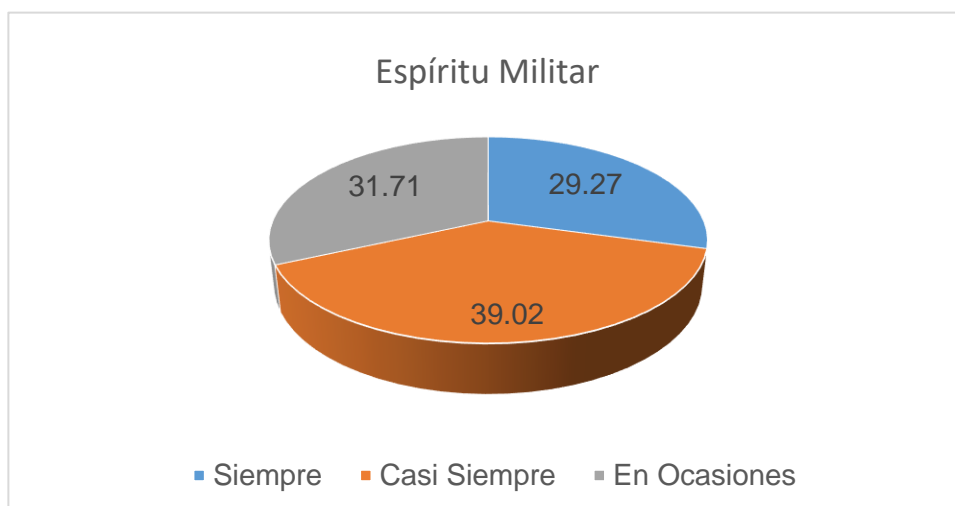
De un total de 41 encuestados en este estrato se puede identificar que se encuentra dividido el criterio de que su comandante de Compañía genera empatía con sus subordinados, ya que únicamente un 24,39 % opina que SIEMPRE, un mayoritario 43,90 % considera que CASI SIEMPRE (o sea a veces sí, a veces no), mientras que un 31,71 % considera que EN OCASIONES (a veces), lo que evidencia que no existe una buena relación entre los Comandantes de Compañía y sus subordinados.

### **7. El espíritu militar, es todo acto en el que siente palpitar la vocación a la profesión de las armas. Cómo creé usted que su comandante de compañía ha demostrado este valor?**

#### **Tabla No. 26.**

*Espíritu Militar (Cmte. de Compañía)*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Siempre</b>	12	29,27	29,27
<b>Casi</b>	16	39,02	68,29
<b>Siempre</b>			
<b>En</b>	13	31,71	100,00
<b>Ocasiones</b>			
<b>TOTAL</b>	41	100,00	



**Figura No. 24.** Espíritu Militar (Cmte. de Compañía)

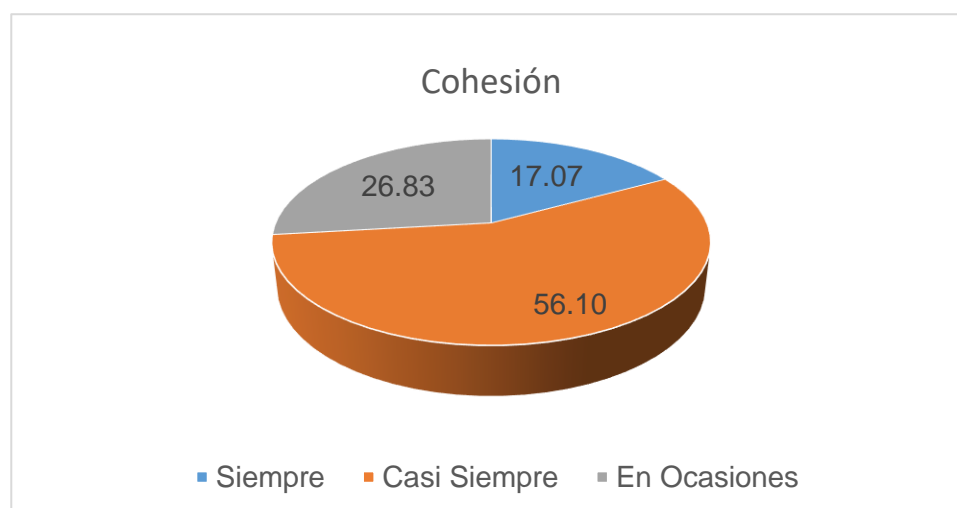
#### **Análisis.**

De un total de 41 encuestados en este estrato se puede identificar que se encuentra dividido el criterio de que su comandante de Compañía demuestra un buen espíritu militar a sus subordinados, ya que solo un 29,27 % opina que SIEMPRE, un mayoritario 39,02 % considera que CASI SIEMPRE (o sea a veces sí, a veces no), mientras que únicamente un 31,71 % considera que EN OCASIONES (a veces), lo que evidencia que este valor fundamental no siempre está siendo practicado por los Comandantes de Compañía.

- 8. La cohesión es un sentimiento de pertenencia que hace que la institución sea más unida y fuerte. Créé usted que su comandante de compañía fomenta este valor militar en sus subordinados?**

**Tabla No. 27.***Cohesión (Cmte. de Compañía)*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Siempre</b>	7	17,07	17,07
<b>Casi</b>	23	56,10	73,17
<b>Siempre</b>			
<b>En</b>	11	26,83	100,00
<b>Ocasiones</b>			
<b>TOTAL</b>	41	100,00	

**Figura No. 25.** Cohesión (Cmte. de Compañía)

### **Análisis.**

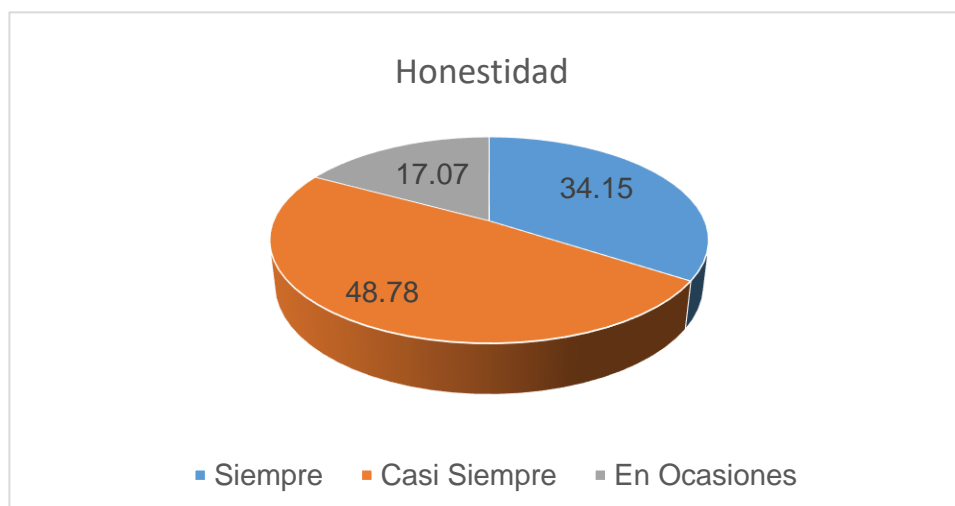
De un total de 41 encuestados en este estrato se puede identificar que se encuentra dividido el criterio de que su comandante de Compañía fomenta la cohesión en sus subordinados, ya que solo un 17,07 % opina que SIEMPRE, un mayoritario 56,10 % considera que CASI SIEMPRE (o sea a veces sí, a veces no), mientras que un 26,83 % considera que EN OCASIONES (a veces), lo que evidencia una separación en las relaciones entre los miembros de una Compañía.

### **9. Durante su experiencia en el reparto, cómo cree usted que su comandante de compañía ha demostrado honestidad dentro de todas sus actividades?**

**Tabla No. 28.**

Honestidad (Cmte. de Compañía)

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Siempre</b>	14	34,15	34,15
<b>Casi</b>	20	48,78	82,93
<b>Siempre</b>			
<b>En</b>	7	17,07	100,00
<b>Ocasiones</b>			
<b>TOTAL</b>	41	100,00	



**Figura No. 26.** Honestidad (Cmte. de Compañía)

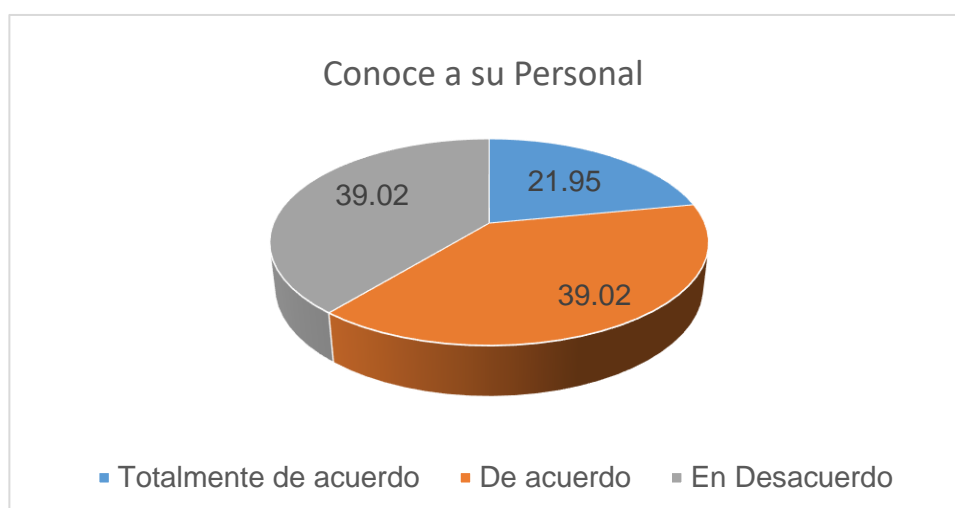
**Análisis.**

De un total de 41 encuestados en este estrato se puede identificar que se encuentra dividido el criterio de que su comandante de Compañía practica la honestidad en sus acciones, ya que solo un 34,15 % opina que SIEMPRE, un mayoritario 48,78 % considera que CASI SIEMPRE (o sea a veces sí, a veces no), mientras que un 17,07 % considera que EN OCASIONES (a veces), lo que evidencia que la práctica de este valor, está muy debilitada en los Comandantes de Compañía.

**10. Considera usted que su comandante de compañía conoce todo el personal subordinado que se encuentra bajo sus órdenes?**

**Tabla No. 29.***Conoce a su Personal (Cmte. de Compañía)*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Totalmente de acuerdo</b>	9	21,95	21,95
<b>De acuerdo</b>	16	39,02	60,98
<b>En Desacuerdo</b>	16	39,02	100,00
<b>TOTAL</b>	41	100,00	

**Figura No. 27.** Conoce a su personal (Cmte. de Compañía)**Análisis.**

De un total de 41 encuestados en este estrato se puede identificar que se encuentra dividido el criterio de que su comandante de Compañía conoce al personal a su mando, ya que únicamente un 21,95 % opina que están



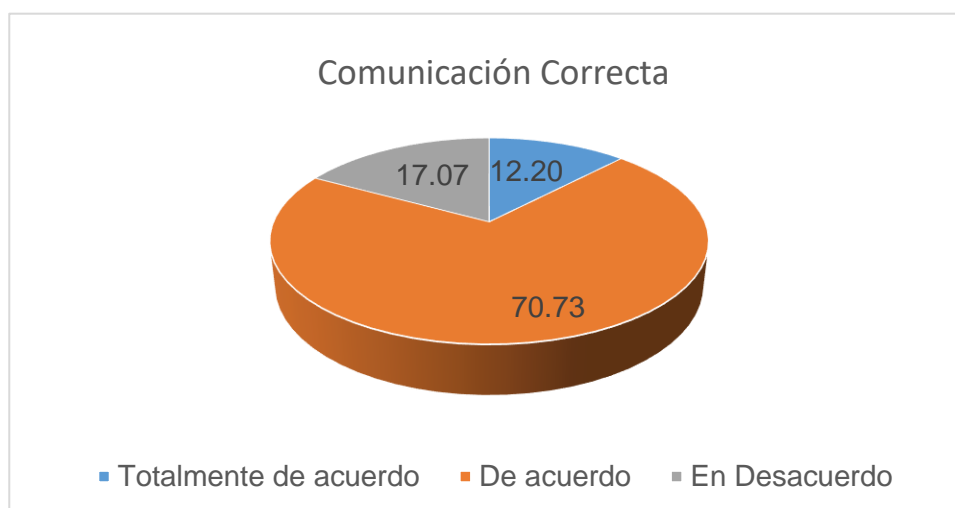
TOTALMENTE DE ACUERDO, un mayoritario 39,02 % considera que están DE ACUERDO (no muy convencidos), mientras que un 39,02 % considera que están EN DESACUERDO (no comparten), lo que evidencia que existe una falta de interés por parte Comandante de Compañía en conocer y preocuparse por sus subordinados.

**11. Considera usted que su comandante de compañía se comunica correctamente y con eficiencia con sus subordinados, en base a órdenes y/o disposiciones claras y precisas?**

**Tabla No. 30.**

Comunicación Correcta (Cmte. de Compañía)

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Totalmente de acuerdo</b>	5	12,20	12,20
<b>De acuerdo</b>	29	70,73	82,93
<b>En Desacuerdo</b>	7	17,07	100,00
<b>TOTAL</b>	41	100,00	



**Figura No. 28.** Comunicación Correcta (Cmte. de Compañía)

### **Análisis.**

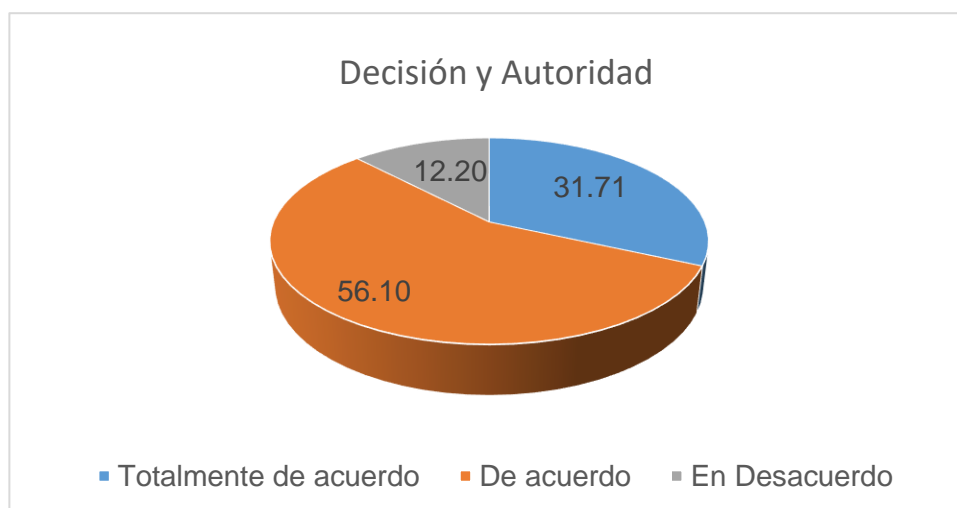
De un total de 41 encuestados en este estrato se puede identificar que se encuentra dividido el criterio de que su comandante de Compañía se comunica con el personal a su mando en forma clara y precisa, ya que únicamente un 12,20 % opina que están TOTALMENTE DE ACUERDO, un mayoritario 70,13 % considera que están DE ACUERDO (no muy convencidos), mientras que un 17,07 % considera que están EN DESACUERDO (no comparten), lo que evidencia que existe una mala comunicación por parte del Comandante de Compañía con sus subordinados.

**12. Cree usted que su comandante de compañía actúa con decisión y autoridad firme cuando la situación lo amerita?**

**Tabla No. 31.**

*Decisión y Autoridad (Cmte. de Compañía)*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Totalmente de acuerdo</b>	13	31,71	31,71
<b>De acuerdo</b>	23	56,10	87,80
<b>En Desacuerdo</b>	5	12,20	100,00
<b>TOTAL</b>	41	100,00	



**Figura No. 29.** Decisión y Autoridad (Cmte. de Compañía)

### **Análisis.**

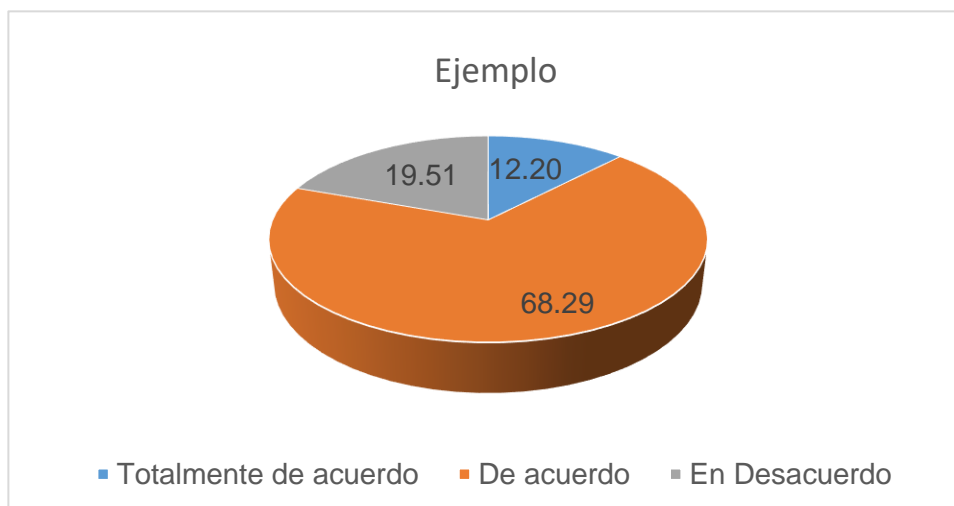
De un total de 41 encuestados en este estrato se puede identificar que se encuentra dividido el criterio de que su comandante de Compañía actúa con decisión y autoridad firme cuando la situación lo amerita, ya que únicamente un 31,71 % opina que están TOTALMENTE DE ACUERDO, un mayoritario 56,10 % considera que están DE ACUERDO (no muy convencidos), mientras que un 12,20 % considera que están EN DESACUERDO (no comparten), lo que evidencia que existe una percepción de los subordinados de que su Comandante de Compañía no actúa con firmeza y decisión.

### **13. Considera usted que su comandante de compañía es permanentemente un buen ejemplo para sus subordinados?**

**Tabla No. 32.**

*Ejemplo (Cmte. de Compañía)*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Totalmente de acuerdo</b>	5	12,20	12,20
<b>De acuerdo</b>	28	68,29	80,49
<b>En Desacuerdo</b>	8	19,51	100,00
<b>TOTAL</b>	41	100,00	



**Figura No. 30.** Ejemplo (Cmte. de Compañía)

#### **Análisis.**

De un total de 41 encuestados en este estrato se puede identificar que se encuentra dividido el criterio de que su comandante de Compañía es un buen ejemplo para sus subordinados, ya que únicamente un 12,20 % opina que están TOTALMENTE DE ACUERDO, un mayoritario 68,29 % considera que están DE ACUERDO (no muy convencidos), mientras que un 19,51 % considera que están EN DESACUERDO (no comparten), lo que evidencia que el Comandante de Compañía no es considerado como ejemplo a seguir por sus subordinados.

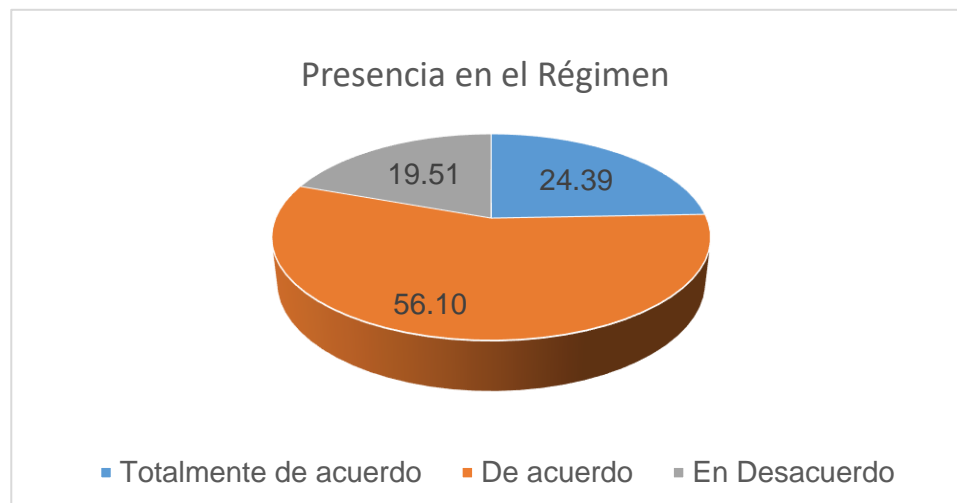
**14.La presencia de un líder es indispensable para el cumplimiento de las actividades de la unidad. Considera usted que su comandante de compañía cumple a cabalidad con el régimen interno de las unidades**

militares (control del aseo del dormitorio, partes, revistas de aseo al personal etc.), a través de su presencia personal?

**Tabla No. 33.**

*Presencia en el Régimen (Cmte. de Compañía)*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Totalmente de acuerdo</b>	10	24,39	24,39
<b>De acuerdo</b>	23	56,10	80,49
<b>En Desacuerdo</b>	8	19,51	100,00
<b>TOTAL</b>	41	100,00	



**Figura No. 31.** Presencia en el Régimen (Cmte. de Compañía)

### **Análisis.**

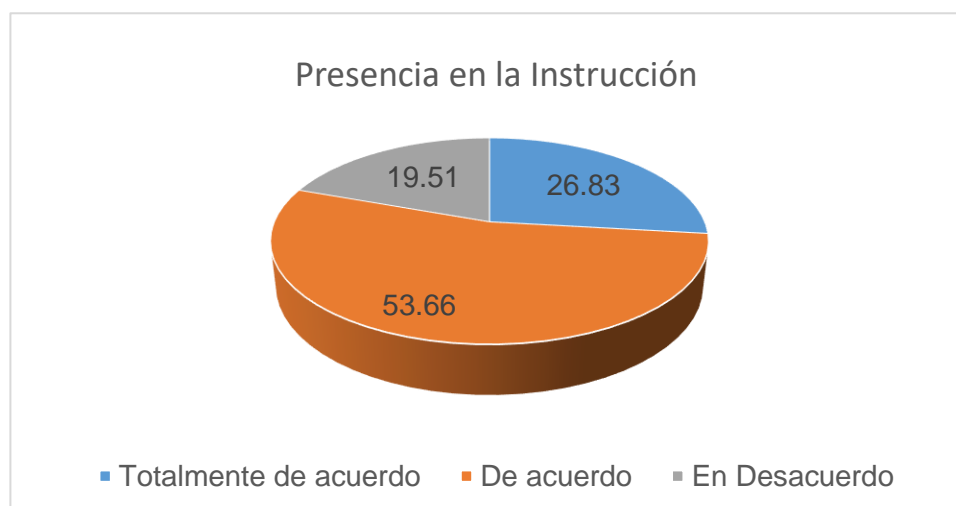
De un total de 41 encuestados en este estrato se puede identificar que se encuentra dividido el criterio de que su comandante de Compañía está presente con el personal a su mando en todas las actividades de régimen interno, ya que únicamente un 24,39 % opina que están **TOTALMENTE DE ACUERDO**, un mayoritario 56,10 % considera que están **DE ACUERDO** (no muy convencidos), mientras que un 19,51 % considera que están **EN DESACUERDO** (no comparten), lo que no evidencia la presencia permanente del Comandante de Compañía junto a sus subordinados en las actividades diarias.

**15. La presencia de un líder es indispensable para el cumplimiento de las actividades de la unidad. Considera usted que su comandante de compañía cumple a cabalidad con las actividades de instrucción (preparación física militar, tiro, marchas a pie, etc.)**

**Tabla No. 34.**

*Presencia en la Instrucción (Cmte. de Compañía)*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Totalmente de acuerdo</b>	11	26,83	26,83
<b>De acuerdo</b>	22	53,66	80,49
<b>En Desacuerdo</b>	8	19,51	100,00
<b>TOTAL</b>	41	100,00	



**Figura No. 32.** Presencia en la Instrucción (Cmte. de Compañía)

### **Análisis.**

De un total de 41 encuestados en este estrato se puede identificar que se encuentra dividido el criterio de que su comandante de Compañía está presente con el personal a su mando en las actividades de instrucción, ya que únicamente un 26,83 % opina que están TOTALMENTE DE ACUERDO, un mayoritario 53,66 % considera que están DE ACUERDO (no muy convencidos), mientras que un 19,51 % considera que están EN DESACUERDO (no comparten), lo que no evidencia la presencia permanente del Comandante de Compañía junto a sus subordinados en las actividades de instrucción.

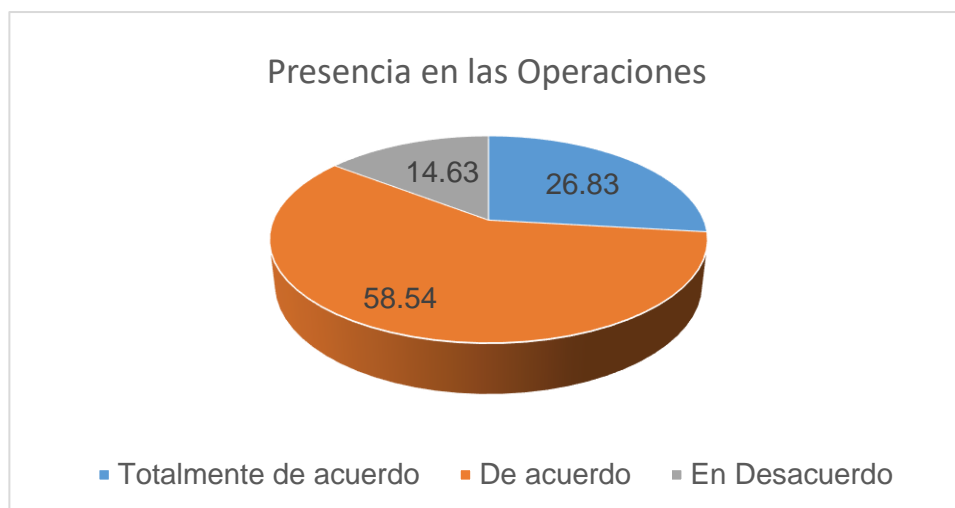


**16. La presencia de un líder es indispensable para el cumplimiento de las actividades de la unidad. Considera usted que su comandante de compañía cumple a cabalidad la ejecución de misiones militares?**

**Tabla No. 35.**

*Presencia en las Operaciones (Cmte. de Compañía)*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Totalmente de acuerdo</b>	11	26,83	26,83
<b>De acuerdo</b>	24	58,54	85,37
<b>En Desacuerdo</b>	6	14,63	100,00
<b>TOTAL</b>	41	100,00	



**Figura No. 33.** Presencia en las Operaciones (Cmte. de Compañía)

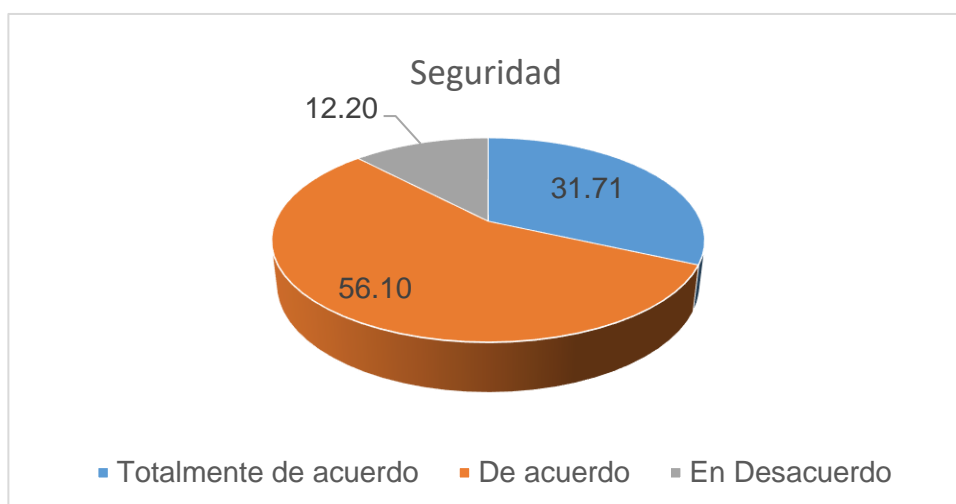
**Análisis.**

De un total de 41 encuestados en este estrato se puede identificar que se encuentra dividido el criterio de que su comandante de Compañía está presente con el personal a su mando en el cumplimiento de misiones militares, ya que únicamente un 26,83 % opina que están TOTALMENTE DE ACUERDO, un mayoritario 58,54 % considera que están DE ACUERDO (no muy convencidos), mientras que un 14,63 % considera que están EN DESACUERDO (no comparten), lo que no evidencia la presencia permanente del Comandante de Compañía junto a sus subordinados en el cumplimiento de misiones militares.

**17.Las actividades de seguridad implican el cumplimiento y la aplicación de un sinnúmero de normas y procedimientos para evitar accidentes que afecten a la integridad física e inclusive la vida de las personas. Considera usted que su comandante de compañía cumple y hace cumplir con las normas de seguridad en forma permanente (en el servicio de guardia, entrenamiento e instrucción, misiones militares, movimientos motorizados, etc.)**

**Tabla No. 36.***Seguridad (Cmte. de Compañía)*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
<b>Totalmente de acuerdo</b>	13	31,71	31,71
<b>De acuerdo</b>	23	56,10	87,80
<b>En Desacuerdo</b>	5	12,20	100,00
<b>TOTAL</b>	41	100,00	

**Figura No. 34.** Seguridad (Cmte. de Compañía)

### **Análisis.**

De un total de 41 encuestados en este estrato se puede identificar que se encuentra dividido el criterio de que su comandante de Compañía está pendiente en forma permanente de cumplir y hacer cumplir las medidas de seguridad con el personal a su mando, ya que solo un 31,71 % opina que están **TOTALMENTE DE ACUERDO**, un mayoritario 56,10 % considera que están **DE ACUERDO** (no muy convencidos), mientras que un 12,20 % considera que están **EN DESACUERDO** (no comparten), lo que evidencia que existe una falta de preocupación por parte del Comandante de Compañía en preservar la seguridad de sus subordinados.

### **Porcentajes promedio de las respuestas**

Promedios		Incentivador	Porcentaje
<b>Siempre – Totalmente de acuerdo</b>	23,17	<b>SI</b>	63,41
<b>Casi siempre - De acuerdo</b>	53,66	<b>NO</b>	36,59
<b>En ocasiones - En desacuerdo</b>	23,17	<b>TOTAL</b>	100,00
<b>TOTAL</b>	100		

De una manera similar que lo anteriormente citado, se puede observar que la encuesta aplicada al estrato de 41 miembros de las compañías de las diferentes unidades, en el grado de Sargento Primero, Suboficial Segundo, Suboficial Primero, Subtenientes y Tenientes, quienes con mayor antigüedad que los anteriores y basados en su directa relación con el ejercicio del mando de su Comandante de Compañía, arroja resultados muy similares a los anteriores, ya que en un porcentaje promedio de 53,66 % considera que no siempre o a veces su comandante practica los valores y procedimientos tácticos fundamentales del liderazgo que lo hacen un verdadero líder, de igual manera se identifica que existe al menos un tercio, en promedio un 23,17 % opina que su comandante definitivamente no cumple con estos preceptos y otro tercio, en un promedio del 23,17 %, señala que su comandante sí cumple; en lo referente a si su comandante los incentiva al cumplimiento de objetivos existe un tercio que menciona que no (36,59 %). También hay que tomar en cuenta que estos criterios pueden ser producto de las experiencias de los encuestados con sus Comandantes de Compañía, sin embargo son respuestas a los planteamientos que tienen un común denominador, lo que ratifica la hipótesis planteada. Sumado a los hechos no generalizados pero que alertan a la institución militar, es el evidente debilitamiento en el liderazgo con ciertos actos ávidos de moralidad, con rasgos de indisciplina y falta de control identificados en algunas unidades militares, cuyas consecuencias han sido públicas, afectando al prestigio institucional y al cumplimiento cabal de las funciones y misiones encomendadas.

### 3.11 Análisis de las entrevistas realizadas a los Comandantes de Batallón.

Luego de realizar la entrevista a los Comandantes de Batallón o similares se puede concluir que ellos desde su nivel consideran que el Subcomandante “a veces”:

- Mantiene una comunicación eficaz con sus líderes subordinados para transmitir los lineamientos del comandante.
- Supervisa todas las actividades de instrucción, entrenamiento físico, administrativas y las operaciones de la unidad.
- Conoce y entiende las necesidades, problemas y aspiraciones del personal subordinado del batallón y los resuelve.
- Mantiene a los subordinados suficientemente informados acerca de la situación y las limitaciones existentes en la unidad y en la institución.
- Acompaña en el desempeño de los comandantes subordinados evaluándolos a través de los resultados obtenidos y orientándolos cuando ellos estuvieran equivocados.
- Mantiene la motivación y transmite entusiasmo a los comandantes subordinados.
- Demuestra dedicación en su trabajo, inclusive sacrificando horas de descanso para la el cumplimiento de cabal de su función.

Además los Comandantes de Batallón o similares consideran que el Subcomandante “siempre”:

- Difunde la intención del comandante inherente a las misiones operativas y los objetivos de unidad en actividades dentro de la unidad a ser cumplidas por los líderes subordinados.
- Ejerce una verdadera camaradería en el trato a los subordinados y motiva la cohesión de la unidad.
- Da en forma permanentemente un buen ejemplo como profesional y como ciudadano a sus subordinados.

Finalmente los Comandantes de Batallón o similares consideran que el Subcomandante “muy rara vez”:

- Busca y asigna los medios necesarios para que los comandantes subordinados puedan cumplir con eficiencia las misiones recibidas.

Los Comandantes de Batallón o similares consideran que los Comandantes de Compañía y Pelotón “a veces”:

- Imparten justicia con todos sus subordinados.

- Comparten sus experiencias con sus subordinados, con el objeto de entenderlos, cuidarlos y brindarles las oportunidades, y de esta manera fortalecer sus relaciones.

Además los Comandantes de Batallón o similares consideran que los Comandantes de Compañía y Pelotón “siempre”:

- Desarrollan la fidelidad con sus subordinados la misma que se refleja en su lealtad.
- Incentivan a sus subordinados para alcanzar los objetivos sobreponiéndose a factores adversos producidos durante diferentes actividades desarrolladas.
- Demuestran una buena moral a sus subordinados en todas sus acciones dentro del trabajo profesional militar.
- Desarrollan confianza en sus subordinados para que lo sigan incondicionalmente en todo momento.
- Demuestran permanentemente espíritu militar en las actividades de instrucción, preparación física militar y cumplimiento de misiones militares.
- Demuestran honestidad dentro de todas sus actividades.
- Se comunican correctamente y con eficiencia con sus subordinados, en base a órdenes y/o disposiciones claras y precisas.
- Actúan con decisión y autoridad firme cuando la situación lo amerita.
- Son permanentemente un buen ejemplo para sus subordinados.



Finalmente los Comandantes de Batallón o similares consideran que los Comandantes de Compañía y Pelotón “muy rara vez”:

- Cumplen a cabalidad con el régimen interno de las unidades militares (control del aseo del dormitorio, partes, revistas de aseo al personal etc.), a través de su presencia personal.
- Cumplen a cabalidad con las actividades de instrucción (preparación física militar, marchas a pie, desplazamientos en vehículos etc.
- Cumplen a cabalidad la ejecución de misiones militares.
- Cumplen y hacen cumplir con las normas de seguridad en forma permanente (en el servicio de guardia, entrenamiento e instrucción, misiones militares, movimientos motorizados, etc.)

Con estas tendencias se puede identificar plenamente que los Comandantes de Batallón o similares desde su nivel y función indican que sus Subcomandantes pueden estar incumpliendo los procedimientos básicos en su función para cumplir, supervisar y motivar el liderazgo en los niveles subordinados de mando, de igual manera indican que los Comandantes de Compañía y Pelotón no siempre ejercen su función eficientemente con relación a los procedimientos básicos de estar junto a su tropa en instrucción, entrenamiento, actividades administrativas y lo que es preocupante muy rara vez se preocupan de la seguridad y sus normas para evitar accidentes, pérdidas de material, etc.

### **3.12 Análisis de las entrevistas realizadas a los Subcomandantes de Batallón.**

Luego de realizar la entrevista a los Subcomandantes de Batallón o similares se puede concluir que ellos desde su nivel consideran que el Comandante de Batallón “a veces”:

- Prioriza, organiza, crea y mantiene una comunicación eficaz con los líderes subordinados que ejercen liderazgo directo para transmitir los lineamientos y políticas de su comando.
- Supervisa permanentemente el cumplimiento de todas las actividades de instrucción, entrenamiento físico, administrativas y las operaciones de la unidad.
- Conoce y entiende las necesidades, problemas y aspiraciones del personal subordinado que están bajo su comando y los resuelve o los lleva al nivel correspondiente para su solución.
- Planifica y decide de forma clara y coherente.
- Establece y difunde los objetivos a ser alcanzados por cada uno de los grupos bajo su comando.
- Difunde su intención inherente a las misiones operativas y los objetivos de unidad en actividades dentro de la unidad a ser cumplidas por los líderes subordinados.
- Mantiene a los subordinados suficientemente informados acerca de la situación y las limitaciones existentes en la unidad y en la institución.

- Busca y asigna los medios necesarios para que los comandantes subordinados puedan cumplir con eficiencia las misiones recibidas.
- Acompaña el desempeño de los comandantes subordinados evaluándolos a través de los resultados obtenidos y orientándolos a quienes estuvieran en dirección equivocada.
- Mantiene la motivación y transmite entusiasmo a los comandantes subordinados.
- Demuestra dedicación en su trabajo, inclusive sacrificando horas de descanso para la el cumplimiento de cabal de su función.
- Ejerce una verdadera camaradería en el trato a los subordinados y motiva la cohesión de la unidad.
- Es permanentemente un buen ejemplo como profesional y como ciudadano para sus subordinados.

Los Subcomandantes de Batallón o similares consideran que los Comandantes de Compañía y Pelotón “a veces”:

- Desarrollan la fidelidad con sus subordinados la misma que está reflejada en su lealtad.
- Son capaces de incentivar a sus subordinados para alcanzar los objetivos sobreponiéndose a factores adversos producidos durante diferentes actividades desarrolladas.

- Demuestran una buena moral en todas sus acciones dentro del trabajo profesional militar.
- Desarrollan la confianza en sus subordinados para que lo sigan incondicionalmente y en todo momento.
- Comparten sus experiencias con sus subordinados, con el objeto de entenderlos, cuidarlos y brindarles las oportunidades, y de esta manera fortalecer sus relaciones.
- Demuestran permanentemente espíritu militar en las actividades de instrucción, preparación física militar y cumplimiento de misiones militares.
- Demuestran honestidad dentro de todas sus actividades.
- Se comunican correctamente y con eficiencia con sus subordinados, en base a órdenes y/o disposiciones claras y precisas.
- Actúan con decisión y autoridad firme cuando la situación lo amerita.
- Son permanentemente un buen ejemplo para sus subordinados.
- Cumplen a cabalidad con el régimen interno de las unidades militares (control del aseo del dormitorio, partes, revistas de aseo al personal etc.), a través de su presencia personal.
- Cumplen a cabalidad con las actividades de instrucción (preparación física militar, marchas a pie, desplazamientos en vehículos etc.)
- Cumplen a cabalidad la ejecución de misiones militares.
- Cumplen y hacen cumplir con las normas de seguridad en forma permanente (en la guardia, entrenamiento, misiones militares, movimientos motorizados, etc.)

Finalmente los Subcomandantes de Batallón o similares consideran que los Comandantes de Compañía y Pelotón “muy rara vez”:

- Imparten justicia con todos sus subordinados.

Con estas tendencias se puede identificar plenamente que los Subcomandantes de Batallón o similares desde su nivel y función mencionan que sus Comandantes de Batallón, en relación a los procedimientos básicos de su función no siempre se cumplen, supervisan y motivan para que los niveles subordinados de mando ejerzan adecuadamente sus funciones en base a un adecuado liderazgo, de igual manera se puede ver que para los Subcomandantes, los Comandantes de Compañía y Pelotón no siempre ejercen su función eficientemente porque no cumplen con los procedimientos básicos de un adecuado liderazgo y finalmente los Subcomandantes señalan que los Comandantes de Compañía y Pelotón no imparten justicia con sus subordinados.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DE LAS CARTILLAS PROCEDIMENTALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO EN LAS UNIDADES TIPO BATALLÓN Y MENORES**

#### **4.1 PRESENTACIÓN**

Como ya se señaló anteriormente y por los hallazgos realizados es menester rescatar los procedimientos básicos en cada nivel de mando táctico, que deben cumplirse como base para garantizar un eficiente liderazgo, y de esta manera consolidar el cabal cumplimiento de las funciones administrativas, de instrucción y entrenamiento y operativas, que permitan una adecuada relación superior – subordinado, donde se evidencie la obediencia, el respeto y el acatamiento cabal de órdenes y normas que permitan alcanzar los objetivos institucionales sin accidentes, sin hechos que demuestren pérdida de valores; sino más bien con una férrea entrega al glorioso uniforme militar y al cumplimiento cabal de responsabilidades.

Con el desarrollo de esta propuesta se dará a conocer las cartillas procedimentales para los diferentes grados y funciones dentro de un Batallón o similar para garantizar y fortalecer la aplicación de un eficiente liderazgo en el nivel táctico. También se puede destacar que a través de estas cartillas el líder táctico se puede autoevaluar en cumplimiento de estos procedimientos básicos de liderazgo y

la aplicación de su estilo de liderazgo; además estas cartillas pueden ser utilizadas por los escalones superiores para supervisar el cumplimiento de estos procedimientos por parte de los mandos subordinados.

#### **4.2 OBJETIVO Y MARCO TEORICO REFERENCIAL PARA EL DESARROLLO DE LAS CARTILLAS PROCEDIMENTALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO EN LAS UNIDADES TIPO BATALLÓN Y MENORES**

El objetivos principal del desarrollo de la propuesta es fortalecer el ejercicio del liderazgo en las unidades tipo Batallón o similares y menores, cuyo marco teórico referencial para el desarrollo de las cartillas procedimentales para el fortalecimiento del liderazgo, se basará fundamentalmente en los preceptos doctrinarios de fundamentos y principios de liderazgo, valores militares, la relación de los líderes con los subordinados en el nivel táctico y los principios de cómo liderar<sup>4</sup> (CEDE, Manual de Liderazgo Militar, 2014).

---

<sup>4</sup> Bases fundamentales para ejercer un liderazgo efectivo sobre personal subordinado

### 4.3 CARTILLA PROCEDIMENTAL DE LIDERAZGO EN EL NIVEL TÁCTICO DEL COMANDANTE DE PELOTÓN (SUBT. / TNTE.)

Para el ejercicio del mando en actividades administrativas y de régimen interno

Ord.	Competencia profesional y/o responsabilidad	Cumple	
		SI	NO
01	Conoce al personal bajo su mando (por lo menos los datos básicos como: nombres, apellidos, condición física y moral, grado de instrucción, habilidades, etc.).		
02	Mantiene informado al personal bajo su mando.		
03	Se comunica expresándose correctamente con su personal subordinado.		
04	Actúa con decisión y autoridad firme ante sus subordinados.		
05	Genera confianza y empatía con sus subordinados.		
06	Actúa con sentido común y buen criterio en la toma de decisiones.		



07	Mantiene el equilibrio emocional ante situaciones adversas.		
08	Reconoce el esfuerzo y el trabajo bien ejecutado de los subordinados.		
09	Mantiene la integridad y pulcritud en todas sus actividades.		
10	Fomenta el trabajo en equipo del personal a su mando.		
11	Practica la justicia en todas las acciones sobre sus subordinados.		
12	Genera y fortalece permanentemente el espíritu militar en sus subordinados.		
13	Mantiene en excelentes condiciones físicas y de salud al personal a su mando.		
14	Practica y fomenta la lealtad como base fundamental para el cumplimiento de objetivos institucionales.		
15	Controla el miedo y demuestra coraje ante sus subordinados.		
16	Busca la mejora continua de su organización militar (Pelotón).		
17	Motiva la práctica de un eficiente liderazgo en sus		

	subordinados.		
18	Supervisa permanentemente el desempeño profesional de sus subordinados.		
19	Mantiene el sentido de pertenencia hacia su reparto y la institución.		
20	Practica el ejemplo como base fundamental del liderazgo.		
21	Está presente permanentemente en las actividades de sus subordinados.		
22	Asiste al dormitorio del personal a su mando previo al parte de la mañana para verificar el cumplimiento de comisiones y la preparación para una adecuada presentación personal.		
23	Se preocupa sobre la presentación personal y de las instalaciones de sus subordinados pasando revista diariamente.		
24	Comparte actividades administrativas (rancho, lunch, descanso, sociales, etc.) para fortalecer las relaciones interpersonales superior – subordinado.		
25	Evita la excesiva familiaridad con el personal subordinado para mantener el control sobre éstos.		

26	Controla, se preocupa y supervisa permanentemente de que el personal a su mando reciba y consuma de acuerdo a su derecho el rancho previsto en la unidad.		
27	Controla, se preocupa y supervisa permanentemente de que el personal a su mando tenga el descanso establecido en el régimen interno de la unidad.		
28	Controla, se preocupa y supervisa permanentemente de que el personal a su mando tenga la atención médica oportuna en cada nivel de sanidad.		
29	Controla, se preocupa y supervisa permanentemente de que el personal a su mando reciba la dotación de uniformes, equipo y asignaciones logísticas establecidas.		
30	Evita el uso de medios informáticos y comunicacionales personales (celulares, tabletas, laptops, Ipads, etc.) que afecten la adecuada ejecución de actividades de régimen interno con el personal a su mando.		
31	Motiva, supervisa e investiga en su nivel, el cometimiento de actos ilícitos del personal a su mando.		
32	Cumple eficientemente las órdenes y disposiciones		

	superiores y las normativas vigentes.		
33	No requiere de supervisión permanente para cumplir con sus obligaciones como comandante.		
34	Cumple y hace cumplir permanentemente las normas de seguridad al personal a su mando.		
35	Vive y pernocta en el cuartel mientras es soltero y/o residente a fin de preservar su seguridad y compartir momentos libres con sus subordinados.		
36	Verifica que el personal a su mando cumpla con los descansos médicos y domiciliarios.		
37	Cumple a cabalidad con los horarios de instrucción del personal a su mando.		
38	Elabora y maneja adecuadamente la documentación referente al personal y pelotón.		
39	Comparte actividades de mantenimiento de armas, instalaciones y sectores de responsabilidad con sus subordinados.		
40	Verifica permanentemente que sus subordinados se encuentren en plenitud de condiciones para ejercer		

	determinada función.		
41	Prepara con anticipación la instrucción y el entrenamiento de su Pelotón.		
42	Representa a sus subordinados ante el escalón superior cuando la situación lo amerite.		
43	Controla el desempeño disciplinario de sus subordinados.		
44	Verifica permanentemente las condiciones de habitabilidad del personal subordinado.		
45	Prioriza el bienestar del personal a su mando antes que el suyo propio.		
46	Prestar mayor atención a personal subordinado que así lo requiera en los aspectos personales, físicos, psicológicos, sociales, etc.		
47	Controla personalmente la distribución del servicio de guardia diurno y nocturno, cuando cumple la función de oficial de guardia.		
48	Ejecuta adecuadamente el servicio de guardia controlando los puestos personalmente, cuando cumple la función de oficial de guardia.		

49	Actualiza personalmente los libros de control de la prevención, cuando cumple la función de oficial de guardia.		
50	Se preocupa por la custodia y bienestar del personal que cumple con arresto simple o de rigor, cuando cumple la función de oficial de guardia.		
51	Permanece las 24 horas del día en el interior del cuartel y pernocta en el dormitorio destinado para el efecto, cuando cumple la función de oficial de guardia.		
52	Organiza, coordina y controla el cuidado, funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones, cuando cumple las funciones de oficial de semana.		
53	Cumple y hace cumplir el horario de régimen interno, cuando ejerce las funciones de oficial de semana.		
54	Controla al personal militar que recibe atención médica y cumplen con descanso médico, cuando cumple las funciones de oficial de semana.		
55	Controla la distribución del rancho y garantiza que todo el personal especialmente subordinado reciba la ración correspondiente, cuando cumple las funciones de oficial de		

	semana.		
56	Pernocta en el dormitorio destinado para el efecto, cuando cumple las funciones de oficial de semana.		
57	Se levanta primero y se acuesta a pernoctar último, para mantener el control del personal a su mando, cuando cumple las funciones de oficial de semana.		
58	Sujeto a actualización.....		

**Para el ejercicio del mando en el cumplimiento de misiones militares**

Ord.	Competencia profesional y/o responsabilidad	Cumple	
		SI	NO
01	Conoce al personal bajo su mando para el empleo en misiones militares.		
02	Mantiene informado al personal bajo su mando sobre la situación que se vive.		
03	Actúa con decisión y con firmeza hacia su personal subordinado para el cumplimiento de misiones militares.		

04	Genera confianza y empatía, generándose una excelente predisposición en sus subordinados para el cumplimiento de misiones militares.		
05	Actúa con sentido común y buen criterio en la toma de decisiones, incentivando al cumplimiento de la misión en sus subordinados.		
06	Asume los riesgos necesarios a fin de cumplir la misión y garantizar el ejercicio del mando en su nivel.		
07	Reconoce el esfuerzo y el desempeño bien ejecutado del personal subordinado en el cumplimiento de misiones militares.		
08	Fomenta el trabajo en equipo y la cohesión en el personal a su mando.		
09	Se preocupa por mantener sus competencias operativas para ejecutar las misiones.		
10	Demuestra jerarquía en la instrucción y el entrenamiento de su personal.		
11	Demuestra la adaptación rápida en situaciones cambiantes durante el cumplimiento de misiones.		



12	Elabora adecuadamente las órdenes de acción táctica antes del cumplimiento de misiones.		
13	Su planificación es flexible para afrontar situaciones imprevistas.		
14	Ejecuta los reconocimientos donde se puede emplear el personal a su mando.		
15	Determina los lugares donde debe estar ubicado su personal para optimizar el cumplimiento de la misión asignada.		
16	Realiza con su personal los ensayos para el cumplimiento de la misión.		
17	Supervisa que el personal a su mando disponga de todo el armamento y equipo para cumplir la misión.		
18	Se preocupa permanentemente de controlar la seguridad del personal y sus medios durante movimientos terrestres, fluviales, altos administrativos, etc.		
19	Toma acciones de liderazgo que elimina el temor y el pánico del personal a su mando.		
20	Mantiene a su personal entrenado e idóneo para el		

	cumplimiento de misiones militares.		
21	Mantiene el control de sus tropas en los movimientos administrativos, tácticos y durante la ejecución de misiones militares.		
22	Usa uniformes, equipo y armamento en dotación de manera similar a sus subordinados a fin de mantener el ejemplo y las condiciones óptimas de empleo.		
23	Controla permanentemente el buen desempeño de sus subordinados en el cumplimiento de misiones militares.		
24	Motiva permanentemente a su personal subordinado para el cumplimiento cabal de las misiones militares.		
25	Demuestra al personal subordinado una buena moral en el cumplimiento de misiones militares.		
26	Genera y fortalece permanentemente el espíritu militar en sus subordinados durante el cumplimiento de misiones militares.		
27	Practica y fomenta la lealtad como base fundamental para el cumplimiento de misiones militares.		
28	Controla el miedo y demuestra coraje ante sus		

	subordinados ante situaciones adversas durante el cumplimiento de misiones militares.		
29	Busca la mejora continua del personal a su mando para el cumplimiento de misiones militares.		
30	Motiva la práctica de un eficiente liderazgo en sus subordinados para el cumplimiento de misiones militares.		
31	Mantiene el sentido de pertenencia hacia su reparto en el cumplimiento de misiones militares.		
32	Practica el ejemplo como base fundamental del liderazgo hacia sus subordinados en el cumplimiento de misiones militares.		
33	Mantiene la distancia entre superior – subordinado para garantizar la obediencia en el cumplimiento de misiones militares.		
34	Evita el uso de medios informáticos y comunicacionales personales (celulares, tabletas, laptops, lpads, etc.) que afecten el cumplimiento de la misión.		
35	Motiva al personal subordinado a fin de evitar el cometimiento de actos ilícitos durante el cumplimiento de		

	misiones militares.		
36	Supervisa e investiga en su nivel, el cometimiento de actos ilícitos del personal subordinado durante el cumplimiento de misiones militares.		
37	Cumple doctrinariamente de acuerdo al tipo de misión, con el empleo eficiente del personal a su mando, para garantizar el cumplimiento de la misión.		
38	No requiere de supervisión permanente para cumplir con sus obligaciones como comandante, durante el cumplimiento de misiones militares.		
39	Cumple y hace cumplir permanentemente las normas de seguridad al personal a su mando, durante el cumplimiento de misiones militares.		
40	Se mantiene siempre presente y junto a sus subordinados, mientras se cumplen las misiones militares (ubicación del comandante de Pelotón), a fin de garantizar el ejercicio del mando en su nivel.		
41	Durante el desarrollo de misiones militares consecutivas, controla que el personal subordinado tenga la atención médica oportuna, recuperación física, reabastecimientos,		

	etc., a fin de garantizar el mantenimiento de la moral y el empleo eficiente de sus tropas.		
42	Durante el cumplimiento de misiones militares organiza y supervisa la guardia y la seguridad de su personal y medios empleados.		
43	Sujeto a actualización.....		

#### 4.4 CARTILLA PROCEDIMENTAL DE LIDERAZGO EN EL NIVEL TÁCTICO DEL COMANDANTE DE COMPAÑÍA (CAPT.)

Para el ejercicio del mando en actividades administrativas y de régimen  
interno

Ord.	Competencia profesional y/o responsabilidad	Cumple	
		SI	NO
01	Vela por el buen desempeño físico y militar del personal a su mando.		
02	Verifica que el personal cumpla con los descansos médicos y domiciliarios.		
03	Supervisa la documentación del comandante de pelotón.		
04	Controla el cumplimiento de los horarios de instrucción del personal a su mando.		
05	Controla la presentación personal, estado de equipo, material armamento y habitabilidad de sus subordinados.		
06	Controla el estado físico y de salud de sus subordinados.		
07	Controla que sus comandantes subordinados preparen adecuadamente la instrucción y el entrenamiento de su		

	Compañía.		
08	Supervisa periódicamente el desarrollo de la instrucción y entrenamiento de su Compañía.		
09	Representa a sus subordinados ante el escalón superior cuando la situación lo amerite.		
10	Controla el desempeño disciplinario de sus subordinados.		
11	Incentiva permanentemente a sus subordinados a cumplir los objetivos institucionales.		
12	Verifica permanentemente las condiciones de habitabilidad del personal subordinado.		
13	Conoce al personal que está a su mando directo.		
14	Demuestra una buena moral en todas las actividades al asumir el mando de su Compañía.		
15	Mantiene informado al personal bajo su mando, sobre temas de interés común.		
16	Se comunica expresándose correctamente hacia su personal subordinado.		
17	Actúa con decisión y autoridad firme ante sus subordinados.		

18	Genera confianza y empatía con sus subordinados.		
19	Actúa con sentido común y buen criterio en la toma de decisiones.		
20	Mantiene el equilibrio emocional ante situaciones adversas.		
21	Reconoce el esfuerzo y el trabajo bien ejecutado de los subordinados.		
22	Mantiene y demuestra integridad y pulcritud en todas sus actividades a sus subordinados.		
23	Fomenta el trabajo en equipo del personal a su mando.		
24	Practica la justicia en todas las acciones sobre sus subordinados.		
25	Genera y fortalece permanentemente el espíritu militar en sus subordinados.		
26	Mantiene en excelentes condiciones físicas y de salud al personal a su mando.		
27	Practica y fomenta la lealtad como base fundamental para el cumplimiento de objetivos institucionales.		
28	Controla el miedo y demuestra coraje ante sus		



	subordinados.		
29	Busca la mejora continua de su organización militar (Compañía).		
30	Motiva la práctica de un eficiente liderazgo en sus subordinados.		
31	Supervisa permanentemente el desempeño profesional de sus subordinados.		
32	Mantiene el sentido de pertenencia hacia su reparto y la institución.		
33	Practica el ejemplo como base fundamental del liderazgo hacia sus subordinados.		
34	Está permanentemente presente en las actividades planificadas que ejecutan sus subordinados.		
35	Asiste al dormitorio del personal a su mando previo al parte de la mañana para verificar el cumplimiento de comisiones y la preparación para una adecuada presentación personal, sin interferir en la supervisión del Comandante de Pelotón.		
36	Se preocupa sobre la presentación personal y de las instalaciones de sus subordinados pasando revista		

	periódicamente.		
37	Comparte periódicamente actividades administrativas (rancho, lunch, descanso, sociales, etc.) para fortalecer las relaciones interpersonales superior – subordinado.		
38	Evita la excesiva familiaridad con el personal subordinado, sobre el cual ejerce mando directo, para mantener el control sobre éstos.		
39	Verifica periódicamente que el personal subordinado reciba sus derechos (rancho, descanso, salud, dotaciones, etc.) conforme a las normas establecidas para el efecto.		
40	Evita el uso de medios informáticos y comunicacionales personales (celulares, tabletas, laptops, lpads, etc.) que afecten la adecuada ejecución de actividades de control con el personal a su mando.		
41	Motiva, supervisa e investiga en su nivel, el cometimiento de actos ilícitos del personal a su mando.		
42	Cumple eficientemente obligaciones, disposiciones superiores y las normativas vigentes.		
43	No requiere de supervisión permanente para cumplir con		

	sus obligaciones como comandante.		
44	Cumple y hace cumplir permanentemente las normas de seguridad al personal a su mando.		
45	Vive y pernocta en el cuartel mientras es soltero y/o residente a fin de preservar su seguridad y compartir momentos libres con sus subordinados.		
46	Verifica periódicamente que el personal subordinado reciba y consuma de acuerdo a su derecho el rancho previsto en la unidad.		
47	Verifica periódicamente que el personal subordinado tenga el descanso establecido en el régimen interno de la unidad.		
48	Verifica periódicamente que el personal subordinado tenga la atención médica oportuna de acuerdo a los servicios que presta la unidad en cada nivel de sanidad.		
49	Verifica periódicamente que el personal subordinado reciba la dotación de uniformes, equipo y asignaciones logísticas establecidas.		
50	Presta mayor atención a personal subordinado que así lo requiera en los aspectos personales, físicos, psicológicos,		

	sociales, etc.		
51	Supervisa personalmente la seguridad del campamento cuando cumple la función de Jefe de Cuartel.		
52	Controla el servicio de guardia de los oficiales subalternos en función, cuando cumple la función de Jefe de Cuartel.		
53	Supervisa el cumplimiento del personal que se encuentra con arresto simple o de rigor, cuando cumple la función de Jefe de Cuartel.		
54	Permanece las 24 horas del día en el interior del cuartel, cuando cumple la función de Jefe de Cuartel.		
55	Sujeto a actualización.....		

**Para el ejercicio del mando en el cumplimiento de misiones militares**

Ord.	Competencia profesional y/o responsabilidad	Cumple	
		SI	NO
01	Conoce al personal bajo su mando para cumplir misiones militares.		

02	Mantiene informado al personal bajo su mando sobre la situación que se vive.		
03	Actúa con decisión y autoridad firme en su nivel ante las situaciones adversas.		
04	Genera confianza a sus subordinados en las decisiones tomadas.		
05	Actúa con sentido común y buen criterio en la toma de decisiones.		
06	Mantiene el equilibrio emocional en el cumplimiento de misiones militares ante situaciones adversas.		
07	Fomenta el trabajo en equipo y la cohesión en el personal a su mando.		
08	Supervisa la elaboración de órdenes de sus mandos subordinados antes del cumplimiento de misiones militares.		
09	La planificación en su nivel es flexible, que permita a sus comandantes subordinados afrontar situaciones imprevistas.		
10	Asume los riesgos necesarios a fin de cumplir la misión y garantizar el ejercicio del mando en su nivel.		

11	Vela por el buen desempeño de sus subordinados en el cumplimiento de misiones militares.		
12	Verifica que el personal que va a cumplir misiones militares esté preparado e idóneo para el efecto.		
13	Supervisa que el personal subordinado disponga de los medios suficientes que permitan cumplir con la misión encomendada.		
14	Controla y da seguimiento al cumplimiento de misiones de sus escalones subordinados.		
15	Controla que sus comandantes subordinados preparen adecuadamente a su personal para el cumplimiento de misiones militares.		
16	Motiva permanentemente a su personal subordinado para el cumplimiento cabal de las misiones militares.		
17	Demuestra al personal subordinado una buena moral en el cumplimiento de misiones militares.		
18	Se comunica expresándose con decisión y con firmeza hacia su personal subordinado para el cumplimiento de misiones militares.		

19	Genera confianza y empatía, generándose una excelente predisposición en sus subordinados para el cumplimiento de misiones militares.		
20	Actúa con sentido común y buen criterio en la toma de decisiones, incentivando al cumplimiento de la misión en sus subordinados.		
21	Reconoce el esfuerzo y el desempeño bien ejecutado del personal subordinado en el cumplimiento de misiones militares.		
22	Genera y fortalece permanentemente el espíritu militar en sus subordinados durante el cumplimiento de misiones militares.		
23	Practica y fomenta la lealtad como base fundamental para el cumplimiento de misiones militares.		
24	Controla el miedo y demuestra coraje ante sus subordinados ante situaciones adversas durante el cumplimiento de misiones militares.		
25	Busca la mejora continua del personal a su mando para el cumplimiento de misiones militares.		

26	Motiva la práctica de un eficiente liderazgo en sus subordinados para el cumplimiento de misiones militares.		
27	Mantiene el sentido de pertenencia hacia su reparto en el cumplimiento de misiones militares.		
28	Practica el ejemplo como base fundamental del liderazgo hacia sus subordinados en el cumplimiento de misiones militares.		
29	Mantiene la distancia entre superior – subordinado para garantizar la obediencia en el cumplimiento de misiones militares.		
30	Evita el uso de medios informáticos y comunicacionales personales (celulares, tabletas, laptops, lpads, etc.) que afecten el cumplimiento de la misión.		
31	Motiva al personal subordinado a fin de evitar el cometimiento de actos ilícitos durante el cumplimiento de misiones militares.		
32	Supervisa e investiga en su nivel, el cometimiento de actos ilícitos del personal subordinado durante el cumplimiento de misiones militares.		



33	Cumple doctrinariamente de acuerdo al tipo de misión, con el empleo eficiente del personal a su mando, para garantizar el cumplimiento de la misión.		
34	No requiere de supervisión permanente para cumplir con sus obligaciones como comandante, durante el cumplimiento de misiones militares.		
35	Cumple y hace cumplir permanentemente las normas de seguridad al personal a su mando, durante el cumplimiento de misiones militares.		
36	Se mantiene siempre presente y junto a sus subordinados, mientras se cumplen las misiones militares (ubicación del comandante de Compañía), a fin de preservar su seguridad y garantizar el ejercicio del mando en su nivel.		
37	Durante el desarrollo de misiones militares consecutivas, verifica que el personal subordinado tenga la atención médica oportuna, recuperación física, reabastecimientos, etc., a fin de garantizar el mantenimiento de la moral y el empleo eficiente de sus tropas.		
38	Sujeto a actualización.....		

#### 4.5 CARTILLA PROCEDIMENTAL DE LIDERAZGO EN EL NIVEL TÁCTICO DEL SUBCOMANDANTE DE BATALLÓN (MAYO.)

**Para el ejercicio del mando en actividades administrativas y de régimen  
interno**

Ord.	Competencia profesional y/o responsabilidad	Cumple	
		SI	NO
01	Supervisa el cumplimiento de las políticas y lineamientos del comandante		
02	Ejecuta las actividades administrativas, físicas y de instrucción con los oficiales del Batallón.		
03	Supervisa al personal de oficiales para el cumplimiento de las actividades planificadas.		
04	Vela por la correcta disciplina del Batallón y ejecuta acciones para el control disciplinario del personal subordinado.		
05	Supervisa el cumplimiento de los procesos de gestión en los diferentes campos del Batallón o similar.		

06	Planifica, despliega y evalúa el Plan de Instrucción y Entrenamiento y poner en conocimiento del Comandante de Batallón.		
07	Toma acciones correctivas frente al mal funcionamiento de los servicios dentro de la unidad, garantizando el bienestar del personal militar.		
08	Difunde, cumple y hace cumplir lo establecido en el plan estratégico del escalón superior.		
09	Recibe y analiza los informes y los proyectos de mejora y con la autorización del Comandante de Batallón los ejecuta.		
10	Supervisa el cumplimiento de los horarios de instrucción, descansos, y actividades protocolarias y administrativas.		
11	Emite permanentemente disposiciones que mejoren la calidad de instrucción, descansos, y actividades protocolarias y administrativas.		
12	Supervisa el buen desempeño físico y militar del personal militar subordinado.		
13	Supervisa que el personal subordinado obtenga sus derechos (rancho, descansos médicos, dotaciones,		

	reconocimientos, etc.).		
14	Supervisa en su nivel la presentación personal, estado de equipo, material y armamento de sus subordinados.		
15	Supervisa periódicamente el estado físico y de salud de sus subordinados.		
16	Supervisa que los comandantes subordinados preparen adecuadamente la instrucción y el entrenamiento de su Compañía.		
17	Supervisa periódicamente el desarrollo de la instrucción y entrenamiento del Batallón.		
18	Incentiva permanentemente a sus subordinados a cumplir los objetivos institucionales.		
19	Verifica periódicamente las condiciones de habitabilidad del personal subordinado.		
20	Conoce al personal de Comandantes subordinados que está bajo su mando.		
21	Mantiene una buena moral en todas las actividades al encontrarse al mando del Batallón o similar.		

22	Mantiene informado al personal bajo su mando, sobre temas de interés común.		
23	Se comunica expresándose correctamente hacia su personal subordinado.		
24	Actúa con decisión y autoridad firme ante sus subordinados.		
25	Genera confianza y empatía con sus subordinados.		
26	Actúa con sentido común y buen criterio en la toma de decisiones.		
27	Mantiene el equilibrio emocional ante situaciones adversas.		
28	Reconoce el esfuerzo y el trabajo bien ejecutado de los subordinados.		
29	Mantiene y demuestra integridad y pulcritud en todas sus actividades a sus subordinados.		
30	Fomenta en el batallón o similar el trabajo en equipo para el cumplimiento de objetivos institucionales.		
31	Practica la justicia en todas las acciones sobre sus subordinados.		
32	Genera y fortalece permanentemente el espíritu militar en		

	sus subordinados.		
33	Supervisa que el personal subordinado se mantenga en excelentes condiciones físicas y de salud.		
34	Practica y fomenta la lealtad como base fundamental para el cumplimiento de objetivos institucionales.		
35	Controla los temores y demuestra coraje ante sus subordinados.		
36	Busca la mejora continua del Batallón o similares.		
37	Motiva permanentemente la práctica de un eficiente liderazgo en sus subordinados.		
38	Supervisa permanentemente el desempeño profesional de sus subordinados.		
39	Mantiene el sentido de pertenencia hacia el Batallón o similares y la institución.		
40	Practica el ejemplo como base fundamental del liderazgo hacia sus subordinados.		
41	Está periódicamente presente en las actividades planificadas que ejecutan sus subordinados.		

42	Asiste periódicamente a los dormitorios del Batallón o similares, previo o después del parte de la mañana para verificar el cumplimiento de comisiones y la preparación para una adecuada presentación personal, sin interferir en la supervisión de los comandantes subordinados.		
43	Comparte periódicamente actividades administrativas (rancho, lunch, descanso, sociales, etc.) para fortalecer las relaciones interpersonales superior – subordinado.		
44	Evita la excesiva familiaridad con el personal subordinado, sobre el cual ejerce mando directo, para mantener el control sobre éstos.		
45	Evita el uso de medios informáticos y comunicacionales personales (celulares, tabletas, laptops, lpads, etc.) que afecten la adecuada ejecución de actividades de control.		
46	Motiva, supervisa e investiga en su nivel, el cometimiento de actos ilícitos del personal militar subordinado.		
47	Cumple eficientemente obligaciones, disposiciones superiores y las normativas vigentes.		
48	No requiere de supervisión permanente para cumplir con sus obligaciones como subcomandante de Batallón o		

	similares.		
49	Cumple y hace cumplir permanentemente las normas de seguridad al personal subordinado.		
50	Verifica periódicamente que el personal subordinado reciba y consuma de acuerdo a su derecho el rancho previsto en la unidad.		
51	Verifica periódicamente que el personal subordinado tenga el descanso establecido en el régimen interno de la unidad.		
52	Verifica periódicamente que el personal subordinado tenga la atención médica oportuna de acuerdo a los servicios que presta la unidad en cada nivel de sanidad.		
53	Verifica periódicamente que el personal subordinado reciba la dotación de uniformes, equipo y asignaciones logísticas establecidas.		
54	Presta mayor atención a través de los comandantes subordinados, a personal militar del Batallón o similares que así lo requiera en los aspectos personales, físicos, psicológicos, sociales, etc.		
55	Supervisa periódicamente la seguridad del campamento.		



56	Controla periódicamente el servicio de guardia de los oficiales subalternos y voluntarios de servicio.		
57	Supervisa periódicamente el cumplimiento de sanciones militares del personal que se encuentra con arresto simple o de rigor.		
58	Representa y asume la autoridad con la mayor responsabilidad, en ausencia del Comandante de Batallón o similares.		
59	Sujeto a actualización.....		

**Para el ejercicio del mando en el cumplimiento de misiones militares para la  
defensa de la soberanía e integridad territorial**

Ord.	Competencia profesional y/o responsabilidad	Cumple	
		SI	NO
01	Supervisa que se ejecute a cabalidad la planificación para el cumplimiento de misiones militares.		
02	Supervisa y controla al personal de oficiales previo y		

	durante el cumplimiento de misiones militares.		
03	Motiva y controla una correcta disciplina al personal del Batallón en el cumplimiento de misiones militares.		
04	Conoce al personal bajo su mando para cumplir misiones militares.		
05	Mantiene informado al personal bajo su mando sobre la situación que se vive.		
06	Actúa con decisión y autoridad firme en su nivel ante las situaciones adversas.		
07	Genera confianza a sus subordinados en las decisiones tomadas.		
08	Actúa con sentido común y buen criterio en la toma de decisiones.		
09	Mantiene el equilibrio emocional en el cumplimiento de misiones militares ante situaciones adversas.		
10	Fomenta el trabajo en equipo y la cohesión en el personal del Batallón o similares para el cumplimiento de misiones militares.		

11	Supervisa la elaboración de órdenes de sus mandos subordinados antes del cumplimiento de misiones militares.		
12	La planificación en su nivel es flexible, que permita a sus comandantes subordinados afrontar situaciones imprevistas.		
13	Asume los riesgos necesarios a fin de cumplir la misión y garantizar el ejercicio del mando en su nivel.		
14	Vela por el buen desempeño de sus subordinados en el cumplimiento de misiones militares.		
15	Supervisa permanentemente que el personal que va a cumplir misiones militares esté preparado e idóneo para el efecto.		
16	Supervisa que el personal subordinado disponga de los medios suficientes que permitan cumplir con la misión encomendada.		
17	Supervisa y da seguimiento al cumplimiento de misiones de sus escalones subordinados.		
18	Supervisa que sus comandantes subordinados preparen adecuadamente a su personal para el cumplimiento de		

	misiones militares.		
19	Motiva permanentemente al personal subordinado para el cumplimiento cabal de las misiones militares.		
20	Demuestra al personal subordinado una buena moral en el cumplimiento de misiones militares.		
21	Se comunica expresándose con decisión y con firmeza hacia su personal subordinado para el cumplimiento de misiones militares.		
22	Genera confianza y empatía, generándose una excelente predisposición en sus subordinados para el cumplimiento de misiones militares.		
23	Actúa con sentido común y buen criterio en la toma de decisiones, incentivando al cumplimiento de la misión en sus subordinados.		
24	Reconoce el esfuerzo y el desempeño bien ejecutado del personal subordinado en el cumplimiento de misiones militares.		
25	Fortalece permanentemente el espíritu militar en sus subordinados durante el cumplimiento de misiones militares.		

26	Practica y fomenta la lealtad como base fundamental para el cumplimiento de misiones militares.		
27	Controla los temores y demuestra coraje ante sus subordinados ante situaciones adversas durante el cumplimiento de misiones militares.		
28	Busca la mejora continua del personal del Batallón o similares a través de los comandantes subordinados, para el cumplimiento de misiones militares.		
29	Motiva la práctica de un eficiente liderazgo en sus subordinados para el cumplimiento de misiones militares.		
30	Mantiene el sentido de pertenencia hacia el Batallón o similares en el cumplimiento de misiones militares.		
31	Practica permanentemente el ejemplo como base fundamental del liderazgo hacia sus subordinados en el cumplimiento de misiones militares.		
32	Mantiene la distancia entre superior – subordinado para garantizar la obediencia en el cumplimiento de misiones militares.		
33	Evita el uso de medios informáticos y comunicacionales		

	personales (celulares, tabletas, laptops, lpads, etc.) durante el cumplimiento de misiones militares que afecten su eficiente cumplimiento.		
34	Motiva permanentemente al personal subordinado a fin de evitar el cometimiento de actos ilícitos durante el cumplimiento de misiones militares.		
35	Supervisa e investiga en su nivel, el cometimiento de actos ilícitos del personal subordinado durante el cumplimiento de misiones militares.		
36	Cumple doctrinariamente de acuerdo al tipo de misión, con el empleo eficiente de las unidades subordinadas, para garantizar el cumplimiento de la misión.		
37	No requiere de supervisión permanente para cumplir con sus obligaciones como Subcomandante de Batallón o similares, durante el cumplimiento de misiones militares.		
38	Cumple y hace cumplir permanentemente las normas de seguridad al personal a su mando, durante el cumplimiento de misiones militares.		
39	Se mantiene siempre presente y junto a sus subordinados, mientras se cumplen las misiones militares (ubicación del		

	Subcomandante de Batallón o similares), a fin de preservar su seguridad y garantizar el ejercicio del mando en su nivel.		
40	Durante el desarrollo de misiones militares consecutivas, verifica que el personal subordinado tenga la atención médica oportuna, recuperación física, reabastecimientos, etc., a fin de garantizar el mantenimiento de la moral y el empleo eficiente de sus tropas.		
41	Sujeto a actualización.....		

#### 4.6 CARTILLA PROCEDIMENTAL DE LIDERAZGO EN EL NIVEL TÁCTICO DEL COMANDANTE DE BATALLÓN (TCRN.)

Para el ejercicio del mando en actividades administrativas y de régimen interno

Ord.	Competencia profesional y/o responsabilidad	Cumple	
		SI	NO
01	Emite políticas y lineamientos para la consecución de los objetivos institucionales basados en los del escalón superior.		
02	Vela permanentemente por el bienestar del personal del Batallón o similares.		
03	Emite políticas institucionales, lineamientos y disposiciones de acuerdo a las políticas difundidas por el escalón superior.		
04	Analiza los resultados de la evaluación del Batallón o similares y tomar decisiones oportunas.		



05	Supervisa el cumplimiento de las políticas y lineamientos del Comandante de Batallón o similares.		
06	Supervisa periódicamente las actividades administrativas, físicas y de instrucción con los oficiales del Batallón.		
07	Supervisa al personal de oficiales para el cumplimiento de las actividades planificadas.		
08	Vela por la correcta disciplina del Batallón y ejecuta acciones para el control disciplinario del personal subordinado.		
09	Supervisa el cumplimiento de los procesos de gestión en los diferentes campos del Batallón o similar.		
10	Supervisa periódicamente el Plan de Instrucción y Entrenamiento del Batallón o similares.		
11	Toma acciones correctivas frente al mal funcionamiento de los servicios dentro de la unidad, garantizando el bienestar del personal militar.		
12	Difunde, cumple y hace cumplir lo establecido en el plan estratégico del escalón superior.		
13	Recibe y analiza los informes y los proyectos de mejora y		

	autoriza su ejecución.		
14	Supervisa periódicamente el cumplimiento de los horarios de instrucción, descansos, y actividades protocolarias y administrativas.		
15	Emite permanentemente disposiciones que mejoren la calidad de instrucción, descansos, y actividades protocolarias y administrativas.		
16	Supervisa periódicamente el buen desempeño físico y militar del personal militar subordinado.		
17	Supervisa periódicamente que el personal subordinado obtenga sus derechos (rancho, descansos médicos, dotaciones, reconocimientos, etc.).		
18	Supervisa periódicamente en su nivel la presentación personal, estado de equipo, material y armamento de sus subordinados.		
19	Supervisa periódicamente el estado físico y de salud de sus subordinados.		
20	Supervisa periódicamente que los comandantes subordinados preparen adecuadamente la instrucción y el		

	entrenamiento de su Compañía.		
21	Supervisa periódicamente el desarrollo de la instrucción y entrenamiento del Batallón.		
22	Incentiva permanentemente a sus subordinados a cumplir los objetivos institucionales.		
23	Verifica periódicamente las condiciones de habitabilidad del personal subordinado.		
24	Conoce al personal de Comandantes subordinados que está bajo su mando.		
25	Mantiene una buena moral en todas las actividades al encontrarse al mando del Batallón o similar.		
26	Mantiene informado al personal bajo su mando, sobre temas de interés común.		
27	Se comunica expresándose correctamente hacia su personal subordinado.		
28	Actúa con decisión y autoridad firme ante sus subordinados.		
29	Genera confianza y empatía con sus subordinados.		
30	Actúa con sentido común y buen criterio en la toma de		

	decisiones.		
31	Mantiene el equilibrio emocional ante situaciones adversas.		
32	Reconoce el esfuerzo y el trabajo bien ejecutado de los subordinados.		
33	Mantiene y demuestra integridad y pulcritud en todas sus actividades a sus subordinados.		
34	Fomenta en el Batallón o similar el trabajo en equipo para el cumplimiento de objetivos institucionales.		
35	Practica la justicia en todas las acciones sobre sus subordinados.		
36	Genera y fortalece permanentemente el espíritu militar en sus subordinados.		
37	Supervisa que el personal subordinado se mantenga en excelentes condiciones físicas y de salud.		
38	Practica y fomenta la lealtad como base fundamental para el cumplimiento de objetivos institucionales.		
39	Controla los temores y demuestra coraje ante sus subordinados.		

40	Busca la mejora continua del Batallón o similares.		
41	Motiva permanentemente la práctica de un eficiente liderazgo en sus subordinados.		
42	Supervisa permanentemente el desempeño profesional de sus subordinados.		
43	Mantiene el sentido de pertenencia hacia el Batallón o similares y la institución.		
44	Practica el ejemplo como base fundamental del liderazgo hacia sus subordinados.		
45	Está periódicamente presente en las actividades planificadas que ejecutan sus subordinados.		
46	Asiste periódicamente a los dormitorios del Batallón o similares, previo o después del parte de la mañana para verificar el cumplimiento de comisiones y la preparación para una adecuada presentación personal, sin interferir en la supervisión de los comandantes subordinados.		
47	Comparte periódicamente actividades administrativas (rancho, lunch, descanso, sociales, etc.) para fortalecer las relaciones interpersonales superior – subordinado.		

48	Evita la excesiva familiaridad con el personal subordinado, sobre el cual ejerce mando directo, para mantener el control sobre éstos.		
49	Evita el uso de medios informáticos y comunicacionales personales (celulares, tabletas, laptops, lpads, etc.) que afecten la adecuada ejecución de actividades de supervisión y control.		
50	Motiva, supervisa e investiga en su nivel, el cometimiento de actos ilícitos del personal militar subordinado.		
51	Cumple eficientemente obligaciones, disposiciones superiores y las normativas vigentes.		
52	No requiere de supervisión permanente para cumplir con sus obligaciones como Comandante de Batallón o similares.		
53	Cumple y hace cumplir permanentemente las normas de seguridad al personal subordinado.		
54	Verifica periódicamente que el personal subordinado reciba y consuma de acuerdo a su derecho el rancho previsto en la unidad.		
55	Verifica periódicamente que el personal subordinado tenga		

	el descanso establecido en el régimen interno de la unidad.		
56	Verifica periódicamente que el personal subordinado tenga la atención médica oportuna de acuerdo a los servicios que presta la unidad en cada nivel de sanidad.		
57	Verifica periódicamente que el personal subordinado reciba la dotación de uniformes, equipo y asignaciones logísticas establecidas.		
58	Presta mayor atención a través de los comandantes subordinados, a personal militar del Batallón o similares que así lo requiera en los aspectos personales, físicos, psicológicos, sociales, etc.		
59	Supervisa periódicamente la seguridad del campamento.		
60	Controla periódicamente el servicio de guardia de los oficiales subalternos y voluntarios de servicio.		
61	Supervisa periódicamente el cumplimiento de sanciones militares del personal que se encuentra con arresto simple o de rigor.		
62	Representa y asume la autoridad con la mayor responsabilidad, en ausencia del Comandante de Batallón o		

	similares.		
63	Sujeto a actualización.....		

**Para el ejercicio del mando en el cumplimiento de misiones militares**

Ord.	Competencia profesional y/o responsabilidad	Cumple	
		SI	NO
01	Revisa, aprueba y legaliza la planificación elaborada por su Plana mayor, para el cumplimiento de misiones militares.		
02	Supervisa que se ejecute a cabalidad la planificación para el cumplimiento de misiones militares.		
03	Supervisa y controla al personal de oficiales previo y durante el cumplimiento de misiones militares.		
04	Motiva una correcta disciplina al personal del Batallón en el cumplimiento de misiones militares.		
05	Conoce al personal de comandantes subordinados bajo su mando para cumplir misiones militares.		
06	Mantiene informado al personal del batallón o similares		



	sobre la situación que se vive.		
07	Actúa con decisión y autoridad firme en su nivel ante las situaciones adversas.		
08	Genera confianza a sus subordinados en las decisiones tomadas.		
09	Actúa con sentido común y buen criterio en la toma de decisiones.		
10	Mantiene el equilibrio emocional en el cumplimiento de misiones militares ante situaciones adversas.		
11	Fomenta el trabajo en equipo y la cohesión en el personal del Batallón o similares para el cumplimiento de misiones militares.		
12	La planificación en su nivel es flexible, que permita a sus comandantes subordinados afrontar situaciones imprevistas.		
13	Asume los riesgos necesarios a fin de cumplir la misión y garantizar el ejercicio del mando en su nivel.		
14	Vela por el buen desempeño de sus subordinados en el cumplimiento de misiones militares.		

15	Supervisa permanentemente que el personal que va a cumplir misiones militares esté preparado e idóneo para el efecto.		
16	Supervisa periódicamente que el personal subordinado disponga de los medios suficientes que permitan cumplir con la misión encomendada.		
17	Supervisa y da seguimiento al cumplimiento de misiones de sus escalones subordinados.		
18	Supervisa periódicamente que sus comandantes subordinados preparen adecuadamente a su personal para el cumplimiento de misiones militares.		
19	Motiva permanentemente al personal subordinado para el cumplimiento cabal de las misiones militares.		
20	Demuestra al personal subordinado una buena moral en el cumplimiento de misiones militares.		
21	Se comunica expresándose con decisión y con firmeza hacia su personal subordinado para el cumplimiento de misiones militares.		
22	Genera confianza y empatía, generándose una excelente		

	predisposición en sus subordinados para el cumplimiento de misiones militares.		
23	Actúa con sentido común y buen criterio en la toma de decisiones, incentivando al cumplimiento de la misión en sus subordinados.		
24	Reconoce el esfuerzo y el desempeño bien ejecutado del personal subordinado en el cumplimiento de misiones militares.		
25	Fortalece permanentemente el espíritu militar en sus subordinados durante el cumplimiento de misiones militares.		
26	Practica y fomenta la lealtad como base fundamental para el cumplimiento de misiones militares.		
27	Controla los temores y demuestra coraje ante sus subordinados ante situaciones adversas durante el cumplimiento de misiones militares.		
28	Busca la mejora continua del personal del Batallón o similares a través de los comandantes subordinados, para el cumplimiento de misiones militares.		
29	Motiva la práctica de un eficiente liderazgo en sus		

	subordinados para el cumplimiento de misiones militares.		
30	Mantiene el sentido de pertenencia hacia el Batallón o similares en el cumplimiento de misiones militares.		
31	Practica permanentemente el ejemplo como base fundamental del liderazgo hacia sus subordinados en el cumplimiento de misiones militares.		
32	Mantiene la distancia entre superior – subordinado para garantizar la obediencia en el cumplimiento de misiones militares.		
33	Evita el uso de medios informáticos y comunicacionales personales (celulares, tabletas, laptops, lpads, etc.) durante el cumplimiento de misiones militares que afecten su eficiente cumplimiento.		
34	Motiva permanentemente al personal subordinado a fin de evitar el cometimiento de actos ilícitos durante el cumplimiento de misiones militares.		
35	Supervisa e investiga en su nivel, el cometimiento de actos ilícitos del personal subordinado durante el cumplimiento de misiones militares.		

36	Cumple doctrinariamente de acuerdo al tipo de misión, con el empleo eficiente de las unidades subordinadas, para garantizar el cumplimiento de la misión.		
37	No requiere de supervisión permanente para cumplir con sus obligaciones como Comandante de Batallón o similares, durante el cumplimiento de misiones militares.		
38	Cumple y hace cumplir permanentemente las normas de seguridad al personal a su mando, durante el cumplimiento de misiones militares.		
39	Se mantiene siempre presente y junto a sus subordinados, mientras se cumplen las misiones militares (ubicación del Comandante de Batallón o similares), a fin de preservar su seguridad y garantizar el ejercicio del mando en su nivel.		
40	Durante el desarrollo de misiones militares consecutivas, verifica que el personal subordinado tenga la atención médica oportuna, recuperación física, reabastecimientos, etc., a fin de garantizar el mantenimiento de la moral y el empleo eficiente de sus tropas.		
41	Sujeto a actualización.....		

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES.

- A través de la aplicación de encuestas, entrevistas y los hechos públicos (accidentes, actos inmorales, ilegales, etc.) se evidencia el debilitamiento de la aplicación del liderazgo en las unidades militares en actividades administrativas, de instrucción o entrenamiento y en el cumplimiento de misiones militares, en las unidades tipo Batallón o similares y menores.
- Se genera la necesidad de rescatar los preceptos doctrinarios de fundamentos y principios de liderazgo, los valores militares, un buen direccionamiento de la relación de los líderes con los subordinados en el nivel táctico y los principios de cómo liderar.
- La normativa legal vigente, es la base donde se fundamentó el marco teórico que sustenta el desarrollo de la propuesta.
- Con el marco teórico antes mencionado se elaboran cartillas con procedimientos básicos que deben cumplirse a cabalidad para garantizar un ejercicio ideal del liderazgo en el nivel táctico de unidades tipo Batallón o similares y menores.
- Las cartillas procedimentales para fortalecer el ejercicio de liderazgo, abarcan las actividades que se cumplen en el régimen interno y en el cumplimiento de misiones militares en los diferentes niveles de mando en un Batallón o similares

- (Comandante de Pelotón, de Compañía, Subcomandante y Comandante de Batallón).

## **5.2 RECOMENDACIONES.**

- Se recomienda la implementación de las cartillas procedimentales como un instrumento para que cada comandante en el nivel táctico tipo Batallón o similares y menores, pueda autoevaluar la aplicación de su estilo de liderazgo, y de esta manera fortalecer el control y el desempeño profesional del personal subordinado a su mando.
- Las cartillas procedimentales para fortalecer el liderazgo en el nivel táctico de unidades tipo Batallón o similar y menores, sirven como instrumento de supervisión y medida a ser usadas por los comandantes superiores, lo que les permitirá aplicar los correctivos necesarios para garantizar el mejor desempeño profesional de su unidad.
- Considerando la constante innovación de instrumentos de control, se recomienda la permanente actualización de las cartillas procedimentales para fortalecer el liderazgo en el nivel táctico de unidades tipo Batallón o similares y menores.

**Bibliografía:**

Adair, J. (1990). *Líderes, no jefes*. Bogotá, Colombia: Legis Editores. Recuperado el 4 de Junio de 2018

Aguilar, A. S. (1998). *Líderes para el Siglo XXI*. México, México. Recuperado el 4 de Junio de 2018

Argentina, E. S. (2011). *Liderazgo*. 13.

CEDE. (2014). *Manual de Liderazgo Militar*. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 4 de Junio de 2018

F. Hesselbein, M. G. (2006). *El Líder del Futuro*. Barcelona, Barcelona, España: Ediciones Deusto. Recuperado el 4 de Junio de 2018

Gallegos Villalobos, A. (2018). *Monografías y Ensayos*.

Hesselbein., F. (2006). *El Líder del Futuro*. Barcelona, Barcelona, España: Ediciones Deusto. Recuperado el 4 de Junio de 2018

Warren, R. (2005). *Liderazgo con Propósito*. Lake Forest, California, EE.UU.: Edición I.O. Recuperado el 4 de Junio de 2018

[www.onemagazine.es/nacional-defensa-como-se-forma-un-lider-militar](http://www.onemagazine.es/nacional-defensa-como-se-forma-un-lider-militar). (s.f.).