

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO**



TESIS

**Liderazgo de combate en la toma de decisiones de la gran unidad
de combate, 2021**

AUTOR:

Bach. Jorge Bernaldi ARROYO TOLEDO
0000-0003-2598-1004

Para optar al Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES

Con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones

ASESOR:

Mg. Jury Carla MEDINA URIBE
0000-0005-8242-6910

2021

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 090 – 2021/ DGI

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los nueve días del mes de julio del año dos mil veintiuno, siendo las 15:48 horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:


- | | |
|--|-------------------|
| ❖ Doctor Gamaliel TALAVERA PRADO | Presidente |
| ❖ Maestro Adrián Víctor CAMACHO SORIANO | Secretario |
| ❖ Maestro Liliana RODRÍGUEZ SAAVEDRA | Vocal |

Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis N° 090-2021/SIE/DGI/ESGE-EPG del 02 de julio del 2021, para evaluar la sustentación virtual y defensa de la Tesis de Grado titulada "**LIDERAZGO DE COMBATE EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA GRAN UNIDAD DE COMBATE, 2021**", presentado por el Bachiller **Jorge Bernaldi ARROYO TOLEDO**, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de decisiones, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45° de la Ley Universitaria N° 30220.


Luego de atender la sustentación virtual y defensa de la tesis de grado y realizadas las preguntas de rigor, el jurado acordó concederle la calificación de **APROBADO POR MAYORIA**.

En mérito del cual, el jurado **APRUEBA** (aprueba / no aprueba) que se le otorgue el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de decisiones.

Firmado, en Chorrillos a los nueve días del mes de julio de 2021.


Dr. Gamaliel
TALAVERA PRADO
PRESIDENTE

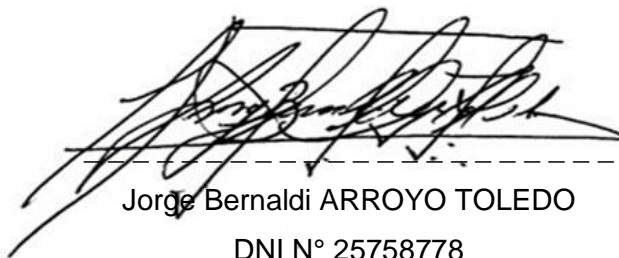

Mg. Adrián Víctor
CAMACHO SORIANO
SECRETARIO


Mg. Liliana
RODRÍGUEZ SAAVEDRA
VOCAL

Autorización de publicación y uso

Yo, Bach. Jorge Bernaldi ARROYO TOLEDO a través del presente documento autorizo a la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado titulada: **Liderazgo de combate en la toma de decisiones de la gran unidad de combate**, presentada para optar al grado académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones en el Repositorio Institucional y en el Repositorio Nacional de Tesis (Renati) de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu), de conformidad al marco legal y normativo vigente. La tesis se mantendrá permanente e indefinidamente en el Repositorio para beneficio de la comunidad académica y de la sociedad. En tal sentido autorizo gratuitamente y en régimen de no exclusividad los derechos estrictamente necesarios para hacer efectiva la publicación, de tal forma que el acceso al mismo sea libre y gratuito, permitiendo su consulta e impresión, pero no su modificación. La tesis puede ser distribuida, copiada, exhibida y usada también con fines académicos siempre que se indique la autoría y no se podrán realizar obras derivadas de la misma.

Chorrillos, 09 de julio de 2021



Jorge Bernaldi ARROYO TOLEDO
DNI N° 25758778

Declaración jurada de autoría

Mediante el presente documento, Yo, Bach. Jorge Bernaldi ARROYO TOLEDO, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 25758778, con domicilio real en Calle María Parado de Bellido N° 357 Villa Militar Este, del distrito de Chorrillos, provincia de Lima, departamento de Lima, egresado de la III Maestría en Ciencias Militares de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado (ESGE-EPG) declaro bajo juramento que:

Soy el autor de la investigación titulada: **Liderazgo de combate en la toma de decisiones de la gran unidad de combate**, que presento a los 25 días de abril del año 2021, ante esta institución con fines de optar al grado académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones.

Dicha investigación se ha desarrollado respetando los principios éticos propios, no ha sido presentada ni publicada anteriormente por ningún otro investigador ni por el suscrito, para optar otro grado académico ni título profesional alguno. Declaro que se ha citado debidamente toda idea, texto, figura, fórmulas, tablas y otros que corresponden al suscrito o a otro en respeto irrestricto a los derechos del autor. Declaro conocer y me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad.

Declaro bajo juramento que los datos e información presentada pertenecen a la realidad estudiada, que no han sido falseados, adulterados, duplicados ni copiados. Que no he cometido fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario, eximo de toda responsabilidad a la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado y me declaro como el único responsable.



Jorge Bernaldi ARROYO TOLEDO
DNI N° 25758778

Dedicatoria

La presente tesis se la dedico a mis tres hijos: ARIEL, CESIA y BENJAMIN, ya que son mi motivación primordial para nunca desistir y poder ser un ejemplo para ellos.

Índice

	Página
Caratula.....	1
Página de jurado.....	2
Autorización de publicación y uso	3
Declaración jurada de autoría	4
Dedicatoria	5
Índice	6
Lista de tablas.....	9
Lista de figuras.....	10
Resumen.....	12
Abstract.....	13
Introducción.....	14
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1 Planteamiento del problema	16
1.2 Justificación de la investigación.....	19
1.3 Delimitación de la investigación.....	20
1.3.1 Delimitación de contexto.....	20
1.3.2 Delimitación espacial	20
1.3.3 Delimitación de la muestra.....	20
1.3.4 Delimitación temporal	20
1.4 Limitaciones de la investigación	20
1.5 Formulación de problema	21
1.5.1 Problema principal	21
1.5.2 Problemas específicos.....	21
1.6 Objetivos de la investigación	21
1.6.1 Objetivo general	21
1.6.2 Objetivos específicos	21
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	22

2.1	Antecedentes de la investigación	22
2.1.1	Antecedentes nacionales.....	22
2.1.2	Antecedentes internacionales.....	26
2.2	Bases teorías	46
2.2.1	Liderazgo de combate	46
2.2.2	Toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate	70
2.3	Categorías, Subcategorías apriorísticas	71
2.4	Definición de términos	72
2.5	Hipótesis.....	74
2.5.1	Hipótesis general	74
2.5.2	Hipótesis específicas.....	74
CAPÍTULO III: MÉTODO		75
3.1	Enfoque de investigación.....	75
3.2	Tipo de investigación	75
3.3	Método de investigación	76
3.4	Objeto de estudio	76
3.5	Muestra de estudio.....	77
3.6	Técnicas e instrumento de recolección de datos	79
3.7	Rigor científico	83
3.7.1	<i>Acceso al campo</i>	87
3.7.2	<i>Acopio de información</i>	88
3.8	Técnica de procesamiento y análisis de datos.....	91
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y SÍNTESIS		94
4.1.	Recolección de datos.....	94
4.2.	Organización de los datos	99
4.3.	Definición de categorías	103
4.4.	Descripción de las categorías.....	122
4.5.	Soporte de categorías.....	127
4.6.	Red semántica	128

4.7. Triangulación.....	130
CAPITULO V: DIALOGO TEÓRICO EMPÍRICO	139
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	148
6.1. Conclusiones.....	148
6.2. Recomendaciones	149
Referencias bibliográficas.....	152
Anexos	157
Anexo 1. Matriz de consistencia.....	159
Anexo 2. Instrumento de recolección de datos	162
Anexo 3. Validación de instrumentos	189
Anexo 4. Autorización para recolección de datos	199
Anexo 5. Compromiso ético	203
Anexo 6. Hoja de datos personales	205
Anexo 7. Aporte de investigación	207
Anexo 8. Turnitin.....	213
Anexo 9. CD conteniendo la Tesis en PDF.....	214

Lista de tablas

	Página
Tabla 1	Habilidades importantes del pensamiento complejo58
Tabla 2	Matriz de categorías y códigos apriorística72
Tabla 3	Premisas que sustentan el desarrollo fenomenológico estudiado76
Tabla 4	Tipología del muestreo cualitativo elegido.....79
Tabla 5	Clasificación de las técnicas aplicadas al estudio80
Tabla 6	Etapas seguidas en el desarrollo del análisis documental.....81
Tabla 7	Técnica del escrutinio aplicada en la investigación para generar categorías...90
Tabla 8	Descripción del objeto de estudio90
Tabla 9	Viabilidad del ambiente94
Tabla 10	Unidades de análisis 103
Tabla 11	Agrupando códigos en subcategorías..... 122
Tabla 12	Agrupando subcategorías en categorías (familia)126
Tabla 13	Soporte de categorías127
Tabla 14	Soporte de la técnica entrevistas a las categorías establecidas..... 130
Tabla 15	Soporte de la técnica análisis documental a las categorías establecidas134
Tabla 16	Niveles de dominio de una competencia desde el enfoque socioformativo. ..134
Tabla 17	Niveles de complejidad basados en el dominio personal e intuitivo135
Tabla 18	Matriz de triangulación de resultados integral, conjuga técnicas específicas.137
Tabla 19	Redacción de la competencia comando misión desde el enfoque socioformativo.....211

Lista de figuras

		Página
Figura 1	Modelo MILE (Hacer, ser y saber)	47
Figura 2	Competencias del líder en el Ejército de Chile	48
Figura 3	MILE: Instrucción-entrenamiento, capacitación, desarrollo personal	49
Figura 4	MILE: Experiencia diaria, Ejército institución y fuerza terrestre	50
Figura 5	Modelo de requisitos de liderazgo	52
Figura 6	La composición del talento humano	54
Figura 7	Componentes del capital humano	55
Figura 8	El capital humano como convergencia de talentos	56
Figura 9	Enfoque socioformativo para competencia-pensamiento complejo.....	59
Figura 10	Procesos metacognitivos básicos.....	60
Figura 11	Modelo hipotético de aprendizaje experiencial en todos los dominios del desarrollo del líder.	64
Figura 12	Fundamento del comando misión (1ra Parte)	66
Figura 13	Conceptualización competencial de comprensión compartida	67
Figura 14	Fundamento del comando misión (2da Parte)	69
Figura 15	Esencia del muestreo militar cualitativo.....	78
Figura 16	Fases del proceso seguido para la entrevista.....	80
Figura 17	Desarrollo de indagación documental aplicada al estudio	82
Figura 18	Ecuación de búsqueda documental aplicada en la investigación.....	82
Figura 19	Estrategia de acceso al campo aplicada por el investigado	87
Figura 20	Método de análisis de datos cualitativos aplicado al estudio.....	92
Figura 21	Procesamiento del análisis cualitativo abordado en la investigación.	93
Figura 22	Secuencia seguida para la formulación de preguntas en la entrevista	97
Figura 23	Procesamiento del análisis cualitativo abordado en la investigación.	99
Figura 24	Secuencia del Proceso seguido para organizar la codificación cualitativa.....	100
Figura 25	Estructura básica seguida para el Proceso de codificación abierta.....	101
Figura 26	Secuencia organizativa seguida en el Proceso de codificación axial o selectiva Comparación entre categorías.....	101
Figura 27	Secuencia aplicada del Proceso de codificación completo (énfasis-reducción-categorías).....	102
Figura 28	Red semántica empleo de estrategias de comprensión compartida.....	128
Figura 29	Red semántica empleo de estrategias de iniciativa disciplinada.....	129
Figura 30	Definición competencias ESFAS-ESPAÑA	134
Figura 31	Elementos de las competencias ESFAS-ESPAÑA	134

Figura 32	Modelo Kolb para la enseñanza – aprendizaje.	136
Figura 33	Modelo de Aprendizaje Experiencial para la enseñanza – aprendizaje (Adaptación del modelo Kolb).	136
Figura 34	Caracterización del empleo de estrategias de comprensión compartida en la competencia comando misión.....	141
Figura 35	MTM-Comando misión en ambiente operacional dinámico	144
Figura 36	Esquema de estrategias didácticas para un aprendizaje metacognitivo	146
Figura 37	Interactuación significativa del comando de misión en las OATU	210

Resumen

El estudio abordado buscó analizar que una competencia conveniente y condicionada, nutra de sentido y significado el comando misión al liderazgo militar, como cumplimiento de la misión, para que el desempeño operacional intuitivo de sus integrantes sea el resultado del grado de liderazgo influyente alcanzado en su entrenamiento. Esta adaptación conceptual explica la importancia de concebirla como una competencia, con el fin de entender los problemas desde su propia perspectiva, pudiendo visualizar su posible solución, la intención del comandante y el estado final deseado. En Objetivo general fue *Desarrollar una estrategia de fortalecimiento del liderazgo de combate que contribuya en la toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate.*

En la conducción de operaciones militares actuales, es capital el empoderamiento de líderes ágiles que desplieguen y exploten la iniciativa para reaccionar rápidamente a los cambios de situación, obteniendo y manteniendo la ventaja significativa. Como tal, el *comando misión*, requiere de una competencia metacognitiva que brinde confianza, propósito y dirección, además de articular, sincronizar, integrar e influir en los elementos del poder de combate. En sí, es un cambio de cultura institucional necesario que proyecte al Instituto como una fuerza multimisión, en contextos multidimensionales con un ambiente VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo). La investigación abordó inductivamente un paradigma hermenéutico que siguió un esquema teórico-empírico, fundamentado en un marco referencial de fenomenológico, empleando como técnicas la entrevista en profundidad a seis líderes militares y el análisis documental, complementadas con el programa analítico Atlas Ti., concluyéndose que cobra vital importancia la implementación de la *competencia comando misión*, debiendo ser estructurada en todo el proceso académico-profesional institucional, siguiendo un enfoque socioformativo, aplicado mediante un Proyecto formativo basado en competencias que incluya el nivel de dominio competencial propuestos por Tobón, S. (2009b), soportado en el desarrollo del pensamiento complejo, saberes y, efectivizado con un aprendizaje estratégico (metacognitivo) propio y real en un ambiente VICA.

Palabras clave: Proyecto socioformativo para competencias, pensamiento complejo, gestión del talento humano, comprensión compartida, iniciativa disciplinada, aprendizaje estratégico.

Abstract

The study addressed sought to analyze that a suitable and conditioned competence, nourishes the mission command with meaning and meaning to the military leadership, as a fulfillment of the mission, so that the intuitive operational performance of its members is the result of the degree of influential leadership achieved in its training. This conceptual adaptation explains the importance of conceiving it as a competence, in order to understand the problems from their own perspective, being able to visualize their possible solution, the commander's intention and the desired final state. The general objective was to develop a strategy to strengthen combat leadership that contributes to the decision-making of the Great Combat Unit.

In conducting current military operations, empowering agile leaders to deploy and exploit initiative to react quickly to changes in situation is paramount, gaining and maintaining significant advantage. As such, mission command requires metacognitive competence that provides confidence, purpose, and direction, in addition to articulating, synchronizing, integrating, and influencing the elements of combat power. In itself, it is a necessary institutional culture change that projects the Institute as a multi-mission force, in multidimensional contexts with a VICA environment (volatile, uncertain, complex and ambiguous). The research inductively approached a hermeneutical paradigm that followed a theoretical-empirical scheme, based on a referential framework of symbolic interactionism, using as techniques the in-depth interview with six military leaders and the documentary analysis, complemented with the analytical program Atlas Ti., Concluding that the implementation of the mission command competence is of vital importance, and must be structured throughout the academic-professional institutional process, following a socioformative approach, applied through a training project based on competencies that includes the level of competence mastery proposed by Tobón, S. (2009b), supported by the development of complex thinking, knowledge and, made effective with a strategic (metacognitive) learning of its own and real in a VICA environment.

Keywords: Socioformative project for competencies, complex thinking, human talent management, shared understanding, disciplined initiative, strategic learning.

Introducción

La experticia atesorada durante los últimos cinco años, de poner en práctica la caracterización del liderazgo alcanzado, despertó la motivación de avanzar en la búsqueda de un marco conceptual donde el comando misión transversal a la diversidad disciplinar, no estuviese reñida con naturalizar un liderazgo de combate influyente, sino, por el contrario, tal concepto tuviera una recursividad de visión sistémica académica-militar moderna y transdisciplinar, de estrecha vinculación con la toma de decisiones militares. Desde antaño, los teóricos de la guerra han buscado idealizar las características y comportamientos que debían tener quienes conducían las operaciones, haciendo eco de total concordancia con tipificaciones de liderazgo.

Sin embargo, durante las últimas décadas, el avance del conocimiento humano, se ha evidenciado a raíz de los escenarios de grandes cambios en muy corto tiempo, siendo la transformación del ámbito militar la causa y efecto de varios de esos cambios. Si bien, la tecnología ha modificado la forma de percibir el teatro de operaciones y la situación, intentando reducir la incertidumbre, esto ha originado que las habilidades y capacidades que nutren a una competencia necesiten de estrategias metacognitivas vinculantes al comando misión, base de un liderazgo de combate influyente, que evolucione desde la simbiosis teoría-pragmatismo hacia lo complejo de su practicabilidad profesional, mediante estrategias en los principios de comprensión operacional y la iniciativa disciplinada.

Asimismo, esta investigación permitió descubrir cómo el liderazgo de combate en la toma de decisiones, nutridos de la gestión del talento humano realmente generan las condiciones competentes necesarias para desarrollar el comando misión, y qué estrategias microcurriculares se deben proyectar socio-formativamente en el oficial en sus escuelas militares y a lo largo de sus años como profesional, tanto en el entrenamiento de combate, como en lo académico-social-militar, para internalizar en él, la interacción de una competencia comando misión y su carácter de líder.

En tal sentido, se han establecido objetivos e hipótesis generales de trabajo en base a la comprensión compartida y la iniciativa disciplinada, buscando identificar qué estrategias micro curriculares se deben conjugar desde la formación del oficial en sus academias militares y a lo largo de sus años como profesional, tanto en el entrenamiento de combate, como en lo académico social-militar, para internalizar en él la interacción metacognitiva competente del comando misión con un liderazgo de combate influyente.

Las teorías consultadas fueron: Chiavenato, I. (2008), Gestión del talento humano, Tobón, S.(2009b), Enfoque socioformativo para competencias (Proyecto formativo), Latorre, M. y Seco del Pozo, C. (2011), Estrategias y técnicas metodológicas y Vargas, B. X. (2011). *¿Cómo hacer investigación cualitativa?* Se centró en el paradigma epistemológico

hermenéutico (interpretativo), siguió un esquema teórico-empírico, un método descriptivo y análisis-síntesis y un marco referencial de fenomenológico con investigación-acción.

La aproximación investigativa fue abordada en cuatro etapas, las que a su vez incluyen capítulos. En una primera aproximación, se observó en un ambiente natural un problema poco explorado o conocido llegando a determinar su realidad objeto de estudio, lo que podría reseñarse como la *competencia comando misión*, optándose por un enfoque cualitativo con una participación-acción colaborativa que definiera finalmente el cómo lograr una sintonización adecuada de teoría-praxis, en la realidad de una GUC complementada con la ESGE-EPG. Se establecieron inicialmente dos categorías relacionadas a la comprensión compartida y la iniciativa disciplinada, analizadas desde los contextos académico y militar.

En una segunda aproximación, se perfeccionó siguiendo una metodología de tipo investigación teórico-empírica y complementada con la investigación aplicada, con el objetivo de llegarse a acciones concretas para la solución de problemas reales.

En una tercera aproximación, se concretó la ejecución del estudio propiamente dicho, siguiendo un marco referencial (método) fenomenológico (significación) y de investigación-acción; aplicándose como técnicas de recopilación de información la entrevista y el análisis documental.

Por último, en una cuarta aproximación, se pudo revelar mediante la triangulación de datos aplicada a cada técnica y otra integral, resultados que durante el diálogo teórico-empírico, concluyó que es sustantivo implementar como *competencia el comando misión* articulado a lo largo de la profesión militar.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En la visión militar, el término transformación describe el proceso mediante el cual la fuerza de hoy se está transformando en la fuerza de mañana. Ocurre a medida que el Ejército incorpora capacidades nuevas en su estructura de fuerzas y adiestra a su liderazgo para usarlas. La fuerza del futuro es lo que el Ejército trata de ser. Será estratégicamente responsiva y conjuntamente interdependiente, y será capaz de efectuar maniobras de precisión y de dominar a través de la gama de operaciones militares contempladas en el ambiente de seguridad del futuro. La fuerza del futuro será más ligera, más letal y ágil, y estará preparada para la versatilidad. Será capaz de una transición uniforme entre los diferentes tipos de operaciones militares. (Withford, 2017, p. 62).

El Ejército innova políticas, medios de adiestramiento y comportamientos, con el fin de evolucionar en su cultura de liderazgo, la aceptación de retos operacionales y orgánicos de una situación de seguridad volátil, incierta, compleja y ambigua (VICA). El éxito del liderazgo en el Ejército, en la alteración de su cultura es una medida significativa del éxito de su auto-transformación. La particularidad del liderazgo en el ámbito militar es el “autoliderazgo”, ésta se fundamenta en el conocimiento y el compromiso para su desarrollo personal, constituyendo así un nuevo paradigma; generando una nueva perspectiva, nueva forma de ver y concebir el liderazgo militar. El cambio cultural se basará en las nuevas competencias de sus líderes, según los valores del Ejército. El liderazgo adaptador y determinado, concepto innovador de desarrollo y experimentación, y las lecciones tomadas de operaciones recientes producen cambios correspondientes a la doctrina, organizaciones, liderazgo y educación, instrucción, material, instalaciones y personal. Se logran cambios a través de un ciclo continuo de innovaciones adaptables, experimentos y experiencias. (Ejército de Chile, 2014, p. 9).

Es en este contexto operacional, los comandantes exitosos entienden que su liderazgo de combate requiere desarrollar equipos, establecer la confianza recíproca y la comprensión compartida en la totalidad de la fuerza. Es en este sentido y dirección, que hacen empleo del Comando de la misión, como filosofía y función de combate, a través de tareas y sistemas relacionados, permitiendo al comandante proporcionar el arte del mando y la ciencia del control, con el propósito de completar todas las funciones de conducción de la guerra. La participación activa empieza con una doctrina flexible que se adapta a circunstancias variadas. El liderazgo de combate mejora su doctrina, incorporando lecciones aprendidas en operaciones en curso para equipar a sus integrantes en un ambiente de seguridad sostenido. La doctrina no puede pronosticar la naturaleza precisa y forma de participación activa asimétrica; sin embargo, puede pronosticar los tipos de conocimientos y recursos necesarios

para alcanzar la victoria. La doctrina efectiva promueve la iniciativa y el razonamiento creativo. Así, ayuda a jefes/líderes flexibles a tomar buenas decisiones y estimular una cultura de innovación. (Fox, 2017, p. 12).

Será importante que, en el Ejército, cuando los líderes adquieran determinada experiencia para el nivel táctico, se tiene la expectativa de que el siguiente paso sea convertirse en intelectuales estratégicos y operacionales. La transición aparenta ser fácil, no se tiene una clara definición desde un enfoque práctico. En el proceso de la carrera militar, se adquiere un sinnúmero de conceptos y definiciones doctrinales, estratégicas y operacionales, las mismas que varían según la teoría militar clásica o moderna. Este contexto tal vez podría presumir un gran desdén para el liderazgo de combate en la toma de decisiones. Es así como, se ha determinado que tal liderazgo, involucrará una “competencia de Comando de misión”, necesitada de ser enseñada, practicada e impulsada en todo nivel de formación, capacitación, perfeccionamiento y desempeño profesional institucional de manera permanente, y, talvez, mucho más significativo que la experiencia de los líderes fuera de los contextos controlados, ciertamente deben fortalecer la sapiencia y el beneficio de la filosofía. Es así que, es de vital importancia que el Ejército enlace entre el liderazgo de combate y el Comando de misión, teniendo en cuenta el pensamiento, las acciones, las actividades y los procesos. (Echevarria, 2016, p. 34)

La puesta en práctica del Comando de misión en lo operacional, empleando la observación sobre las experiencias alcanzadas y lecciones aprendidas, los líderes militares inician la secuencia de pensamiento crítico con respecto a las definiciones y cómo emplearlos durante el cambio. Cuando el Ejército pone en práctica la estrategia de la “competencia Comando de misión”, es así que el líder en todo nivel debe adoptar una cultura de aprendizaje continuo y, así, proveer retroalimentación a la institución. Esta se considera la mejor forma de informar el cómo enfocar los cambios doctrinales; teniendo en cuenta la capacitación, el entrenamiento, el progreso del líder.

El resultado de la investigación sobre la complejidad, la globalización, y la búsqueda de un futuro sostenible en las instituciones militares, permite destacar que, así como desarrolla la tecnología, los desafíos, las variables de la misión y las operacionales, en concordancia con la dimensión humana, la cual es clave decisiva para el cambio, teniendo comunicación e interacción segura entre el jefe del comando y los subalternos, ahondando la necesidad de desarrollar un proyecto formativo para intensificar el aprendizaje perenne de la competencia básica armonizada transdisciplinariamente, la definición de comando de misión y liderazgo combativo, en base a un pensamiento complejo, crítico y creativo que generen una jerarquización metacognitiva-cognoscitiva de entendimiento compartido.

Sin embargo, en cada período, la ciencia y el proceso académico-profesional han concedido un resultado diferente a la formación humana, cuyo proceso complejo constituye un desafío para el pensamiento epistemológico habitual. Lo cual representa la no viabilidad de pensar en la formación humana en el marco unidimensional, simplista y unívoca, por lo cual, desde un eje ha progresado la sociedad del conocimiento de manera abierta y aislada, y en paralelo, el otro eje relacionado a los perfiles de egresados de programas académicos superiores, sin tener una mayor conectividad estructurada en un proyecto formativo para competencias basada en el pensamiento complejo, necesarias para la evolución de un liderazgo de combate apremiante.

Sobre esta investigación señalada, se sitúa la necesidad de conceptualizar la gestación de una “competencia de comando de la misión” en el liderazgo de combate articulado a la toma de decisiones en la Gran Unidad de Combate, en un contexto de recursividad de visión sistémica para un aprendizaje continuo, transversal, transdisciplinario, cooperativo, real y autorregulado desde la aplicación del pensamiento complejo que establece un procedimiento de cimentación del saber humano y es vertido en la toma de decisiones intuitiva. En tal sentido, el Comando de Misión, se funda en la filosofía del Mando cuya base doctrinal consiste en la aplicación de principios para brindar propósito y dirección, además de articular, sincronizar e integrar los elementos de una cultura de liderazgo institucional necesario en la evolución de la visión y misión del Ejército como una fuerza moderna. Tanto la filosofía y función de conducción del combate, el Comando Misión se vuelve un engranaje esencial en la transformación del liderazgo, es decir, el aspecto humano se torna esencial en la evolución integral y tecnológica requerida en la conducción de operaciones efectivas, esto obliga a modelar una “competencia básica militar de comando de misión”, a lo largo de la formación profesional, que contribuyan al éxito de la acción unificada.

El fenómeno investigado, se orientó a descubrir cómo hacer para que la teoría y la praxis se interrelacionen dinámica, autoorganizativa, pluridimensional, situados en circunstancias reales y propias, que garanticen lograr líderes competentes formados para el cambio significativo profesional – ocupacional, mediante el ejercicio del Comando Misión que se le exige. Para este caso, la caracterización inicial y referente sobre competencias, se sustenta paralelamente en la formación humana integral del pensamiento complejo que sigue un modelo metacognitivo basado en procesos, estrategias y actuación integral. (Tobón, 2013).

La toma de decisiones es un factor impostergable para el éxito, por lo que, es inherente y connatural a todos los niveles de liderazgo, en este cometido, la filosofía del Comando de Misión se debe entender dentro de un contexto de conducción operativa descentralizada como una competencia militar que debe poseer y desarrollar el líder que

quiere influir en sus subordinados; de tal manera que, en los momentos de tensión y escasos de tiempo principalmente, se torne automático y/o intuitivo la adopción de la mejor decisión. Sobre este nodo problemático, profundiza esta investigación que se orienta a descubrir a través de los pilares: comprensión compartida e iniciativa disciplinada, como tiene que ser desarrollada la futura competencia comando misión como base de un liderazgo de combate.

Finalmente, la presente investigación pretende profundizar en la identificación de las estrategias de aprendizaje con pensamiento complejo y crítico de comprensión compartida y de iniciativa disciplinada como pilares de la próxima competencia comando de misión que deberán poseer los líderes tácticos en el futuro, contextualizado en un ambiente de cambios y adelantos tecnológicos.

1.2 Justificación de la investigación

La tesis contextualizada a la que está, sujeta una fuerza operacional y su liderazgo de combate, en el marco de incertidumbre latente que se vive, justifica ampliamente la necesidad de revalorar lo académico con la praxis conectadas a una jerarquización cognoscitiva de entornos reales y propios, que se orienten a una inmejorable comprensión situacional (toma de decisiones), en este sentido, cobra vital importancia, optar por un proyecto formativo para reestructurar idóneamente una competencia básica militar, que fomente transdisciplinariamente el comando de misión como base de un liderazgo autoregulado, sobre el principio del aprendizaje perpetuo institucional estructurado en un pensamiento complejo y crítico.

La relevancia institucional, reside en que la resultante servirá como base para incrementar una mayor dinámica aplicativa en el liderazgo de combate por los oficiales en sus futuros desempeños ocupacionales, teniendo en cuenta que tal evolución se articula intrínsecamente con la estructuración de una competencia básica de comando de misión que, privilegia la comprensión situacional con la iniciativa disciplinada de los comandos subordinados, permitiéndoles resolver cualquier imprevisto en aras de lograr plenamente una efectiva potencia de combate y el cumplimiento de la intención del comandante. La definición correctamente aplicada, produce mayor velocidad en la toma de decisiones intuitiva, facilitando una elevada ventaja en iniciativa y reacción, respecto a las amenazas emergente o situaciones por desarrollar.

Su utilidad metodológica se enmarca en proponer una competencia comando de misión que conjugue una filosofía con una función de conducción de la guerra (FCG) transversal a las otras FCG, por lo que deriva finalmente en incrementar la potencia de combate a través de efectivizar el liderazgo.

Responde acertadamente a una relevancia contextual-social, porque ayuda a objetivizar el liderazgo y el desarrollo de una competencia esencial de comando de misión,

que mediante el principio de complementariedad integra en su totalidad de manera lógica y coherente las contribuciones a otras dimensiones, fuentes, abordajes y otros, elaborando una mejor aproximación racional y propósitos de cambio de una cultura de liderazgo militar.

Se considera, también, que este trabajo será viable, ya que es fundamental para el progreso de la fuerza operativa, asimismo, está encaminado a buscar como propósito, la correcta implementación de un tipo de comando que representa una evolución conforme al progreso acelerado de la modernidad, la misma de no ser aplicada educadamente se estaría limitando el acertado cumplimiento de la misión recibida frente a las amenazas que emergen y necesitan ser enfrentadas con ventajas significativas.

1.3 Delimitación de la investigación

1.3.1 Delimitación de contexto

Se enfoca en conjugar la teoría con la praxis sobre el liderazgo de combate, teniendo como punto de partida el comando de misión, específicamente conocer como los procesos de comprensión compartida y de iniciativa disciplinada cómo sustento del mismo, necesitan ser desarrolladas para integrarse en una competencia del comando de misión, fundamento del liderazgo de combate en la toma de decisiones.

1.3.2 Delimitación espacial

De un lado, se ubica en la interacción de una Gran Unidad de Combate del Ejército del Perú y se complementa con la ESGE-EPG, en razón al nivel de estudios que la conforman y a las competitividades del egresado de la Maestría en Ciencias Militares.

1.3.3 Delimitación de la muestra

Abarca a Oficiales superiores con experiencia en operaciones y acciones militares en una Gran Unidad de Combate del Ejército del Perú o similar.

1.3.4 Delimitación temporal

Cobertura información permanente de una GUC hasta el 2021.

1.4 Limitaciones de la investigación

Sobre problemas o dificultades surgidas durante la investigación, se puede citar el estado de emergencia sanitaria, conjugado con la profundidad profesional exigida, deriva en limitar el factor tiempo para investigación científica (tesis) particularmente en lo que respecta a búsqueda de datos, sin embargo, se minimizará con la aplicación de tecnología de información y el apoyo de la oficialidad de diversas GGUUCC, así como de la ESGE-EPG.

En lo presupuestario, si bien no se cuenta con una partida específica de financiamiento para investigación, trayendo como consecuencia restricciones en los futuros gastos investigativos, sin embargo, este estudio es viable porque cuenta con la aprobación de la ESGE-EPG, que a su vez forma parte de la futura investigación, traduciéndose este

soporte en acceder a profesionales por entrevistar, consentir y/o abordar centros de información, revistas electrónicas, bibliotecas virtuales, base de datos estratégicas, libros con referencias documentales y otros.

1.5 Formulación de problema

1.5.1 Problema principal

¿De qué manera el fortalecimiento del liderazgo de combate contribuye en la toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate?

1.5.2 Problemas específicos

¿Cómo el empleo de estrategias de comprensión compartida en el fortalecimiento del liderazgo de combate contribuye en la toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate?

¿Cómo el empleo de estrategias de iniciativa disciplinada en el fortalecimiento del liderazgo de combate contribuye en la toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate?

1.6 Objetivos de la investigación

1.6.1 Objetivo general

Desarrollar una estrategia de fortalecimiento del liderazgo de combate que contribuya en la toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate.

1.6.2 Objetivos específicos

Establecer estrategias de empleo de comprensión compartida en el fortalecimiento del liderazgo de combate que contribuya a la toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate.

Establecer estrategias de empleo de iniciativa disciplinada en el fortalecimiento del liderazgo de combate que contribuya a la toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes nacionales

Para Mas, Marquina, Cabellos (2018), en su tesis de maestría en Ciencias Militares: *Mando tipo misión y liderazgo en los oficiales de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales (1ª BRIFEE)*, señalaron lo siguiente:

El enfoque empleado fue cuantitativo ya que se fundamentó en un esquema hipotético deductivo y lógico, buscando formular preguntas de investigación e hipótesis para luego probarlas, se confió en la medición estandarizada y numérica, utilizó el análisis estadístico, fue reduccionista y pretendió generalizar los resultados mediante muestras representativas. Constituyeron un tamaño de muestra proveniente de un muestreo probabilístico del cual se aplicó el tipo de muestreo aleatorio, estratificado. La determinación del tamaño de muestra se hizo utilizando un software de cálculo muestral [<http://www.consulta.mx/tamaño-muestra.aspx>], teniendo como resultado 60 oficiales.

Arribaron a las siguientes conclusiones:

Teniendo en consideración la hipótesis específica que señala: Existe una relación directa y significativa entre el mando y control balanceado en el mando tipo misión y el liderazgo de los oficiales de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales; se ha podido establecer que estadísticamente una mayoría significativa (83.4%) de los encuestados afirman la existencia de una correlación positiva considerable respecto que en esta GUC cobra vital importancia operativizar el mando tipo misión de maneja inductiva y connatural dejando de ser rígida para lograr un mayor equilibrio en su aplicación descentralizada disciplinada y necesitada de ser practicada a través de un nivel de estándar básico de mando tipo misión (MTM) sostenido en el desarrollo de las destrezas del mando en combate, aprendizaje inteligente, la adaptación y la innovación.

Teniendo en consideración la hipótesis específica que señala: Existe una relación directa y significativa entre la dimensión humana del mando tipo misión y el liderazgo de los oficiales de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales.; se ha podido establecer que estadísticamente una mayoría significativa (83.9%) de los encuestados confirman la existencia de una correlación positiva considerable respecto que en esta GUC, cobra vital importancia potenciar la preparación de la dimensión humana (líderes) de manera constructivista y connatural a su función principal necesitada del ejercicio de controlar la manifestación de la iniciativa disciplinada, adaptación ágil a cambios del ambiente operacional y promover el entendimiento compartido.

Recomendaron lo siguiente:

Que el Departamento de Investigación y Doctrina de la ESGE-EPG remita a la 1ª BRIFFEE – Las Palmas, con el propósito de que esta GU especializada tenga mayores elementos de juicio que le permitan:

- a. Particularizar su entrenamiento para alcanzar un nivel de estándar básico de MTM, que reconsidere entre otros:
 - Destrezas del mando en combate
 - Autodesarrollo de los líderes
 - Desarrollar equipos
 - Aplicación de gestión por procesos operativos (conceptos entrelazados)
 - Las tareas principales en la FCG de comando y control:
 - o Destrezas propias para el combate
 - o Confianza mutua en la conformación de equipos
 - o Influencias – informar blancos auditorios
 - Competencia digital
 - Entendimiento del ambiente situacional operacional real.
 - Entrenamiento estandarizado de comandos
- b. Comprobar los aspectos doctrinarios que se caracterizan como aporte de la investigación (ver anexo 8), para ser incluidos en el manual de doctrina propio sobre mando tipo misión.

Se argumenta que, entre el MTM con el liderazgo de los oficiales de la 1ª BRIFFEE, existe una relación directa y significativa, ya que se ha determinado que una mayoría de encuestados (83.65%) afirma una correlación positiva considerable, del mismo modo se ratifica, que cobra vital importancia que la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales impulse la operativización del mando tipo misión a través de la preparación de la dimensión humana (líderes) de manera inductiva, connatural y constructivista a función principal necesitada de ser rígida para lograr un mayor equilibrio en el ejercicio de controlar la manifestación de la iniciativa disciplinada desarrollando un nivel de estándar básico de MTM sostenido en las destrezas del mando en combate, la intención del comandante y un aprendizaje de organización inteligente.

Los investigadores Riofrío, Lira (2006) en su tesis de maestría en la ESGE-EPG: *El Mando tipo misión y su aplicación práctica por los oficiales del Ejército del Perú*. Lima, Perú, señalaron lo siguiente:

Se empleó la investigación cualitativa, ya que permitió profundizar en la comprensión holística del mando tipo misión y las ventajas de su aplicación, no de manera cuantificable sino para determinar los beneficios que este estilo de mando trae a la

persona o al grupo de personas que lo emplean, buscando de esta manera el cambio del paradigma actual en el Ejército (mando detallado) al nuevo modelo (mando tipo misión) acorde a la dinámica del mundo actual. Respecto a las técnicas de investigación, se utilizaron las de observación directa e indirecta de la realidad, empleando la entrevista y la encuesta como técnicas directas y el análisis de fuentes documentales como indirecta. La representatividad de muestras en esta investigación no radica en la cantidad de las mismas, sino en las posibles configuraciones subjetivas (valores-creencias-motivaciones) de los sujetos con respecto, en este caso, al mando tipo misión y al rechazo de su aplicación. En consecuencia, los expertos que fueron elegidos eran personas que representaban el universo de intereses relacionados con el mando tipo misión y fueron elegidos como tales porque por su experiencia y conocimientos tenían una visión lo más global posible sobre el tema.

Llegaron a las siguientes conclusiones:

Teniendo en consideración el primer objetivo planteado: Explicar los principios en que debe basarse el mando tipo misión para su aplicación efectiva por los oficiales del Ejército del Perú, se ha podido establecer que su adopción implica un cambio fundamental en nuestra forma de entender la disciplina, la formación y la profesión militar. Supone una revalorización del papel intelectual del líder y de las cualidades de carácter de los comandos en todos los niveles, sobre todo en los oficiales subalternos, los que no podrán limitarse a seguir órdenes, sino que se verán obligados a tomar decisiones basadas en su preparación profesional en las que empeñarán su responsabilidad y su prestigio. Este nuevo paradigma requiere que exista un ente abocado a su implementación y que fomente en los oficiales, desde su formación como cadetes en la Escuela Militar de Chorrillos "Cr. Francisco Bolognesi", las capacidades de iniciativa, proactividad y resolución para la toma de decisiones en base a una correcta apreciación. De la misma manera, se debe buscar formar líderes capaces de comunicarse de forma efectiva, sincera y clara (oral, gestual y escrita) y poder dar a conocer su intención y visión de una manera clara, sin la más mínima posibilidad de que exista un malentendido por parte de los subordinados.

Teniendo en consideración el segundo objetivo: Elucidar los factores que generan la resistencia al cambio de paradigma del mando detallado al mando tipo misión en los oficiales del Ejército del Perú, se ha podido establecer, en base principalmente al estudio realizado por (Hofstede, 1999) y al resultado de los instrumentos aplicados a una muestra de oficiales, que el principal factor que causa el rechazo al cambio en el Ejército del Perú es el cultural, el cual muestra un alto índice de aversión a la incertidumbre y a las situaciones inciertas. Es entonces el factor cultural el elemento

primigenio del resto de factores establecidos en esta investigación, el cual gestionado correctamente permitirá la debida aplicación de este nuevo concepto, produciendo una mayor rapidez en la toma de decisiones y cortos ciclos de decisión que proporcionen una ventaja fundamental con respecto a cualquier posible enemigo, ya sea convencional, no convencional o cualquier otro que se pueda presentar, producto del vertiginoso avance de la humanidad.

Teniendo en consideración el tercer objetivo planteado: Especificar las herramientas que se deben adoptar para generar de manera óptima la aplicación del mando tipo misión por los oficiales del Ejército del Perú; dichas herramientas han sido determinadas y especificadas, sin embargo, a fin de lograr desarrollar líderes que verdaderamente practiquen el mando tipo misión y que puedan conducir operaciones de esta manera, nuestro Ejército requiere de una reorientación que apoye los profundos cambios en la cultura organizacional, doctrina, entrenamiento, administración de personal y capacitación.

Recomendaron:

Formular y remitir una hoja de recomendación al Comando del Ejército, proponiendo la implementación del Centro de Liderazgo, el cual sirva como ente rector del modelo de mando aplicado, conduzca el cambio de paradigma en nuestra Institución y genere la adecuación de nuestros manuales, alineándolos a los principios que sostienen al mando tipo misión.

Proyectar los resultados obtenidos en la presente investigación, para que sirvan de base a otras investigaciones más profundas y específicas sobre los factores de resistencia al cambio y la aplicación del mando tipo misión; contribuyendo de esta manera al mejoramiento de nuestro Ejército.

Formular e incorporar a la doctrina del Ejército del Perú, un manual que sirva de norte al personal de oficiales en todos los rangos, para la correcta aplicación del mando tipo misión, generando mediante la aplicación de las herramientas propuestas en dicho documento, una reorientación de nuestra cultura organizacional, nuestra doctrina de liderazgo y nuestro entrenamiento para la guerra.

Se argumenta que, la aplicabilidad del Mando tipo misión, tiene que ser dado a través de un competente Comando de misión, por ser esta, la forma de conducción dinámica y descentralizada del líder militar, la cual, tiene que ser estructurada desde un proyecto formativo desde el inicio de la profesión mediante el desarrollo de una competencia básica que lo contenga.

Castañeda (2015) en su tesis de maestría en la Universidad Privada Antenor Orrego: *Modelo de evaluación del liderazgo de los Oficiales de la Jefatura del estado Mayor en el Ejército del Perú*. Trujillo, Perú, señala lo siguiente:

La capacidad de liderazgo de los integrantes de una institución militar es fundamental para el desarrollo y proyección de la misma, especialmente en el cumplimiento de su visión institucional y misión, que como indica la propia Constitución Política es, la de garantizar la independencia y soberanía nacional e integridad territorial de la República, asumen el control del orden interno protegen al Perú de agresiones internas y externas, en la que está comprometida la vida de muchas personas.

Que, la sofisticación del liderazgo tiene que ver con los propósitos de la institución militar, para dirigirlo y moverlo como un cuerpo coherente, para el logro de objetivos institucionales, que le asegure sostenibilidad en el tiempo y la formación de líderes es un proceso, en una organización como el Ejército, prolongado, continuo y progresivo, y ésta ocurre a lo largo de toda la vida del oficial. Su finalidad es obtener cambios positivos y duraderos.

Concluye diciendo que, las organizaciones en el mundo actual, especialmente las más exitosas, han incorporado en su gestión un liderazgo organizativo, el cual más que resaltar el desempeño individual promueve el comportamiento organizacional en equipo, por el cual se incentive llegar a la meta de manera conjunta, trabajando más integradamente y que según el diagnóstico realizado en el marco de su tesis, los Oficiales de la JEMGE se enfocan a ejercer más un liderazgo de tipo autoritario, con influencias notables del señalado –dentro del modelo tomado como base teórica- como Ejemplar y Coercitivo; sin embargo, ejercen en menor grado un liderazgo Democrático y Afiliativo, y soslaya de lejos el Formativo.

Se argumenta que, la aplicabilidad del liderazgo organizativo, tiene que visualizar, el desarrollo de competencias, que, en este caso, se articula al Comando de misión, por estar esta, vinculada a los propósitos institucionales, la cual, tiene que ser estructurada desde un proyecto formativo desde el inicio de la profesión mediante el desarrollo de una competencia básica que lo contenga.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Craig (2019) en su artículo *ocho cualidades que el liderazgo transformacional debe poseer*, según artículo publicado en la revista *FORBES- EEUU*:

A continuación, se presentan ocho de las cualidades más esenciales de este tipo de líder, para ayudarlo a determinar cómo aplicar el concepto a su propia vida y experiencia de liderazgo.

1. Una comprensión de lo que se necesita cambiar.

Un líder transformador es alguien que puede captar una audiencia, a menudo independientemente de los antecedentes de esa audiencia, y provocar un cambio significativo en sus opiniones sobre un tema en particular. Este regalo es raro, pero puede aprender cómo hacerlo si participa en cada intercambio con objetivos claramente definidos en mente. Con quien estás hablando ¿Cuál es el objetivo, el conflicto o el impasse, y cuál es su "tesis" para abordarlo? ¿Qué mentes necesitan cambiar aquí, y podría ser tuyo?

2. La capacidad de estimular el intelecto.

¿Alguna vez ha salido de una reunión o discurso público sintiendo que no retuvo nada de la presentación del orador? En un mundo donde cada líder se esforzó por ser más transformador, esto no sucedería tanto. Una lucha por recordar información más que probable indica una falta de estimulación intelectual.

Entre otros talentos, los mejores líderes del mundo, en cualquier contexto, sobresalen en desafiar las nociones preconcebidas de las personas. No necesitan el vocabulario más sólido del mundo, pero sí necesitan las habilidades de oratoria para ayudar a las personas a hacer viejas preguntas de nuevas maneras, o hacer preguntas completamente nuevas sobre el trabajo que hacen y el mundo en el que lo hacen.

3. Una habilidad para alentar la participación.

Todos hemos asistido a clases o conferencias donde el entusiasmo de la audiencia es tan bajo que casi podemos escuchar los grillos. Sin duda, presentar materiales de cualquier tipo y generar conversaciones significativas en el camino a veces es un desafío, tanto en el lugar de trabajo como en cualquier otro lugar.

Un excelente consejo de la comunidad académica es solicitar ideas de su equipo de antemano. Puede nombrar el tema u objetivo general de la próxima reunión o reunión, y alentar a los miembros del equipo a que reflexionen sobre el tema. Incluso podrían enviar de forma anónima utilizando un formulario en línea. Luego, cuando llegue el momento de la reunión, no abordará un tema nuevo y sus colegas ya habrán pasado algún tiempo reflexionando sobre él. La conversación, y las ideas valiosas, deberían ser mucho más fáciles.

4. Un talento para la comunicación genuina.

Cuando las personas se comunican de manera clara, honesta y compasiva entre sí, pueden lograr casi cualquier cosa. Los líderes transformacionales saben que las ideas absorbentes de todas partes, sin juicio ni reacción instintiva, son la clave para construir algo duradero. Además, han logrado tener presente si, y con qué frecuencia, hacen que sus colegas se sientan realmente escuchados.

5. Lealtad: dentro de lo razonable.

Si desea inspirar a las personas que están debajo de usted para que lo apoyen a usted y a la organización que representa, debe exudar lealtad y un compromiso con la visión a largo plazo en la que está trabajando. Más que nada, estás cultivando la aceptación. Pero la aceptación no ocurre si no pareces genuinamente comprometido o entusiasmado con lo que estás haciendo. La misión de la organización debe coincidir con la suya, y usted debe poder venderla, de manera convincente, a las personas en las que confía. Este concepto no es lo mismo que la lealtad ciega: la lealtad a una organización también significa la voluntad de señalar sus fallas honestamente.

6. Un sentido de la imagen más grande.

La lealtad a la visión de una empresa es el primer paso. El compromiso con un ethos primordial es el paso dos. Luego, debe descubrir cómo hablar sobre ese espíritu de una manera que inspire a otros a cambiar su pensamiento y comportamiento para generar mejores resultados. ¿Pero quién se beneficia de estos resultados? ¿Dónde está la imagen más grande y cuál es la visión del mundo que sirve?

El liderazgo en Apple inspira a sus seguidores no solo al presentar nuevos productos, sino también al promocionar las oportunidades que la tecnología abre en las comunidades creativas, educativas y médicas. El sector público también necesita líderes que puedan generar un entusiasmo real: no una política más reaccionaria, sino una visión coherente de un tejido social más inclusivo. Los líderes necesitan contar "grandes historias", sin importar quiénes sean.

7. Integridad personal.

No es necesariamente cierto que todas las personas en el mundo operen bajo la misma definición de integridad personal. Pero los últimos cientos de años de desarrollo humano nos han indicado a muchos de nosotros, al menos, en una dirección más o menos similar.

Incluso si no todos se imaginan a un "gran líder" exactamente de la misma manera que todos los demás, todos tenemos una idea similar de cómo se ve la integridad. Si los líderes transformacionales están en el negocio de cambiar de opinión, hay una pequeña posibilidad de que tengan éxito si no representan a alguien que valga la pena emular.

8. Un cojinete o soporte (cojinete de empuje) inspirador.

Hay una diferencia entre tener una presencia inspiradora y segura y tener una presencia dominante. Hay dos maneras de cambiar la opinión de alguien: puede ser tan amenazante en su forma o apariencia que las personas se tropiezan estando de

acuerdo con usted, o puede proyectar un aire de razonamiento sereno y sereno. No te sorprenderá cuál funciona mejor.

¿Cómo es un líder transformador? Sin esfuerzo tienen una buena postura. Hablan de manera mesurada, pero saben cuándo y cómo proyectar su voz. La gente de atrás no tiene que pedirles que "hablen". Cuando su lenguaje corporal llama la atención sobre sí mismo, es simplemente porque le dice al oyente que se sienta cómodo, que está bien hacer preguntas y que responderán el respeto mutuo en especie.

Se argumenta que esta investigación, se podría emplear como guía, para generar conceptos y relatar, la relación del liderazgo de combate con una capacitación teórica-práctica de aprendizaje experiencial y continuo, orientadas a desarrollar competencias educacionales y profesionales prospectivas a un cambio de cultura de liderazgo en la institución. La integridad del liderazgo combativo necesita conjugar raíces de talento humano, sentido de una comprensión que requiere cambio, estimular un intelecto participativo inspirador.

Para Ming, Kim, Gil Breath, Andersson (2019) en su artículo ¿Por qué la gente cree (o no) cree en sus líderes?: hallada en la Biblioteca del CESEDEN: *Revista Harvard Deusto Business Review*, Número 286, publicaron lo siguiente:

Un líder construye su credibilidad, principalmente, sobre dos factores: su competencia (que sea capaz de desarrollar las tareas con los conocimientos habilidades y aptitudes con los que se supone que debe contar) y su integridad (actuar de forma coherente con los valores expresados). A partir de esta premisa, detectar qué comportamientos sugieren incompetencia o falta de integridad, y evitarlos, resulta esencial para que la credibilidad de un directivo no se vea comprometida. Sin embargo, muchos líderes no se dan cuenta de que sus acciones están dañando su credibilidad. Aquí se recogen algunas de las conductas que deberían evitarse y recomendaciones para mejorar notablemente la capacidad de liderazgo.

Esta publicación presenta los resultados varios estudios de campo, que durante tres años llevaron a cabo los autores, utilizando métodos cuantitativos como cualitativos, para comprender qué es lo que afecta a la credibilidad de los directivos y cómo esta influye en los comportamientos de los empleados y en los resultados de la empresa. Los estudios incluyeron tanto a obreros como a oficinistas de diferentes partes de Estados Unidos y con diferentes niveles de educación reglada.

Con los datos obtenidos en un estudio en el que participaron 146 personas (trabajadores de una empresa de transportes y estudiantes vespertinos de MBA empleados en diferentes compañías), desarrollaron un modelo integral sobre la credibilidad de los altos directivos. Al analizar las respuestas proporcionadas por los

encuestados, identificaron aquellas conductas de liderazgo que generan percepciones de competencia e incompetencia, así como percepciones de integridad y falta de integridad, factores que sustentan o socavan la credibilidad del líder.

Para validar y afinar el conjunto de comportamientos, realizaron un segundo estudio de campo con 145 encuestados: empleados en una empresa de la industria de servicios y un segundo grupo de estudiantes vespertinos de MBA. Los encuestados evaluaron hasta qué punto las conductas identificadas en el primer estudio indicaban la competencia o incompetencia de un líder y su integridad o falta de ella.

Se argumenta que esta investigación, puede servir como una guía, para definir, conceptualizar y relatar, la relación del liderazgo de combate con una capacitación teórica-práctica de aprendizaje experiencial y continuo, orientadas a desarrollar competencias educacionales y profesionales prospectivas a un cambio de cultura de liderazgo en la institución.

Para Ruiz (2019) en su artículo: Liderazgo y gestión del talento. V edición de las jornadas "El Ejército de Tierra y los retos futuros". Ministerio de Defensa de España. *Galerías/Red-361-Liderazgo*, publica lo siguiente:

Nuestro entorno está caracterizado por la complejidad, el desequilibrio, la inseguridad y la universalidad de la información con que nuestras Fuerzas Armadas se prepara y por ende el Ejército de Tierra (ET) debe desenvolverse de acuerdo al avance de los hechos con respecto a la seguridad, adelantándose a ellos en la medida de sus posibilidades. En respuesta eficaz a la necesidad de adaptación consecuente acorde a los nuevos retos, sería ineludible implantar anticipadamente las modificaciones necesarias en la organización, instrucción, equipamiento y adiestramiento de las unidades de la fuerza.

El Ejército de Tierra al año 2035, como componente principal de la Fuerza Conjunta, estará preparado para formar organizaciones operativas flexibles, enlazadas, abastecidas con medios tecnológicos avanzados, conformada por personal preparado y motivado. El capital humano continuará siendo el elemento más crítico de la política de defensa y el factor esencial para que el ET tenga la capacidad de operar en cualquier entorno e integrarse en organizaciones multinacionales, estas acciones tomadas son fundamentales para proteger a la población, controlar el territorio y los recursos del país.

Al ver esta perspectiva, los analistas plantean que la gestión del talento humano es la gran ventaja competitiva. Esta práctica es útil para identificar potencialidades y talentos, reduciendo la rotación y reteniendo al personal con alto rendimiento, repercutiendo directamente en el incremento de la productividad, elevando la eficiencia

y la eficacia de la institución. Para las organizaciones militares, la eficacia se verá incrementada en la medida en que su personal logre optimizar la seguridad, estabilidad y defensa de los valores e intereses españoles.

Para alcanzar el éxito es requisito indispensable responder ante las expectativas individuales y necesidades, indagando la sinergia ente las aspiraciones y ambiciones personales, que beneficien al propósito del Ejército, dando ejemplo al ejercer el mando, respaldada en los valores de la organización.

El desarrollar, impulsar e identificar el talento individual, para luego transformarlo en talento de la organización es elementos clave del futuro ET. La gestión del talento (liderazgo), analizada y desarrollada en estos últimos años, enmarcado al ámbito del Mando de Adiestramiento y Doctrina en sus programas de investigación procedentes del Ciclo de Análisis a Largo Plazo del Ejército (CALPE) y que este año ha sido tomada en cuenta en los documentos del entorno operativo futuro terrestre al 2035 y tendencias futuras.

El JEME detalló, que el cambio en la organización no solo es indispensable, sino que es un compromiso moral con la sociedad de parte del personal de las Fuerzas Armadas. Siendo imprescindible unir de manera progresiva y con objetivos factibles a corto plazo, las posibilidades de aplicación al ámbito militar que proporcione la inteligencia artificial, integrando y sincronizando los formas de procesar y proceder de los sistemas de información, redes y personal. Para ello será ineludible reducir las estructuras y disponer de Sistemas de Mando y Control (C2) eficaz y fiable.

Hoy en día, el entorno operativo futuro, plantea a los ejércitos nuevas amenazas y desafíos que comprometen la Seguridad Nacional. El ET operará de manera obligada en un contexto operacional inestable y confuso, donde planeará bajo una sombra permanente, ágil con gran velocidad de información, combinando los actores, con interconexión de las sociedades y la difuminación sus tradicionales fronteras.

Los mandos reforzarán su liderazgo para así enfrentar los nuevos retos. Estando aptos para trabajar en equipo y revertir el individualismo al cual nos direcciona la sociedad actual, conservar la cohesión de sus unidades y desarrollar su inteligencia emocional promoviendo el crecimiento intelectual y personal de sus subordinados. Asimismo, desarrollar un pensamiento global que les permita puntualizar la discrepancia entre lo fundamental y lo accesorio, llevándolos a tomar decisiones sin dejar de ver la intención de la organización, anticipándose a ser proactivos, cediendo poder, inspirando y motivándolos, para rodearlos del mejor equipo. El liderazgo efectivo es una acción de logro y crecimiento individual, colectivo y organizacional, es un proceso activo de adaptación e influencia del jefe y sus subordinados, siendo fundamental fortalecer la

capacidad de las unidades militares con un equipo de personas cohesionadas, con capacidad de diseñar por sí solas la manera de enfrentar los riesgos, operar ante la incertidumbre y acomodarse a la volatilidad.

Las competencias del liderazgo del ET, teniendo como base los valores y virtudes militares, ha publicado recientemente en el ámbito del Ejército, el Concepto Derivado (CODE) 01/19 “Liderazgo 2035 en el ET”. Destacándose:

- La cultura de equipo
- La inteligencia emocional
- La pro actividad
- La conciencia intercultural
- El fomento de la experiencia
- La gestión del talento y del conocimiento
- La capacidad para conferir poder
- La motivación para liderar y;
- La serenidad y firmeza,

Diez competencias claves para que los jefes ejerzan un liderazgo efectivo para enfrentar los nuevos retos.

El Mando orientado a la Misión (Mission Command), asentado en la iniciativa, cultura de equipo, confianza mutua (jefe y subordinado) y la comunicación efectiva, se establece como filosofía de mando, más adaptable a la incertidumbre y la complejidad de los futuros retos plantea al ET.

El líder mediante un cambio en la organización presume el estado actual y futuro; implantar las bases de manera progresiva en la cultura del mando orientado a la misión, como filosofía de mando requerida para afrontar los futuros retos; mantener e impulsar en la organización una cultura creativa de aprendizaje continuo; formando líderes con la capacidad de dominar las posibilidades e implicaciones operativas en todo ámbitos, con tecnología que se encuentre en constante evolución y con un enfoque sistémico centrado específicamente en los ámbitos no físicos (cognitivo y ciberespacial); fortaleciendo la unidad institucional, prevaleciendo sus tradiciones, valores y razón de ser, en defensa de España y de todos sus habitantes.

Se argumenta que, al liderar el cambio en la organización define el estado actual y posterior; el implantar las bases de manera gradual, la cultura del mando encaminado a la misión, como filosofía de mando requerida para enfrentar los futuros retos; preparada para mantener e impulsar en la estructura organizativa una cultura creativa de aprendizaje perenne; formando líderes con capacidad de dominar las discrepancias y eventualidades de las operaciones en todos ámbitos, con tecnología en constante cambio, enfocado especialmente

en un proyecto formativo para competencias basado en el pensamiento complejo como construcción del saber en unidad desde la diversidad, lo que significa que el comando de misión sea tratado como una competencia básica militar.

Townsend, Crissman, McCoy (2019) en su artículo: Revitalizando el mando tipo misión en el ejército: está bien tomar riesgos. Publicaron en la revista: *Military Review*, lo siguiente:

El Ejército de Estados Unidos emplea la filosofía del mando tipo misión (misión command) para ejercer el mando y control. El mando tipo misión permite la ejecución descentralizada y la toma de decisiones de los subordinados a través de las órdenes de misión, las cuales posibilitan la iniciativa disciplinada para cumplir con la intención del comandante. A este respecto, hay buenas y malas noticias. Las malas noticias son que muchos en nuestro Ejército consideran la idea del mando tipo misión confusa y hasta falsa. Para algunos, hay una gran diferencia entre lo que el mando tipo misión debería ser y cómo verdaderamente se aplica en la actualidad. En la última década, varios líderes del Ejército han señalado que sus experiencias en la guarnición, en los entrenamientos y en las misiones no se corresponden con los principios del mando tipo misión. Las buenas noticias son que los líderes en todos los niveles, desde soldados, escritores de doctrinas y jefes de escuadra hasta oficiales generales, están hablando del mando tipo misión. Actualmente nos encontramos en medio de un diálogo profesional bastante necesario para hacer las cosas bien. Este es el momento de revitalizar nuestro enfoque del mando tipo misión evolucionando la doctrina, adaptando la formación de líderes y mejorando el entrenamiento. Lo que debe quedar claro es lo siguiente: el Ejército ejerce el mando y control a través del mando tipo misión porque esta es la única manera de guiar un ejército victorioso.

El Ejército debe revitalizar el enfoque del mando tipo misión si quiere prevalecer en los combates a gran escala contra adversarios con capacidades similares. Nuestra cultura, en la guarnición, en el entrenamiento o en el combate, debe reflejar los principios del mando tipo misión. Debemos ser capaces de emitir órdenes rápidamente y éstas deben ser lo suficientemente claras y simples para poder ser ejecutadas sin la necesidad de interactuar constantemente con los niveles superiores. Nuestros líderes en todos los niveles deben entender que son responsables de preparar a sus subordinados para garantizar que el mando tipo misión sea de beneficio para todos.

Al final del día, el mando tipo misión es simplemente buena ejecución del liderazgo. Nuestro éxito como ejército dependerá de cuán bien preparemos a nuestros líderes para que sean capaces de reconocer cuando un plan está fracasando o cuando el enemigo les presenta una oportunidad. Ellos tienen que ser lo suficientemente

inteligentes para elaborar un plan que funcione y tener las agallas y la confianza para ejecutarlo, incluso si no pueden comunicarse con sus superiores

Se argumenta que, el mando tipo misión, se ejecuta a través del comando de misión en el marco de buena ejecución del liderazgo. Nuestro éxito como Ejército dependerá de lograr articular en la preparación de nuestros líderes el desarrollo de una competencia básica sobre comando de misión para ejecutar la intención del comandante con oportunidades.

Towsend, Brito, Crissman, McCoy (2019) en su artículo: Revitalizando el mando tipo misión en el Ejército: el liderazgo a través del mando tipo misión, publicaron en la revista: *Military Review*. lo siguiente:

Liderar desde el frente es una característica definitoria del Ejército de Estados Unidos. Y no se trata solamente de ser el primero en salir del bote o ser la cabeza de un grupo de asalto o de una patrulla. Además de en la guerra, también se lidera desde el frente en la guarnición y en los entrenamientos. Esto significa estar donde están tus soldados—demostrar que eres capaz y estás dispuesto a hacer lo que les pides. Los buenos líderes, por lo general, tienen un estilo de liderazgo que es adaptable y eficaz en cualquier situación. En nuestro Ejército, ese estilo es el mando tipo misión. Para liderar a través del mando tipo misión es necesario actuar, no solo hablar. Desarrollar competencias, fomentar la confianza y aprender a operar mediante un entendimiento compartido no empieza en el terreno, sino en la unidad mediante una clara intención del comandante. Se prueba y se mejora durante las operaciones a través de las órdenes de misión y la aceptación de riesgos, y culmina en la acción con iniciativa disciplinada. Los líderes exitosos establecen una cultura de liderazgo en la cual las unidades ponen en práctica el mando tipo misión. Los buenos líderes permiten que sus subordinados apliquen el mando tipo misión frecuentemente y en diferentes contextos—lo cual paga dividendos en el combate cuando los planes empiezan a fallar o imprevistos surgen y las vidas de los soldados corren peligro. Entonces, ¿cómo los líderes verdaderamente aplican estos principios? Lo hacen liderando desde el frente y dando el ejemplo. Los líderes que practican la filosofía del mando tipo misión equilibran la autoconfianza con la humildad. Nadie tiene un monopolio de las mejores ideas o toda la información necesaria para tomar las mejores decisiones. Los líderes seguros de sí mismos fomentan una cultura de trabajo en equipo, la cohesión de unidad y la confianza entre los miembros del equipo. También preparan a los líderes subordinados exhortándolos a tomar la iniciativa, a tomar decisiones y a tomar riesgos. De esta manera, los líderes establecen las condiciones para regularmente ejercer su autoridad mientras equilibran el grado de control con la iniciativa de los subordinados para cumplir con la misión.

Se argumenta que, el control del líder es fundamental para el mando tipo misión, lo que ha devenido en conceptualizarse como comando de misión. Sin embargo, controlar y supervisar apropiadamente no es microgestionar; estas actividades son deberes del comandante. Los comandantes necesitan desarrollar competencias específicas con pensamiento complejo que le faciliten regular el grado de orientaciones que proporcionan y el control que ejercen dependiendo de las condiciones y el personal involucrado.

Para Lanchares (2018) en su trabajo de investigación en el Instituto Universitario Gutiérrez Mellado. España, realiza un estudio sobre la *Influencia de las nuevas tecnologías en el liderazgo (militar)*, donde publica:

El combate de alta intensidad, la guerra en el sentido más clásico de la acepción, no ha desaparecido, y ésta, al igual que los conflictos, ya sean los clásicos u otros que pudieran aparecer en el futuro, requiere de un liderazgo militar que, a priori, podría pensarse que en líneas generales ha cambiado como consecuencia, entre otros aspectos, de la tecnificación imperante en los Ejércitos. No obstante, en un entorno operativo futuro que se prevé será incierto, volátil, y complejo, y en el cuál la tecnología estará muy presente, tanto en los diferentes niveles de planeamiento y conducción de las operaciones militares cómo en los sistemas de mando y control que asisten al líder militar, el papel que éste desempeña, pese a reconocerse que deberá adecuarse a las circunstancias citadas, se considera que no ha variado sustancialmente y que aspectos tales como la formación en valores cobran una significación especial, muy notable en el nivel táctico de las operaciones militares terrestres.

Se argumenta que esta investigación, puede servir como una guía, para definir, conceptualizar y relieves, la relación del liderazgo de combate con una capacitación de tecnificación de aprendizaje sistémico y continuo en los subsistemas de mando y control, orientadas a desarrollar competencias profesionales prospectivas a un cambio de cultura de liderazgo en la institución.

Aznar (2017) en su artículo: *Reflexiones sobre liderazgo estratégico militar del siglo XXI. Aspectos del liderazgo estratégico: cualidades*. Publicado por el Instituto Español de Estudios Estratégicos, señala:

La Escuela de Guerra del Ejército de Tierra norteamericano (USAWC) define el liderazgo estratégico como: “*El proceso utilizado por un líder para alcanzar una visión precisa, influyendo en la cultura organizacional, asignando recursos, a través de la política y la directiva, construyendo consensos, dentro de un entorno global inestable, incierto, complejo y ambiguo en el que existen oportunidades y amenazas*”.

El liderazgo estratégico militar en una visión corta sería táctico, y en una visión larga sería política, y ambas serían: compleja, imprecisa pero integral, la misma que depende del puesto y de la personalidad del líder, así como del entorno en el que se ejerce esta alta función. No existe doctrina (manuales) que definan exactamente su camino; el correcto desempeño está ligado a la creatividad, formación, personalidad y experiencia del líder. (genialidad).

Un líder, y el líder militar no son profetas, son puente entre el presente, la realidad, y el futuro que el mismo líder ha intuido. Hay espacios que un líder puede compartir, pero lo que no comparte (ningún caso), es su responsabilidad en el diseño del camino que marca el tránsito. Acepta la realidad para no ser considerado visionario, no quedando atrapado por ella. En esta línea, Lindell Hart (2017) sostiene con cierto cinismo: “los profetas han de ser lapidados; este es su destino y la prueba de la autorrealización. Pero es posible que la lapidación de un líder sólo se aprueba de que ha fracasado en su función por falta de sentido o por confundir su función con la de profeta. Sólo el tiempo puede decir si el efecto de tal sacrificio redime el aparente fracaso de líder y le honra como hombre”.

El liderazgo envuelve la visión y el planeamiento, así como la ejecución y conducción. A medida en que se asciende el nivel de decisión, las responsabilidades de ejecución, más adecuadas al liderazgo del capitán, se van viendo minimizadas, no pudiendo ser desligadas de ellas y por ende convertido en profeta.

Es así que, el líder estratégico dirige y controla las acciones de una organización en sus dimensiones fundamentales:

- Estrategia
- Procesos críticos
- Propósito
- Cultura y;
- Competencias centrales.

El liderazgo estratégico no solo opera correctamente, sino promueve y dirige el cambio de una organización.

Los ámbitos del liderazgo estratégico desde una perspectiva empresarial resulta potencialmente extrapolables; siendo cuatro: el campo de actividad (la amplitud y características de su relación productiva con el entorno socioeconómico), las capacidades distintivas (que incluyen los recursos y las habilidades presentes o potenciales), las ventajas competitivas (respecto del entorno) y el efecto sinérgico (que busca y se basa en la explotación de interrelaciones entre las distintas actividades,

recursos). Pero estos cuatro aspectos del liderazgo son muy abiertos e implican otros muy numerosos.

En el mundo de la empresa, constreñido por los ineludibles criterios de eficiencia que deben medir su pulso, lo que siguiendo los dictados de la llamada ley de Campbell hacen que el indicador corrompa el resultado de las investigaciones sociales y solamente se pueda utilizar para medir o para asignar recursos, pero no para hacer ambas actividades a un tiempo. El resultado es que el apremio por obtener resultados, los afanes por lo tangible y crematístico que se le liga además al plazo hace que en las empresas falten líderes estratégicos. Y esto se reproduce en el mundo militar impregnado hasta sus tuétanos por una cultura táctica por su practicismo.

Se argumenta que esta investigación, puede servir como una guía, para definir, conceptualizar y relieves, la relación del liderazgo de combate con un ambiente VICA (volátil, Incierto, complejo y ambiguo) con visión integral y experiencia ejecutiva, orientadas a desarrollar competencias profesionales prospectivas para promover un cambio de cultura de liderazgo en la esencia de la organización.

Jiménez, Serra, Soriano, Parrilla, Álava (2013) El Liderazgo en las Fuerzas Armadas del Siglo XXI. Publicación hallada en el *Catálogo General de Publicaciones Oficiales del Ministerio de Defensa del Reino de España*. Publicaron lo siguiente:

Nuestro convencimiento de que, en el mundo actual, con los retos a los que nos tenemos que enfrentar, el movilizar todos los valores y el potencial que residen en cada uno de los miembros de las organizaciones, el gestionar de forma adecuada a las personas, son factores clave, ahora más que nunca, para asegurar el cumplimiento de las misiones. Y para ello es necesario utilizar todos los conocimientos y habilidades que el avance científico está poniendo a nuestra disposición sobre cómo se llevan a cabo los procesos que afectan a las relaciones humanas. Es por ello que la forma de entender y ejercer el liderazgo debe adaptarse a esta nueva situación, que por una parte se vuelve compleja y cambiante, pero por otra nos da nuevas armas y herramientas para enfrentarnos a ella; armas que no debemos menospreciar, sino bien al contrario, conocerlas y aprender a utilizarlas de forma correcta.

El segundo factor es que somos conscientes de que el proceso que debe llevar a comprender, asumir y poner en práctica esta nueva forma del liderazgo, siendo clave como se ha dicho anteriormente, no es sencillo. Y no lo es porque hay dos aspectos que le ponen freno y a los que hay que hacer frente con decisión. Uno de ellos es que estamos ante la necesidad de cambiar la forma de gestionar las relaciones humanas y todos los cambios siempre tienen su cuota de rechazo. Pero es que además a lo anterior se añade otra dificultad: que los que gestionamos personas debemos asumir

personalmente la necesidad de mejorar nuestros comportamientos y actitudes; y esto no es nada fácil ni se consigue de inmediato. Este es el reto.

Todos estamos convencidos sobre lo importante que es saber cómo manejar correctamente los activos que las nuevas tecnologías ponen cada día a nuestro alcance, y aceptamos de forma natural la necesidad de esforzarnos, día a día, en ampliar nuestros conocimientos y formación para poderlo hacer.

Contrariamente a lo anterior, y de forma un tanto paradójica e incomprensible (quizá no tanto si tenemos en cuenta lo expuesto al hablar anteriormente sobre el segundo factor), nos resulta más difícil aplicar la misma reflexión y tener un posicionamiento similar cuando estamos hablando de acercarnos al conocimiento y aportación de nuevas herramientas para la mejora de la gestión del activo más importante que tienen las Fuerzas Armadas: todos y cada uno de los miembros que las integran.

Desde una original aproximación, la creatividad aplicada al liderazgo de las Fuerzas Armadas es el tema central del capítulo cuarto. El gran motor del cambio, de la mejora continua y de la transformación es sin duda la creatividad, tanto la que se manifiesta de forma individual como la que surge del trabajo en equipo en la que se apoya la innovación. Esta cualidad debe ser implementada en los procesos de trabajo y potenciada en todo el capital humano. El saber crear el clima propicio que la haga posible, dirigirla y alinearla hacia los objetivos marcados es uno de los papeles más importante que deben asumir los líderes, en cualquier nivel de las organizaciones. Se hace énfasis en el artículo en la necesidad y obligación de las Fuerzas Armadas del siglo XXI de ser agentes en primera persona de sus propios cambios y de su transformación; de fomentar de forma cotidiana el liderazgo creativo, la proactividad, la creatividad individual y grupal y la innovación. Tras explicar los factores que suelen inhibir o facilitar la creatividad individual y la corporativa, se analiza el estado actual de la normativa y de la cultura militar en relación con el liderazgo creativo y se finaliza mostrando algunas claves para lograr el objetivo propuesto.

Se argumenta que esta investigación, puede servir como una guía, para definir, conceptualizar y relieves, la relación del liderazgo de combate de manera creativa gestionando las relaciones humanas con mejora continua de nuestras decisiones, por lo que tal creatividad es idónea para el auténtico motor del cambio trabajando en equipo con visión integral y experiencia ejecutiva, orientadas a desarrollar competencias profesionales prospectivas para promover un cambio de cultura de liderazgo en la esencia de la organización.

De la Corte (2012) El liderazgo en las Fuerzas Armadas. Publicación de la Revista *Ejército N° 860 - Ejército de Tierra - Ministerio de Defensa de España*. Publicó lo siguiente:

La capacidad de liderazgo (capacidad del líder) "C" puede expresarse como una función exponencial, en la que la base "X" son las cualidades y el exponente "y" es el COMPROMISO.

$$C = X^y$$

Para ejercer el liderazgo no basta poseer las cualidades físicas, morales e intelectuales sino se está comprometido. En tanto más comprometido un líder se sienta, mayor capacidad de liderar poseerá.

El líder debe ser virtuoso. Debe poseer no solo las virtudes "*humanas*", sino dominar y practicar las virtudes "*militares*": La obediencia y disciplina deben ser natos, inherentes e indubitables en el líder; mientras que la lealtad hay que darla y recibirla (de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y a los costados).

El líder debe ser el antídoto contra el temor y la incertidumbre, tiene que impedir que el miedo venga y se apodere, para ello su flexibilidad y capacidad de adaptación debe primar.

El arma individual que posee todo líder, es aquella que potencia sus cualidades intelectuales: su sentido común. Es una variable que es única, individual y diferente. El sentido común no es un don, es una adquisición que hace día a día desde el uso de razón, cada ser humano. Dichoso el equipo que es liderado por un hombre con gran sentido común.

Cuatro son las virtudes cardinales y fundamentales para el líder: el amor (de donde nace la fortaleza y la voluntad), firmeza, paciencia y perseverancia.

Se argumenta que esta investigación, puede servir como una guía, para definir, conceptualizar y relieves, la relación del liderazgo de combate de manera autorregulada y buscando su auto desarrollo personal en toda actividad, a fin de adquirir una madurez en su sentido común que potencie sus cualidades cognitivas, cognoscitivas y creativas gestionando una mejora continua en su accionar (decisiones), orientadas a desarrollar competencias profesionales prospectivas para promover un cambio de cultura de liderazgo en la esencia de la organización.

García-Guiu (2012) en su investigación sobre *El liderazgo militar ante la complejidad*, publicó lo siguiente:

El liderazgo es un concepto estratégico en la definición de la profesión militar. La complejidad de la realidad afecta tanto la definición del liderazgo como a la selección y formación de los líderes y su desarrollo profesional. Se requiere una mentalidad

abierta y adaptable, desarrollando la actividad en diferentes dominios con importancia creciente en el uso de las nuevas tecnologías.

Se apuntan, entre las líneas de acción propuestas para desarrollar un liderazgo militar ante la complejidad, perfilar el concepto de liderazgo militar, avanzar en la definición de sistemas, modelos y conceptos, potenciar la cultura del desarrollo del liderazgo en las Fuerzas Armadas, ampliar los procedimientos de formación, instrucción y adiestramiento de unidades frente a la complejidad, incertidumbre y cambio del entorno.

Uno de los grandes desafíos para los responsables de la Defensa y Seguridad de las naciones, especialmente en la profesional militar, es establecer la estrategia que permita definir el modelo de selección y formación de los líderes al servicio de la sociedad sobre los que se construirán los desarrollos de carrera profesional.

En el ámbito castrense la formación de líderes se plantea como una competencia básica, nuclear, que es necesario afrontar no solo mirando al pasado, estudiando la historia y las lecciones aprendidas, sino también considerando la evolución de la sociedad, el conocimiento que aporta la ciencia y el impulso de la tecnología. La complejidad de nuestra realidad y de los nuevos conflictos requiere una permanente adaptación y transformación, también compleja, que de una manera sensata y eficaz afronte los procesos de formación y perfeccionamiento ante los retos presentes y futuros que se plantean.

La dificultad, en nuestro caso, relacionada con selección y formación de líderes militares, está basada tanto en la naturaleza como en el concepto de liderazgo, la evolución de la carrera profesional, las demandas de la actual profesión militar y la naturaleza de los conflictos actuales, entre otras.

Se argumenta que, la turbulencia de las situaciones que pueden proyectarse en la actualidad y las modificaciones en el paradigma académico-profesional hacen que sea indispensable desarrollar iniciativas novedosas y enfrentar planteamientos de resolución de la problemática asentados en enfoques integrales y multidisciplinarios, como es el caso del comando de misión con el liderazgo influyente, perfeccionado progresivamente mediante un proyecto formativo para competencias basado en el pensamiento complejo, a través de un proceso de transformación curricular articulado en toda la carrera militar.

Cabrera (1999) *Liderazgo 2.0 el arte de explorar el futuro en busca de la emergencia*.
Obtenido del sitio virtual redarquía.net España. Publicó lo siguiente:

Las soluciones no pueden presentarse desde lo alto de las pirámides organizativas. La complejidad del problema hace que las respuestas la tengan pocos. El inicio será, precisamente, un ejercicio de obediencia. Se debe asumir que, un líder individual, no

tiene la capacidad de hallar las respuestas requeridas. Los retos complejos necesitan una respuesta colectiva.

El liderazgo se ha transformado en un arte que combina la experiencia y la espontaneidad. Los retos a los cuales se enfrentan son excepcionalmente complejos; por lo que, el líder no dispone de una respuesta específica, no siendo capaz de solucionarlo todo. El papel del líder reside, esencialmente, en explorar la nueva realidad para identificar las interrogantes clave que anticipen el impacto de las modificaciones en la organización. Todo líder debe tener la capacidad de movilizar a la organización para así asumir la responsabilidad colectiva que permita enfrentar los problemas.

Por lo tanto, el liderazgo 2.0, está considerado un arte más que una ciencia. El arte de explorar el futuro indagando soluciones reformadoras que permita a toda organización prosperar en esta era. Además, es el reconocimiento explícito para que todo líder del futuro exija una nueva versión, así como sucede con las tecnologías, llegando hacia las organizaciones por medio de la experimentación, basado en modelos de gestión e innovando en cada iteración ante un nuevo contexto.

La necesidad de un nuevo equilibrio.

En la actualidad, es necesario alcanzar organizaciones eficaces y escalables teniendo la exigencia de construir organizaciones centradas en las personas. Este equilibrio conjuga las prioridades tanto de las personas como de las tareas.

El tener la capacidad de coordinar el esfuerzo del personal sin verse forzado a implantar organizaciones burocráticas, inflexibles y jerárquicas. Se tiene que alcanzar el control del resultado, manteniendo la eficacia sin desmerecer la creatividad de las personas. Encontrando nuevo balance personal de libertad, autonomía y control de la organización.

Una cuestión de modelos mentales.

El liderazgo del futuro conocida como management “moderno” - nacido a fines del siglo XIX- no siendo un conjunto elemental de prácticas y herramientas de gestión, en realidad es un paradigma de dogmas enérgicamente arraigadas en el pensamiento, modelo mental donde especifica que es posible y qué no. Por ello, es considerado un modelo mental asumido e interiorizado, haciéndose difícil llegar a cambiarlo. Por lo que, cuando se intenta modificar algo se escucha con frecuencia “No, eso ya lo hemos probado”, o “No, eso sabemos que no funciona”.

Esto no tiene que ver con el empleo de las tecnologías o herramientas. Lo que en realidad sucede es que se han construido las organizaciones tomando como base la era industrial. Por ello son productivas, escalables y eficientes; no estando diseñadas

ni enlazadas para que las personas brinden lo mejor de sí, siendo ésta necesaria para la nueva era de la colaboración.

En lo primero que cree el líder consiste en saber qué es lo que tiene que hacer el personal, enfocándolos a realizar sus actividades de la forma más productiva y económica posible. Si se parte del indicio de que, en tiempos de indecisión, el líder se pierde en la posesión de respuesta, es indudable que su objetivo primordial ya no radicaría en imponer su propia visión. Lo ideal sería buscar la creatividad, la pasión de las personas que pertenecen a la organización y la iniciativa, buscando así una solución colaborativa.

Una segunda inferencia subyace en el management “moderno”, en la cual define que, el liderazgo necesariamente debiera ser “oligárquico”. Esto significa que debe ser realizado por un grupo pequeño de personas, las mismas que tienen el dominio sobre los demás. La única respuesta viable a los retos complejos es la colectiva, no teniendo sentido proteger el predominio de un pequeño grupo. Al contrario del pasado, la innovación y el liderazgo, deben convertirse en un trabajo donde participan y comparten todos y para todos.

Liderazgo adaptativo.

“Los errores más comunes en el liderazgo es tratar de solucionar los problemas adaptativos como si fuesen problemas técnicos”. (Heifetz, 1997)

En su libro “Liderazgo sin respuestas fáciles”, (Heifetz, 1997) considera que hay 02 categorías de problemas inmersos en el liderazgo: los problemas de adaptación y los técnicos.

Los problemas técnicos son fáciles de precisar; es por ello que para afrontarlos regularmente se cuenta con una solución concreta y clara; lo cual no significa que sean sencillos, pudiéndose solucionar inmerso en el marco de la experiencia adquirida, sencillamente haciendo uso de metodologías, conocimientos y herramientas existentes. El solucionar un problema técnico no busca exigir los cambios en las personas. Lo único que se requiere es que el proceso de modifique.

Por otro lado, los retos adaptativos son difíciles y poco claros de identificar. Se encuentran afines a los hábitos y costumbres más enraizadas en los miembros de la organización, pasando inadvertidos. El interiorizarlos nos da la capacidad de verlos. Pareciendo invisibles al formar parte de nosotros. Es ahí donde se halla la clave: en los retos adaptativos las personas implicadas son parte del problema; pero, a la vez la solución.

Es así que, para solucionar un reto adaptativo se requiere que los actores involucrados modifiquen sus habilidades, esquemas mentales y comportamientos. Se sabe por

experiencia adquirida, que ésta es una de las tareas más complicadas para toda organización.

El desafío del liderazgo adaptativo radica en obtener el máximo provecho de las capacidades y la historia de una organización. El no “sacudir” en su totalidad a una organización hace que lo anterior no tenga sentido. El transcurso de adaptación es en base a la conservación y reinención. Enfocado en realizar reformas explícitas en los valores, adoptando una infinidad de capacidades que toda organización requiere para enfrentar a los futuros desafíos. En definitiva, la idea es modificar un poco para cambiar en su totalidad.

Búsqueda de la emergencia.

Tanto en las organizaciones, como en los sistemas vivos, la modificación se da a través de un procedimiento de emergencia. No todos lo saben, lo cual es conveniente resaltar. Los cambios que verdaderamente generan un impacto revelador, no son provenientes de las grandes visiones, ni planes estratégicos diseñados en las organizaciones. Generalmente, los cambios se inician como ínfimas decisiones personales, ubicadas en el contorno de las organizaciones.

Las decisiones subsisten aisladas, en la mayoría de las ocasiones no influyen en la totalidad de la organización. Es por eso que, cuando se enlazan entre sí, el intercambio de aprendizaje e información originan un efecto multiplicador que desencadenaría la emergencia: partiendo de esfuerzos alejados, supuestamente irrelevantes, surgiendo cambios reveladores, capaces de alterar el funcionamiento y la trayectoria de la organización.

El surgimiento inadvertido de soluciones innovadoras “*fruto de las pequeñas iniciativas relacionadas*”, permite afrontar los retos complejos de las organizaciones, conocido como “*emergencia*”. La clave radica en que el proceso emergente contribuye nuevos niveles de capacidad organizativa, superando el incremento de los esfuerzos específicos por separado. Esto ocurrió con los retos extraordinariamente complejos, a nivel político y social. Un ejemplo es “*la caída del muro de Berlín*”, poniendo fin a la Unión Soviética, por otro lado, la llegada al poder de Barack Obama (presidencia USA).
¿Por dónde iniciar?

La exploración de cinco (05) sencillos pasos en los nuevos contextos en el período de la colaboración, permitirá la búsqueda emergente de una nueva vida en el ámbito profesional y personal, desarrollando al máximo sus potencialidades:

1. Retírate de tu “*Zona de Confort*”. Propón un segmento de tu tiempo para conocer la nueva realidad y hallar nuevas tendencias que en el futuro afectarán tu vida, la organización y el mercado.

2. Desarrollo de hábitos del liderazgo adaptativo. Separa la problemática técnica (sencilla) de los retos adaptativos, este último requiere poner en cuestión tu conocimiento.
3. El desplazar la atención colectiva hacia los futuros retos, crea la libertad y el espacio para que el personal pueda apoyarse explorando el futuro, cambiando la innovación por el trabajo compartido por todos.
4. El desarrollo de la capacidad organizativa, hará frente a los desafíos adaptativos. Promueve los diálogos animosos. Protegerá a críticos. Habrá que eliminar los temas más dificultosos del entorno de la “*máquina del café*” para luego debatirlos abiertamente.
5. Gestiona la inseguridad que se produce dentro del rango productivo. Traslada tus emociones centro de trabajo. Si el adaptarte requiere ajustes dolorosos, debes mostrar tu empatía con todas las personas afectadas.

Al enfrentarnos a lo inexplorado, la clave para localizar las respuestas que se requieren no se encuentran en las soluciones del pasado, se deben preparar preguntas apropiadas. Las nuevas propuestas permitirán explorar la situación, una de ellas será la solución que necesitamos. El ayudar a las organizaciones a estudiar el futuro y la creación de valor a través de “*Talleres Discovery*” el objetivo es muy concreto: “*desarrollar las capacidades de las organizaciones para enfrentarse a los retos adaptativos y modernizar la gestión del personal*”.

El salirnos eventualmente del “día a día” y si observamos nuestro alrededor; nos hace especular sobre el impacto de las modificaciones de los modelos de creación del valor; haciéndonos concretar nuevas oportunidades para negociar y liderar en la gestión del personal. la idea es hallar las nuevas interrogantes que aprueben descubrir recursos innovadores sobre los retos que proyecta la era de la colaboración.

Einstein expresó: “*Si tendría que resolver un problema en una hora, dependiendo para ello su vida, dedicaría 55 minutos para encontrar la interrogante adecuada, y 5 minutos para hallar la respuesta*”.

Se argumenta que, la turbulencia en los diferentes contextos planteados en la en la vida cotidiana y las modificaciones realizadas al paradigma académico-profesional hacen que sea necesario el desarrollo de nuevas iniciativas para afrontar los planteamientos para la resolución de los problemas enraizados en perspectivas integrales y multidisciplinarias, como es el caso del comando de misión con el liderazgo influyente, perfeccionado progresivamente mediante un proyecto formativo para competencias basado en el pensamiento complejo, a través de un proceso de transformación curricular articulado en toda la carrera militar.

Soto, Areche (2008) El liderazgo en tiempos de incertidumbre en organizaciones inteligentes. Publicación del *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG) de la Universidad Rafael Belloso Chacón*:

El concepto habitual de liderazgo asentado en atributos individuales, es un antiguo paradigma para la época de dinamismo universal y globalización. Los tiempos actuales exigen flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, adaptación a los cambios, manejo de escenarios y empowerment en una organización. Aprender a gerenciar la vida para la productividad como manejo de la naturaleza humana, un profundo sentido del liderazgo, cualidades y sentidos hacia la capacidad de reinventarse a sí mismo para reconstruir el nuevo estilo de liderazgo manejador de incertidumbres y potenciador del éxito son los objetivos. Un proceso observacional y descriptivo sugiere que cualquier tipo de líder, puede catapultar gente hacia líneas de autoridad y luego permanecer allí sin desarrollar el carácter de líder. Las crisis manifiestan la calidad del líder, se pone a prueba. La transformación y la dinámica de los procesos, están orientados a formar los líderes que guiarán a otras personas respetando los valores y fomentando la colaboración con alto sentido de adaptación a los cambios del entorno en búsqueda de soluciones positivas.

El mundo actual no sólo se caracteriza por su dinamismo, permanentes cambios, avances en la ciencia, tecnología y métodos de enseñanza, sino también por mostrar a un ser más humano, social y ético, en contraposición al individualismo y las improvisaciones. Esta situación se vive cada vez con más fuerza y es en cierta forma preocupante, lo que ha llevado a muchas sociedades y organizaciones a reflexionar sobre el tema.

Los cambios sociales existentes en el mundo académico, las diferentes interpretaciones que se da a los principios básicos del actuar y vivir, el relativismo moral, liderazgo, calidad servicio, son sólo algunas de las tantas consideraciones que han motivado las inquietudes, y los estudios para encontrar las causas de los problemas y posibles soluciones.

En este sentido, Moller, (2004), comenta que los aspectos valóricos son básicos para las organizaciones inteligentes, al dar la importancia y el alcance que merece el individuo. No obstante, las organizaciones han transformado sus sistemas dando paso en esta materia, definiendo cuáles eran los valores esenciales que sustentan todo el actuar organizacional, aquellos que conforman los criterios y principios básicos que guían la conducta profesional y la toma de decisiones.

Estos valores forman la base de un verdadero liderazgo, el trabajo en equipo, el deber social, calidad de la educación y la excelencia profesional. Los preceptos

señalados, obviamente no son los únicos de carácter ético que existen observables en nuestro diario vivir y actuar.

La Integridad, la Prudencia, el Sentido de Justicia, la Lealtad y otros, siguen estando presentes y mantienen plena vigencia, porque son muy pocas las organizaciones que poseen sistema de evaluación o no cumplen las normas, de una u otra manera, forma parte esencial de los conceptos valóricos que se han definido. Debe considerarse qué, en cada uno de los criterios establecidos, existe una estrecha vinculación. En el hecho, forman un todo armónico. En consecuencia, la observación de todos ellos, de manera integral, constituye una de las mejores formas para enfrentar las diversas situaciones que cotidianamente viven las organizaciones, pudiéndose así actuar con unidad de criterios y bajo definida connotación ética, bajo una planificación situacional basada en manejo de escenarios que consiste en orientar acciones racionalmente durante toda la vida hacia el escenario deseable y el hecho hacia el bien colectivo, (Blanchard & O'Connor, 2002).

Es por ello que este análisis se ha desarrollado para lograr una conciencia colectiva situacional, reforzar los valores de excelencia, el empowerment y el manejo del entorno para la toma de decisiones efectiva, útil y oportuna para las organizaciones inteligentes.

Se argumenta que, se hace necesario repensar, el molde del liderazgo combativo de manera influyente con: actitud de cambio, gestión académica pragmática con competencias profesionales propias y comprensión del ambiente para que la toma de decisiones sea oportuna, efectiva y útil para las organizaciones inteligentes. Esto obliga a nuclearizar el liderazgo, dinamizando el mando tipo misión desde su vector ejecutante como es el comando de misión, el que, a su vez, tiene que forjarse desde un diseño socioformativo curricular basado en el pensamiento complejo y crítico.

2.2 Bases teorías

2.2.1 Liderazgo de combate

Ejército de Chile (2014) RDE-11: *modelo integral del liderazgo del Ejército*. (MILE), adaptado considera lo siguiente:

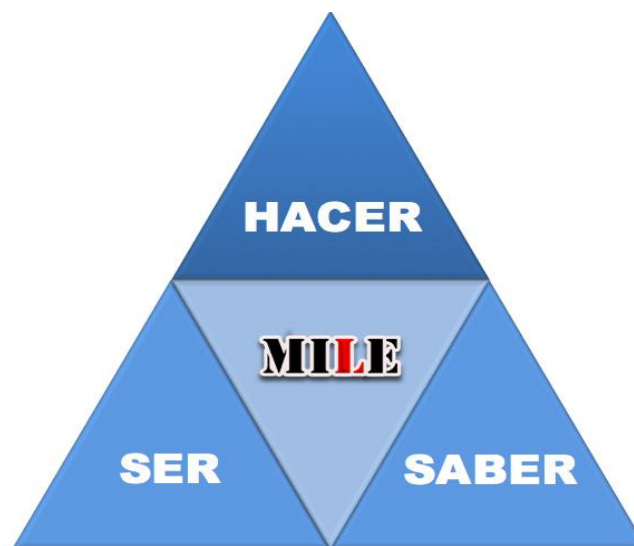
La particularidad del liderazgo militar es el "*autoliderazgo*", la cual se fundamenta en el conocimiento de sí mismo y en el compromiso del perfeccionamiento personal, constituyendo un nuevo enfoque, o una nueva manera de entender y mirar el liderazgo. Por otro lado, influenciar es hacer que las personas, civiles y militares, hagan todo lo requerido en cumplimiento de la misión, es mucho más que mandar a los subordinados. El liderazgo se obtiene mediante el desarrollo de un conjunto de habilidades, actitudes y conocimientos, sintetizándose éstas en tres ámbitos: SER,

SABER y HACER. Estas conceptualizaciones están publicadas en el Sistema Educativo Institucional en el área de competencias, lo que establece que el liderazgo, sus competencias y atributos se desarrollan con el tiempo.

El nuevo paradigma del liderazgo militar involucra asumir que el perfeccionamiento de las competencias para llegar a ser un buen líder no solo es compromiso de la Institución, sino que, primordialmente es responsabilidad de cada persona; por lo que cada uno de sus integrantes puede llegar a ser un líder independientemente de la posición que ocupe en la organización jerárquica, integrando competencias y atributos incorporados en los tres ámbitos.

Figura 1

Modelo MILE (Hacer, ser y saber)



Fuente: Ejército de Chile (2014) RDE 11. En *Modelo integral de liderazgo del Ejército de Chile* (p. 9). Santiago, Chile: División Doctrina.

Capacidades y competencias del líder en el Ejército chileno.

Es el saber desenvolverse en un contexto específico en el centro de trabajo, combinando sus recursos personales como los conocimientos y habilidades; los externos como los recursos del entorno y los valores, para conseguir un resultado deseado, sustentándose en los atributos; es por ello que descansan sobre una base sólida, expresada en la dimensión del HACER, la cual se sitúa en la parte extrema superior del MILE.

Figura 2

Competencias del Líder en el Ejército de Chile



Fuente: Ejército de Chile (2014) RDE 11. En *Modelo integral de liderazgo del Ejército de Chile* (p. 9). Santiago, Chile: División Doctrina.

Se fundamentan en el pensamiento crítico y pensamiento creativo (Definido también como razonamiento crítico), referidos como el juicio bien autorregulado y encaminado para la solución de problemas. Por lo que, es considerado un modo de pensar pretendiendo mejorar la calidad del hecho de pensar, orientándolo a esquemas intelectuales, las cuales proveerán un razonamiento de calidad elevada.

Institucionales: Esta competencia tiene relación con el nivel de compromiso en los actos, acorde a la intención del comando, demostrando perseverancia, convicción, y adaptabilidad al cambio; articulado a la capacidad de comprensión del entorno, con visión de futuro y de forma sistémica.

Interpersonales: Esta competencia tiene relación con la capacidad de relacionarse con otras personas, este ejercicio es esencial en el ámbito profesional, haciéndose necesario perfeccionar capacidades en grupos de trabajo, liderando a otros, y de esta manera cumplir los estándares señalados; estableciendo ambientes para el perfeccionamiento y crecimiento profesional y personal.

Personales: en esta competencia el nivel de mayor importante para su desarrollo radica en las destrezas para solucionar con acierto, proactividad e iniciativa, para de

esta manera generar soluciones creativas, propias de la filosofía de la guerra; la cual exige autopreparación constante en los diversos niveles.

Relación del MILE y el SILE (sistema de liderazgo para el Ejército)

Para el MILE, el énfasis de todo individuo se sitúa en su gestión personal, su autodesarrollo y el desarrollo de los que están a su alrededor; de forma integradora y participativa intentando lograr un efectivo cambio conductual. La identificación, el fortalecimiento y el desarrollo de competencias conductuales, se considerará, todo lo relacionado a la formación curricular por competencias, siendo su objetivo la concreción integral, completamente desarrollado y competente para los propósitos del Ejército. El MILE tiene apoyo del sistema institucional vigente, es así que aprovecha las prácticas existentes en beneficio de sí mismo. Tanto el desarrollo personal como el sistema de herramientas para el fortalecimiento y perfeccionamiento de las competencias conductuales del liderazgo en todo el personal de la Institución de forma permanente, utilizando las experiencias vividas a lo largo de toda la carrera militar. Desarrollar este sistema y orientarla a la práctica, es el desafío del MILE; el mismo que establece 02 ámbitos donde el personal se desempeña: el Ejército como Institución y la Fuerza Terrestre integran un tercer ámbito, (la experiencia diaria), en la cual está basada la puesta en práctica el liderazgo, llegando a un 80%.

Figura 3

MILE: Instrucción-entrenamiento, capacitación, desarrollo personal



Fuente: Ejército de Chile (2014) RDE 11. En *Modelo integral de liderazgo del Ejército de Chile* (p. 9). Santiago, Chile: División Doctrina.

Figura 4

MILE: Experiencia diaria, Ejército institución y fuerza terrestre



Fuente: Ejército de Chile (2014) RDE 11. En *Modelo integral de liderazgo del Ejército de Chile* (p. 9). Santiago, Chile: División Doctrina.

Se argumenta que, el énfasis del modelo radica en la experiencia diaria adquirida por cada persona y en la autopreparación continua, donde todos los sistemas institucionales tienen el reto de perfeccionar del liderazgo. Generando así un modelo, que permite diseñar formativamente competencias curriculares de liderazgo basado en el pensamiento crítico, creativo y complejo, adaptativo al cambio y a resolver problemas con éxito.

Ejército del Perú; Comando de Educación y Doctrina del Ejército, Dirección de Doctrina (2013) *RE 1-54 Liderazgo Militar*, afirma:

Principios del liderazgo.

Conocerse a sí mismo y buscar su auto mejoramiento, Ser Técnica y Tácticamente Eficiente, Buscar y aceptar la responsabilidad de sus acciones, Tomar decisiones acertadas y oportunas, dar el ejemplo, Conoce a tus hombres y busca su bienestar, Mantener a sus hombres informados, Desarrollar el sentido de responsabilidad en los subordinados, Instruir a sus hombres como un equipo, Asegurarse que la orden sea

comprendida, supervisada y cumplida, Emplear su Comando de acuerdo a sus responsabilidades.

Cadena de mando y su influencia.

Encontrar el equilibrio entre la misión y el bienestar de Soldados, Extender la influencia más allá de la Cadena de mando, Generar confianza fuera de las líneas de autoridad, Comprender el ámbito, los medios y los límites de la influencia, Negociar, generar consenso y resolver conflictos.

Comunicación en el liderazgo militar

Comunicar, escuchar de forma activa, establecer metas para la acción, asegurar la comprensión compartida.

Influencias en el liderazgo.

El logro del éxito y la excelencia en el Liderazgo, desafíos del ambiente operativo, como adaptarse a las amenazas que se desarrollan, la influencia de los medios de comunicación, entorno común de componentes múltiples, la situación geopolítica, como cambiar con la tecnología, como sincronizar los sistemas, el estrés en el combate, como superar el temor en la batalla, la actitud del guerrero, el estrés en el entrenamiento, cómo enfrentar el estrés del cambio, herramientas para la adaptabilidad.

Se argumenta que, el modelo aplicado en el Ejército del Perú, tiende a que Oficial en base a su experiencia diaria y en su autopreparación continua, busquen el desafío del desarrollo del liderazgo. Empero, generaliza aspectos básicos teniendo la necesidad de generar un modelo, que permita diseñar formativamente competencias curriculares de liderazgo basado en el pensamiento crítico, creativo y complejo, adaptativo al cambio y a resolver problemas con éxito, que, además, se vea respaldado por una evolución del comando de misión como fundamento de una nueva cultura de liderazgo.

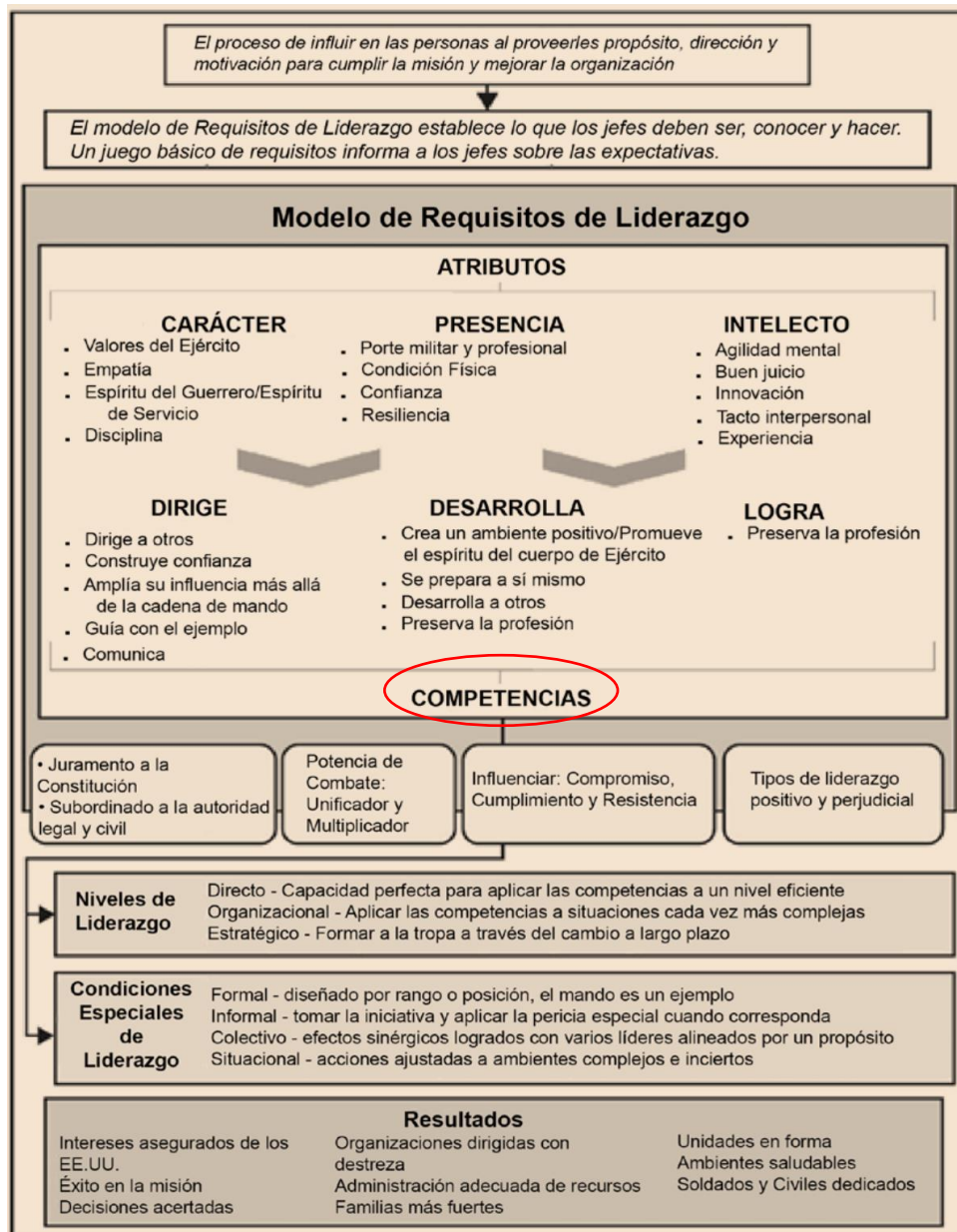
Ejército de Estados Unidos de Norte América; Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica, TRADOF (2012) ADP 6-22. *Liderazgo del Ejército*, afirma sobre liderazgo que:

A medida que realizamos la transición para cumplir con los desafíos de un ambiente incierto cada vez más complejo, nuestro Ejército requiere de líderes inteligentes, competentes, fuertes física y mentalmente, y con carácter. Las operaciones descentralizadas requieren líderes en todos los niveles que comprendan su ambiente, aprendan rápidamente, tomen decisiones acertadas y dirijan el cambio. Debido a que no existen soluciones predeterminadas a los problemas, los líderes del Ejército deben adaptar sus pensamientos, sus formaciones y su empleo de técnicas para las situaciones específicas que enfrentan. Esto requiere de una mente adaptable e

innovadora, la voluntad de aceptar un riesgo prudente en situaciones desconocidas o cambiantes, y una habilidad para ajustarse con base en una evaluación continua.

Figura 5

Modelo de requisitos de liderazgo



Fuente: Ejército de Estados Unidos de Norteamérica (2012) ADP 6-22. En Liderazgo del Ejército Fort Benning. Georgia

El uso del término influencia refleja "el acto o poder de producir un efecto sin un esfuerzo aparente de fuerza o ejercicio de mando directo". El liderazgo es integral para nuestro éxito institucional de hoy y mañana. Esto requiere un compromiso personal, un aprendizaje constante, autoevaluación y pasión por sus Soldados y unidades.

Afrontarán decisiones y dilemas difíciles. Formando parte del proceso de aprendizaje en el arte del liderazgo. Las expectativas de un líder son muy claras:

- Contar con una visión y dirigir el cambio
- Ser su propia brújula moral y ética
- Aprender, pensar, adaptarse
- Balancear el riesgo y la oportunidad para retener la iniciativa
- Construir equipos ágiles, efectivos, de alto desempeño
- Potenciar a los subordinados y reducir el riesgo
- Desarrollar líderes audaces, adaptables y tolerantes
- Comunicarse hacia arriba, hacia abajo y lateralmente; contar toda la historia.

Se argumenta que, el Ejército hace uso de la expresión sintetizada “SER-SABER-HACER”, concentrándose éstas como factor clave de liderazgo. Es decir, los líderes hacen (HACER) surge de quienes son (SER) y de lo que saben (SABER). La preparación de los líderes a lo largo de sus vidas está referida a “SER-SABER-HACER”, de esta manera podrán actuar rápidamente, proporcionando liderazgo ante cualquier desafío que enfrente. El carácter de un líder se basa en los atributos centrales de la conformación y la capacidad deriva de la combinación del carácter, comportamientos, conocimiento y destrezas para así llegar al liderazgo. Es decir, aplican un enfoque socioformativo para competencias, embonan los saberes con el pensamiento crítico, creativo y complejo en capacitación pragmática del comando de misión como eje conductor del liderazgo influyente.

Competencia: gestión del talento humano – enfoque socioformativo.

Chiavenato (2008, pp. 42, 49, 59) sostiene que las personas se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los recursos de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente establecidos. La persona con talento debe poseer alguna diferencia competitiva que la diferencia de los demás. La definición de talento humano conduce precisamente al de capital humano, considerado patrimonio invaluable que toda organización debe reunir para alcanzar el éxito por medio de la competitividad; en la actualidad el talento incluye cuatro aspectos primordiales para ser considerada competencia individual.

Se argumenta que, es necesario poseer talentos integrados en un contexto con descentralización de liderazgo. Si éste es favorable y propicio, el talento se desarrolla y crece. La suma del talento y el contexto definen el concepto de capital humano. Logrando un significado importante, no siendo cuestión de lidiar con personas y transformarlas en talentos, por el contrario, es cuestión del contexto académico, profesional-ocupacional, en razón de que, la definición de capital humano conlleva al concepto de capital intelectual; por lo tanto, el capital humano es considerada parte esencial del capital intelectual.

Figura 6

La composición del talento humano

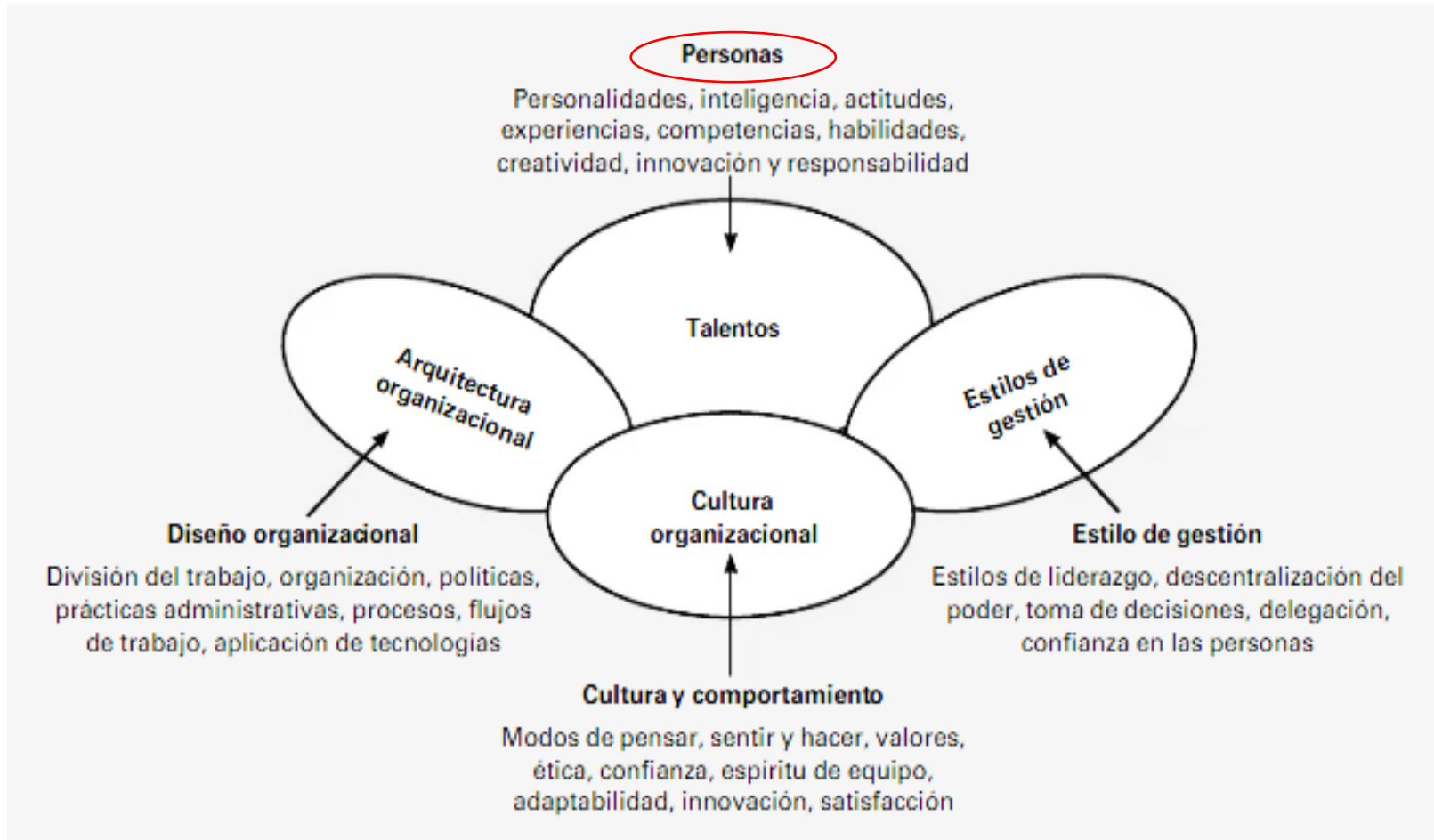
COMPOSICIÓN DEL TALENTO HUMANO



Fuente: Chiavenato (2010) Gestión del Talento Humano. 3ª Ed. Mc Graw Hill

Figura 7

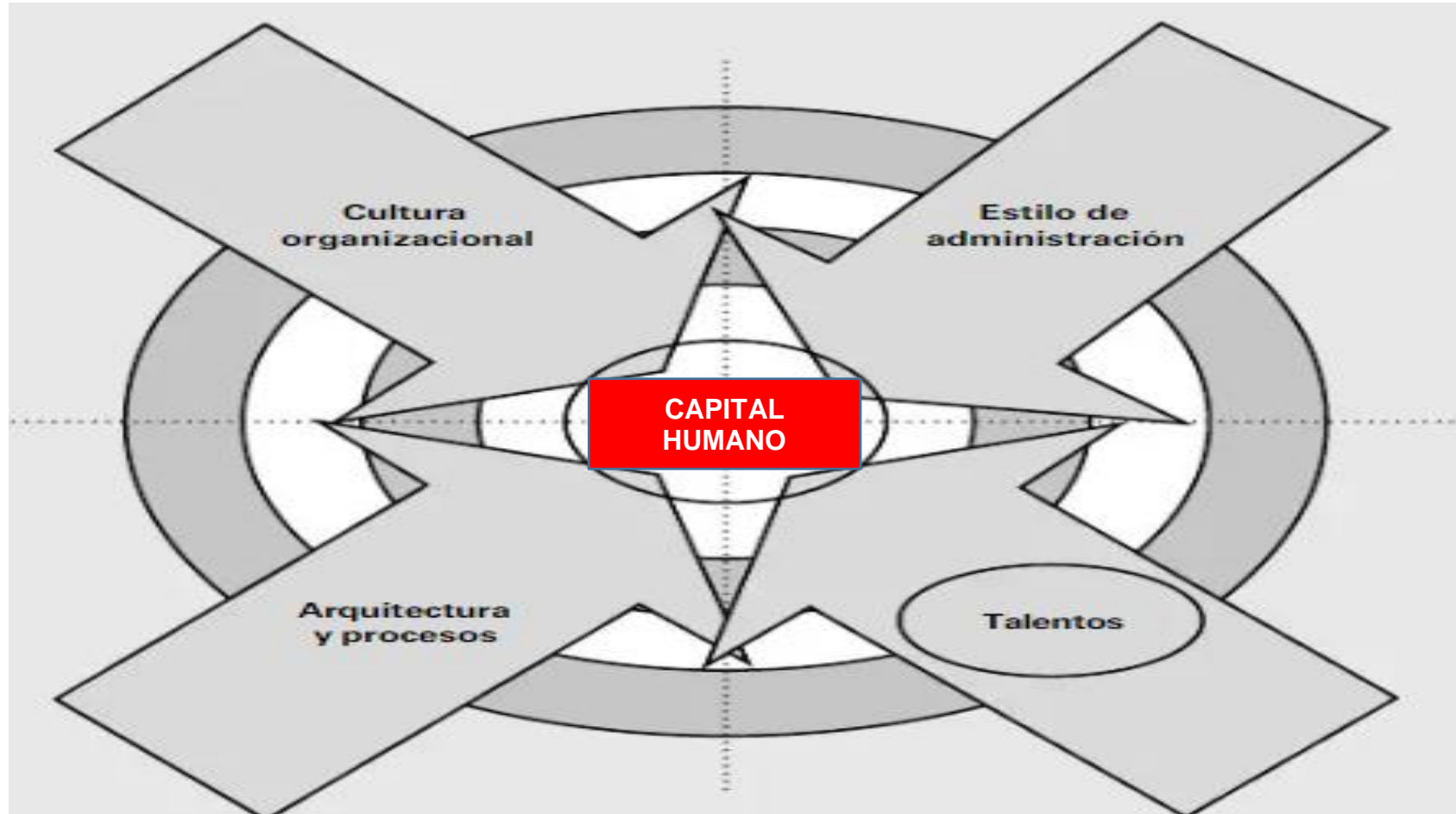
Componentes del capital humano



Fuente: Chiavenato I. (2010). Gestión del Talento Humano. 3ª Ed. Mc Graw Hill

Figura 8

El capital humano como convergencia de talentos



Fuente: Chiavenato (2010) Gestión del Talento Humano. 3ª Ed. Mc Graw Hill

Tobón (2013) señala que, la formación integral de competencias y el enfoque socioformativo, conjugan como un marco de reflexión-acción educativa, en que se pretende crear contextos pedagógicos esenciales, para de esta manera facilitar la preparación de personas competentes, integrales y honestas, para enfrentar los retos y/o problemas del perfeccionamiento institucional, social, personal, investigativo, cultural y la participación profesional-ocupacional, partiendo de la articulación de la educación hacia los procesos comunitarios, políticos, económicos sociales, religiosos, ambientales y militares donde viven las personas, efectuando actividades formativas, teniendo en consideración las competencias de la persona como un todo. Este enfoque está constituido en la línea de perfeccionamiento del currículo sociocognitivo complejo (Tobón, 2001), La teoría crítica de (Habermas, 1987), La quinta disciplina (Senge, 1994), La danza del cambio (Senge, 2000), El pensamiento complejo (Morín, 1997), El paradigma sociocognitivo (Román & Diez, 2000); modelos aprendizaje-enseñanza (Román, 1998); currículo y enseñanza (Román & Diez, 1994), la formación basada en competencias (Maldonado, 2001), La pedagogía conceptual (Zubiría, 1998) y el Aprendizaje estratégico (Pozo & Moreneo, 1999). El enfoque socioformativo, no se centraliza en el aprendizaje como fin, sino en la capacitación de personas, teniendo en cuenta la dinámica diacrónica y sincrónica desde la autorrealización de la persona. La complejidad, en tal sentido, no es lo dificultoso, sino es el enlace de las partes en un todo evolutivo y dinámico.

El enfoque socioformativo aborda la formación humana integral como un procedimiento, buscando equilibrar los ejes esenciales de la formación, los mismos que *orientan* la dinamización y la estructura. La aplicación práctica es de importancia, al no centrarse en los detalles de la formación, abordando en la docencia, dirigiendo la mirada a los ejes principales que la estructuran, haciendo sencillo el proceso, lo cual proporciona el perfeccionamiento de las competencias deseadas. Esto es semejante al estudio de los puntos de apalancamiento de un procedimiento (Senge, 2000), en los cuales el sistema se organiza en factores fundamentales donde se forma el cambio. Es así que, si deseáramos forjar un cambio en el aprendizaje e intervenir para que los aprendizajes en los alumnos alcancen niveles elevados de formación, será preciso identificar y direccionar los ejercicios de los docentes a esos puntos.

El desarrollo de la teoría de sistemas, propuso un referente para razonar sobre la organización dinámica de la educación como un sistema constituido por subsistemas interconectados. Después de establecido el pensamiento complejo, el mismo que perfecciona la epistemología sistémica, la cual aborda la cimentación del saber, teniendo en consideración las habilidades primordiales del pensamiento complejo (metacognición, hologramática, dialógica, metanoia y de autoorganización), teniendo como plataforma al enlace de los

fragmentos de un todo, y la relación de los fragmentos entre sí, ocasionando caos, incertidumbre y cambio.

El pensamiento complejo constituye un procedimiento de construcción del saber humano desde un punto de vista comprensivo e interpretativo. Este procedimiento no está hecho ni diseñado, ésta se forma en el transcurrir del tiempo. Además, radica en una nueva lógica al abordar al ser humano y al mundo, entrelazándose las partes para percibir los procesos en su complementación, organización, recursividad, interrelación, obstáculos y diferencia, tanto en factores de orden e incertidumbre.

El “pensamiento complejo, es un pensamiento que relaciona” (Morín, 2000b, p. 67). No se trata de renunciar a los principios de la ciencia clásica, separabilidad y orden, sino de constituirlos dentro de un bosquejo que al mismo tiempo sería más rico y amplio, se trataría de unir lo concreto a la totalidad de las partes, modulando los principios de separación y unión, orden y desorganización, autonomía y dependencia, siendo considerados antagonistas, complementarios y competidores.

Tabla 1

Habilidades importantes del pensamiento complejo

Habilidad	Descripción	Ejemplos
Metacognitiva	Reflexión sobre el propio desempeño ante problemas y actividades, para mejorarla en base a la reflexión. Está considerada como habilidad fundamental para toda competencia.	Un alumno que recapacita sobre los orígenes del bajo rendimiento en el estudio, a partir de ello, mejora tomando acciones concretas, como por ejemplo: mayor esmero en clase, repasando las anotaciones, elaborando mapas conceptuales.
Dialógica	Busca complementar los enfoques, ideas, metodologías, teorías, y opiniones opuestas para desempeñarse de manera creativa, innovadora e integral.	Un especialista en ciencias sociales que ante una problemática de violencia busca una infinidad de estrategias para afrontarlo; asimismo, las articula entre sí buscando su complementación, para así lograr un mayor impacto.
Metanoia	Aborda las acciones, métodos y objetos en la realidad, desde aspectos desiguales, para lograr obtener mayor impacto en la búsqueda, así como para innovar y crear, posibilitando la flexibilidad de las actuaciones.	Un profesor en mejora de la asignatura de matemáticas busca el fortalecimiento del aprendizaje por medio de nuevas estrategias basada en problemas, empleando los procedimientos de aprendizaje experiencial de Kolb, mediante el empleo de mapas (García Fraile y Tobón, 2009), consiguiendo desarrollar una ruta formación innovadora.
Hologramática	Reside en buscar que cada acción que se realice tenga como estructura el todo del cual hace parte. En otras palabras, cuando se aplica esta habilidad, cada parte contiene dentro de sí misma la estructura del todo que la contiene.	Esta destreza se manifiesta cuando un profesor en su asignatura (PARTE) considera el empleo del modelo educativo institucional (TODO).
Autoorganización	Consiste en la construcción de procesos en busca una estructura dinámica que posibilite el mejoramiento y la evolución continua, enmarcada en las relaciones cambiantes con el entorno.	Un administrador emprende una empresa contando con una sólida dirección estratégica, teniendo como resultado el continuo crecimiento, evolución y mejora, la estrategia de hacer uso de relaciones variables con otras empresas y la sociedad, logrando nuevos requerimientos del contexto, llegando así a nuevos contextos (Ej: la internacionalización). La organización de la compañía es en base al elemento autónomo: (dirección estratégica), siendo clave para su mejora continua y evolución.

Figura 9

Enfoque socioformativo para competencia-pensamiento complejo

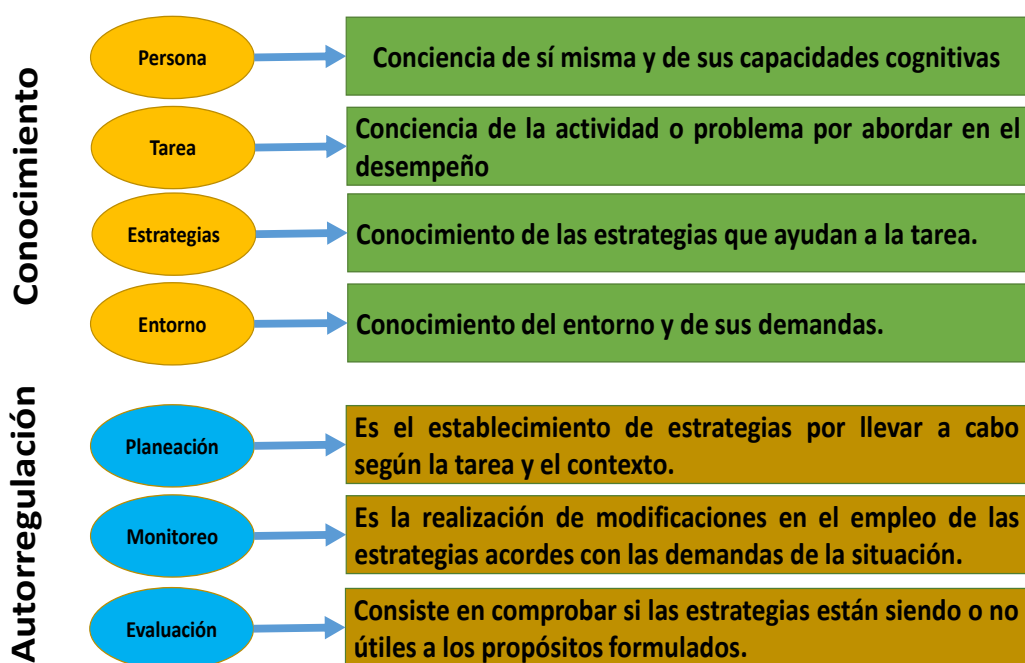


Fuente: Propio autor

La actuación integral a partir de estrategias: En caso sea *idónea*, ésta requiere unificar las estrategias metacognitivas con las cognitivas, las estrategias afectivo-motivacionales con las de desempeño. Las metacognitivas son un conjunto de planes de acción que viabilizan el conocimiento de los procesos mentales (Monereo, 1994) y (Monereo, 1995), es así como el monitoreo, la planeación y evaluación están acorde con determinados objetivos (González & Tourón, 1992). Estas estrategias se emplean en los procesos disímiles de la actuación competencial.

Figura 10

Procesos metacognitivos básicos



Fuente: González, Tourón (1992) Autoconcepto y rendimiento académico. sus implicancias en la motivación y en la autorregulación del aprendizaje. Pamplona: EUNSA.

Así mismo, el conocimiento metacognitivo, según propone (Flavell, 1987), necesita tener conocimiento de las variables y de los factores que relacionan a la persona que ejecuta las tareas, estrategias, actuación y el entorno. Este proceso es primordial para el pensamiento crítico y reflexivo, con la finalidad de que haya competitividad y profundidad en la toma de conocimiento sobre variables y los factores (Ridley, Schulz, Glanz, & Weinstein, 1992). En resumen, las estrategias metacognitivas coordinan con las otras estrategias, por lo que frecuentemente se señalan como macroestrategias (Kirby, 1984).

Se argumenta que, a través del enfoque socioformativo para competencias se busca ampliar, resignificar, articular y promover estrategias didácticas encuadradas en la recursividad de la visión sistémica, embonando con un proyecto formativo basado en el

pensamiento complejo y crítico. El poseer una competencia implica ejercerla, teniendo en consideración las estrategias metacognitivas; por lo que la conciencia del proceso de actuación en todas sus fases, realizando un monitoreo en constante evaluación y planeación, de acuerdo a algunas metas. Ésta es considerada condición fundamental para la ética de las competitividades (*¿cómo asumir la responsabilidad por las propias acciones si no se tiene conciencia de ellas y se autorregulan?*); Los procesos planeados que reemplazan las asignaturas, orientándose a la formación de uno o más competencias, llegando a tener como cimentación un nodo problematizador, a la misma que se articula solucionando un problema específico contextualizado en el entorno propio y real, integrando saberes, así las asignaturas son espacios divididos por conocimientos.

Ghikas (2013) El hacer propio del Mando tipo misión. Artículo publicado en la revista *Military Review*, afirma que:

El Ejército entiende que los líderes que muestran seguridad en sí mismos son más competentes, las cuales se desarrollan mediante los dominios institucional, operacional y autodesarrollo del líder. La búsqueda de líderes que pongan en práctica el *Mando tipo misión* es para mejorar el resultado de los entrenamientos combinados, capacitación y experiencia. Es así, la experiencia adquirida en cada entrenamiento refuerza las lecciones aprendidas, tanto en el proceso continuo como el progresivo. En la actualidad, es de vital importancia que las acciones, el pensamiento, actividades y procesos permitan llevar a la práctica la filosofía de *Mando tipo misión* en todos los niveles del Ejército, la cual mitigará los riesgos en la sintetización e implementación de los conocimientos que requerimos para enfrentar los desafíos del futuro. El *MTM* es la respuesta del Ejército ante la ambigüedad, inseguridad y niebla de la guerra y conflicto; considerado como una función de combate. El *MTM* como guía del comandante mediante el uso de órdenes y el ejercicio de autoridad que le permite tener iniciativa disciplinada en la intención al comandante, cuya finalidad es habilitar a líderes adaptables y ágiles en las acciones militares. Cuyo resultado, conllevaría a no darse el lujo de tener una mentalidad de "*hacer lo usual*". Hoy en día, las tendencias las fuerzas terrestres deben estar preparadas para proporcionar "*capacidades flexibles, sensibles y adecuadas*".

El riesgo principal para implementar el *MTM*, son los líderes en sus distintos niveles en el Ejército, simplemente no lo implementan, no poner en práctica los principios del *MTM* es voluntaria, a saber: aversión al riesgo, micro administración y poseer mentalidad cero defectos.

En la actualidad, la estrategia en el Ejército les concierne a los líderes, en todos sus niveles, aclarar la intención del *MTM* garantizando asegurarse y comprender para que

los subalternos tengan la oportunidad de poner en práctica una iniciativa disciplinada. La estrategia reconoce que debe promover un cambio cultural, y que habrá riesgos implicados, dando cierta tranquilidad a los escépticos y detractores. El mensaje radica en el iremos más allá que simplemente decir: *“Está estipulado en la doctrina, ya se habló con los subalternos y en su totalidad participarán,”* el simplista —no da cuenta totalmente de la naturaleza humana y cómo se desarrolla y aprende. El catalizador vital para el aprendizaje y el desarrollo es la experiencia, la cual no se puede sustituir ni duplicar.

El líder logra desarrollarse a través de la síntesis de la especialización, capacitación, entrenamiento y experiencias conseguidas, tanto en el dominio institucional, operacional y autodesarrollo, siendo apoyado por el grupo de trabajo y las relaciones de desarrollo [énfasis añadido]. Es así que el líder no es aditivo, o simplemente la suma combinada de capacitación, entrenamiento y experiencia. Todo lo contrario, es el estudiante, quien centra sus procesos, orientado hacia objetivos y metas. La doctrina señala que el desarrollo de líder es continuo y progresivo, complementado con el autodesarrollo tanto operacional como institucional.

En lo institucional, se considera como uno de sus grandes principios educativos el empleo de *métodos socráticos de aprendizaje para mayores de edad*, siendo en gran parte, experienciales, en donde los alumnos pretenden desarrollar conocimientos basados en la experiencia, la reflexión, la síntesis y el análisis crítico. (La síntesis, dentro de la educación, es una meta de aprendizaje en el dominio cognitivo). Al pasar los años se han puntualizado diferentes modelos de aprendizaje experiencial: el método *Kolb* que es muy influyente dentro y fuera del instituto Ejército, siguiendo particularmente el proceso continuo de: publicar y procesar, experiencia concreta, poner en práctica las ideas, generalizar la nueva información, desarrollar ideas, y proporcionar la retroalimentación. Cualesquiera fuesen los pasos y cómo estén constituidos, una de las características fundamentales del aprendizaje en personas con mayoría de edad, reside en que el aprendizaje se aplica como un procedimiento holístico continuo adaptable al mundo, apoyado en *“experiencias”*, la misma que deseamos convertirla en *“conocimiento creado”*. Es así que, la síntesis aplicada al desarrollo de líder, es un propósito y producto del *“aprendizaje experiencial”*; el oficial convierte la experiencia adquirida en conocimiento.

De igual forma, los líderes que se quiere formar tienen que adquirir experiencia puntualizada, orientada a al objetivo, reflexionando, analizando y sintetizando el conocimiento que el Ejército requiere para ejercer e dominio operacional, institucional y autodesarrollo; por lo tanto, el oficial alumno, es quien consecutivamente transita a

través de cada dominio, logrando obtener conocimientos sintetizados mediante este procedimiento.

El pensamiento para el perfeccionamiento de los líderes, es el parte estratégico más incuestionable donde, probablemente, se enlazan los efectos de la capacitación, instrucción, y el perfeccionamiento del líder; por lo que, es primordial que el *MTM* se fortalezca en todos los dominios, si se desea ejercitarla. El aprendizaje no se inicia ni acaba en época escolar. Constantemente, instruir a los mayores de edad como adultos no se puede limitar a determinadas perspectivas de la institución. Si el *MTM* se enseñase en la escuela, sería ahí donde debería practicarse el entrenamiento y, tal vez, mucho más importante, sería la experiencia de los líderes en contextos no controlados, efectivamente deben fortalecer el conocimiento y el beneficio de la filosofía. Por lo que, es de importancia que el Ejército se favorezca de este momento para fortalecer el *MTM* en nuestras acciones, procesos, pensamiento y actividades. La puesta en práctica del *MTM* en el dominio operacional, centralizando la observación sobre las lecciones aprendidas y experiencias adquiridas; todos líderes inician el proceso de pensamiento crítico aunado a los conceptos y cómo llevarlos a la práctica cuando se enfrentan al cambio. A medida que el Ejército pone en práctica la estrategia del *MTM*, los líderes en todo nivel, deben continuar adoptando una cultura de aprendizaje continuo y suministrar la retroalimentación en el ámbito institucional, teniendo en cuenta cada oportunidad que se le presente. Esta es la mejor forma de informar cómo abordar los cambios doctrinales, tanto en el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo del líder.

Para hacer el Mando tipo misión una realidad, reconsiderar lo afirmado por el general Cone R. (2013) "*Cuando se enfrenta con situaciones imprevistas, contamos con líderes inteligentes y adaptables para garantizar que el Ejército con el que contamos, sea rápidamente transformado en el Ejército que necesitamos*". La filosofía de *MTM* pretende que todos capacitemos a los líderes para que éstos sean ágiles y adaptables en la ejecución de las operaciones terrestres unificadas. El asegurar que ocurra es el compromiso de todos, el ponerla en práctica a través de todos los dominios que desarrollan al líder. El no lograr la meta señalada, solo enseñará a los próximos líderes que existe una diferencia entre la enseñanza y la práctica, el líder que haga del *MTM* una responsabilidad personal, reforzará y confirmará la filosofía mediante el hacer cotidiano.

Figura 11

Modelo hipotético de aprendizaje experiencial en todos los dominios del desarrollo del líder.



Fuente: Ghikas (2013) El hacer propio del Mando tipo misión. Military Review.

Se argumenta que esta investigación, puede ser empleada como guía, para conceptualizar, definir y relieves, la relación del liderazgo de combate mediante un Mando de misión que operativice la toma de decisiones, cuya capacitación teórica-práctica de aprendizaje experiencial y continuo, busque desarrollar competencias educacionales y profesionales prospectivas a un cambio de cultura de liderazgo en la institución. Hoy en día el Ejército está centrado en implementar el *Comando de misión* tanto en la filosofía como en la función de combate, reconociendo que no está completa. Atribuyendo la falta de comprensión doctrinal y la inexistencia de sincronización tanto en la fuerza operacional como institucional. La institución pretende formalmente infundir la filosofía *del Comando de misión* en la vigente generación de oficiales. Teniendo la esperanza de que, el tiempo, hará ver los cambios en la cultura del Ejército, a medida que los futuros oficiales tácticos ejerzan la nueva filosofía de mando.

2.2.1.1 Empleo de estrategias de comprensión compartida.

Ejército de Estados Unidos de Norte América; Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica, TRADOF (2012) *ADPR 6-0 Mando de la misión*. Fort Bening, Georgia, señala que, las tareas del comandante son:

- Estimular los procesos operacionales a través de actividades como visualizar, describir, entender, dirigir, guiar y evaluar las operaciones.
- Preparar equipos tanto al interior de sus propias organizaciones como con socios conjuntos.

- Informar e influir auditorios, dentro y fuera de sus organizaciones.

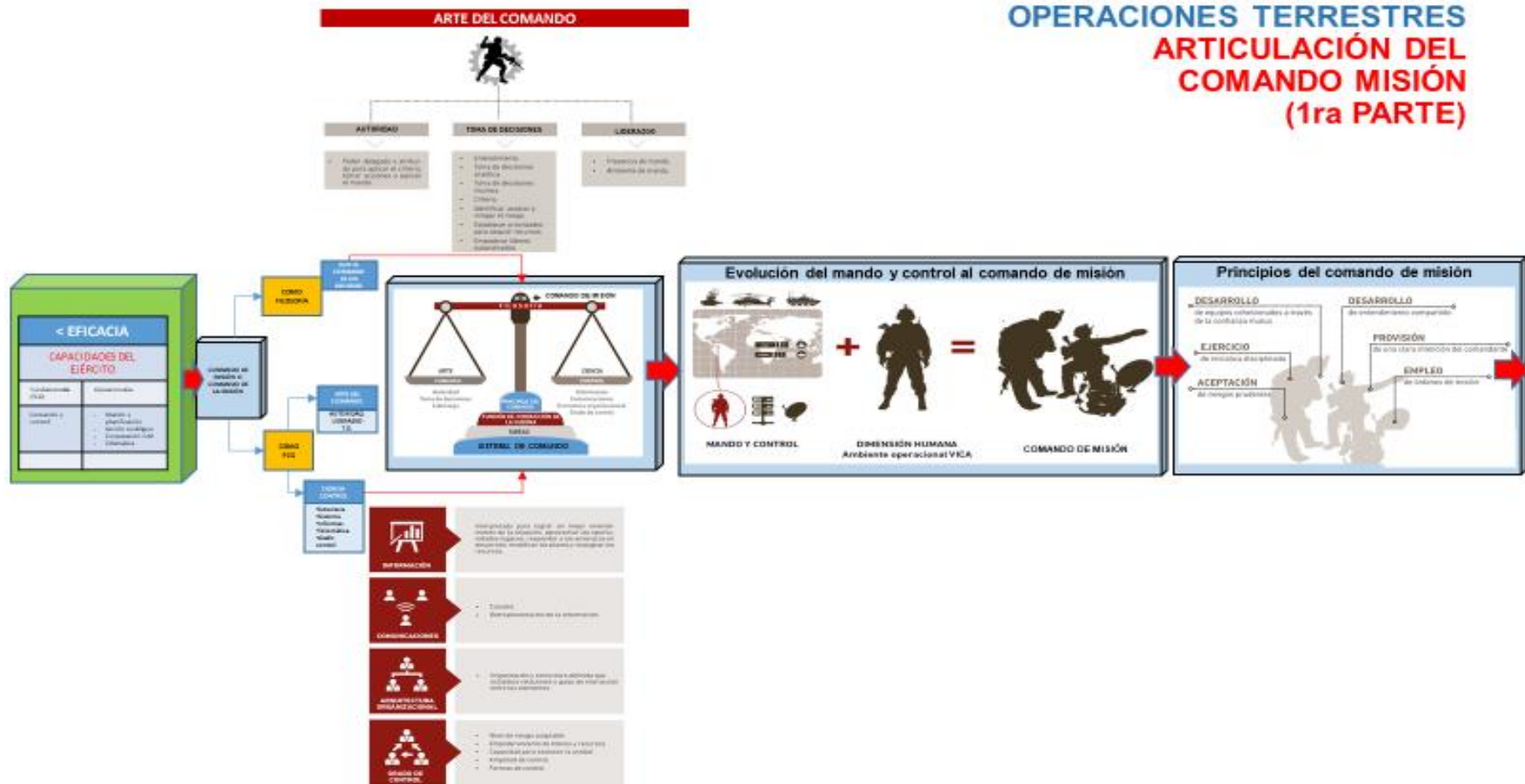
Los comandantes se guían por seis (06) principios en el ejercicio del mando de misión.

- Desarrollar equipos cohesivos mediante la confianza mutua.
- Establecer un entendimiento compartido.
- Proveer una intención clara.
- Practicar la iniciativa disciplinada.
- Utilizar las órdenes de la misión.
- Admitir riesgos moderados.

Establecer un entendimiento compartido sobre la intención de la operación, ambiente operacional, problemática y métodos de solución necesariamente requiere de la comprensión compartida definida como la comprensión, juicio y la interpretación exacta que tiene un individuo de una situación específica.

Figura 12

Fundamento del comando misión (1ra Parte)



Fuente: Ejército del Perú (2015) ME 1-134: Planeamiento de Operaciones Terrestres.

Figura 13

Conceptualización competencial de comprensión compartida



Fuente: Propio autor.

Se argumenta que, la comprensión compartida perfecciona el conocimiento individual, debido a que lo somete a consideración de diferentes perspectivas y experiencias. Se invierte tiempo y esfuerzo a través de una cultura de colaboración forjando vínculos humanos para desarrollar la confianza mutua, intercambiar, cuestionar y evaluar datos, información y conocimientos afectados por diversas variables y factores que moldean la percepción del liderazgo.

En tal sentido, se hace imprescindible desarrollar una competencia básica militar de aprendizaje formativo perpetuo fundamentado en el pensamiento complejo y crítico para entornos contextualizados inciertos.

2.2.1.2 Empleo de estrategias de iniciativa disciplinada.

Para el Ejército Nacional de Colombia (2017) la iniciativa disciplinada se conceptualiza como el despliegue de habilidades, experiencia, conocimiento, entrenamiento capacidades propias para actuar dentro de la intención del comandante y el marco legal aplicable, ya sea por contacto directo con el ambiente operacional por ausencia de órdenes, y a la no existencia se ajustan a la situación, según las oportunidades o amenazas. (p.2-8).

Se argumenta que, tal iniciativa consiste en el inicio de acciones e ingenio para hacerle frente a las fricciones e incertidumbre que genera un ambiente operacional dinámico, con el fin de aprovechar oportunidades inesperadas y obtener una ventaja relativa, fundamentada en la experiencia, el conocimiento y las habilidades propias para actuar dentro de lo moral, legal, y ético en la intención del comandante. De lo analizado, se desprende que, requiere primero haber alcanzado una comprensión compartida, y, haber desarrollado estrategias académicas-profesional de aprendizaje autorregulado (metacognitivo), a lo largo de su formación, es decir, el comando misión, como motor del mando tipo misión, obliga a desarrollarlo formativamente, transdisciplinariamente, con pensamiento complejo, respondiendo a saberes y críticamente para generar una jerarquización cognoscitiva que armonicen la teoría y la praxis aplicadas en paralelo a situaciones propias en tiempo y ambientes de contexto y entorno reales.

Figura 14

Fundamento del comando misión (2da Parte)

COMANDO TERRESTRE - REALIDAD VICA (Volátil-incierta-compleja-ambigua)
ARTICULACIÓN DEL COMANDO DE MISIÓN (2da PARTE)



Fuente: Ejército del Perú (2015) ME 1-134: Planeamiento de las Operaciones Terrestres.

2.2.2 Toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate

Ejército de Estados Unidos de Norte América; Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica, TRADOF (2012) *ADPR 6-0 Mando de la misión*, sobre toma de decisiones, señala:

Básicamente, las decisiones del comandante guían las acciones de la fuerza. La toma de decisiones requiere saber si, dónde y qué decidir, así como entender las consecuencias de esa decisión. Los comandantes requieren más que solo información para tomar decisiones sensatas. Cuando toman decisiones, los comandantes se esfuerzan por desarrollar y mantener un entendimiento de la situación. Con el entendimiento, los comandantes pueden tomar decisiones eficaces y controlar las acciones de la fuerza. Al desarrollar el entendimiento, los comandantes y estados mayores preparan planes eficaces y evalúan las operaciones con precisión. Los comandantes usan la experiencia, el adiestramiento y el estudio para basar sus decisiones. Consideran el impacto del liderazgo, la complejidad operacional y los factores humanos cuando determinan la mejor forma de usar los recursos disponibles para lograr la misión. El éxito de las operaciones exige decisiones oportunas y efectivas, basadas en aplicar el criterio a la información y el conocimiento disponibles.

Se argumenta que esta investigación, puede servir como una guía, para definir, conceptualizar y relieves, las decisiones del líder militar fundadas en una comprensión sistémica del ambiente conjugada con su experiencia en un ambiente VICA (volátil. Incierto, complejo y ambiguo) con visión integral, por lo que, será imprescindible desarrollar competencias profesionales prospectivas para promover un cambio de cultura de liderazgo en la esencia de la organización.

Ejército del Perú (2015) ME 1-134 *Planeamiento de las operaciones terrestres*, doctrinalmente se afirma lo siguiente:

Respecto a la toma de decisiones considera que es un proceso cognoscitivo, la cual sucede en la mente de los individuos, las mismas que reciben información y la procesan de varias formas en base a su capacidad intelectual, experiencias, educación, y cultura, según la situación, los comandantes dependen en gran medida de la intuición para la toma de decisiones; en algunas situaciones adoptan un enfoque mucho más deliberado para llegar a tomar una decisión. Una de las diferencias principales es la consciencia del propio conocimiento en la que el líder se basa para presentar juicios y tomar decisiones. En algunas ocasiones ese conocimiento es de inmediato como saber o sentir, llamado intuición. En oportunidades, el esfuerzo cognoscitivo se da mediante un proceso más deliberado.

La victoria de las operaciones necesita de decisiones eficaces y oportunas que se basen en la aplicación de juicios sobre los conocimientos disponibles y la información. Básicamente es necesario saber “*Que hacer*” y “*Cuándo hacer*” para llegar a decidir. Los comandantes y los miembros del estado mayor toman diversas decisiones, en condiciones continuamente variables. Los comandantes delegan algunas de sus decisiones al estado mayor, reservándose para sí, las más importantes; son conscientes de que, una vez tomada sus decisiones, los efectos son irreversibles, por lo que, se anticipan a las acciones sobre las decisiones tomadas.

Los comandantes del Ejército emplean metodologías para poder comprender la situación y tomar decisiones; estas son:

- 1) El arte y diseño de las operaciones.
- 2) Proceso militar de toma de decisiones
- 3) Procedimiento de conducción de tropas

La serie de las acciones que siguen tanto el comandante como el EM para tomar de decisiones comprende varias etapas y pasos, es por ello que, no debe ser aplicado con rigidez, sino, con flexibilidad haciendo uso de una guía orientadora; es por esta razón que, la forma de tomar una decisión es considerado un asunto personal.

Se argumenta que esta investigación, puede emplear como guía, para relieves, definir y conceptualizar, la toma de decisiones como un proceso interior cognitivo, cognoscitivo, experiencial, educacional, intuitivo y cultural del líder militar fundadas en una comprensión sistémica de un ambiente VICA (volátil, Incierto, complejo y ambiguo) conjugada con su experiencia para operativizar con iniciativa disciplinada el QUE y CÓMO HACER, por lo que, será imprescindible desarrollar competencias profesionales prospectivas para promover un cambio de cultura de liderazgo en la esencia de la organización.

2.3 Categorías, Subcategorías apriorísticas

Como producto alcanzado de las fases y etapas del proceso investigativo, así como del método seguido para el análisis cualitativo, se aborda la relativización sistémica y sistemáticamente de datos/información, estableciéndose las categorías que concatena con rigor científico, la estructura metodológica a ser aplicada en el desarrollo del estudio, conforme se ilustra a continuación.

Tabla 2*Matriz de categorías y códigos apriorística*

Temas	Categorías	Subcategorías	Códigos
Liderazgo de combate	Empleo de estrategias de comprensión compartida	• En el contexto académico	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento crítico y creativo. • Pensamiento complejo. • Implementación de transdisciplinariedad. • Recursividad de visión sistémica. • Comprensión, juicio e interpretación. • Gestión de información con experiencia. • Generación de conocimiento.
		• En el contexto militar	<ul style="list-style-type: none"> • Crea entendimiento compartido del ambiente operacional, el propósito de la operación y problemas y métodos para solucionarlos.
Liderazgo de combate	Empleo de estrategias de iniciativa disciplinada	• En el contexto académico	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación profesional institucional. • Pensamiento complejo. • Desarrollo de competencias y autorregulación. • Desarrollo transdisciplinario y multidimensional. • Entrenamiento real y entorno propio. • Crear oportunidades y desarrollar la situación.
		• En el contexto militar	<ul style="list-style-type: none"> • Conducción operativa descentralizada en ambientes VICA. • Actúa dentro de intención del comandante, tareas clave y estado final deseado.
Toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate	Empleo de estrategias en el desarrollo de influenciar en sus Unidades	• En un contexto de praxis	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona intención y propósito • Una dirección y motivación • Crea entendimiento compartido • Construye equipos cohesionados • Se nutre de iniciativa disciplinada

2.4 Definición de términos**Capital intelectual**

Es la convergencia del capital humano, (talentos que se conectan e integran a una arquitectura organizacional dinámica), capital interno (es creado por las personas y lo emplean la organización) y el capital externo (son las relaciones, imagen y reputación por la que una organización soluciona problemas). (Chiavenato I. , 2010).

Competencia comando de misión

Son acciones integrales de los líderes, durante problemas del contexto y actividades y con progreso perene, idoneidad y ética, articulando los saberes (ser, hacer, conocer, convivir) en la conducción de las operaciones militares empleando la práctica descentralizada, basada en las órdenes tipo misión, aceptando los cambios y la incertidumbre con creatividad y autonomía. (Propio autor, 2021)

Comprensión compartida

Establecer un entendimiento compartido entre el ambiente operacional, intención de la operación, los problemas y métodos para solucionarlos necesariamente requiere de la comprensión compartida definida como la comprensión, juicio y la interpretación exacta que tiene un individuo de una situación específica. (Ejército de Estados Unidos de Norte América, 2012).

Iniciativa disciplinada

Consiste en tomar acción cuando no existen órdenes, y cuando estas no se adapten a la situación, o surjan amenazas imprevistas o se presenten oportunidades. Es el despliegue de habilidades, experiencias, conocimiento, entrenamiento y capacidades propias para actuar dentro de la intención del comandante y el marco legal aplicable, ya sea por contacto directo con el ambiente operacional y/o la acción en ausencia de órdenes. (Ejército de Estados Unidos de Norte América, 2012).

Liderazgo de combate

El Ejército de Chile (2014), afirma: el modelo integral del liderazgo del Ejército (MILE), considera:

La peculiaridad del liderazgo militar es el autoliderazgo, basado en el conocimiento de sí mismo, comprometido con el desarrollo personal, constituyendo el nuevo paradigma, o sea, un enfoque nuevo (nueva forma de ver y entender el liderazgo militar).

De la misma manera, el influenciar hace que las personas, militares y civiles, realicen todo lo indispensable para cumplir la misión, es mucho más que dar órdenes a los subordinados. El liderazgo militar es adquirido mediante el desarrollo de los conocimientos, actitudes, y habilidades que pueden ser sintetizados en tres: *SER*, *SABER* y *HACER*. Los conceptos están señalados en el Sistema Educativo Institucional cimentado en competencias, lo que hace que el liderazgo se fundamente en base a sus atributos y competencias asociadas y así se deben y pueden desarrollar en el tiempo.

En la actualidad el paradigma del liderazgo militar involucra al desarrollo de las competencias para poder llegar a ser un líder excepcional, no es solo responsabilidad de la Institución, sino que, esencialmente es de responsabilidad de del individuo, pudiendo los integrantes llegar a constituirse en un líder muy aparte de la posición que ocupe en la estructura organización, integrando atributos y competencias incorporados en los ámbitos del “*SER*”, “*SABER*” y “*HACER*”. (RDE 11 p. 9)

Pensamiento complejo

Es denominado: “*El bien pensar*”, conceptualizada como la manera de pensar, la misma que hace que la aprensión sea en conjunto, tanto en el entorno, local, global y en lo

multidimensional; en resumen: la ética complementa el conocimiento sistémico ahondando en la cimentación del saber empleando las destrezas y habilidades fundamentales del pensamiento complejo. Asimismo, compone un método de cimentación del saber humano, abordando una nueva racionalidad del ser humano y del mundo, donde se entrelazan los elementos y las partes para entender los procesos en su recursividad, interrelación, diferencia, organización, impedimento y adiconamiento, al interior de los elementos de la incertidumbre y el orden. (Morín, 2000a, p. 76).

Proyecto formativo

Consiste en los procesos planificados, las que sustituyen las asignaturas orientando a la formación de varias competencias, teniendo como base un nodo problematizador, articulándose mediante la solución de un problema específico. Posee varias estrategias articuladas, que se irán extendiendo en el transcurrir del tiempo para solucionar una problemática contextualizada en una red de contextos que se encuentran en constante evolución y organización, donde existe una valoración continua que viabiliza la realimentación indispensable, realizando los arreglos necesarios. (Tobón, 2013, pp. 157, 197).

Transdisciplinariedad

Pretende ordenar articuladamente el conocimiento, formando una pirámide que permita considerar todas las ciencias. Busca que las relaciones entre las disciplinas repercutan en la unificación de un conjunto, englobando el término de transdisciplinariedad, como la supuesta unidad entre otras disciplinas que le permiten interpretar la realidad y los fenómenos unitarios. (Tamayo y Tamayo, 1999, p. 21).

2.5 Hipótesis

2.5.1 Hipótesis general

La innovación de una competencia en la estrategia de fortalecimiento del liderazgo de combate contribuye en la toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate.

2.5.2 Hipótesis específicas

La innovación de una competencia en la estrategia de empleo de comprensión compartida para el fortalecimiento del liderazgo de combate contribuye en la toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate.

La innovación de una competencia en la estrategia de empleo de iniciativa disciplinada para el fortalecimiento del liderazgo de combate contribuye en la toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate.

CAPÍTULO III: MÉTODO

3.1 Enfoque de investigación

Se sigue una ruta cualitativa, cuya trayectoria inductiva abordó previamente una estructura empírica y categorial de una realidad concreta (liderazgo de combate en la toma de decisiones de la gran unidad de combate) para luego entablar un diálogo con distintos autores teóricos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 390). Recoge el pensamiento de (Habermas, 2000), respecto de la construcción de sentido y significado buscando la estructura profunda de la realidad investigada (p. 82). Configura una realidad interpretable que en este caso va de lo simple a lo complejo (inductivo). Es una realidad estructural, sistémica y compleja, donde cada parte está en relación con el todo y entre sí. Se seleccionó, esta ruta porque, la intención es explorar la manera en que los líderes militares observan y experimentan los fenómenos que los rodean, uno de los casos es la articulación del liderazgo de combate con el comando de misión, ahondando en sus comentarios, significados y puntos de vista. En coherencia con los objetivos planteados, la investigación cualitativa se orienta en comprender el fenómeno planteado, examinándolo desde una perspectiva colaborativa en su propio entorno relacionándolo con un contenido semejante.

3.2 Tipo de investigación

Consecuente con el enfoque cualitativo señalado, el desarrollo del producto, siguió un esquema de investigación teórico-empírico (Vargas, 2011, p. 78), se justifica esta vertiente de estudio cualitativo por lo siguiente: La estructura construida estará orientada a desarrollar de manera organizada un conjunto de capacidades y su relación entre ellas que permitieron evidenciar un conjunto de carácter-producto, siguiendo un sentido (inductivo) necesario a otros actores. Se basó en un soporte de categorías con las que se elaboraron preguntas, objetivos e hipótesis generales de la investigación.

Siguiendo a Habermas (2000), el estudio se enmarca dentro del Paradigma epistemológico hermenéutico-interpretativo. Asimismo, reconsidera lo advertido por Vargas (2011), en cuanto, a la selección del método científico para un solo caso o suceso: Método hermenéutico, complementado con investigación teórica. (pp.30-37). Bajo este paradigma el conocimiento del liderazgo de combate es la construcción subjetiva y perenne, dándole sentido a la realidad que se investiga en su totalidad, representándose las partes entre sí y relacionándose con el todo. El sentido se cimentó armando y buscando la estructura en profundidad sobre la situación investigada, la que la explica, aplicando la categorización, planteando la implicancia del sujeto en el objeto.

Asimismo, se encuadra en una “investigación aplicada”, en razón de que los hallazgos evidenciados permitieron la aplicación de estrategias concretas sobre el liderazgo de combate en la toma de decisiones de la gran unidad de combate.

3.3 Método de investigación

En este apartado de la ruta cualitativa trazada y sustentada en Vargas (2011), el abordaje del marco referencial que alude con mayor aproximación a la realidad de la investigación militar, se centra en: El Fenomenológico (pp. 33-34), en donde lo acontecido en los últimos diez (10) años en las GGUUCC y en ESGE-EPG, abordando el modelo educativo socio-cognitivo-humanista y su proyección sobre la relación del liderazgo de combate con la toma de decisiones, fundamentado en el perfeccionamiento del Comando de misión, permiten que desde definiciones teóricas se desprendan formas concretas de indagar esa realidad. También se justifica por cumplir con las premisas siguientes:

Tabla 3

Premisas que sustentan el desarrollo fenomenológico estudiado

Significado	Descripción
- Presencial	- Organizaciones de fuerza operativa y académicas.
- Ideales desarrollo - Planes	- Profesional-laboral multidimensional - Curriculares de Diplomados y Máster en CCMM
Interacción	- Entre líderes militares en perfeccionamiento con equipos integrados de una fuerza operativa, etc. - Operativos contraterroristas, otros. - Durante prestación de servicios en todos los sistemas institucionales.
Proceso interpretativo	Identificación de capacidades y habilidades de pensamiento complejo para alcanzar un desarrollo metacognitivo en la pretendida competencia comando de misión, en la evolución de una cultura de liderazgo militar.

3.4 Objeto de estudio

Se eligieron dos objetos de estudio transversales y conectados con sentido de practicidad, de modo que la complejidad del fenómeno a ser investigado tenga que ajustar a una restricción de tiempo y recursos disponibles.

Objeto de estudio empírico

Cuya identificación concreta, se evidencia en observar el empleo de las fortalezas del plan de estudios vigente sobre logro de competencias y que en tiempo y espacio es centro de observación sostenido, con la finalidad de orientar establemente el desarrollo del producto por alcanzar.

Objeto de estudio conceptual

En este caso, la identificación como campo específico del conocimiento está referido al desarrollo de estrategias de aprendizaje continuo como base de la competencia comando de misión, como parte de un campo de conocimiento mayor que corresponde a la estrategia de un proyecto formativo. De esta manera, se puede focalizar la construcción de sentido particular, permitiendo un acercamiento más ubicuo a la interpretación del fenómeno de acuerdo con los significados que tienen los estudiantes implicados, orientando permanentemente el trabajo de búsqueda teórico-empírico.

Finalmente, advierte Ruiz-Olabuénaga (1996), que el proceso de construcción del conocimiento de esta investigación, se sustentó en el anclaje sólido descrito en el estado del conocimiento, las hipótesis, los objetivos y los niveles metodológicos señalados, permitieron alcanzar una delimitación del problema a estudiar que incluye:

- Circunscripción precisa del objeto-problema.
- Unidades de observación.
- Una realidad que implica a los sujetos (investigador) en el objeto de estudio que involucra necesariamente a otros actores (pp. 22-25).
- El escenario planteado se sustenta en una naturaleza interdisciplinaria holística, en el rol del investigador, y en los sujetos actuantes, por lo que, la aproximación (objeto de estudio) se construye sobre el empleo de estrategias de comprensión compartida y de iniciativa disciplinada.

3.5 Muestra de estudio

Para esta investigación cualitativa diseñada, el tamaño muestral no fue a priori (antes de recolectar la información), para lo cual se estableció un tipo de unidad de estudio, conociéndose de esta manera la muestra concluyente, teniendo en cuenta cuando se añadan las nuevas unidades y éstas ya no aporten información novedosa (“saturación de categorías”). Es probable que, en determinado momento de la inmersión preliminar de la indagación, se precise tentativamente la muestra, sujeta al progreso del procedimiento inductivo. Se enfatiza que el muestreo se inició desde el planteamiento del problema y cuando se seleccionó el contexto en estudio (GGUCC y ESGE-EPG), donde se busca determinar los casos; es por esta razón, que se asevera que el muestreo es propositivo.

Esta investigación, por las características que presenta, requiere muestras flexibles, para este caso, la muestra se fue rediseñando y tanteando persistentemente y estuvo referida por un lado seis líderes militares:

- General Ejército Peruano Cmdte Gral 1ra Brig FFEE
- General Ejército Peruano Ex Cmdte Gral Agrup Art José Joaquín Inclán
- General Ejército Peruano Jefe Casa Militar

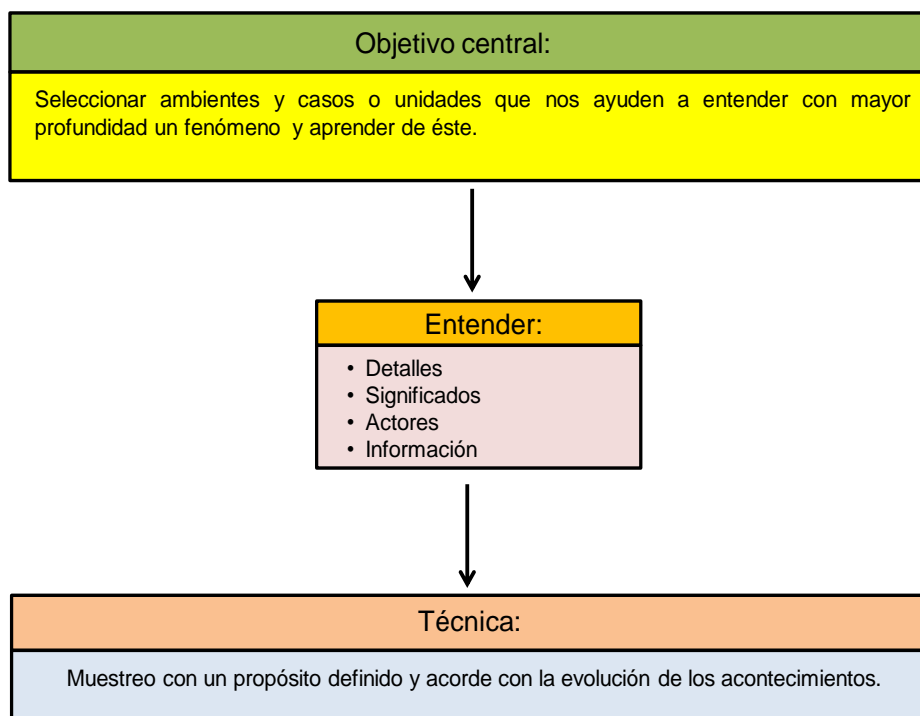
- General de División Ex Cmdte Gral I DE y CG 3ra Brig Cab
- General de Brigada Ex Cmdte Gral 9ª Brig Blin
- General de Brigada Ex Cmdte Gral 9ª Brig Blin

Y por otra a organizaciones militares, con la cual se recolectaron los datos, sin la necesidad que sea estadísticamente representativa la población que se indaga. El tamaño de la muestra no es importante, dado que, lo que se busca en esta investigación cualitativa es la profundidad, no teniendo parámetros precisos ni definidos, siendo decisión del propio investigador conformar una muestra realista, en razón que estos estudios son desarrollados a la medida de las situaciones, teniendo como factor fundamental las unidades de análisis (casos), las que proporcionan la comprensión profunda del ambiente y del problema en estudio.

Consecuente con el planteamiento inductivo, la muestra a ser considerada, también se le denominó como “*guiadas por uno o varios propósitos*”, donde la recolección de los datos depende de las razones que tengan relación con las particularidades de lo que se está investigando. El muestreo se planteó de la siguiente manera:

Figura 15

Esencia del muestreo militar cualitativo



Fuente: Soria L. et al (2016) Investigación cualitativa en ciencias militares.

Tomando como referencia a Creswell (2013b) y Hektner, Schmidt, Csikszentmihalyi (2010) se permite señalar que el tipo de muestreo que tuvo la investigación, se enmarca como sigue:

Tabla 4*Tipología del muestreo cualitativo elegido*

Tipo de muestra	Criterios para su elección
Homogéneas	Las unidades de las muestras homogéneas seleccionadas tienen el mismo perfil característico, compartiendo atributos similares. Su intención es concentrar en el tema de investigación, resaltando situaciones, procesos y episodios de un determinado grupo. La variación se reduce para centrarse en un tema de utilidad para el investigador.
Teóricas o conceptuales	Cuando el investigador pretende entender una teoría, consigue muestrear algunos casos de interés para esta investigación. Se deben elegir unidades que posean uno o varios atributos que puedan contribuir en el desarrollo de la teoría. Su importancia radica en la exploración de áreas o poco destacadas, ya que le permitió al investigador militar elegir las perspectivas de muestreo que logren mejorar la calidad del análisis teórico. El muestreo teórico es acumulativo, ya que cada acontecimiento se agrega al análisis y a la recopilación de los datos. La importancia del muestreo teórico es el grado de consistencia para los cotejos que se hacen sistemáticamente en cada categoría, garantizando el completo desarrollo de cada una de ellas. Además, implica que los casos, observaciones, entrevistas, grupos de enfoque, documentos, etc., se añaden según el avance de las categorías hasta conseguir a la saturación, llegando a entender cómo se enlazan las categorías y poder responder a las interrogantes de la investigación, es decir, en la medida que sigan surgiendo nuevas categorías, se incluyeron más casos, hasta que quedaron claros los vínculos entre sí.
Por conveniencia	El empleo de una muestra por conveniencia, denominada muestra de voluntarios, se utiliza si el investigador requiere que los posibles colaboradores se presenten por sí mismos. Este muestreo es sencillo y eficiente, no siendo uno de los preferidos en razón que en estos estudios la clave es extraer la mayor cantidad de información de los pocos casos de la muestra. El método por conveniencia puede no suministrar las fuentes que poseen mayor información. El proceso es fácil y económico por que permite pasar de un método a otro a medida que se recolecta la información. Las muestras están conformadas por los casos a las cuales el investigador tiene acceso.

Fuente: Creswell (2013b) y Hektner (2010).

3.6 Técnicas e instrumento de recolección de datos

Habiendo elegido el marco referencial (método) y determinado la ventana de observación, se procedió a establecer dos técnicas de recolección de información que guardan una relación directa con el *paradigma epistemológico hermenéutico-interpretativo* y que permitieron triangular la información recabada. En este estudio por tener una temática muy selectiva y especializada, la observación prácticamente fue transversal a las técnicas entrevista en profundidad y análisis documental, practicadas en esta investigación.

Tabla 5*Clasificación de las técnicas aplicadas al estudio*

Tipología	Denominación cualitativa
Directas	Entrevista en profundidad
Indirectas	Análisis o indagación documental

Fuente: Propio investigador**La entrevista en profundidad**

Su selección, para este fenómeno investigado radica en que, es intensiva y su uso permite profundizar en aquellos aspectos más teóricos y globales que constituyen el discurso especializado (profesional) en este caso a: estrategias de comprensión compartida y de iniciativa disciplinada, como bases de un liderazgo de combate.

Su máxima intersección posible, se reflejó en:

- Un diálogo cara a cara directo y espontáneo (en algún entrevistado fue *on line*).
- Un elevado nivel de concentración y afirmación.
- Producción de un flujo de información que la van dotando de contenidos.
- La intención de alcanzar un estadio de libre asociación que reveló la matriz más o menos consciente de una lógica en el tema tratado.
- Un encuentro abierto que alcanzó el carácter de una opinión singular de coherencia en su discurso con la conciencia propia de su información.

Se llevó a cabo la entrevista a profesionales con experiencia en liderazgo de combate y toma de decisiones, obligado a seguir un proceso continuo (procesual), secuencial, iterativo y recurrente, por lo que, para su elaboración, se organizó en fases:

Figura 16*Fases del proceso seguido para la entrevista**Fuente:* Soria L. et al (2016) Investigación cualitativa en ciencias militares.

En cuanto a la tipología aplicada en las preguntas de la entrevista de un lado, siguiendo a Grinnell, Williams y Unrau (2012, citados en Hernández. & Mendoza, 2018), se ubican en la clase de preguntas *de estructuras*; mientras que conforme a Mertens (2010), se encuadran como preguntas *de conocimientos y de opinión* (p. 450).

Indagación (análisis) documental.

Según Vargas (2011) esta técnica se da como una manera de observación que implica la recolección de información escrita, digital, textual, etc., en este sentido, fue elegida para esta indagación dada su particularidad profesional con el objetivo de ser ilustrados hermenéuticamente logrando así, datos selectos (pp. 52-53). Esta técnica estableció la puerta de entrada al contexto en estudio, por lo cual, fue la fuente la que originó el tema de investigación.

Los documentos fuente fueron: institucionales, formales y teorías referenciales, los cuales facilitaron la descripción de los acontecimientos rutinarios, problemas y reacciones de personas (objeto de análisis). La fuente fue bastante fehaciente y práctica alcanzó a revelar perspectivas de comprensión de la realidad investigada.

Tabla 6

Etapas seguidas en el desarrollo del análisis documental

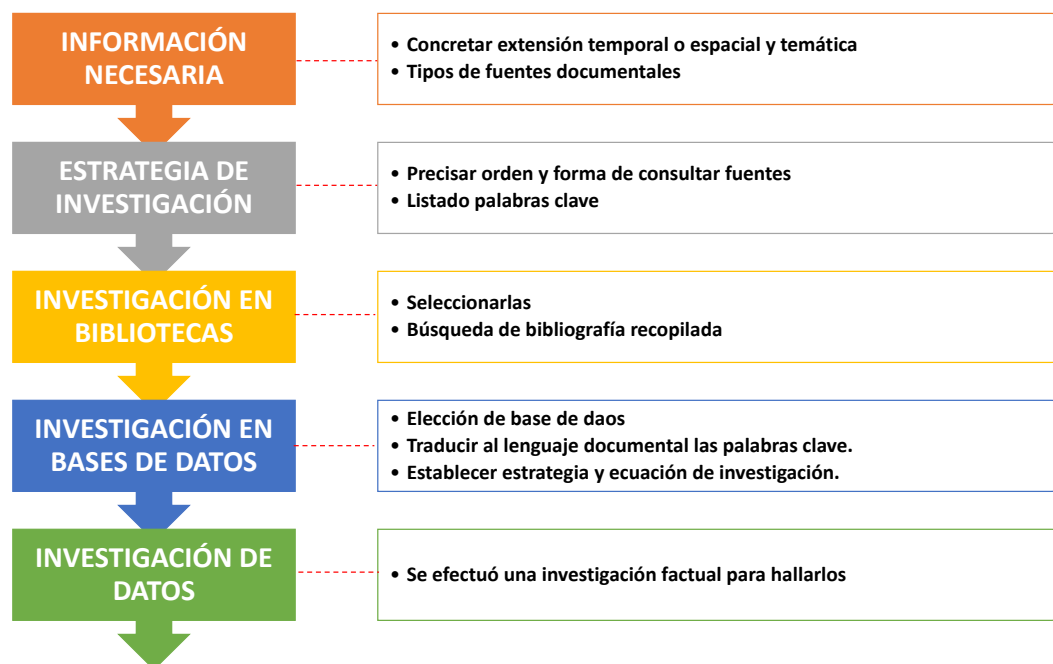
Etapas	Desarrollo
Primera	Se hizo el rastreo de documentos.
Segunda	Se clasificó la información identificada
Tercera	Se seleccionó la información más pertinentes para el propósito del estudio.
Cuarto	Se leyó en profundidad el contenido extrayendo unidades de análisis que sirvieron para el proceso de codificación-categorización.
Quinto	La lectura fue cruzada y compartida de los documentos en cuestión respecto de sus hallazgos más significativos para triangular, alcanzando construir una síntesis comprensiva total.

Fuente: Propio investigador

Como resultante del análisis documental, se organizó una “*memoria documental*” que facilitó la recuperación de documentos, en la que, se estandarizó el “*criterio de similitud o de relevancia*”, al concretarse la coincidencia en grado suficiente de los perfiles del documento y de la demanda, desarrollados mediante palabras clave, que representaron contenidos y temas centrales de utilidad para la investigación, respectivamente. En su conjunto, la indagación documental seguida, tuvo una estricta correlación con la complejidad del procedimiento de indización, clasificación y catalogación; las que derivaron en la base de data organizada, por lo que, si bien, se realizó de forma personal por el investigador, su tipología se centra según su objetivo, es decir, para una tesis o investigación, que se resume en la figura siguiente:

Figura 17

Desarrollo de indagación documental aplicada al estudio

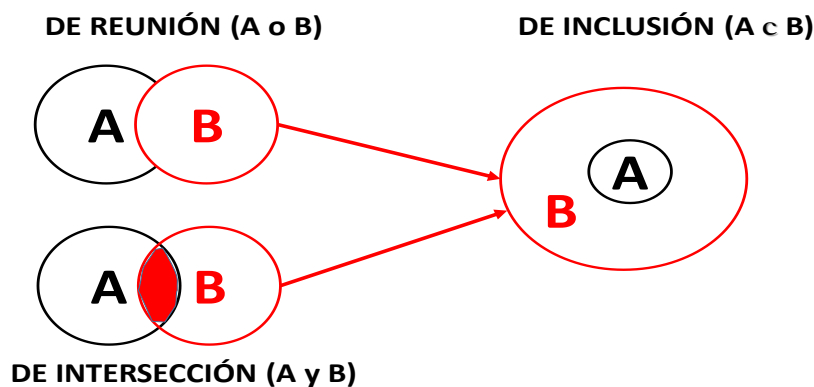


Fuente: Propio autor.

El resultado de la indagación documental, no solamente fue la transcripción al lenguaje acorde a la pregunta de investigación enunciada en lenguaje natural; asimismo, al empleo de la lógica de documentos, cimentada en la “*teoría matemática de los conjuntos*” (álgebra de Boole), donde los descriptores documentales o dos palabras clave, puedan establecer entre ellos una relación, cuyo efecto constituye la “*ecuación de búsqueda*” que en la investigación consideró:

Figura 18

Ecuación de búsqueda documental aplicada en la investigación



Fuente: Soria L. et al (2016) Investigación cualitativa en ciencias militares.

3.7 Rigor científico

El control de calidad de la información científica se basó en la herramienta científica de la “triangulación”, donde la síntesis de la data organizada: “*estructura de la realidad*”, forma un esquema, mapa, diagrama, etc., construido con la data procesada ya que en su totalidad consiente dar información de las partes, tanto de las relaciones entre sí mismas, y de ellas con el todo, buscó, que la realidad obtenga sentido indispensablemente en los mismos términos en que se investigaba sobre ella. Solo así fue posible contestar los objetivos/preguntas del estudio.

La herramienta esencial para realizar el *análisis-síntesis* fue una matriz denominada “*triangulación de datos*”, donde cada categoría (relacionada a los objetivos de investigación) fue analizada mediante la argumentación de todos los instrumentos de recolección de información, de cuya comparación entre fuentes de información dio como resultado un “*resumen conclusivo*”. Posteriormente, al final del análisis, en una triangulación integral, se procedió a contrastar tales “*resúmenes conclusivos*” y se obtuvo un “*resultado*” por cada objetivo vinculado a la *categoría* establecida.

Esta herramienta facilitó determinar ciertas coexistencias a partir de diversas fuentes informativas, apreciaciones y diversas definiciones del mismo fenómeno investigado, por lo que, para la mejora de los resultados, se emplearon los siguientes tipos básicos de triangulaciones:

- Triangulación de la data: se emplea una amplia diversidad de datos para realizar la investigación, las mismas que proceden de diversas fuentes de información.
- Triangulación de técnicas: Es el empleo de diversas técnicas para analizar un determinado problema.
- Triangulación múltiple o integral: consiste en hacer converger las conclusiones finales de cada técnica; podría ser el caso de reunir resultados finales cuantitativos, marco teórico y de las técnicas cualitativas (una sola) para obtener una conclusión final con elevado rigor metodológico.

Sobre la aplicación de la triangulación de datos, con el propósito de identificar la relación entre los temas, desarrollando definiciones de estos, los cuales surgen de modo sólido, basados en bosquejos iniciales de categorización, será mediante la triangulación de datos que la consistencia de resultados (rigor metodológico) se enfocó en encontrar sentido y significado con grado de científicidad a través de las relaciones entre temas y categorías, para lo cual la triangulación se soporta en herramientas que permiten tal visualización.

Criterio de validez.

Se define por los resultados investigativos, reflejándose una imagen clara y específica de la realidad en estudio. La validez constituye la mayor fuerza de la investigación, por lo que,

la mejor forma de recoger es captando los eventos desde los diversos puntos de vista, de vivenciar la realidad indagada, analizarla e interpretarla dentro de su propia dinámica, ayuda a superar la imparcialidad; consintiendo la seguridad y el rigor en las conclusiones que cualesquiera de los métodos puedan ofrecer.

El empleo del término “rigor” es empleado en reemplazo de validez y confiabilidad. Ésta se aplicó en el proceso y en el producto.

El investigador con el compromiso de realizar una auténtica investigación, se ciñe a los procesos que precisan un carácter riguroso, sistemático y crítico del conocimiento. La investigación inductiva avanzó por medio de la dialéctica entre la realidad y a teoría, la recolección de la data, la organización y la categorización rigurosa de los “datos cualitativos”, la demostración de la autenticidad de sus argumentos y la inquietud por el carácter demostrable de sus conclusiones.

Tomando el pensamiento de Morse & Richards (2002, p. 18) y conjugándolo con la realidad del fenómeno militar estudiado, se afirma que este proyecto de investigación cualitativo cumple con el rigor metodológico necesario e indispensable, ya que, se profundiza en los siguientes conceptos:

- Se realizaron las preguntas correctas, las cuales se elaboraron a partir de la revisión bibliográfica, ajustándose en función de los datos que se iba consiguiendo.
- Se verificó que, selección de método, modalidad y técnicas para obtener información son las que darán mayor cantidad/calidad de información.
- La categorización de los datos se realizó de la mejor manera posible, permitiendo que se extiendan u ofrezcan nueva información sobre lo que se investiga.
- Se contrastaron los datos y su interpretación con los expertos, logrando dar mayor valor a la interpretación.

Criterio de credibilidad.

Considerando lo afirmado por Mertens (2010), Saumure y Given (2008), la credibilidad también denominada “máxima validez”, estuvo referida al resultado que el investigador ha captado de las experiencias de los participantes, especialmente las vinculadas a la problemática en estudio. La credibilidad se consiguió cuando las indagaciones del estudio fueron reconocidas como “verdaderas” por los propios investigadores y por los que han experimentado o estado en contacto directo con el fenómeno investigado. También, pudo ser alcanzada por la acción reiterada del investigador, confirmando los descubrimientos y examinando algunos datos particulares y siendo recurrente al volver hacia los participantes en el proceso de recolección y análisis de datos.

De esta manera, la credibilidad en este estudio quedó definida, como la manera en que los participantes perciben los conceptos afines con el planteamiento del problema y la manera, como el investigador capta los puntos de vista de los participantes.

Recogiendo el pensamiento de Burns (2009) y Creswell (2013b) y adecuarlos a los requerimientos de la investigación, se considera que la credibilidad se alcanzó (se fortaleció, se sustentó en mayor grado) mediante la aplicabilidad de los aspectos siguientes:

- *Corroboración estructural*: Proceso por el cual algunas partes de los datos (por ejemplo, las categorías), se soportan “conceptualmente” entre sí (mutuamente).
- *Adecuación referencial*: proximidad entre los hechos y los descritos.
- *Establecer estancias prolongadas en el campo*, así, resultó más amplio analizar, profundizar, recolectar mayor información y evaluar cambios en percepciones.
- El muestreo fue intencional o dirigido para seleccionar elementos homogéneos.
- Triangulación. Para ratificar la corroboración estructural y el ajuste referencial triangular: fuentes, entrevistados e instrumentos de recolección de datos.
- Se utilizó la lógica, haciendo uso de la expresión condicional tales como “si..., luego...”, apoya a *relievar* aspectos de importancia.
- Se usó descripciones detalladas, profundas y completas dándole una perspectiva más realista.
- Datos discrepantes o contradictorios.

Criterio de transferibilidad.

También “aplicabilidad de resultados” o “traslado”, según Guba & Lincoln (1989), en este estudio quedó definida, como la posibilidad de extender los resultados a otro contexto (una parte de ellos o lo esencial puedan aplicarse para otros contextos), para este caso se fue a las diversas GGUUCC del Ejército. La transferencia no fue realizada el investigador, sino por el usuario o lector, el cual se pregunta si puede aplicarse a su contexto, por lo que, el investigador pretendió mostrar su perspectiva sobre dónde y cómo se ajustan sus resultados en el campo de conocimiento del problema analizado. La transferencia no fue en su totalidad, pues no existen dos contextos similares, en todo caso ésta fue parcial.

Con el propósito de contar con la mayor cantidad elementos para evaluar la posibilidad de transferir información, el investigador debe detallar con mayor profundidad y precisión el ambiente, los materiales, participantes, momentos de la indagación, etc. Para que el traspaso sea mejor fue preciso establecer que la muestra sea variada y los resultados de las hipótesis, temas, descripciones y teoría, se aprueben si surgen otros contextos. La saturación teórica, se da cuando en la selección de unidades de estudio ya no se haya ningún dato competentemente nuevo, tanto en las observaciones como en las entrevistas.

Criterio de consistencia de resultados.

Es una forma de “confiabilidad cualitativa” que deviene ser una constancia interna que implica la autonomía de observaciones y comentarios en relación a diferenciaciones sistémicas, tales como el tiempo, personalidad y la experiencia del investigador, las herramientas empleados, las situaciones de recopilación de datos, etc.

Fue definida, como el grado donde dos investigadores que recojan datos afines en el campo y confeccionen el mismo análisis, generen resultados semejantes. Para este caso, se solicitó el apoyo de un líder militar conocedor del tema abordado. En este sentido, se tiene que la fiabilidad consiste en la autonomía del análisis con relación al pensamiento del investigador, la autonomía con relación a sus propios juicios y la afirmación de estos como elementos que interceden tanto en el análisis como en la interpretación.

La consistencia de los resultados, se demostró evidenciando en su favor, a través de:

- Detalle específico de la matriz teórica y el diseño empleado.
- Explicando los criterios de clasificación de participantes o casos y las técnicas e instrumentos para recopilar la información.
- Describiendo los roles que desempeñó el investigador en el campo y el proceso de análisis cualitativo empleado (unidades de análisis - categorías - codificación - teoría).
- Especificando el contexto de la recolección de datos por cada técnica y cómo se incorporaron al análisis.
- Examinando las respuestas de los participantes (preguntando lo mismo de dos maneras distintas). Haciendo uso de la entrevista.
- El empleo apropiado de la bitácora de campo, registrando constantemente las notas de campo, manteniendo separadas por clases. Realizar el máximo empleo de “memos analíticos”.
- Aclarar la coincidencia de la información con las versas fuentes.
- Emplear congruentemente un marco referencial, para la modalidad cualitativa.
- Utilizar un software para el análisis:
 - o Construcción de una base de datos
 - o Codificación e implantación de reglas
 - o Conteo de códigos
 - o Representación gráfica sobre las relaciones entre las unidades de estudio, los temas y las categorizaciones.
 - o Crear y organizar la teoría

Cerciorarse de que no haya desviaciones entre la enunciación de códigos y su empleo específico, haciendo uso de los memos analíticos en la bitácora.

3.7.1 Acceso al campo

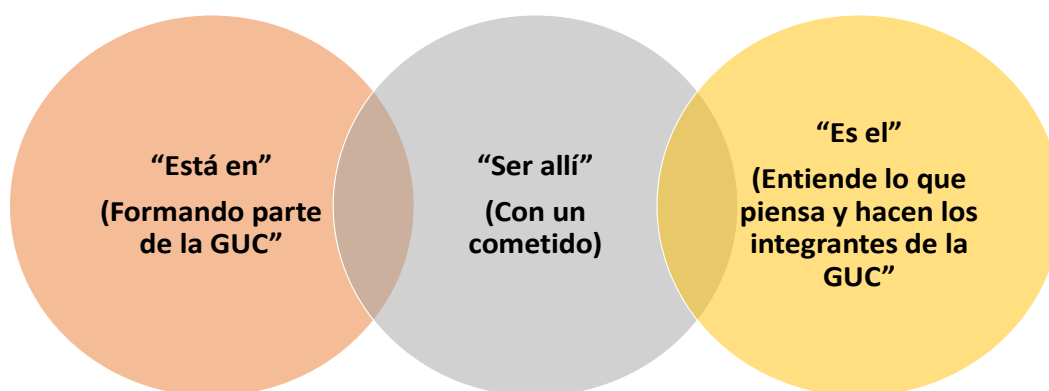
Teniendo en consideración el diseño de la investigación planteada, se definió como “campo”: lo inexplorado, no consideradas en las previsiones tomadas inicialmente. En este sentido, el contexto físico y organizacional fueron las GGUU acantonadas en Lima y aquellas dónde se ha prestado servicios últimamente, en donde tienen lugar el objeto en estudio. Los contextos de naturalidad e indecisión exigieron al investigador pretender comprender la situación problemática que exigió:

- Coadyuvar a un cambio en la cultura del liderazgo institucional.
- Desarrollar la teoría-praxis del liderazgo efectivizando el Comando de misión.
- Impulsar un liderazgo de combate influyente con entendimiento sistémico e iniciativa disciplinada proactiva.
- Articular académica e institucionalmente una competencia de comando misión como respuesta a un liderazgo de combate evolucionado.

La exigencia investigativa exigió estar presente en el contexto indicado, dado el tema de comprender las capacidades de comprensión compartida e iniciativa disciplinada dentro del liderazgo combativo, conociendo directamente de los participantes profesionales sus reacciones de una forma más espontánea, compartiendo sus actividades más insignificantes y habituales y sus obligaciones de mayor responsabilidad. Consecuentemente, se planteó un trabajo de campo enfocado en la perspectiva siguiente:

Figura 19

Estrategia de acceso al campo aplicada por el investigado



Fuente: Propio autor.

Las responsabilidades asumidas por el investigador en el acceso al campo: GUC, fueron de carácter progresivo, detallando:

- Según el grado de cooperación en la toma de decisiones: como investigador, observador externo y evaluador.
- Según el grado de importancia en las situaciones estudiadas como participante observador, donde su actividad fundamental será observar el liderazgo en una Gran Unidad de Combate.

El investigador con la práctica y perfeccionamiento en las ESGE-EPG y ocupacional en GGUUCC, mantuvo contacto con la muestra (participantes). Esto significó que la primera fase que fue indagar el ambiente, resultó anticipadamente apropiada, alcanzando dos dimensiones que resultaron fundamentales con respecto al ambiente (Mertens, 2010, p. 78).

La viabilidad del ambiente según conveniencia: El haber cursado estudios de máster en la ESFFAA y la ESGE.EPG y haber laborado en GGUCC, atesorando: experiencia académica, casos, lecciones aprendidas, situaciones, vivencias, etc., necesarias para aclarar la problemática en estudio y según la accesibilidad: fue factible realizar la recopilación de la información. Los datos fueron fáciles para la comparación, observación y descripción, por tener interrelación en toma de decisiones tácticas o durante las prácticas profesionales operativas.

La estrategia empleada en la inmersión inicial y final al campo en estudio fue el vagabundeo.

Se alcanzó un buen nivel en el acceso al campo de trabajo, así como ser admitidos (qué contactar), ejecutando las actividades siguientes: Por haber estudiado en dichas escuelas, se abordó relaciones empáticas, sensibles y colaborativas, se estrechó el acercamiento informal y formal, se aprovechó insertarse a redes personales y contactos de todo tipo, desenvolvimiento natural con perfil bajo, acomodo a rutina de la unidad (muestra) y abierto a saber escuchar.

3.7.2 Acopio de información

En la segunda fase señalada en el proceso de indagación, se seguirá desarrollando con la recogida de datos: orden, luz y comprensión emergente, en relación a los problemas y objetivos planteados, enmarcadas en los dos objetos de estudio tanto empírico como el conceptual. El tiempo empleado en la realización de las entrevistas, los cuestionamientos a realizar, el tiempo de dedicado a la investigación, se desarrollará teniendo en consideración las normas básicas referentes:

- Buscando la significación y la perspectiva del participante en la investigación.
- Buscando relacionar la estructura, ocurrencia y distribución de cada evento en el transcurrir del tiempo.
- Indagando puntos de tensión: *¿Qué es lo que no se ha ubicado?, ¿cuáles son los puntos complicados para este caso?*

El empleo de métodos de administración de datos fue indispensable. Las transcripciones y anotaciones de campo en su totalidad serán referenciadas, enlazadas a sus fuentes, pero al mismo tiempo, separadas de sí mismas, organizadas eficazmente; en esta etapa se buscó afirmar el rigor del estudio, teniéndose en consideración los criterios de “*suficiencia y adecuación de la data*”. La *suficiencia* es concerniente a la totalidad de datos recolectados, antes que el número de sujetos, lo cual se obtuvo cuando se llegó la “*saturación informativa*”. La *adecuación* se aplicó en la selección de información acorde con las necesidades de teorías requeridas para la investigación, teniendo en cuenta el modelo emergente.

Gradualmente el investigador se fue integrando en la GUC, hasta que llegó el momento de dejar el campo, hecho que se comprobó cuando el investigador fue considerado “*nativo*”, (parte integrante de la GUC investigada).

La recogida de datos se realizó aplicando metódicamente todas las herramientas desarrolladas, pudiéndose corregir sobre la marcha. La información se recopiló en físico y memorias usb, realizando el respaldo de la data el mismo día que se obtuvo la información.

Durante el levantamiento de datos en el campo, paralelamente se fue haciendo una revisión sobre la correlación que guarda la totalidad de datos recolectados con el beneficio de la misma, que estuvo orientada por las preguntas, los objetos de investigación y el contexto del problema. En el trabajo de campo se realizaron dos movimientos, “*divergente*”, es decir, hacia el incremento de la recopilación, y el “*convergente*”, hacia su deducción por depuración, llegando a un punto de quiebre, donde se llamó “*punto de saturación*”. Este punto fue encontrado una vez terminada la aplicación de los instrumentos, empezando a tener la sensación de que la data recopilada es repetida.

Se empleó como método de procesamiento de datos “*la categorización*”, teniendo como función el ser ordenador clave para esta etapa, sirviéndose de anotaciones y transcripciones realizadas en el campo (referenciadas y enlazadas a sus fuentes), las cuales fueron obtenidas mediante las técnicas e instrumentos señalados, igualmente fue necesario aplicar la teoría de “*escrutinio*”, en base a la siguiente tipología:

Tabla 7*Técnica del escrutinio aplicada en la investigación para generar categorías*

TÉCNICA	TIPOLOGÍA
ESCRUTINIO	1. Repeticiones: La repetición frecuente de una idea, puede representar una categoría, así, estas recurrencias sirvieron para originar más categorías.
	2. Definiciones empleadas con frecuencia en el ámbito de investigación: Se indagaron términos “locales” no usuales para otros ambientes y que aparente ser propio de los participantes. Fueron expresiones reveladoras en el contexto estudiado e implicaron categorías por ser un significado profundo para los que participan en la investigación. Fueron códigos “en vivo” por ser selectos.
	3. Similitudes y diferencias: Se analizó la existencia semejanzas entre unidades, pasajes, fragmentos de lenguaje verbal y no verbal, que estructuren categorías. La comparación constante fue fundamental para ello.
	4. Material afín a la teoría-doctrina militar: la caracterización de la experiencia de los participantes, el investigador evaluó la doctrina militar comparando si los datos cualitativos iluminan el conocimiento del fenómeno investigado. Fue indispensable examinar planes de estudio actuales, evaluando procedimientos y relaciones, así como: condiciones, interacciones y consecuencias del fenómeno en estudio. Finalmente, se vincularán las categorías con las preguntas propuestas.

De esta manera específica, la recolección de datos que involucró a la muestra e investigador (Lofland, 2005, p. 52), se acondicionaron la experiencia y el objeto de estudio, de la manera siguiente:

Tabla 8*Descripción del objeto de estudio*

Unidad de análisis	Descripción
Prácticas	Profesionales académicas reales y propias.
Roles o funciones	Comandante general, Jefe Estado Mayor Operativo, Comandante de Unidad, Miembro del Estado Mayor de GUC/Componente terrestre.
Procesos	Académicos y profesional-laboral. Pensamiento crítico y creativo
Significados	De recursividad sistémica De pensamiento complejo Proyecto formativo para competencias

De otro lado, pero de manera paralela, se enriqueció la técnica de *categorización* adoptando los criterios siguientes:

- Lectura teórica constante: mediante fichas bibliográficas.
- Articulación entre planteamiento del problema, diseño metodológico y el acceso al campo.
- Separación de datos/elementos con sentido (elementales).

- La Interpretación de datos fue empleando la lógica produciendo sentido más profundo y estructural.
- Punto de saturación informativa.
- Construcción inductiva de unidades de análisis, codificación, subcategorías hasta establecer categorías, como conjuntos con sentido más estructurado.

Se establecieron relaciones entre categorías y temas del título del estudio, armando estructuras sintéticas de sentido complejo, que se reflejaron en las preguntas y objetivos investigativos e hipótesis general de trabajo.

3.8 Técnica de procesamiento y análisis de datos

La recolección de información es clave en todo diseño de investigación, asegurándose el rigor científico con el criterio de suficiencia; abarcándose trece fuentes consultadas, teniendo acceso real al campo de estudio; logrando interrelacionar las decisiones de los participantes de la muestra elegida y, habiéndose observado in situ la realidad. Se alcanzó la “*saturación informativa*”, ya que el investigador se encuentra familiarizado con el tema.

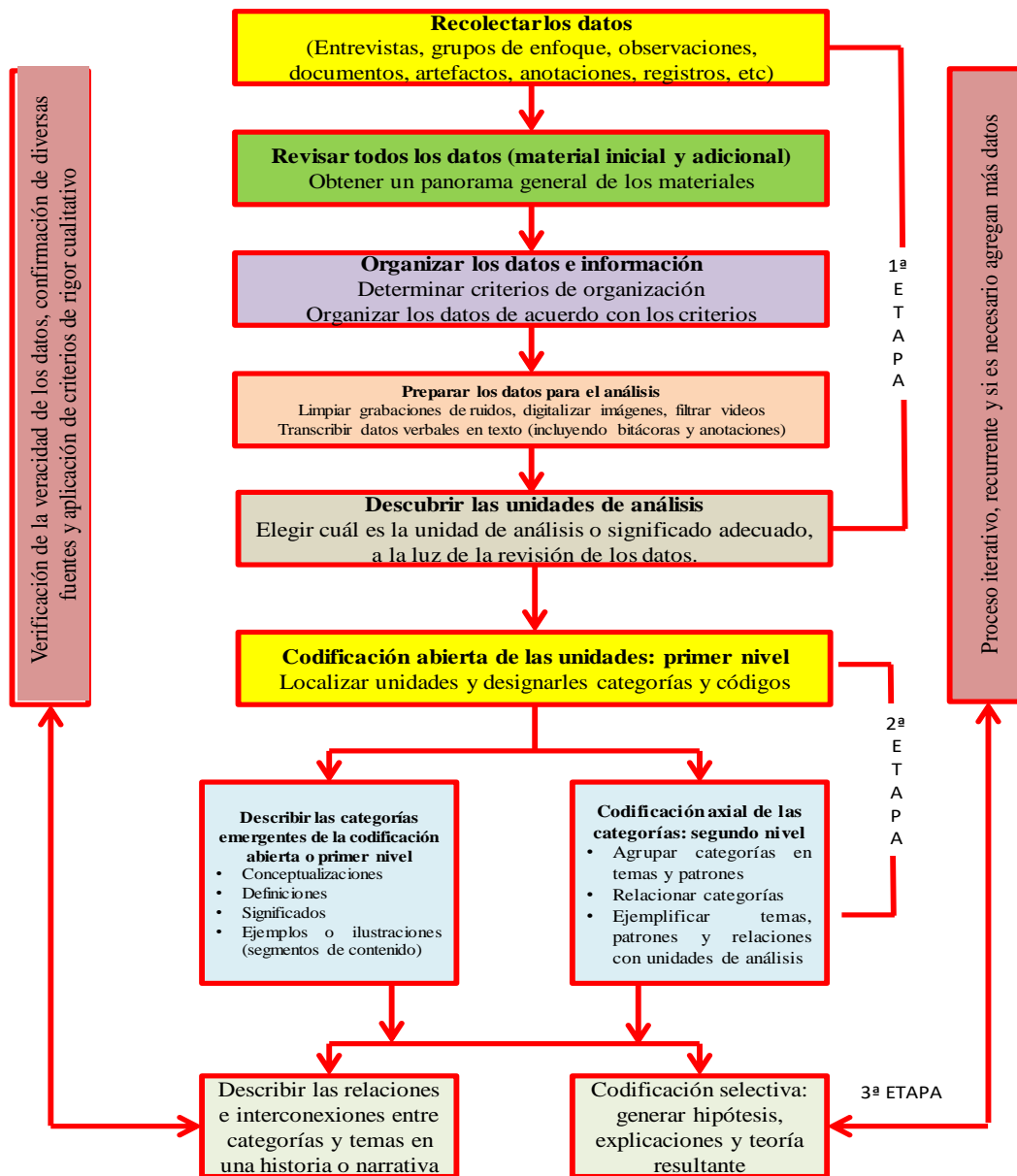
El acomodo de la información: se consiguió desde febrero 2020, así como de lo acontecido desde el 2018, logrando satisfacer lo previsto, tanto en lo teórico como en lo empírico.

La organización de la información se logró aplicando el *trabajo manual por parte del investigador*, haciendo uso de carpetas y ficheros, asimismo se hizo empleo de programas computacionales de análisis de material cualitativo (ATLAS.Ti), lo cual permitió acelerar el procedimiento. Se procedió a la “*Codificación cualitativa*”, determinada en dos niveles: plano inicial y plano central, lo cual ayudó a distinguir “*unidades de análisis*”, que identificaron “*Códigos*” induciendo a probables categorías emergentes, producto del cotejo constante de las unidades de análisis.

A pesar de no existir, un modo único y estandarizado de análisis cualitativo, empero, si fue posible distinguir en este estudio una sucesión de tareas que establecieron el proceso analítico básico. En este caso, se adoptó el esquema metódico (descrito en los subpárrafos precedentes). Siendo un esquema de carácter teórico, se abordó algunos matices sobre su concreción práctica, en la cual, las actividades no precisan un proceso lineal de análisis, sino que hubo actividades ligadas simultáneamente y/o reiterativas a lo largo de su desarrollo. A continuación, se bosqueja de manera general el método aplicado en el proceso de datos y análisis de la información seguido en este estudio:

Figura 20

Método de análisis de datos cualitativos aplicado al estudio

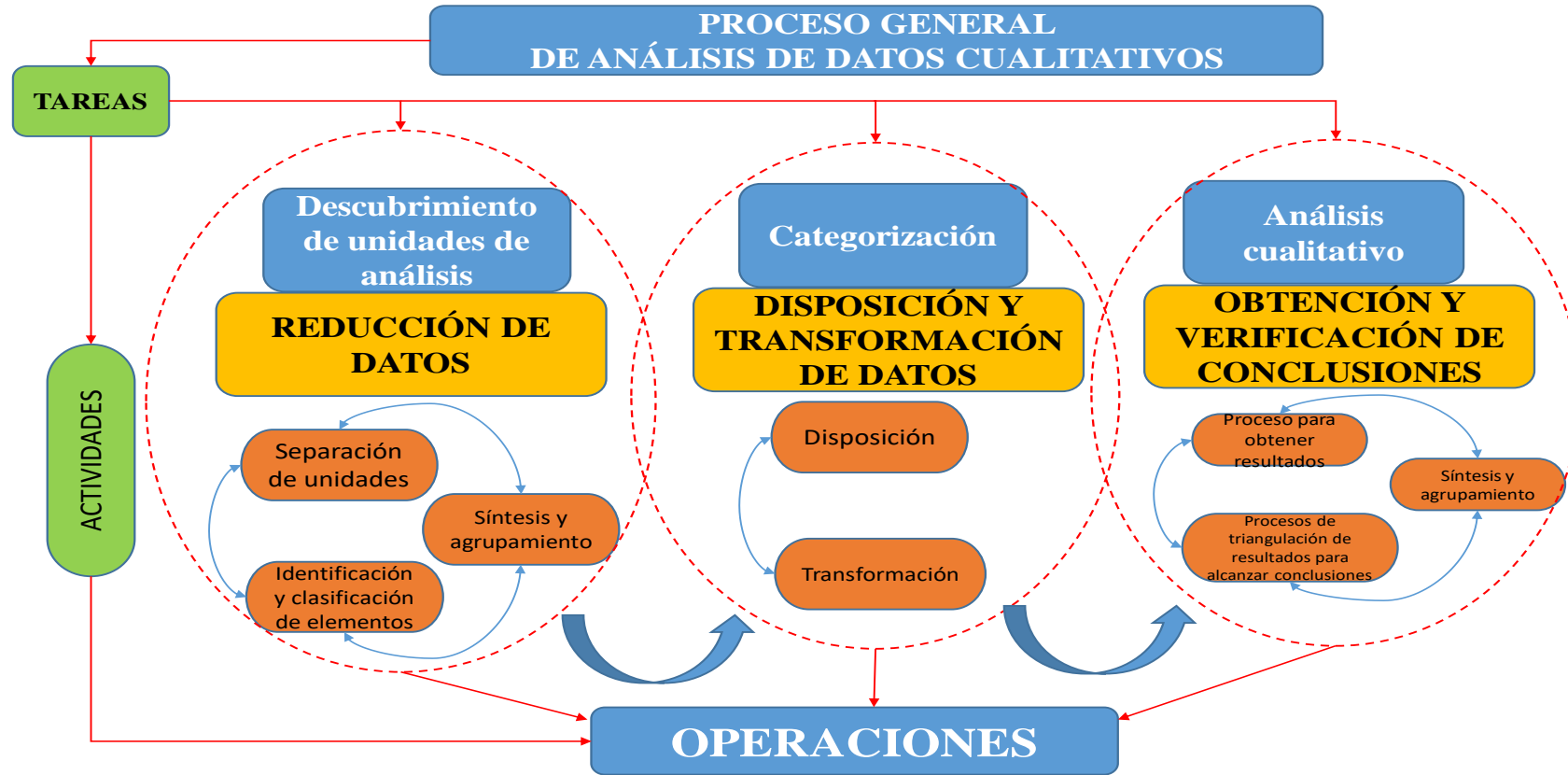


Fuente: Soria et ál (2016).

De manera más específica, se operativizó la selección de información a través de la simplificación, la transformación y la obtención de subconclusiones para hacerla abarcable y manejable.

Figura 21

Procesamiento del análisis cualitativo abordado en la investigación.



Fuente: Propio autor.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y SÍNTESIS

4.1. Recolección de datos

4.1.1 Inmersión inicial

El investigador con la experiencia de haberse desempeñado como Jefe de Unidad encuadrado en una GUC y participado en actividades de comando y control en la gestión de seguridad operacional en el distrito de “La Victoria” de responsabilidad de la 1ra Brigada de FFEE, mantiene contacto con la muestra (participantes entrevistados). Esto significó que la primera tarea que es explorar el contexto (ambiente), resultó anticipadamente adecuado, logrando dos dimensiones que resultan esenciales con respecto al ambiente (Mertens, 2010, p. 78).

Tabla 9

Viabilidad del ambiente

Conveniencia	Accesibilidad
El encontrarse prestando servicios en la 1ra BrigFFEE, atesorando: experiencia de planeamiento y conducción operativa, casos, lecciones aprendidas, situaciones, vivencias, etc., necesarias para responder al planteamiento del problema.	De manera natural, es factible realizar la recolección de datos. El volumen y valor de los datos son fáciles de observar, comparar y describirlos, por tener una interrelación profesional con representantes de sectores involucrados en el estudio.

Fuente: Elaboración propia

El estudio corresponde a una Gran Unidad de Combate del Ejército del Perú o similar.

- *Documentos:* Diversos manuales de empleo de GGUUCC, pero específicamente el Manual ME 1-45 (2014) Empleo de la Brigada de FFEE, MF 6-0 (2019) Comando de misión, RE 1- 54 (2014) Liderazgo militar, Army EEUU (2014) Mando de la misión y Ejército Nacional de Colombia (2017) Mando tipo misión.
- *Participantes:* Oficiales superiores con experiencia en operaciones y acciones militares, que han comandado Unidades y GGUU del Ejército, Personal militar en situación de retiro con experiencia en liderazgo militar, Oficiales en actividad que han culminado la Maestría en CCMM y propio investigador.
- Las *estrategias* utilizadas en la inmersión inicial al campo en estudio fueron:
 - Vagabundeo:* Consistió en conversaciones informales con oficiales generales y superiores responsables de gestión educativa y operativa en la formación, capacitación y perfeccionamiento de futuros cuadros del liderazgo institucional. También se caracterizó por aspectos específicos, opiniones, aspectos del entorno (cultura generativa/profesional, evaluar y mitigar el liderazgo, el nivel de comando de misión adecuado mínimo y otros).

Construcción de mapa conceptual: Se basó en un acercamiento formal sostenido por información resultante de interacción académico-militar, investigación del tema planteado y reflexión sobre marco filosófico-científico del liderazgo de combate, lo que permitió realizar esquemas sobre información de actividades básicas en la gestión de la comprensión compartida y la iniciativa disciplinada en el contexto de la GUC, a fin de ir categorizando los datos.

Se alcanzó un mayor y mejor acceso al ambiente, así como ser aceptados (qué contactar), ejecutando las actividades siguientes:

- Por haber laborado en dependencias que se vinculan a la investigación, se abordó relaciones empáticas, sensibles y colaborativas.
- Se estrechó el acercamiento informal y formal.
- Se aprovechó insertarse a redes personales y contactos de todo tipo.
- Desenvolvimiento natural con perfil bajo.
- Acomodo a rutina de la unidad (muestra)
- Abierto a saber escuchar.

Durante la inmersión total en el ambiente (cómo mantener el contacto), se ejecutaron las actividades siguientes:

- Se decidió los lugares específicos para recolectar los datos: Departamento de educación y doctrina, planes y operaciones, administrativo y salón de esparcimiento.
- Se validó la muestra seleccionada, se procedió a hacer cambios mínimos.
- Se observó holística e integralmente el contexto.
- Se enfocó el punto de vista interno muestral con relación al planteamiento del problema.
- Se identificó y recabó los datos necesarios.
- Se detectaron procesos fundamentales contextuales del objeto de estudio y cómo operan.

Tipo de muestra

En este proceso continuo, se siguió un muestreo dirigido, dinámico y secuencial, los criterios establecidos fueron:

- Nivel de experiencia alcanzado.
- Puestos que desempeñó y el que actualmente ocupa.
- Haber laborado en organizaciones relacionadas al liderazgo de combate mínimo un (01) año.
- Haber gestionado técnica y organizacionalmente aspectos académicos y praxis militar y conocer dicha problemática.
- Capacitación y/o perfeccionamiento académico-militar especializado.

Este tipo de muestreo recayó en el de máxima variedad y, dado que se hizo deliberadamente, se buscó una muestra *de expertos, homogénea, y confirmativa* que permitió

observar los aspectos comunes de sus experiencias, lográndose de esta manera descripciones importantes que resultaron útiles para informar sobre las categorías específicas establecidas. El tamaño de muestra seleccionado fue de seis (06) profesionales militares (tres en situación de retiro y tres en actividad).

Técnicas que se emplearon

De manera coherente y consecuente con el proceso metodológico abordado, y que obedece a una modalidad de diseño no estructurado y flexible, el fenómeno investigado, aplicó como primera técnica, *la entrevista* en profundidad (Guardián Fernández, 2007, pp. 197-203), la cual fue realizada por las razones siguientes:

- El interés investigativo es claro y relativamente bien definido, en orden a la identificación de una estrategia que permita establecer competencias y sus actividades en los diferentes sistemas institucionales, manteniendo de manera transversal la gestión de una cultura del liderazgo organizacional, fundamentada en una mejor aplicación del comando de misión.
- Permite al investigador un mayor y mejor acercamiento al objeto de estudio, en razón de las limitaciones de tiempo.
- La amplia gama de escenarios y factores interactuantes en la interrelación teoría académica-praxis militar en proponer una estrategia basada en competencias.
- Se busca esclarecer las experiencias profesionales de verdades subjetivas (sentido) desde el punto de vista de profesionales que fueron entrevistados de las cuales se tomarán decisiones en la conducción operativa descentralizada.

Su utilización de manera productiva para esta indagación radica en lo siguiente:

- Posibilita la reconstrucción de estrategias y acciones, acerca de los resultados alcanzados por una GUC, durante la puesta en ejecución de planes y reglamentación sobre un sistema de liderazgo combativo institucional, permitiendo establecer logros y mejores elementos de juicio, para desde ese nivel, comprender mejor la problemática del comando de misión y evolucionar en una optimización de la gestión del liderazgo.
- Facilita el análisis de saberes y procesos transdisciplinarios, a fin de llegar a comprender la aplicabilidad académica de competencias en la consecución de una cultura de liderazgo corporativa/profesional y otros, contextualizados alrededor del definido objeto de estudio de esta investigación.
- Induce al análisis de la interacción entre los líderes de la institución en todo nivel, con la doctrina institucional, resultados alcanzados y otros elementos presenciales y responsables en el objeto de estudio, y, además, proyecta acciones en el mediano y largo plazo de manera sostenida.

Se ha considerado entrevistar a seis (06) profesionales con experiencia en el liderazgo de combate, que hayan prestado servicios en zonas de emergencia o frente a otro tipo de amenazas dónde el Ejército haya participado, entre el 2018 y el 2021.

Instrumento de la Entrevista en profundidad

- Instrumento por aplicar: Guía de entrevista
- Fases:

Introductoria: Facilitar información a la entrevista del objetivo que se persigue para que colabore.

Desarrollo: Interactúan entrevistador y entrevistado mediante preguntas abiertas con respuestas largas. La duración promedio no sobrepasó los sesenta (60) minutos, salvo circunstancias que la favorecieron.

Final y cierre: En esta fase se hizo preguntas más abstractas buscando que el entrevistado enfatice lo más importante. Se procedió hacer aclaraciones pertinentes. Tuvo una duración alrededor de treinta (30) minutos.

Tipo de preguntas: De opinión y de conocimientos/experiencias. El orden de formulación será como sigue:

Figura 22

Secuencia seguida para la formulación de preguntas en la entrevista



Fuente: Guardián-Fernández (2007).

- Formato de la entrevista

El señalado en el anexo 02, (Soria et al, 2016) sobre investigación cualitativa en ciencias militares.

- Requisitos de la información

Se utilizó una grabadora de voz, un cuaderno de apuntes y un dispositivo electrónico de registro posterior a la entrevista.

- Análisis e interpretación de los datos

Se leyó y escuchó reiteradamente la entrevista hasta familiarizarse y conocer los datos y aspectos más importantes.

Se reconstruyó la experiencia del entrevistado, partiendo de la contextualización de la experiencia vivida.

Se analizaron los elementos, sucesos, momentos más importantes para el entrevistado. Se relacionaron con los temas de la investigación (por categorías establecidas).

Análisis documental (según Hodder, I. 1994; Sierra Bravo, R. 2001:285).

Fue realizada por las consideraciones siguientes:

- Ayudó a entender el fenómeno central por ser un tema muy especializado con accesibilidad a un público seleccionado, como es el liderazgo de combate en la GUC.
- Facilitó conocer antecedentes, vivencias, situaciones, funcionamiento cotidiano/anormal y contexto claro de evolución de estrategias y procedimientos operativos de comando de misión y académicas (competencias) y cultura de liderazgo profesional que solo se dan en un ambiente de caracterización muy particular (GGUCC).
- El sentido de documental está referido a “*instruirse convenientemente*” en la obtención de datos.
- Lo documental se constituyó en una fuente de evidencia, ya que, a todo documento, se le pudo en un nivel mayor de abstracción: entrevistar (por las preguntas implícitas a la hora de evaluarlo) y observar (por la intensidad y credibilidad de verlo en el mismo entorno militar).

El tema en estudio conjugado con la realidad propia de la toma de decisiones en la GUC, permitió clasificar los documentos siguientes:

- *Escritos*: Mediante documentos oficiales como son: Reglamentaciones oficiales, directivas de diversos niveles de comando, estudios especializados, informes, estadísticas, archivos, estrategias, planes operativos, diseños, memorias, otros.
- *Visuales-AV*: Estructura organizativa de la GUC, equipos electrónicos, compartimentaje del liderazgo, base de datos electrónicas, internet, celulares, TV., circuito cerrado, equipo de comunicación. Otros.

Se evaluó e interpretó el material documental en base a estos criterios:

- *Autenticidad*: Algunos documentos se obtuvieron en el mismo ámbito militar, otros son de reconocimiento internacional por lo que la versión disponible fue certificada.
- *Credibilidad*: En algunos casos se comprobó su veracidad por la firma, fecha y distribución realizada. En otros casos, se confirmó a los autores y en qué contexto relevante presentaron sus teorías como referentes internacionales.
- *Representatividad*: Se apertura un archivo centralizado y accesible del material documental a estudiarse.

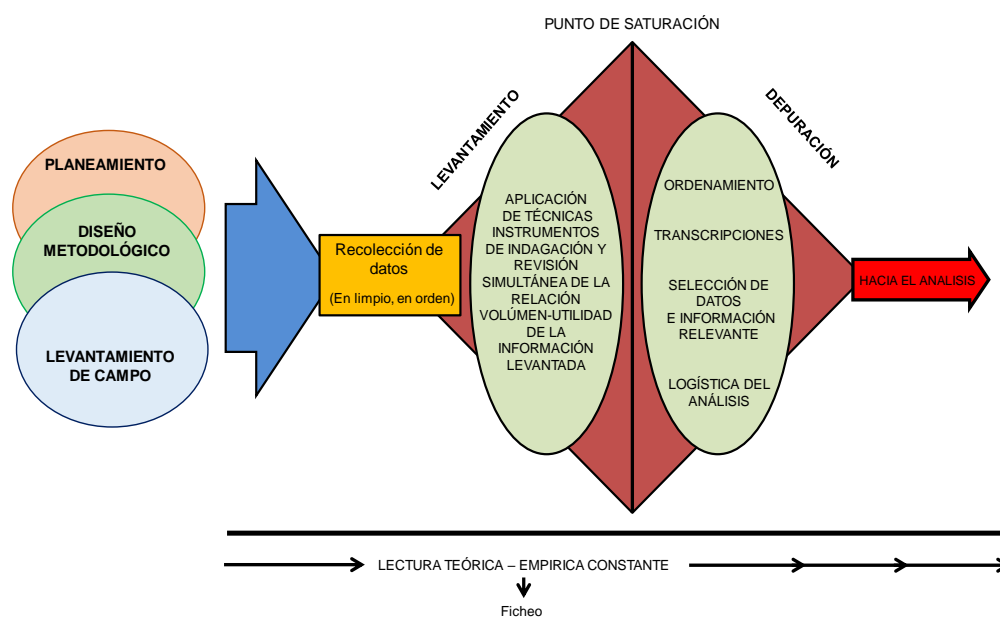
4.2. Organización de los datos

Considerando que la recolección de información es la llave -importante- en todo el diseño seguido para esta investigación (porque en este apartado confluyen muestreo, recolección de datos, análisis básicos y enlaza las fases y etapas interiores con las que siguen, así como, sostiene la información para responder al planteamiento investigativo estructurado), se enfatiza que se aseguró el rigor científico con los criterios de: *Suficiencia*, en razón de la cantidad de datos recogidos en los escenarios de la experiencia objetivo de estudio que abarcó trece fuentes consultadas y acceso al campo real en la GUC (1ra BrigFFEE), ESGE-EPG, antes referidos, interrelacionando con decisiones de participantes de la muestra elegida y, haber observado in situ la realidad investigada. Tal revisión se inició directamente con el acopio de fuentes primarias, en razón que el investigador se encuentra muy familiarizado con el tema de estudio y tiene acceso a él. Por esta razón se alcanzó la “*saturación informativa*”, en base a la elección de “*descriptores*” extraídos del planteamiento del problema.

Adecuación de los datos: se alcanzó en base a la selección de datos iniciada desde febrero 2020 y que comprendió información reciente, así como de lo acontecido desde el 2018 a la fecha, con lo que se logró satisfacer las necesidades teóricas-empíricas del estudio, y todo esto, se conjugó con la técnica emergente aplicada en el diseño metodológico.

Figura 23

Procesamiento del análisis cualitativo abordado en la investigación.



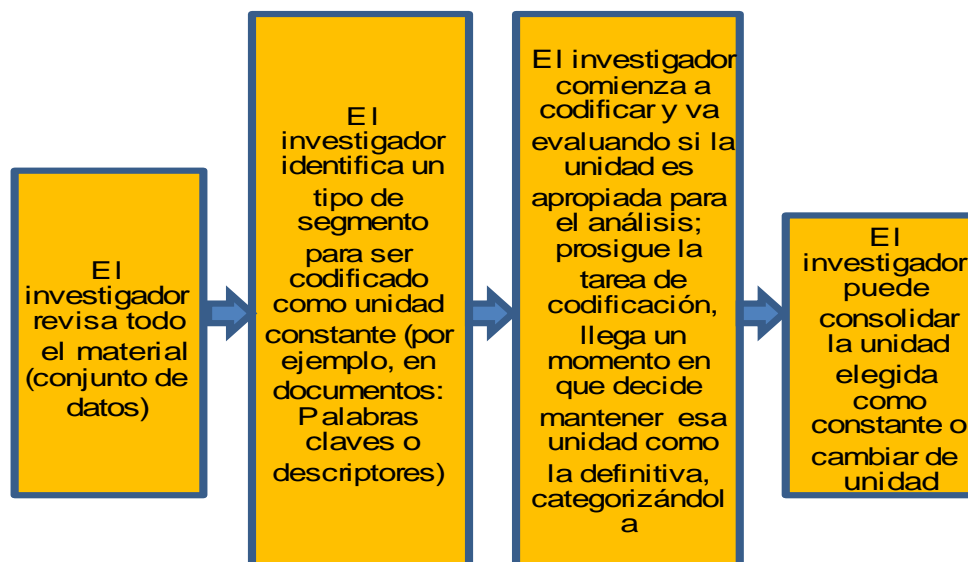
Fuente: Soria (2016)

En cuanto a la organización de la información lograda, el procedimiento prioritario y efectivo aplicado se basó en el *trabajo manual del investigador*, se optó por seguir la estrategia de *carpetas* y *ficheros*. En el caso de la clasificación en carpetas, los fragmentos que aluden a una misma categoría pueden ser extraídos del texto y reunidos en una carpeta abierta para esa categoría. Se complementó con la utilización de instrumentos electrónicos, donde programas computacionales de análisis de material cualitativo, suponen un ahorro de tiempo al acelerar el proceso de organización de los datos, además, permitió manejar mayor volumen de datos, un tratamiento más exhaustivo de datos y permitió explorar más fácilmente datos adicionales; tal organización otorgó flexibilidad y confianza.

En este apartado organizativo, se procedió a la “*Codificación cualitativa*”, por lo que, como resultado de la revisión de literatura, se empezó a distinguir “*segmentos o unidades de análisis*”, que fueron identificando “*Códigos*” que indujeron a probables categorías emergentes, producto de la comparación constante de tales segmentos o unidades de análisis.

Figura 24

Secuencia del Proceso seguido para organizar la codificación cualitativa.



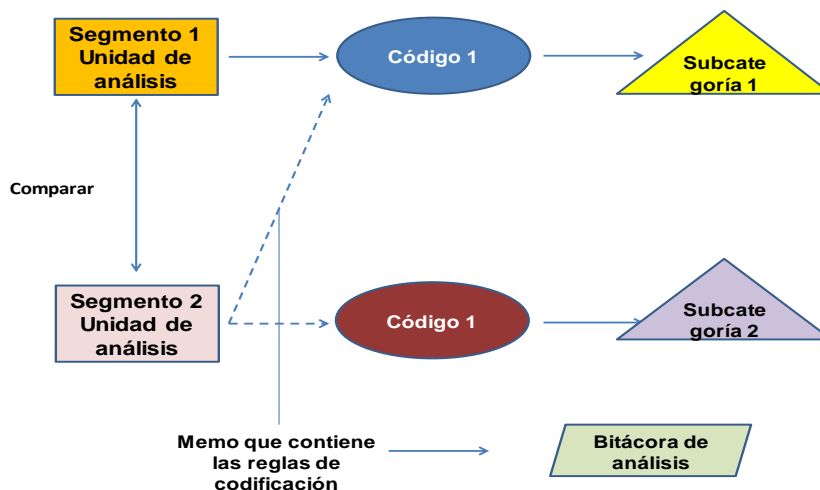
Fuente: Soria (2016)

Se determinó que la codificación señalada tuviera dos niveles de tratamiento:

- *Primer nivel o plano inicial*: Denominado de “Codificación abierta”, donde se codifican los segmentos o unidades de análisis (datos en bruto) y se fueron agrupando en “*códigos*” (subcategorías emergentes).

Figura 25

Estructura básica seguida para el Proceso de codificación abierta.

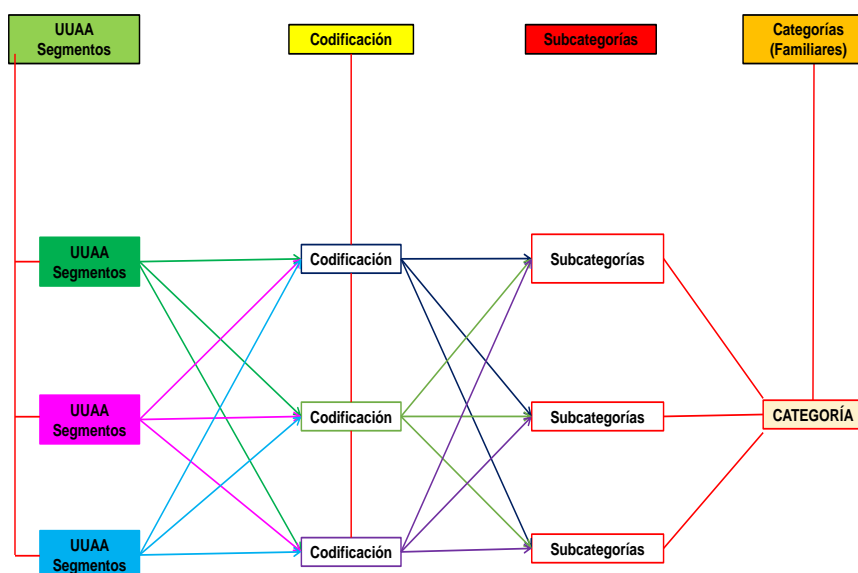


Fuente: Soria (2016)

- Segundo nivel o plano central: Denominado de “Codificación axial o selectiva”, aquí se comparan los “códigos” (subcategorías emergentes) establecidos entre sí, buscando posibles vinculaciones, que permitan determinar “familias” o categorías finales relacionadas a los temas de estudio.

Figura 26

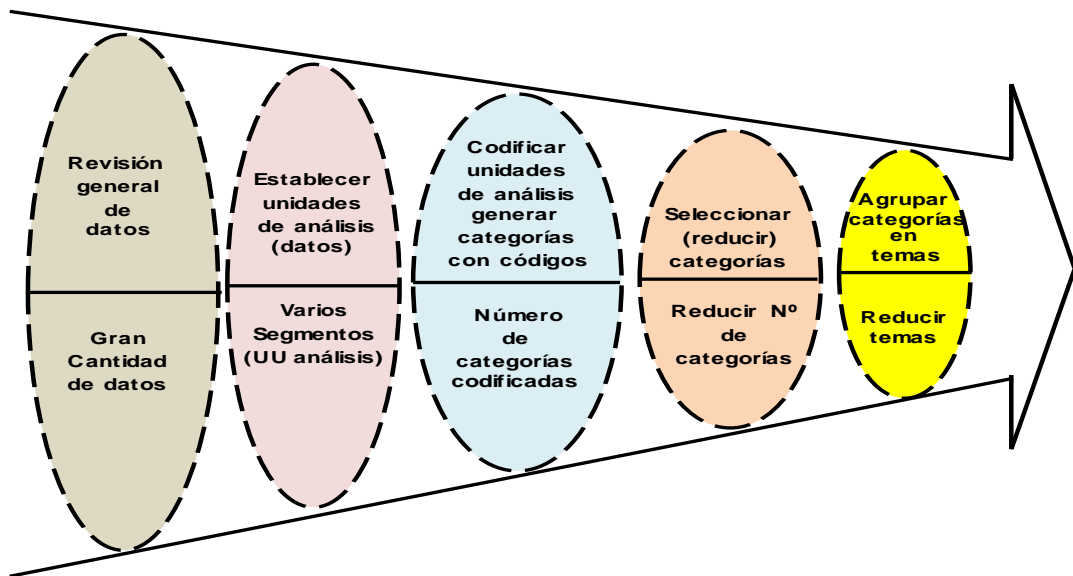
Secuencia organizativa seguida en el Proceso de codificación axial o selectiva Comparación entre categorías.



Fuente: Soria (2016).

Figura 27

Secuencia aplicada del Proceso de codificación completo (énfasis-reducción-categorías).



Fuente: Soria (2016)

4.3. Definición de categorías

Tabla 10

Unidades de análisis

Participantes	Método de recolección de los datos	Principales unidades
Seis (06) profesionales que comandaron/comandan Unidades en la GUC.	Entrevista a profundidad.	<p>Desde un contexto académico, el liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es una situación compleja movilizandando varios saberes. Por lo que involucra un “saber ser”. - Se desarrolla mediante procesos de formación deliberados y dirigidos que se perfeccionan en el devenir cotidiano del practicante cuando enfrenta las situaciones clave de la práctica, lo que se evidencia en el desempeño profesional en su capacidad de contender con las situaciones reales que son propias de un contexto profesional (militar) en cambio permanente. - Se ubica en la denominada “zonas indeterminadas de la práctica” caracterizada por la incertidumbre, la singularidad y la presencia de conflictos de valor. - Conectada a un “proyecto formativo” busca lograr convenientemente capacidades/competencias vinculadas, a los saberes: Qué, cómo, por qué, cuándo y para qué, a fin de ser capaz de reaccionar ante la complejidad, el cambio continuo, la incertidumbre y el conflicto de valores. - Toda generación de comprensión compartida requiere entonces de una jerarquía cognoscitiva que se nutra del pensamiento crítico, creativo y complejo. - En este sentido, para enseñar y aprender competencias, tienen que adquirir y aprender procesos de reflexión metacognitiva o autorregulación. - El proyecto formativo tiene que reflejarse en actividades generativas y tareas-problema en contextos reales, buscando conformar experiencias formativas de carácter multi e interdisciplinar donde se resalten aprendizajes transversales o sea saberes culturales. - A fin de que esta sea autorregulada, consciente y propositiva de saberes y recursos cognitivos complejos interactivos. - Como estrategia didáctica tiene una esencia constructivista, investigativa y transdisciplinaria se ajusta académicamente, faltando acercarla a una realidad propia y real en su praxis mediante el abordaje experiencial en contextos reales, énfasis en solución de situaciones-problema y casos. - Conjugados con el aprendizaje reflexivo, estratégico y el razonamiento basado en la historia militar u otros, algunas estrategias educativas para estructurar capacidades y destrezas son: Aprendizaje basado en problemas (ABP), Ejercicios de funciones en el combate, Ejercicio de puesto de comando, Maniobra en la carta a simple acción, Maniobra en la carta a doble acción, El equipo rojo (según ME 1-134 planeamiento operaciones terrestres), El árbol de los problemas, Prácticas situadas o aprendizaje in situ en escenarios reales, Método de proyectos, Trabajo en equipos cooperativos, Aprendizaje mediado por las tecnologías de la información y comunicación (TIC) cuando estas contribuyen verdaderas herramientas cognitivas, Juicio crítico de hecho y de valor. - Las capacidades que desarrollan un alto nivel de comprensión compartida son: comprender, visualizar, describir y evaluar. - Significa implementar procesos de gestión curricular con base en habilidades complejas de dialógica, metacognición y hologramática. - Orientar el aprendizaje desde proyectos formativos de forma articulada y desarrollar el pensamiento complejo a través de actividades didácticas y procesos de valoración de las competencias. - Tales habilidades complejas tienen que ser conectadas curricularmente a método de enseñanza y de aprendizaje originando estrategias de aprendizaje que para el caso de la comprensión compartida requerirá de un razonamiento sustantivo y activo, y del conocimiento más la autorregulación (metacognición). - Técnicas de aprendizaje sugieren: El role playing, aprendizaje basado en problemas, trabajo colaborativo, el debate, la teoría de los cinco por qué, analogías conceptuales.

-
- Partiendo de la concepción de “realidad” concebida como un proceso en continuo cambio, se conjuga que la comprensión compartida en la competencia comando de misión, se sostiene en el pensamiento complejo constituido como un método de construcción del saber humano, donde se entretujan las partes y elementos para comprender los procesos en su interrelación, recursividad, organización, diferencia, oposición y complementación, dentro de factores de orden y de incertidumbre (caos-cambio).
 - Si considero que la idea de “mission command” se contemple en el marco de “proyecto formativo” profesional.
Desde un contexto militar, el liderazgo de combate:
 - El reto actual es consolidar un enfoque de competencias en este nivel que tenga como base no solo un contexto o escenario de ambiente operacional militar, sino también el contexto social y el contexto disciplinar, profesional laboral e investigativo desde el pensamiento complejo, cuyas habilidades para su desarrollo, evolucionan en el entretujado de las partes de un todo y la relación de dichas partes entre sí, en un ambiente VICA (Volátil, incierto, complejo y ambiguo).
 - Los fines esenciales de aplicar una estrategia de proyecto formativo de nivel superior con visión sistémica, se enfoca en:
 - Entretujan una formación sistemática de competencias con los “saberes” (conocer-hacer – ser y convivir).
 - Generar un entendimiento comparativo para resolver problemas de la realidad acorde con los intereses de los líderes militares.
 - Aplicar la jerarquía cognoscitiva de manera crítica, creativa y transdisciplinaria.
 - Desarrollar como herramienta transversal las habilidades del pensamiento complejo.
 - La aplicabilidad de un proyecto formativo integrador facilitaría lograr en buen nivel el desarrollo de la autonomía y el pensamiento crítico de la autonomía del encadenamiento de perfiles de ingreso y egreso en los diferentes grados de la profesión y de la capacitación-perfeccionamiento que se proporciona a los líderes militares.
 - Adquisición de conocimientos significativos y garantizar la integración de “saberes” de las diferentes asignaturas de competencias básicas (globales) que debe desarrollar todo profesional.
 - Conjugan dinámicamente los tres tipos de competencias: global (básica), general y específica en torno a NODOS problematizadores por resolver, y esto se realiza mediante capacidades y destrezas del ejercicio del comandante de misión (conducción operativa) tales como: comprender, visualizar, describir, dirigir, liderar y evaluar, las mismas que se soportan en el pensamiento crítico, creativo y complejo.
 - El planeamiento microcurricular del futuro proyecto socioformativo, tiene que entregar (resignificar, ampliar y articular) capacidades y destrezas militares.
 - La doctrina vigente señala que el “Ejercicio del comando en combate” en el marco del proceso de las operaciones, conjuga el arte y la ciencia de la comprensión, visualización, descripción, dirección, liderazgo y evaluación de las operaciones para lograr la misión como filosofía y como una función de conducción de la guerra transversal a las otras. Es así que, uno de los principios de este comando de misión lo constituye el “crear una comprensión compartida”, la que se interrelaciona estrechamente con el liderazgo influyente en la toma de decisiones.
 - Desde mi humilde punto de vista, considero que con el fin de formar buenos cuadros de mandos capaces de captar e interiorizar de forma eficiente y eficaz el “mission command” de sus jefes, esta acción debe de ser trabajada desde los cursos de formación y llevarlo a la practica con supuestos tácticos donde ellos mismos desarrollen el “mission command” en ejercicios tácticos.
 - Considero que la destreza principal a desarrollar y ampliar desde los mismos centros docentes de formación (Academias Militares) son el liderazgo y la disciplina, siendo estas dos habilidades el motor principal a la hora de desarrollar con éxito las acciones derivadas para alcanzar el éxito de cualquier misión.
-

Participantes	Método de recolección de los datos	Principales unidades
<p>(16 teorías)</p> <p>Liderazgo y contexto académico-militar de Comprensión compartida.</p> <p>- Mas V., Marquina R. & Cabellos D. (2018).</p> <p>- Riofrío R. & Lira V. (2016).</p> <p>- Craig W. (2019).</p> <p>- Ming H. <i>et al</i> (2019).</p> <p>- Ruiz A. (2019).</p> <p>- Townsend S., Crissman D. & Mc Coy K. (2019).</p> <p>- Lancharés L. (2018).</p> <p>- Aznar F. (2017).</p> <p>- De la Corte A. (2012).</p> <p>- Army EEUU de N.A (2014). ADRP 6-0: Mando de la misión.</p> <p>- Ejército de Chile (2014). RDE-11: <i>Modelo integral del liderazgo del Ejército</i>. (MILE).</p>	<p>Análisis documental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En la GUC cobra vital importancia operativizar el mando tipo misión de maneja inductiva y connatural dejando de ser rígida para lograr un mayor equilibrio en su aplicación descentralizada disciplinada y necesitada de ser practicada a través de un nivel de estándar básico de mando tipo misión (MTM) sostenido en el desarrollo de las destrezas del mando en combate, aprendizaje inteligente, la adaptación y la innovación. • En la GUC, cobra vital importancia potenciar la preparación de la dimensión humana (líderes) de manera constructivista y connatural a su función principal necesitada del ejercicio de controlar la manifestación de la iniciativa disciplinada, adaptación ágil a cambios del ambiente operacional y promover el entendimiento compartido. • Supone una revalorización del papel intelectual del líder y de las cualidades de carácter de los comandos en todos los niveles, los que no podrán limitarse a seguir órdenes, sino que se verán obligados a tomar decisiones basadas en su preparación profesional en las que empeñarán su responsabilidad y su prestigio. Este nuevo paradigma requiere implementar, desde su formación como cadetes en la EMCH, de capacidades de iniciativa, proactividad y resolución para la toma de decisiones en base a una correcta apreciación. • Se debe buscar formar líderes capaces de comunicarse de forma efectiva, sincera y clara (oral, gestual y escrita) y poder dar a conocer su intención y visión de una manera clara, sin la más mínima posibilidad de que exista un malentendido por parte de los subordinados. • A fin de lograr desarrollar líderes que verdaderamente practiquen el mando tipo misión y que puedan conducir operaciones de esta manera, nuestro Ejército requiere de una reorientación que apoye los profundos cambios en la cultura organizacional, doctrina, entrenamiento, administración de personal y capacitación. • Una comprensión de lo que se necesita cambiar. Un talento para la comunicación genuina. • Un líder construye su credibilidad, principalmente, sobre dos factores: su competencia (que sea capaz de desarrollar las tareas con los conocimientos habilidades y aptitudes con los que se supone que debe contar) y su integridad (actuar de forma coherente con los valores expresados), para mejorar notablemente la capacidad de liderazgo. • Las competencias del liderazgo del Ejército son: La cultura de equipo, la inteligencia emocional, La pro actividad, La conciencia intercultural, El fomento de la experiencia, la gestión del talento y del conocimiento, la capacidad para conferir poder... • El Mando orientado a la Misión (Mission Command), asentado en la iniciativa, cultura de equipo, confianza mutua (jefe y subordinado) y la comunicación efectiva, se establece como filosofía de mando, más adaptable a la incertidumbre y la complejidad de los futuros retos plantea al Ejército. • El Ejército debe revitalizar el enfoque del mando tipo misión, si quiere prevalecer en los combates a gran escala contra adversarios con capacidades similares. Nuestra cultura, en guarnición, en el entrenamiento o en el combate, debe reflejar los principios del mando tipo misión. Debemos ser capaces de emitir órdenes rápidamente, sin la necesidad de interactuar constantemente con los niveles superiores. Nuestros líderes en todos los niveles deben entender que, el mando tipo misión es simplemente buena ejecución del liderazgo. • Se argumenta que esta investigación, puede servir como una guía, para definir, conceptualizar y relieves, la relación del liderazgo de combate con una capacitación de tecnificación de aprendizaje sistémico y continuo en los subsistemas de mando y control, orientadas a desarrollar competencias profesionales prospectivas a un cambio de cultura de liderazgo en la institución. • El liderazgo estratégico militar en una visión corta sería táctico, y en una visión larga sería política, y ambas serían: compleja, imprecisa pero integral, la misma que depende del puesto y de la personalidad del líder así como del entorno en el que se ejerce esta alta función. No existe doctrina (manuales) que definan exactamente su camino; el correcto desempeño está ligado a la creatividad, formación, personalidad y experiencia del líder. (genialidad). • La capacidad de liderazgo (capacidad del líder) "C" puede expresarse como una función exponencial, en la que la base "X" son las cualidades y el exponente "y" es el COMPROMISO. $C = X^y$

- Ejército del Perú; (2013). <i>RE 1-54 Liderazgo Militar</i> .	Análisis documental.	• Para ejercer el liderazgo no basta poseer las cualidades físicas, morales e intelectuales sino se está comprometido. En tanto más comprometido un líder se sienta, mayor capacidad de liderar poseerá.
- Ejército de Estados Unidos de Norte América; Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica, TRADOF (2012). ADP 6-22. <i>Liderazgo del Ejército</i> .		• El arma individual que posee todo líder, es aquella que potencia sus cualidades intelectuales: su sentido común. Es una variable que es única, individual y diferente. El sentido común no es un don, es una adquisición que hace día a día desde el uso de razón, cada ser humano
- Chiavenato, I. (2008).		• El liderazgo se obtiene mediante el desarrollo de un conjunto de habilidades, actitudes y conocimientos, sintetizándose éstas en tres ámbitos: SER, SABER y HACER. Estas conceptualizaciones están publicadas en el Sistema Educativo Institucional en el área de competencias, lo que establece que el liderazgo, sus competencias y atributos se desarrollan con el tiempo.
- Tobón S. (2013).		• El nuevo paradigma del liderazgo militar involucra asumir que el perfeccionamiento de las competencias para llegar a ser un buen líder no solo es compromiso de la Institución, sino que, primordialmente es responsabilidad de cada persona; por lo que cada uno de sus integrantes puede llegar a ser un líder independientemente de la posición que ocupe en la organización jerárquica, integrando competencias y atributos incorporados en los tres ámbitos.
- Ghikas (2013).		• Competencias del líder en el Ejército de Chile. Se fundamentan en el pensamiento crítico y pensamiento creativo (Definido también como razonamiento crítico), referidos como el juicio bien autorregulado y encaminado para la solución de problemas. Por lo que, es considerado un modo de pensar pretendiendo mejorar la calidad del hecho de pensar, orientándolo a esquemas intelectuales, las cuales proveerán un razonamiento de calidad elevada.
		• Buscar y aceptar la responsabilidad de sus acciones, tomar decisiones acertadas y oportunas, dar el ejemplo, mantener a sus hombres informados, desarrollar el sentido de responsabilidad en los subordinados, instruir a sus hombres como un equipo, asegurarse que la orden sea comprendida, supervisada y cumplida, Emplear su Comando de acuerdo a sus responsabilidades.
		• Los desafíos de un ambiente incierto cada vez más complejo, nuestro Ejército requiere de líderes inteligentes, competentes, fuertes física y mentalmente, y con carácter. Las operaciones descentralizadas requieren líderes en todos los niveles que comprendan su ambiente, aprendan rápidamente, tomen decisiones acertadas y dirijan el cambio. Debido a que no existen soluciones predeterminadas a los problemas, los líderes del Ejército deben adaptar sus pensamientos, sus formaciones y su empleo de técnicas para las situaciones específicas que enfrentan.
		• Las expectativas de un líder son muy claras: Contar con una visión y dirigir el cambio. Ser su propia brújula moral y ética. Aprender, pensar, adaptarse. Balancear el riesgo y la oportunidad para retener la iniciativa. Construir equipos ágiles, efectivos, de alto desempeño. Potenciar a los subordinados y reducir el riesgo. Desarrollar líderes audaces, adaptables y tolerantes.
		• La definición de talento humano conduce precisamente al de capital humano, considerado patrimonio invaluable que toda organización debe reunir para alcanzar el éxito por medio de la competitividad; en la actualidad el talento incluye cuatro aspectos primordiales para ser considerada competencia individual: Conocimiento, habilidad, juicio y actitud.
		• El enfoque socioformativo, no se centraliza en el aprendizaje como fin, sino en la capacitación de personas, teniendo en cuenta la dinámica diacrónica y sincrónica desde la autorrealización de la persona. La complejidad, en tal sentido, no es lo dificultoso, sino es el enlace de las partes en un todo evolutivo y dinámico.
		• El enfoque socioformativo aborda la formación humana integral como un procedimiento, buscando equilibrar los ejes esenciales de la formación, los mismos que <i>orientan</i> la dinamización y la estructura. La aplicación práctica es de importancia, al no centrarse en los detalles de la formación, abordando en la docencia, dirigiendo la mirada a los ejes principales que la estructuran, haciendo sencillo el proceso, lo cual proporciona el perfeccionamiento de las competencias deseadas.

-
- El desarrollo de la teoría de sistemas, propuso un referente para razonar sobre la organización dinámica de la educación como un sistema constituido por subsistemas interconectados.
 - Después de establecido el pensamiento complejo, el cual aborda la cimentación del saber, teniendo en consideración las habilidades primordiales del pensamiento complejo (metacognición, hologramática, dialógica, metanoia y de autoorganización), teniendo como plataforma al enlace de los fragmentos de un todo, y la relación de los fragmentos entre sí, ocasionando caos, incertidumbre y cambio.
 - El pensamiento complejo constituye un procedimiento de construcción del saber humano desde un punto de vista comprensivo e interpretativo. Este procedimiento no está hecho ni diseñado, ésta se forma en el transcurrir del tiempo. Además, radica en una nueva lógica al abordar al ser humano y al mundo, entrelazándose las partes para percibir los procesos en su complementación, organización, recursividad, interrelación, obstáculos y diferencia, tanto en factores de orden e incertidumbre.
 - El pensamiento complejo, es un pensamiento que relaciona.
 - El conocimiento metacognitivo, necesita tener conocimiento de variables y factores que relacionan a la persona que ejecuta las tareas, estrategias, actuación y el entorno. Este proceso es primordial para el pensamiento crítico y reflexivo, con la finalidad de que haya competitividad y profundidad en la toma de conocimiento sobre variables y los factores.
 - El enfoque socioformativo para competencias se busca ampliar, resignificar, articular y promover estrategias didácticas encuadradas en la recursividad de la visión sistémica, embonando con un proyecto formativo basado en el pensamiento complejo y crítico. El poseer una competencia implica ejercerla, teniendo en consideración las estrategias metacognitivas.
 - El Ejército entiende que los líderes que muestran seguridad en sí mismos son más competentes, las cuales se desarrollan mediante los dominios institucional, operacional y autodesarrollo del líder. La búsqueda de líderes que pongan en práctica el *Mando tipo misión* es para mejorar el resultado de los entrenamientos combinados, capacitación y experiencia.
 - A medida que el Ejército pone en práctica la estrategia del *MTM*, los líderes en todo nivel, deben continuar adoptando una cultura de aprendizaje continuo y suministrar la retroalimentación en el ámbito institucional, teniendo en cuenta cada oportunidad que se le presente. Esta es la mejor forma de informar cómo abordar los cambios doctrinales, tanto en el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo del líder.
 - Orth (1999), explica en su modelo estructural de competencias, que ésta, se centra a las competencias en acción, la cual está precedida por: Profesional, metódica, social y la personal; las mismas que al ser complementadas con tecnologías de la información, mejoran el desarrollo competencial en la persona
-

Participantes	Método de recolección de los datos	Principales unidades
<p>(13 teorías)</p> <p>Liderazgo y contexto académico-militar de Iniciativa disciplinada.</p> <ul style="list-style-type: none"> - García-Guiu C. (2012). - Cabrera J. (1999). - Soto M. & Areche R. (2008). - Ejército de Chile (2014). RDE-11: <i>Modelo integral del liderazgo del Ejército</i>. (MILE). - Ejército del Perú; (2013). <i>RE 1-54 Liderazgo Militar</i>. - Ejército de Estados Unidos de Norte América; Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica, TRADOF (2012). ADP 6-22. <i>Liderazgo del Ejército</i>. - Chiavenato I. (2008). - Tobón S. (2013). - Ghikas D. (2013). 	<p>Análisis documental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo es un concepto estratégico en la definición de la profesión militar. La complejidad de la realidad afecta tanto la definición del liderazgo como a la selección y formación de los líderes y su desarrollo profesional. Se requiere una mentalidad abierta y adaptable, desarrollando la actividad en diferentes dominios con importancia creciente en el uso de las nuevas tecnologías. • Desarrollar un liderazgo militar ante la complejidad, perfilar el concepto de liderazgo militar, avanzar en la definición de sistemas, modelos y conceptos, potenciar la cultura del desarrollo del liderazgo en las Fuerzas Armadas, ampliar los procedimientos de formación, instrucción y adiestramiento de unidades frente a la complejidad, incertidumbre y cambio del entorno. • En el ámbito castrense la formación de líderes se plantea como una competencia básica, nuclear, que es necesario afrontar no solo mirando al pasado, estudiando la historia y las lecciones aprendidas, sino también considerando la evolución de la sociedad, el conocimiento que aporta la ciencia y el impulso de la tecnología. La complejidad de nuestra realidad y de los nuevos conflictos requiere una permanente adaptación y transformación, también compleja, que de una manera sensata y eficaz afronte los procesos de formación y perfeccionamiento ante los retos presentes y futuros que se plantean. • La turbulencia de las situaciones que pueden proyectarse en la actualidad y las modificaciones en el paradigma académico-profesional hacen que sea indispensable desarrollar iniciativas novedosas y enfrentar planteamientos de resolución de la problemática asentados en enfoques integrales y multidisciplinarios, como es el caso del comando de misión con el liderazgo influyente, perfeccionado progresivamente mediante un proyecto formativo para competencias basado en el pensamiento complejo, a través de un proceso de transformación curricular articulado en toda la carrera militar. • El liderazgo se ha transformado en un arte que combina la experiencia y la espontaneidad. Los retos a los cuales se enfrentan son excepcionalmente complejos; por lo que, el líder no dispone de una respuesta específica, no siendo capaz de solucionarlo todo. • Por lo tanto, el liderazgo 2.0, está considerado un arte más que una ciencia. El arte de explorar el futuro indagando soluciones reformadoras que permita a toda organización prosperar en esta era. • <i>Liderazgo adaptativo</i>: Los errores más comunes en el liderazgo es tratar de solucionar los problemas adaptativos como si fuesen problemas técnicos. Se considera que hay dos categorías de problemas inmersos en el liderazgo: los problemas de adaptación y los técnicos. • El concepto habitual de liderazgo asentado en atributos individuales, es un antiguo paradigma para la época de dinamismo universal y globalización. Los tiempos actuales exigen flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, adaptación a los cambios, manejo de escenarios y empowerment en una organización. • La transformación y la dinámica de los procesos, están orientados a formar los líderes que guiarán a otras personas respetando los valores y fomentando la colaboración con alto sentido de adaptación a los cambios del entorno en búsqueda de soluciones positivas. • Los aspectos valóricos son básicos para las organizaciones inteligentes, al dar la importancia y el alcance que merece el individuo. No obstante, las organizaciones han transformado sus sistemas dando paso en esta materia, definiendo cuáles eran los valores esenciales que sustentan todo el actuar organizacional, aquellos que conforman los criterios y principios básicos que guían la conducta profesional y la toma de decisiones. • Se hace necesario repensar, el molde del liderazgo combativo de manera influyente con: actitud de cambio, gestión académica pragmática con competencias profesionales propias y comprensión del ambiente para que la toma de decisiones sea oportuna, efectiva y útil para las organizaciones inteligentes. Esto obliga a nuclearizar el liderazgo, dinamizando el mando tipo misión desde su vector ejecutante como es el comando de misión, el que, a su vez, tiene que forjarse desde un diseño socioformativo curricular basado en el pensamiento complejo y crítico. • La particularidad del liderazgo militar es el “<i>autoliderazgo</i>”, la cual se fundamenta en el conocimiento de sí mismo y en el compromiso del perfeccionamiento personal, constituyendo un nuevo enfoque, o una nueva manera de entender y mirar el liderazgo.

-
- | | | |
|---|-----------------------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Kolb D. (2017). - Cone R. (2013). - Ejército Nacional de Colombia (2017) MFRE 6-0: Mando de la misión. - Army EEUU de N.A. (2014). ADRP 6-0: Mando de la misión. | <p>Análisis documental.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Es el saber desenvolverse en un contexto específico en el centro de trabajo, combinando sus recursos personales como los conocimientos y habilidades; los externos como los recursos del entorno y los valores, para conseguir un resultado deseado, sustentándose en los atributos; es por ello que descansan sobre una base sólida, expresada en la dimensión del HACER, • <i>Personales</i>: en esta competencia el nivel de mayor importancia para su desarrollo radica en las destrezas para solucionar con acierto, proactividad e iniciativa, para de esta manera generar soluciones creativas, propias de la filosofía de la guerra; la cual exige autopreparación constante en los diversos niveles. • El MILE tiene apoyo del sistema institucional vigente, es así que aprovecha las prácticas existentes en beneficio de sí mismo. Tanto el desarrollo personal como el sistema de herramientas para el fortalecimiento y perfeccionamiento de las competencias conductuales del liderazgo en todo el personal de la Institución de forma permanente, utilizando las experiencias vividas a lo largo de toda la carrera militar. • El modelo aplicado en el Ejército del Perú, tiende a que Oficial en base a su experiencia diaria y en su autopreparación continua, busquen el desafío del desarrollo del liderazgo. Empero, generaliza aspectos básicos teniendo la necesidad de generar un modelo, que permita diseñar formativamente competencias curriculares de liderazgo basado en el pensamiento crítico, creativo y complejo, adaptativo al cambio y a resolver problemas con éxito, que, además, se vea respaldado por una evolución del comando de misión como fundamento de una nueva cultura de liderazgo. • El Ejército hace uso de la expresión sintetizada "SER-SABER-HACER", concentrándose éstas como factor clave de liderazgo. Es decir, los líderes hacen (HACER) surge de quienes son (SER) y de lo que saben (SABER). La preparación de los líderes a lo largo de sus vidas está referida a "SER-SABER-HACER", de esta manera podrán actuar rápidamente, proporcionando liderazgo ante cualquier desafío que enfrente. El carácter de un líder se basa en los atributos centrales de la conformación y la capacidad deriva de la combinación del carácter, comportamientos, conocimiento y destrezas para así llegar al liderazgo. • Se argumenta que, es necesario poseer talentos integrados en un contexto con descentralización de liderazgo. Si éste es favorable y propicio, el talento se desarrolla y crece. La suma del talento y el contexto definen el concepto de capital humano. Logrando un significado importante, no siendo cuestión de lidiar con personas y transformarlas en talentos, por el contrario, es cuestión del contexto académico, profesional-ocupacional, en razón de que, la definición de capital humano conlleva al concepto de capital intelectual; por lo tanto, el capital humano es considerada parte esencial del capital intelectual. • Tobón-Se argumenta que, a través del enfoque socioformativo para competencias se busca ampliar, resignificar, articular y promover estrategias didácticas encuadradas en la recursividad de la visión sistémica, embonando con un proyecto formativo basado en el pensamiento complejo y crítico. El poseer una competencia implica ejercerla, teniendo en consideración las estrategias metacognitivas. • Ghikas-El <i>MTM</i> como guía del comandante mediante el uso de órdenes y el ejercicio de autoridad que le permite tener iniciativa disciplinada en la intención al comandante, cuya finalidad es habilitar a líderes adaptables y ágiles en las acciones militares. • Ghikas-La estrategia en el Ejército, que concierne a los líderes, en todos sus niveles, es aclarar la intención del <i>MTM</i> garantizando asegurarse y comprender para que los subalternos tengan la oportunidad de poner en práctica una iniciativa disciplinada. • El catalizador vital para el aprendizaje y el desarrollo es la experiencia, la cual no se puede sustituir ni duplicar. El líder logra desarrollarse a través de la síntesis de la especialización, capacitación, entrenamiento y experiencias conseguidas, tanto en el dominio institucional, operacional y autodesarrollo, siendo apoyado por el grupo de trabajo y las relaciones de desarrollo [énfasis añadido]. • Modelos de aprendizaje experiencial: el método Kolb que es muy influyente dentro y fuera del instituto Ejército, siguiendo particularmente el proceso continuo de: publicar y procesar, experiencia concreta, poner en práctica las ideas, generalizar la nueva información, desarrollar ideas, y proporcionar la retroalimentación. Una de las características fundamentales del aprendizaje en personas con mayoría de edad, reside en que el aprendizaje se aplica como un procedimiento holístico continuo adaptable al mundo, apoyado en "experiencias", la misma que deseamos convertirla en "conocimiento creado". Es así que, la síntesis aplicado al desarrollo de líder, es un propósito y producto del "<i>aprendizaje experiencial</i>"; el oficial convierte la experiencia adquirida en conocimiento. • Cone Cuando se enfrenta con situaciones imprevistas, contamos con líderes inteligentes y adaptables para garantizar que el Ejército con el que contamos, sea rápidamente transformado en el Ejército que necesitamos". La filosofía de MTM pretende que todos capacitemos a los líderes para que éstos sean ágiles y adaptables en la ejecución de las operaciones terrestres unificadas. |
|---|-----------------------------|---|
-

El asegurar que ocurra es el compromiso de todos, el ponerla en práctica a través de todos los dominios que desarrollan al líder. El no lograr la meta señalada, solo enseñará a los próximos líderes que existe una diferencia entre la enseñanza y la práctica, el líder que haga del MTM una responsabilidad personal, reforzará y confirmará la filosofía mediante el hacer cotidiano.

- Ejército Nacional de Colombia. La iniciativa disciplinada se conceptualiza como el despliegue de habilidades, experiencia, conocimiento, entrenamiento capacidades propias para actuar dentro de la intención del comandante y el marco legal aplicable, ya sea por contacto directo con el ambiente operacional por ausencia de órdenes, y a la no existencia se ajustan a la situación, según las oportunidades o amenazas.
 - Se requiere primero haber alcanzado una comprensión compartida, y, haber desarrollado estrategias académicas-profesional de aprendizaje autorregulado (metacognitivo), a lo largo de su formación, es decir, el comando misión, como motor del mando tipo misión, obliga a desarrollarlo formativamente, transdisciplinariamente, con pensamiento complejo, respondiendo a saberes y críticamente para generar una jerarquización cognoscitiva que armonicen la teoría y la praxis aplicadas en paralelo a situaciones propias en tiempo y ambientes de contexto y entorno reales.
-

Participantes	Método de recolección de los datos	Principales unidades
Seis (06) profesionales que comandaron/comandan Unidades en la GUC.	Contexto académico:	<ul style="list-style-type: none"> • Educación militar dónde los líderes tengan posibilidad de “hacer”, de confrontar conocimientos (teorías) con temas de prácticas cotidiana (experiencia in situ), así, se efectivizaría el aprendizaje por ser: Autodirigido, autorregulado, autoreflexivo y estratégico. • Se trabaja en la orientación de la acción y la solución de problemas. Se vuelve esencial que el contenido del aprendizaje pueda ser visto en su aplicación lógica y general. Entonces se lograría un aprendizaje real perpetuo. • El otro reto académico militar, aún poco explorado y desaprovechado, como es el caso de la iniciativa disciplinada base de la competencia comando de misión (conducción operativa de ejecución descentralizada en base a órdenes tipo misión), es decir, cómo desarrollar tal iniciativa en el aula sin conectarla a una situación real propia.
	Contexto militar:	<ul style="list-style-type: none"> • La mayor eficacia de las capacidades del Ejército tienen como función clave evolucionar sostenidamente el mando tipo misión (MTM), que se sustenta como filosofía y como función de conducción de la guerra (FCG), en esta última, combina el arte del mando y la ciencia de control, que al conectarse necesariamente con la dimensión humana (en un ambiente operacional VICA) trasciende el dinamismo del MTM convirtiéndolo en el comando de misión (conducción descentralizada) necesitada de ser investigada como una “competencia” por ser transversal a los demás FGC se inherente a la toma de decisiones, lo cual, requiere potenciar el desarrollo de las destrezas del ejercicio del comandante en combate. • La jerarquía cognoscitiva militar tiene que ser desarrollada transdisciplinariamente, lo que permitirá un nivel de aprendizaje metacognitivo específico con relación a la iniciativa disciplinada. Entre otros, y se proyecta a los elementos de la potencia de combate en el marco operacional de la intención del comandante, el propósito ampliado y el estado final deseado. • Arribamos de esta manera, al núcleo micro curricular del aprendizaje real y propio que se busca empoderar, es decir, cómo articular los elementos del ejercicio de comando en combate (comprensión, visualización, descripción, dirección, liderazgo y evaluación) con las habilidades del pensamiento complejo (metacognitivo, dialógica, metanoía, hologramática y autoorganizativo) académica y pragmáticamente. • En tal sentido, se señala como estrategias y técnicas de aprendizaje académicas: La cruz categorial, La espina de ISHIKAWA (diagrama del pez), Seis sombreros para pensar, Diagrama del “por qué”, Organigrama sistemático, Galería del aprendizaje y el tour de bases. En lo militar: Equipo rojo, Maniobras en la carta a doble acción, Simulador táctico digital y Tareas de conducción de operaciones. • La implementación de un nivel de estándar operativo para desarrollar la competencia comando de misión, se tienen que centrar en: <ul style="list-style-type: none"> ○ Aprendizaje real y propio metacognitivo. ○ Articulación de destrezas del ejercicio de comando en combate con habilidades del pensamiento complejo. ○ Desarrollar tareas de conducción in situ. ○ Prácticas profesionales reales. ○ Investigar formatos, matrices u otro para situaciones de conducción. ○ Aplicación de entrenamiento en simuladores tácticos digitales. • La toma de decisiones, la redacción de documentos, la impartición de charlas a compañeros y subordinados, la defensa pública de argumentos, etc. son las herramientas que deberán incluirse transversalmente en el currículo del alumnado, pero durante un período de tiempo extenso (sesiones prácticas específicas, cursos, seminarios, etc. no tienen sentido si se realizan para no repetirse, dejarse tiempo sin practicar, etc.).

-
- | | |
|---------------------------|--|
| Entrevista a profundidad. | <ul style="list-style-type: none">• Tomando como fundamento doctrinal, se señala que, el comando de misión es la conducción de operaciones militares a través de su ejecución descentralizada en base a órdenes de tipo misión. El comando de misión exitoso requiere que los líderes subordinados en todos los escalones ejerzan "iniciativas disciplinadas", actúen agresiva e independientemente para lograr la misión dentro de la intención del comandante.• Hace énfasis en la toma de decisiones oportuna y en la comprensión de la intención del comandante superior. En el comando de misión, los comandantes delegan la mayoría de las decisiones a los subordinados. Hacer esto reduce al mínimo el control detallado y permite a los subordinados la máxima libertad de acción dentro de la intención del comandante.• En este sentido, la iniciativa disciplinada, necesita de una preparación "metacognitiva" (autoregulada) donde cada líder pueda acumular acciones e ingenio para hacerle frente a las fricciones e incertidumbre que genera un ambiente operacional dinámico, con el fin de aprovechar oportunidades inesperadas y obtener una ventaja relativa.• Entonces, se infiere que los líderes militares son formados bajo principios y valores institucionales y, a su vez, cuentan con capacitación profesional y entrenamiento requerido en cada grado y especialidad, buscando incrementar la confianza, el juicio crítico, la comprensión situacional fresca, el pensamiento crítico y creativo, generar mayor flexibilidad ante lo aprendido, salir de lo rutinario y otorgar sentido y variedad aplicando un juicio de autorregulación sobre qué creer o qué hacer en respuesta a las observaciones, experiencias, expresiones verbales o escritas o argumentos. |
|---------------------------|--|
-

Participantes	Método de recolección de los datos	Principales unidades
<p>(3 Teorías)</p> <p>Toma de decisiones en la Gran Unidad de Combate (GUC).</p>	<p>Análisis documental</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los tiempos actuales exigen flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, adaptación a los cambios, manejo de escenarios y empowerment en una organización. Aprender a gerenciar la vida para la productividad como manejo de la naturaleza humana, un profundo sentido del liderazgo, cualidades y sentidos hacia la capacidad de reinventarse a sí mismo para reconstruir el nuevo estilo de liderazgo manejador de incertidumbres y potenciador del éxito son los objetivos. - Lograr una conciencia colectiva situacional, reforzar los valores de excelencia, el empowerment y el manejo del entorno para la toma de decisiones efectiva, útil y oportuna para las organizaciones inteligentes. - Se hace necesario repensar, el molde del liderazgo combativo de manera influyente con: actitud de cambio, gestión académica pragmática con competencias profesionales propias y comprensión del ambiente para que la toma de decisiones sea oportuna, efectiva y útil para las organizaciones inteligentes. Esto obliga a nuclearizar el liderazgo, dinamizando el mando tipo misión desde su vector ejecutante como es comando de misión, el que, a su vez, tiene que forjarse desde un diseño socioformativo curricular basado en el pensamiento complejo crítico. - Básicamente, las decisiones del comandante guían las acciones de la fuerza. La toma de decisiones requiere saber si, dónde y qué decidir, así como entender las consecuencias de esa decisión. Los comandantes requieren más que solo información para tomar decisiones sensatas. Cuando toman decisiones, los comandantes se esfuerzan por desarrollar y mantener un entendimiento de la situación. Con el entendimiento, los comandantes pueden tomar decisiones eficaces y controlar las acciones de la fuerza. - Los comandantes usan la experiencia, el adiestramiento y el estudio para basar sus decisiones. Consideran el impacto del liderazgo, la complejidad operacional y los factores humanos cuando determinan la mejor forma de usar los recursos disponibles para lograr la misión. El éxito de las operaciones exige decisiones oportunas y efectivas, basadas en aplicar el criterio a la información y el conocimiento disponibles. - Las decisiones del líder militar son fundadas en una comprensión sistémica del ambiente conjugada con su experiencia en un ambiente VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) con visión integral, por lo que, será imprescindible desarrollar competencias profesionales prospectivas para promover un cambio de cultura de liderazgo en la esencia de la organización. • Ejército del Perú (2015) ME 1-134: Respecto a la toma de decisiones considera que es un proceso cognoscitivo, la cual sucede en la mente de los individuos, las mismas que reciben información y la procesan de varias formas en base a su capacidad intelectual, experiencias, educación, y cultura, según la situación, los comandantes dependen en gran medida de la intuición para la toma de decisiones; en algunas situaciones adoptan un enfoque mucho más deliberado para llegar a tomar una decisión. • Básicamente es necesario saber "Que hacer" y "Cuándo hacer" para llegar a decidir. Los comandantes/EM toman diversas decisiones, en condiciones continuamente variables. • La toma de decisiones como un proceso interior cognitivo, cognoscitivo, experiencial, educacional, intuitivo y cultural del líder militar fundadas en una comprensión sistémica de un ambiente VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) conjugada con su experiencia para operativizar con iniciativa disciplinada el QUE y CÓMO HACER, por lo que, será imprescindible desarrollar competencias profesionales prospectivas para promover un cambio de cultura de liderazgo en la esencia de la organización.
<p>- Soto M. & Areche R. (2008).</p> <p>- Ejército de Estados Unidos de Norte América; Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica, TRADOF (2012). <i>ADPR 6-0 Mando de la misión</i>, sobre toma de decisiones.</p> <p>- Ejército del Perú (2015) ME 1-134 <i>Planeamiento de las operaciones terrestres</i>.</p>		

Tema 1: Liderazgo de combate-Estrategia de empleo de comprensión compartida		
1er nivel: Codificación abierta		
Fuente	Unidades de análisis (segmento)	Codificación
Entrevistas en profundidad	<ul style="list-style-type: none"> - Académicamente, el liderazgo involucra un “saber ser”. - Se ubica en las “zonas indeterminadas de la práctica” por la incertidumbre, singularidad y conflictos de valor. - Conectada a “proyecto formativo” que busca lograr capacidades/competencias respecto de saberes: qué-cómo-porqué-para qué-cuando. - Aprender competencias con procesos de reflexión metacognitiva (autorregulación). - Aprendizaje autorregulado, consciente y propositivo de saberes y complejos interactivos. - Habilidades complejas de: dialógica-metacognición-hologramática. 	Académicamente con aprendizaje autorregulado (ALAA)
	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo con procesos de formación deliberados y dirigidos en una práctica real. - Proyecto formativo reflejado en actividades generativas buscando conformar experiencias multidisciplinar con aprendizajes transversales. - Se conjuga con aprendizaje reflexivo y estratégico con estrategias educativas para estructurar capacidades/competencias. - Aprendizaje articulado y desarrollado con pensamiento complejo en competencias. - Empleo de técnicas de aprendizaje basado en problemas, colaborativo, otros. 	Liderazgo con pensamiento complejo en competencias (LEPCC)
	<ul style="list-style-type: none"> - Jerarquía cognoscitiva que se nutra del pensamiento crítico, creativo y complejo. - Estrategia didáctica constructivista y transdisciplinario con praxis experiencial en contextos reales para solución de situaciones. - Comprensión compartida que desarrolle capacidades de comprender, visualizar, describir y evaluar. - Comprensión compartida con razonamiento sustantivo, activo y del conocimiento con estrategias de aprendizaje de autorregulación. - Comprensión compartida como base de la competencia comando de misión, sostenida en el pensamiento complejo. - Comando de misión tiene que ser considerado en el proyecto formativo profesional del liderazgo. 	Liderazgo con competencia comprensión compartida (LCCC)
	<p>Militarmente el liderazgo de combate involucra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación sistemática de competencias con los “saberes”: conocer, hacer, ser, convivir. - Un enfoque de competencias que conjugue escenarios de ambiente operacional, social y contexto laboral desde el pensamiento complejo. - Estrategia de proyecto formativo con visión sistémica que entreteje competencias con saberes (ser-hacer-conocer-convivir). - Generar entendimiento comparativo en el liderazgo. - Emplear como herramienta transversal las habilidades del pensamiento complejo. 	Liderazgo con formación sistémica de competencias. (LFSCC)
	<ul style="list-style-type: none"> - Encadenamiento de perfiles de ingreso y egreso en capacitación y perfeccionamiento de líderes militares para desarrollar autonomía y pensamiento crítico. - Integración de saberes en las competencias. - Competencias en torno a nodos problematizadores por resolver en el ejercicio del comando de misión. - Proyecto socio-formativo con competencias articulando capacidades-destrezas militares. - Comando de misión tiene que crear una comprensión compartida, que interrelacione estrechamente con el liderazgo influyente en la toma de decisiones. - Ejercitar el comando de misión eficiente y eficaz con supuestos tácticos reales. - Liderazgo y disciplina conjugadas en el comando de misión. 	Comando de misión que dinamice liderazgo articulado (CMDLA)

Fuente	Unidades de análisis (segmento)	Codificación
Liderazgo-contexto académico/militar de comprensión compartida:		
Más V., Marquina R. & Cabellos D. (2018)	- Operativizar MTM con descentralización disciplinada a través de un nivel de estándar básico con aprendizaje inteligente.	Operativizar MTM con nivel estándar de aprendizaje (OMNEA)
	- Liderazgo y toma de decisiones basados en preparación profesional con competencias implementado en toda la carrera militar.	Liderazgo con preparación profesional con competencia (LPPC).
Riofrío R. & Lira V. (2016)	- Líderes con capacidad de comunicarse de forma efectiva y poder dar su intención y visión.	Líder capaz de comunicarse efectivamente (LCCE)
	- Desarrollar líderes que practiquen el MTM en la conducción operativa requiere cambios en la cultura organizacional, doctrina, educación militar.	Practicar MTM operativamente cambia la cultura, educación (PMOCE)
Craig W. (2019)	- El liderazgo combativo requiere competencia de comprensión de lo que necesita cambiar. Un talento para la comunicación genuina.	Liderazgo con competencia de comprensión es talento para comunicar (LCCTC)
Ming H. et al (2019)	- Un líder construye su credibilidad sobre: competencias, actitudes e integridad para mejorar su capacidad de liderazgo.	Líder construye credibilidad con competencias y actitudes (LCCCA)
Ruiz A. (2019)	- Las competencias del liderazgo del Ejército son: cultura de equipo, inteligencia emocional, pro actividad, fomento de la experiencia, gestión del talento y conocimiento.	Competencias del liderazgo: cultura, proactividad, experiencia y talento. (CLCPET)
	- El comando de misión tiene que estar asentado en una comunicación efectiva adaptable a la incertidumbre y complejidad de los retos.	Comando de misión con comunicación efectiva y adaptable a lo complejo. (CMCEAC)
Towsend S., Crissman D. & Mc Coy K. (2019)	- Revitalizar el enfoque del MTM, toda nuestra cultura de liderazgo tiene que reflejar los principios del MTM, capacidades de emitir órdenes rápidamente.	Cultura de liderazgo tiene que reflejar MTM con capacidades. (CLRMC)
Lanchares L. (2018)	- Una cultura de liderazgo institucional, conceptúa el liderazgo de combate con aprendizaje sistémico y continuo en el mando y control para desarrollar competencias profesionales prospectivas.	Liderazgo combate con aprendizaje sistémico continuo desarrollando competencias para mando y control (LASCMC)

Fuente	Unidades de análisis (segmento)	Codificación
Aznar F. (2017)	- El liderazgo estratégico miliar con visión corta es táctico, depende de la personalidad del líder y del entorno. No existe doctrina que definan exactamente su camino, por lo que su buen desempeño requiere creatividad, comprensión compartida y experiencia.	Liderazgo táctico involucra personalidad y entorno para alcanzar una comprensión compartida (LTPECC).
De la Corte A. (2012)	- Capacidad de liderazgo es exponencial en función de cualidades y compromiso. - A mayor compromiso del líder, mayo capacidad de liderar	Capacidad liderazgo aumenta en función de cualidades-compromisos (CLAFCC) A mayor compromiso, mayor capacidad de liderar (MCMCL)
Ejército de Chile (2014)	- El arma individual de todo líder es la que potencia sus cualidades intelectuales, su sentido común (razonamiento) - El liderazgo sintetiza en tres ámbitos: ser-saber-hacer sus competencias y atributos se desarrollan con el tiempo como es el caso de la comprensión compartida. - Nuevo paradigma de liderazgo militar involucra conjugar en su perfeccionamiento compromiso y autodesarrollo basado en "saberes" alcanzando desarrollar el comando de misión y dentro de este la comprensión compartida entre otros. - Una competencia se funda en el pensamiento crítico y creativo (razonamiento) referidos como el juicio bien autorregulado y encaminado a solucionar retos, es así como necesita potenciar la comprensión compartida. - Alcanzar competencias en el liderazgo significa llevar el nivel de mando tipo misión; por lo tanto, la comprensión compartida asegura: que la orden sea bien comprendida y mantener a sus subordinados informados.	El arma individual del líder potencia inteligencia y razonamiento (AILPIR) Liderazgo ser-saber-hacer necesarios para comprensión compartida (LSSHCC) Liderazgo perfecciona compromiso autodesarrollo en saberes como es la comprensión compartida (LPCASCC) Competencia con pensamiento crítico-creativo autorregulado con comprensión compartida. (CPCCACC) Competencias en liderazgo eleva el MTM con comprensión compartida.(CLEMCC)
Ejército de los EEUU (2012) Liderazgo del Ejército	- Los desafíos de un ambiente complejo requieren líderes competentes; por lo que, las operaciones descentralizadas exigen comprensión compartida, aprendizaje experiencial y adaptación al cambio. - Las expectativas de un líder definen una visión y dirigen el cambio desarrollan una comprensión compartida que se orienta a balancear el riesgo y la oportunidad para retener la iniciativa.	Ambientes complejos con líderes competentes descentralizados exigen comprensión compartida (ALCDCC) Líder desarrolla comprensión compartida para balancear riesgo y oportunidad. (LCCBRO)
Chiavenato I. (2009)	- Talento humano son las personas dotadas de competencias: conocimiento, habilidad, juicio y actitud. El capital humano (líderes) conjugan talento y contexto, necesarios para desarrollar una comprensión sistémica.	Talento humano son personas con competencias en un contexto donde aplican comprensión sistémica.(THCCCS)

Fuente	Unidades de análisis (segmento)	Codificación
Tobón S. (2013)	- Enfoque socio formativo de competencias desde la autorrealización de la persona enlazando las partes de un todo evolutivo y dinámico.	Socio formativo de competencias desde autorrealización hasta un todo evolutivo (SCATE)
	- Perfecciona competencias deseadas con una formación humana integral como un proceso – procedimiento con aplicación práctica experiencial real; académicamente la comprensión compartida se basa en este tipo de competencia.	Comprensión compartida con formación integral con práctica real. (CCFIPR)
	- La teoría de sistemas fundamenta la organización dinámica de la educación militar. Por lo tanto, el comando de misión y sus principios como la comprensión compartida tienen que ser visto como un subsistema organizacional.	Comando de misión y comprensión compartida basados en teoría de sistema (CCCBTS)
	- El pensamiento complejo cimienta el saber mediante metacognición, dialógica, autoorganización y otros. La competencia comando de misión tiene que desarrollar este pensamiento como sería el caso de la comprensión integradora.	Competencia comando de misión con pensamiento complejo (CCMPC)
	- Comprensión compartida construida con el metacognitivo, con recursividad educativa, con pensamiento crítico y reflexivo, deviene en competencia profunda para tomar decisiones.	Comprensión compartida construida con pensamiento metacognitivo, crítico y reflexivo (CCCPMCR)
Ghikas D. (2013)	- Promover una estrategia de empleo de comprensión compartida implica ejercerla aplicando estrategias didácticas metacognitivas.	Estrategia comprensión compartida aplicada con estrategias metacognitivas. (ECCAEM)
	- El Ejército establece que el liderazgo se desarrolla competente en los dominios: institucional, operacional y autodesarrollo; es a través de la práctica del comando de misión que se mejoran principios como la comprensión integradora del ambiente.	Liderazgo competente practicando comprensión compartida (LCPCC).
	- En la medida que se practique el comando de misión, los líderes tienen que adoptar una cultura de aprendizaje continuo realimentando experiencias para forjar competencias.	Se alcanza cultura aprendizaje continuo, forjando competencia comando de misión. (CAFCCM)

Tema 1: Liderazgo de combate-Estrategia de empleo de Iniciativa disciplinada.
1er nivel: Codificación abierta

Fuente	Unidades de análisis (segmento)	Codificación
Garcia-Guiu C. (2012)	- Liderazgo concepto estratégico en la profesión militar que requiere una mentalidad abierta y adaptable desarrollando actividades en todos los dominios con creciente uso de TIC's	Liderazgo concepto estratégico con mentalidad abierta y adaptable (LCEMAA)
	- Potenciar desarrollo de cultura de liderazgo militar ampliando procedimientos de formación, introducción, entrenamiento y adiestramiento de UU en contextos complejos.	Cultura de liderazgo en ambientes complejos practicado en toda la carrera militar. (CLACPCM)
	- Formación de líderes planteando una competencia básica y nuclear desde procesos de formación y perfeccionamiento que reconsidere la evolución del conocimiento, el aporte de la ciencia y la complejidad de nuestra realidad requiriendo adaptación y transformación en base a la iniciativa disciplinada.	Liderazgo con competencia nuclear evolutiva e iniciativa disciplinada. (LCNEID)
	- Comando de misión con liderazgo influyente con enfoque integral y multidisciplinario desde un proyecto formativo para competencias basado en el pensamiento complejo articulado curricularmente en toda la carrera militar.	Liderazgo y comando misión integrados con competencias complejas en la carrera militar. (LCMICM)
Cabrera J. (1999)	- Liderazgo arte que combina experiencia y espontaneidad frente a retos complejos no habiendo una respuesta específica, por lo que la iniciativa autorregulada cobra vital importancia.	Liderazgo conjuga experiencia y espontaneidad con iniciativa disciplinada (LEEID)
	- Liderazgo 2.0 considerado más arte que ciencia, explora el futuro indagando soluciones reformadoras que permita a toda organización desarrollarse en su comando de misión con iniciativa autorregulada.	Liderazgo 2.0 arte que reforma el comando misión con iniciativa disciplinada (LACMID)
Soto M. y Areche R. (2008)	- Liderazgo adaptativa, no debe ser visto como técnico en la solución de problemas, por el contrario se funda en la práctica experiencial que requiere el comando de misión dinamizada por una iniciativa rigurosamente ordenada.	Liderazgo adaptativo con experiencia en dinamizar una iniciativa disciplinada. (LAEDID)
	- Liderazgo tiene que transformarse en cuanto a flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, adaptación a cambios, manejo de escenarios y una mayor estrategia de descentralización de la autonomía, o sea, iniciativa disciplinada.	Liderazgo flexible rápido adaptable con iniciativa disciplinada. (LFRAID)
	- Formación de líderes, transformando la dinámica de procesos, respetando valores y fomentando un alto sentido de adaptación a los cambios del entorno con soluciones positivas.	Liderazgo con dinámica de procesos y adaptación en el entorno con soluciones (LDPAES)
	- Organizaciones inteligentes que transforman sus sistemas y definen los principios esenciales, como es el caso del comando de misión en que se sustenta el actuar organizacional y por ende la iniciativa autorregulada que guían la conducta profesional y toma de decisiones.	Organización inteligente define su comando misión como sustento organizacional en base a iniciativa autorregulada (OCMOIA)
	- Se necesita liderazgo combativo con gestión académica pragmática con competencias profesionales propias, por lo que, obliga a nuclearizar el liderazgo dinamizando el comando misión con pensamiento complejo y crítico.	Nuclearizar liderazgo combativo dinamizando comando misión. (NLDCM)

Fuente	Unidades de análisis (segmento)	Codificación
Ejército de Chile (2014)	- Autoliderazgo fundamentado en el conocimiento de sí mismo y en el compromiso de perfeccionamiento personal.	Autoliderazgo con conocimiento de sí mismo y compromiso personal ((ACMCP)
	- Autoliderazgo conjuga conocimientos propios y entorno real para conseguir un resultado deseado, sustentado en atributos, por lo que su base está en la dimensión del saber hacer.	Autoliderazgo conocimientos y entorno real con atributos en la dimensión del hacer (ACEAH)
	- Su competencia personal es vital por las destrezas para solucionar con acierto, proactividad e iniciativa, generando soluciones creativas para situaciones de guerra, basándose en su autopreparación en todo nivel.	Competencia personal con destrezas de iniciativa para solucionar creativamente. (CPDISC).
	- Un sistema institucional vigente tiene que aprovechar, las prácticas existentes para el desarrollo personal, por lo que, las competencias conductuales del líder tienen que utilizar las experiencias vividas, a lo largo de la carrera militar, priorizando la iniciativa metacognitiva.	Desarrollo personal con competencias conductuales experienciales prioriza la iniciativa metacognitiva. (CCEIM)
Ejército del Perú (2013)	- Desarrollo del liderazgo en base a su experiencia diaria y su autopreparación continua, requiere de diseñar formativamente competencias basados en el pensamiento crítico, creativo, complejo, adaptativo al cambio y con evolución del comando de misión como fundamento de una evolución en la cultura del liderazgo.	Diseñar formativamente competencias evolucionando comando misión en cultura liderazgo. (CECMCL)
Ejército de EEUU (2012)	- Sintetiza saberes: ser-saber-hacer en el liderazgo, lo que permite actuar rápidamente, desarrollando capacidades de combinar comportamientos, conocimientos y destrezas, como es el caso del MTM motor del liderazgo.	Competencias del líder basado en saberes básicos, siendo MTM motor del liderazgo. (CLSMTML)
Chiavenato I. (2008)	- En un contexto con liderazgo descentralizado poseer talentos integrados académica, profesional y ocupacionalmente, por lo tanto, el capital humano es parte esencial del capital intelectual.	Liderazgo descentralizado posee talentos integrados académica, profesional y ocupacionalmente. (LDTIAPO)
Tobón S. (2013)	- Enfoque socioformativo para competencias articula y promueve estrategias didácticas con recursividad en la visión sistémica basado en el pensamiento complejo y crítico, ejercitando tales competencias con estrategias metacognitivas como sería la iniciativa disciplinada dentro del comando misión.	Competencia visión sistémica y pensamiento complejo para la iniciativa disciplinada (CSPCID)
Ghikas D. (2013)	- MTM permite tener iniciativa disciplinada habilitando líderes adaptables y ágiles en acciones militares	MTM permite iniciativa disciplinada (MTMID)
	- La intención del MTM garantiza que líderes tengan la oportunidad de poner en práctica una iniciativa disciplinada.	Intención MTM garantía práctica iniciativa disciplinada. (IMGPID)
	- La experiencia catalizador del aprendizaje permite al líder desarrollarse en dominios institucional, operacional y autodesarrollo, fortalecido en toda capacitación, especialización y perfeccionamiento de la carrera militar.	Experiencia cataliza el aprendizaje del líder permitiendo desarrollo en la carrera militar (ECALDCM)
Kolb D. (2017)	- Modelo de aprendizaje experiencial procesa experiencia concreta, pone en práctica ideas, generaliza nueva información y proporciona retroalimentación. Se aplica como un procedimiento holístico continuo adaptable de experiencias que se tiene que convertir en "conocimiento creado"	Aprendizaje experiencial convierte la experiencia adquirida en conocimiento (AECEAC).
Cone R. (2013)	- La filosofía MTM pretende capacitar a líderes comprometidos a fin de practicarla en todos los dominios, a fin de diferenciar la enseñanza de la praxis, por lo que, el MTM es una responsabilidad durante todo quehacer cotidiano.	MTM practicada en todo dominio es una responsabilidad en todo quehacer cotidiano. (MPDRQC)
Ejército Nacional de Colombia (2017)	- La iniciativa disciplinada en contacto con el ambiente operacional por ausencia de órdenes según oportunidades/amenazas despliega habilidades, experiencias, conocimiento, entrenamiento y capacidades propias para actuar enmarcado en intención del comandante y legalidad existente.	Iniciativa disciplinada en marco del comando misión despliega competencias autorreguladas. (IDCMCA).
	- Habiendo alcanzado una comprensión compartida y desarrollo capacidades de aprendizaje autorregulado, entonces el comando de misión como motor del liderazgo responde a saberes para jerarquizar cognoscitivamente tratando de armonizar teorías y praxis aplicadas a situaciones propias y reales.	Comprensión compartida y desarrollo de aprendizaje autorregulado el comando misión armoniza teoría y praxis aplicadas. (CCACMTP)

Tema 2: Toma de decisiones en la Gran Unidad de Combate (GUC).
1er nivel: Codificación abierta

Fuente	Unidades de análisis (segmento)	Codificación
Entrevista en profundidad	- Educación militar en base al saber "hacer", confrontando teorías con experiencia, se efectiviza un aprendizaje estratégico, autodirigido y autoregulado.	Formación con el "hacer" para un aprendizaje autorregulado. (FHAA)
	- Aprendizaje real y perpetuo, con aplicación lógica y general orientada a la acción y resolución de retos.	Aprendizaje aplicado real, lógico en acción y solucionando retos. (APRLAS).
	- Iniciativa disciplinada base del comando de misión descentralizado operativamente tiene que conectar enseñanza del aula con situación real propia.	Comando misión con iniciativa disciplinada que conecte aula con realidad propia. (CMIDAR).
	- Comando de misión necesitada de evolucionar como una competencia por ser transversal a la toma de decisiones, requiere potenciar destrezas del ejercicio del comandante en combate.	Competencia comando misión transversal a la toma de decisiones. (CCMTTD).
	- Nivel de aprendizaje metacognitivo específico con relación a la iniciativa disciplinada proyectada a la potencia de combate en el marco de la intención del comandante y el estado final deseado.	Aprendizaje metacognitivo para iniciativa disciplinada proyectada a potencia de combate. (AMIDPC).
	- Aprendizaje real y propio, articulando destrezas del ejercicio del comandante en combate con habilidades del pensamiento complejo de modo académico y pragmático.	Aprendizaje real articulando destrezas en combate con pensamiento complejo. (ARDCPC).
	- Son estrategias de aprendizaje: Ishikawa, 06 sombreros para pensar, diagrama del por qué, organigrama sistemático. Militarmente el equipo rojo, maniobras a doble acción, simulador táctico digital.	Estrategia aprendizaje Ishikawa, por qué, equipo rojo, maniobras y simulación. (EIPERMS).
	- Implementar un nivel estándar operativo para desarrollar competencia comando misión centrado en: prácticas profesionales reales y desarrollando tareas de conducción in situ, etc.	Nivel estándar operativo competencias comando misión con prácticas reales. (NEOICPR)
	- La toma de decisiones es una herramienta a ser incluida transversalmente en el currículo a todo nivel de la carrera militar, se halla intrínsecamente unida al comando de misión.	Toma de decisiones transversal en la carrera militar unida al comando misión. (TDTCCM).
	- El comando de misión descentralizado en base a órdenes tipo misión, requiere que líderes ejerzan iniciativas disciplinadas en el marco de la intención del comandante.	Comando misión descentralizado exige que líderes ejerzan iniciativas disciplinadas. (CMELID).
- En la toma de decisiones oportuna mediante el comando misión se delegan decisiones a subordinados permitiendo máxima libertad de acción dentro de la intención del comandante.	Toma de decisiones con comando demisión delegado a subordinados para mayor libertad de acción. (TDCMSLA).	
- La iniciativa disciplinada necesita preparación autorregulada donde cada líder pueda desempeñarse con éxito en un ambiente operacional dinámico, aprovechando oportunidades inesperadas y obtener ventajas relativas.	Iniciativa disciplinada autorregulada en ambientes dinámicos aprovechando oportunidades. (IDAAAO)	
- Se infiere que líderes militares cuenten con formación y capacitación profesional buscando la aplicación de un juicio de autorregulación sobre qué hacer en respuesta a experiencias y argumentos.	Líderes capacitados profesionalmente aplican juicio de autorregulación (LCPAJA)	

Tema2: Toma de decisiones en la Gran Unidad de Combate (GUC).
1er nivel: Codificación abierta

Fuente	Unidades de análisis (segmento)	Codificación
Análisis documental	<ul style="list-style-type: none"> - Reconstruir un nuevo estilo de liderazgo donde la toma de decisiones exige flexibilidad, rapidez, adaptación a cambios, manejo de escenarios y mayor autonomía en los integrantes de una organización, obliga a un sentido profundo del liderazgo. 	Liderazgo con toma de decisiones flexible, adaptativo, autonomía en subordinados.(LTDFEAS).
Soto M. y Areche R. (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - Una toma de decisiones efectiva, útil y oportuna para organizaciones inteligentes basadas en una conciencia colectiva situacional, manejo del entorno y mayor autonomía a subordinados - Repensar el molde del liderazgo combativo nuclearizando socio formativamente una competencia comando de misión con pensamiento complejo y crítico, con gestión académica pragmática para que la toma de decisiones sea oportuna y efectiva. 	Toma decisiones en organizaciones inteligentes, basados en conciencia colectiva y mayor autonomía subordinada. (TDOICMAS). Liderazgo con núcleo socio formativo para una competencia de comando misión que dinamice la toma de decisiones. (LNCCMDTD)
Ejército de EEUU (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Se requiere más que información para tomar decisiones sensatas, un comandante tiene que desarrollar el entendimiento de la situación que les permita decidir eficazmente y controlar las acciones de la fuerza. - Un líder decide en base a su experiencia, adiestramiento y conocimientos. El éxito operativo exige decisiones oportunas y efectivas basadas en un mayor criterio que se logra con competencias. - Es necesario promover un cambio de cultura de liderazgo organizacional para decidir con competencias en comprensión compartida, conjugada con experiencia en un ambiente "VICA" y visión integral prospectiva. 	Un líder para tomar decisiones tiene que desarrollar la comprensión de la situación y el comando de misión. (LTDDCCSM) El líder decide con experiencia, adiestramiento, conocimientos y con competencia. (LDEACC). Cambio en cultura liderazgo organizacional con competencia en comprensión compartida. (CCLDCCC)
Ejército del Perú (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - La toma de decisiones es un proceso cognoscitivo que sucede en la mente de líderes en base a competencias alcanzadas, experiencia y a un nivel elevado de intuición. - Líder/EM deciden en condiciones que continuamente varían, por lo que, es necesario saber "hacer" y "cuando hacer". - Es básico que el líder desarrolle competencias prospectivas para que la toma de decisiones sea un proceso cognitivo, cognoscitivo, experiencial, educacional, intuitivo y cultural fundadas en la comprensión sistémica de un ambiente "VICA" que le permita operativizar una iniciativa disciplinada. 	Toma de decisiones proceso cognoscitivo mental con competencia-experiencia. (TDPCMCE) Líder decide sabiendo "hacer" y "cuando hacer". (LDSHCH) Líder con competencias para tomar decisiones con comprensión sistémica y que operativize la iniciativa disciplinada. (LCTDCSOID)

4.4. Descripción de las categorías

Tabla 11

Agrupando códigos en subcategorías

Código	Interpretación	Subcategorías
Académicamente liderazgo con aprendizaje autorregulado (ALAA)	Liderazgo con aprendizaje autorregulado	
Liderazgo experiencial con pensamiento complejo en competencias (LEPCC)	Líder con aprendizaje transversal y estratégico para competencias.	
Operativizar MTM con nivel estándar de aprendizaje (OMNEA)	Operativizar nivel estándar con aprendizaje inteligente.	
Líder capaz de comunicarse efectivamente (LCCE)	Líder capaz de comunicarse con efectividad.	
Liderazgo combate con aprendizaje sistémico continuo desarrollando competencias para mando y control (LASC MC)	Liderazgo de combate con aprendizaje sistémico y continuo.	
A mayor compromiso, mayor capacidad de liderar (MCMCL)	Líder comprometido eleva capacidades	Aprendizaje articulado al desarrollo de competencias.
El arma individual del líder potencia inteligencia y razonamiento (AILPIR)	El arma del líder es potenciar razonamiento	
Socio formativo de competencias desde autorrealización hasta un todo evolutivo (SCATE)	Competencias con autorrealización evolutiva.	
Se alcanza cultura aprendizaje continuo, forjando competencia comando de misión. (CAFCCM)	Líder con aprendizaje continuo y realimentado.	
La comprensión integradora se dinamiza sostenidamente en la acción profesional de un modelo estructural de competencias. (CIDAPMC)	Líder con acción profesional complementada con aprendizaje de TIC's	

Código	Interpretación	Subcategorías
Liderazgo con competencia comprensión compartida (LCCC)	Liderazgo con comprensión compartida experiencial en contextos reales.	
Liderazgo con formación sistémica de competencias. (LFSCC)	Liderazgo con saberes sistémicos de competencia para entender la situación.	
Liderazgo con preparación profesional con competencia (LPPC).	Liderazgo con preparación profesional.	
Liderazgo con competencia de comprensión es talento para comunicar (LCCTC)	Liderazgo con competencias de comprensión	
Líder construye credibilidad con competencias y actitudes (LCCCA)	Líder construye competencias de actitud de comprensión operacional.	
Cultura de liderazgo tiene que reflejar MTM con capacidades. (CLRMC)	Una cultura de liderazgo tiene que reflejar la comprensión compartida.	
Liderazgo ser-saber-hacer necesarios para comprensión compartida (LSSHCC)	La comprensión compartida se sintetiza en: ser-saber-hacer.	
Liderazgo perfecciona compromiso autodesarrollo en saberes como es la comprensión compartida (LPCASCC)	El autodesarrollo del líder busca perfeccionar la comprensión compartida.	Liderazgo de combate con competencia de comprensión compartida.
Competencia con pensamiento crítico-creativo autorregulado con comprensión compartida. (CPCACC)	Competencia autorregulada con comprensión compartida.	
Competencias en liderazgo eleva el MTM con comprensión compartida.(CLEMCC)	Competencia del líder desarrolla comprensión compartida para montar información a subordinados.	
Ambientes complejos con líderes competentes descentralizados exigen comprensión compartida (ALCDCC)	Se necesita comprensión compartida para ambientes complejos y descentralizados.	
Talento humano son personas con competencias en un contexto donde aplican comprensión sistémica.(THCCCS)	Un líder talentoso aplica comprensión sistémica	
Comprensión compartida construida con pensamiento metacognitivo, crítico y reflexivo (CCCPMCR)	La comprensión compartida se construye con pensamiento metacognitivo	
Liderazgo competente practicando comprensión compartida (LCPCC).	Liderazgo competente con comprensión compartida.	
Comando de misión que dinamice liderazgo articulado (CMDLA)	El comando de misión dinamiza la comprensión compartida integrando competencias.	
Practicar MTM operativamente cambia la cultura, educación (PMOCE)	El líder practica comando misión descentralizadamente	
Comando de misión con comunicación efectiva y adaptable a lo complejo. (CMCEAC)	El comando de misión desarrolla comprensión sistémica para comunicar	Comando demisión fundada en la comprensión compartida.
Comprensión compartida con formación integral con práctica real. (CCFIPR)	La comprensión compartida integra un procedimiento de práctica experiencial real.	
Comando de misión y comprensión compartida basados en teoría de sistema (CCCBTS)	El comando misión fusiona organizadamente a la comprensión compartida	
Competencia comando de misión con pensamiento complejo (CCMPC)	Se alcanza el comando de misión y la comprensión compartida con pensamiento complejo.	

Código	Interpretación	Subcategorías
Liderazgo concepto estratégico con mentalidad abierta y adaptable (LCEMAA)	Desarrollar una cultura de liderazgo con adaptabilidad y uso de TIC's	Cultura de liderazgo competente
Cultura de liderazgo en ambientes complejos practicado en toda la carrera militar. (CLACPCM)	Potenciar una cultura de liderazgo militar curricular en todo nivel.	
Liderazgo y comando misión integrados con competencias complejas en la carrera militar. (LCMICM)	Liderazgo competente integrador basado en pensamiento complejo.	
Liderazgo con dinámica de procesos y adaptación en el entorno con soluciones (LDPAES)	Liderazgo adaptativo con dinámica procesual	
Autoliderazgo con conocimiento de sí mismo y compromiso personal ((ACMCP)	Autoliderazgo competente y comprometido	
Autoliderazgo conocimientos y entorno real con atributos en la dimensión del hacer (ACEAH)	Autoliderazgo propio y real asado en el saber hacer	
Diseñar formativamente competencias evolucionando comando misión en cultura liderazgo. (CECMCL)	Cultura de liderazgo con autopreparación continua basada en competencias de comando misión.	
Competencias del líder basado en saberes básicos, siendo MTM motor del liderazgo. (CLSMTML)	Liderazgo con saberes: ser-saber-hacer para dinamizar el MTM	
Liderazgo descentralizado posee talentos integrados académica, profesional y ocupacionalmente. (LDTIAPO)	Liderazgo con capital intelectual descentralizador	
Experiencia cataliza el aprendizaje del líder permitiendo desarrollo en la carrera militar (ECALDCM)	Líder con aprendizaje experiencial en todos los dominios de la carrera militar.	
Aprendizaje experiencial convierte la experiencia adquirida en conocimiento (AECEAC).	Liderazgo que convierte el aprendizaje experiencial en conocimiento creado.	
Comprensión compartida y desarrollo de aprendizaje autorregulado el comando misión armoniza teoría y praxis aplicadas. (CCACMTP)	Liderazgo que responsa a un comando de misión autorregulado armonizando teoría y praxis.	
Liderazgo con competencia nuclear evolutiva e iniciativa disciplinada. (LCNEID)	Líderes con competencia nuclear en base a la iniciativa disciplinada.	
Liderazgo conjuga experiencia y espontaneidad con iniciativa disciplinada (LEEID)	Liderazgo con iniciativa autorregulada por la experiencia y espontaneidad.	
Liderazgo 2.0 arte que reforma el comando misión con iniciativa disciplinada (LACMID)	Liderazgo 2.0 cuyo arte desarrolle un comando misión con iniciativa autoreflexiva.	
Liderazgo adaptativo con experiencia en dinamizar una iniciativa disciplinada. (LAEDID)	Liderazgo adaptativo con práctica experiencial para dinamizar una iniciativa ordenada.	
Liderazgo flexible rápido adaptable con iniciativa disciplinada. (LFRAID)	Liderazgo básico para toma de decisiones con estrategia de autonomía en la iniciativa disciplinada.	
Competencia personal con destrezas de iniciativa para solucionar creativamente. (CPDISC).	Líder con competencia personal e iniciativa basado en su autopreparación en todo nivel.	
Desarrollo personal con competencias conductuales experienciales prioriza la iniciativa metacognitiva. (CCEIM)	Líder con competencias conductuales experienciales prioriza la iniciativa metacognitiva.	
Competencia visión sistémica y pensamiento complejo para la iniciativa disciplinada (CSPCID)	Enfoque socioformativo para competencias sistémicas con pensamiento complejo, aplicando estrategias metacognitivas como es el caso de la iniciativa disciplinada.	

Código	Interpretación	Subcategorías
Organización inteligente define su comando misión como sustento organizacional en base a iniciativa autorregulada (OCMOIA)	Organizaciones inteligentes dinamizan el comando de misión y por ende la iniciativa disciplinada para la toma de decisiones.	
Nuclearizar liderazgo combativo dinamizando comando misión. (NLCDCM)	Liderazgo combativo dinamiza el comando de misión con pensamiento complejo y crítico para alcanzar una competencia.	
MTM permite iniciativa disciplinada (MTMID)	El comando de misión se centra en una iniciativa disciplinada ágil y adaptable.	Competencia de comando misión centrada en iniciativa disciplinada
Intención MTM garantía práctica iniciativa disciplinada. (IMGPID)	El comando de misión garantiza la práctica de la iniciativa disciplinada	
MTM practicada en todo dominio es una responsabilidad en todo quehacer cotidiano. (MPDRQC)	El MTM enseña al líder diferenciar la enseñanza de la praxis, por lo que la iniciativa se compromete al quehacer cotidiano.	
Iniciativa disciplinada en marco del comando misión despliega competencias autorreguladas. (IDCMCA).	La iniciativa disciplinada en un ambiente operativo se funda en estrategias autorreguladas y experienciales.	

Tabla 12

Agrupando subcategorías en categorías (familia)

Códigos	Subcategorías	Interpretación	Categorías
(ALAA), (LEPCC), (OMNEA), (LCCE), (LASC MC), (MCMCL), (AILPIR), (SCATE), (CAFCCM), (CIDAPMC)	Aprendizaje articulado al desarrollo de competencias	El líder militar está obligado a desarrollar competencias con aprendizaje autorregulado, sistémico y continuo.	
(LCCC), (LFSCC), (LPPC), (LCCTC), (LCCCA), (CLCPET), (CLRMC), (CTPECC), (LSSHCC), (LPCASCC), (CPCCACC), (CLEMCC), (ALCDCC), (LCCBRO), (TMCCCS), (CCCPMCR), (LCPCC).	Liderazgo de combate con competencia de comprensión compartida.	La preparación profesional del liderazgo tiene que fundamentarse en saberes sistémicos para construir competencias autorreguladas en ambientes complejos como sería la comprensión compartida.	Empleo de estrategias de comprensión compartida
(CMDLA), (PMOCE), (CMCEAC), (CCFIRPR), (CCCBTS), (CCMPC)	Comando de misión fundada en la comprensión compartida.	Una futura competencia de comando misión requiere integrar una comprensión sistémica pragmática con pensamiento complejo.	
(LCEMBA), (CLACPCM), (LCMICM), (LDPAES), (ACEAH), (CECMCL), (LDTIAPO), (ECALDCM), (AECEAC), (CCACMTP)	Cultura de liderazgo competente	Cobra vital importancia potenciar una cultura de liderazgo curricular con competencias metacognitivas, comprometida en su autopreparación continua que convierta el aprendizaje experiencial en conocimiento creado.	Empleo de estrategia de iniciativa disciplinada
(LCNEID), (LEEID), (LACMID), (LAEDID), (LFRAID), (CPDISE), (CCEIM), (CSPCID)	Liderazgo combativo con competencia en iniciativa disciplinada	El líder militar tiene que desarrollar una competencia nuclear en base a la iniciativa disciplinada para dinamizar el comando de misión con pensamiento complejo.	
(OCMOIA), (NLCDCM), (MTMID), (IMGPID), (MPDRQC), (IDCMCA)	Competencia de comando misión centrada en iniciativa disciplinada	Toda organización inteligente está obligada a dinamizar una competencia de comando de misión donde la práctica de la iniciativa disciplinada sea en todos los dominios y de manera continua en apoyo de la toma de decisiones.	

Fuente: Elaboración propia

4.5. Soporte de categorías

Tabla 13

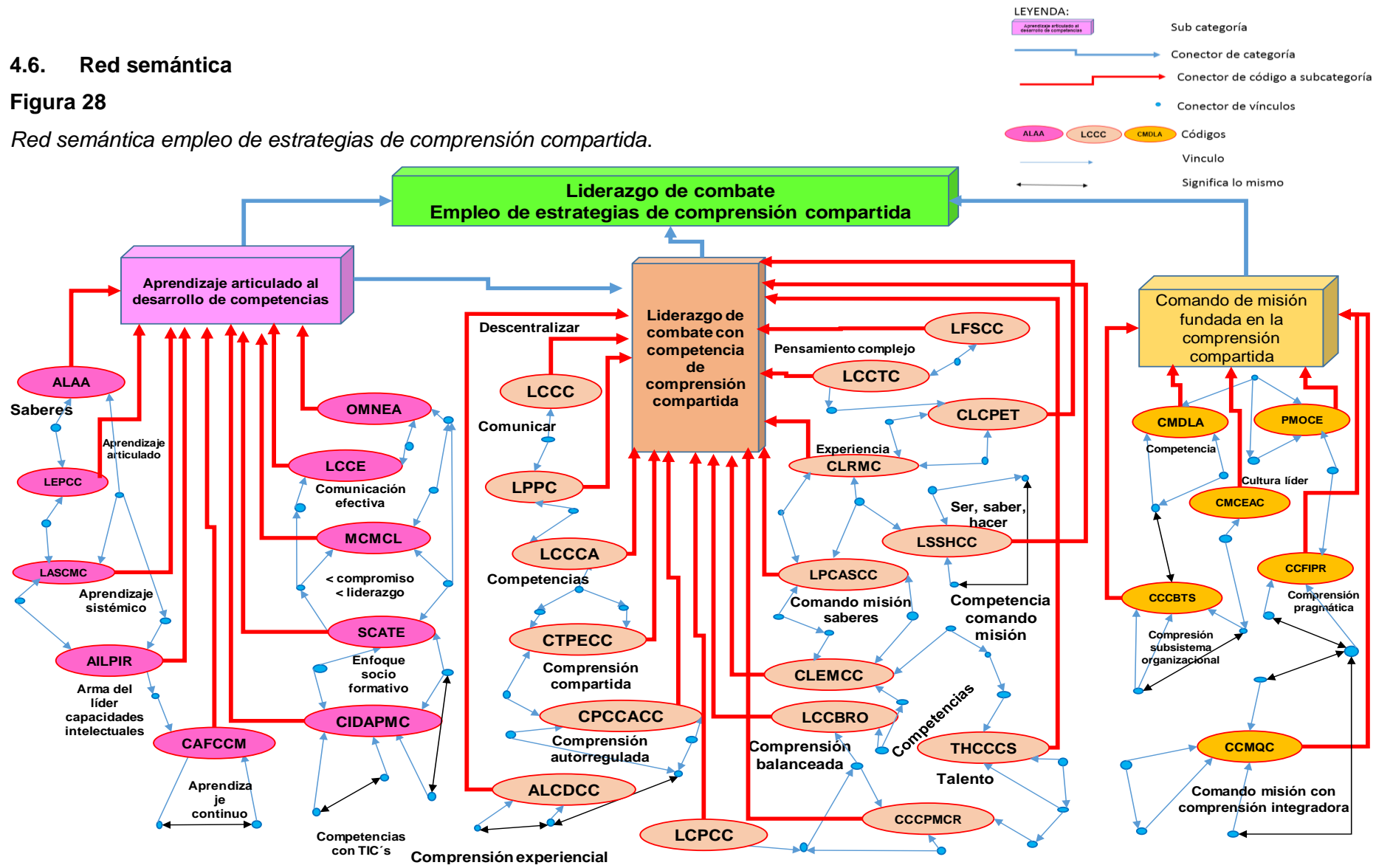
Soporte de categorías

Temas	Categorías	Subcategorías	Códigos
Liderazgo de combate	Empleo de estrategias de comprensión compartida	<ul style="list-style-type: none"> • En el contexto académico 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento crítico y creativo. • Pensamiento complejo. • Implementación de transdisciplinariedad. • Recursividad de visión sistémica. • Comprensión, juicio e interpretación. • Gestión de información con experiencia. • Generación de conocimiento.
		<ul style="list-style-type: none"> • En el contexto militar 	<ul style="list-style-type: none"> • Crea entendimiento compartido del ambiente operacional, el propósito de la operación y problemas y métodos para solucionarlos.
Liderazgo de combate	Empleo de estrategias de iniciativa disciplinada	<ul style="list-style-type: none"> • En el contexto académico 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación profesional institucional. • Pensamiento complejo. • Desarrollo de competencias y autorregulación. • Desarrollo transdisciplinario y multidimensional. • Entrenamiento real y entorno propio. • Crear oportunidades y desarrollar la situación.
		<ul style="list-style-type: none"> • En el contexto militar 	<ul style="list-style-type: none"> • Conducción operativa descentralizada en ambientes VICA. • Actúa dentro de intención del comandante, tareas clave y estado final deseado.
Toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate	Empleo de estrategias en el desarrollo de influenciar en sus Unidades	<ul style="list-style-type: none"> • En un contexto de praxis 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona intención y propósito • Una dirección y motivación • Crea entendimiento compartido • Construye equipos cohesionados • Se nutre de iniciativa disciplinada

4.6. Red semántica

Figura 28

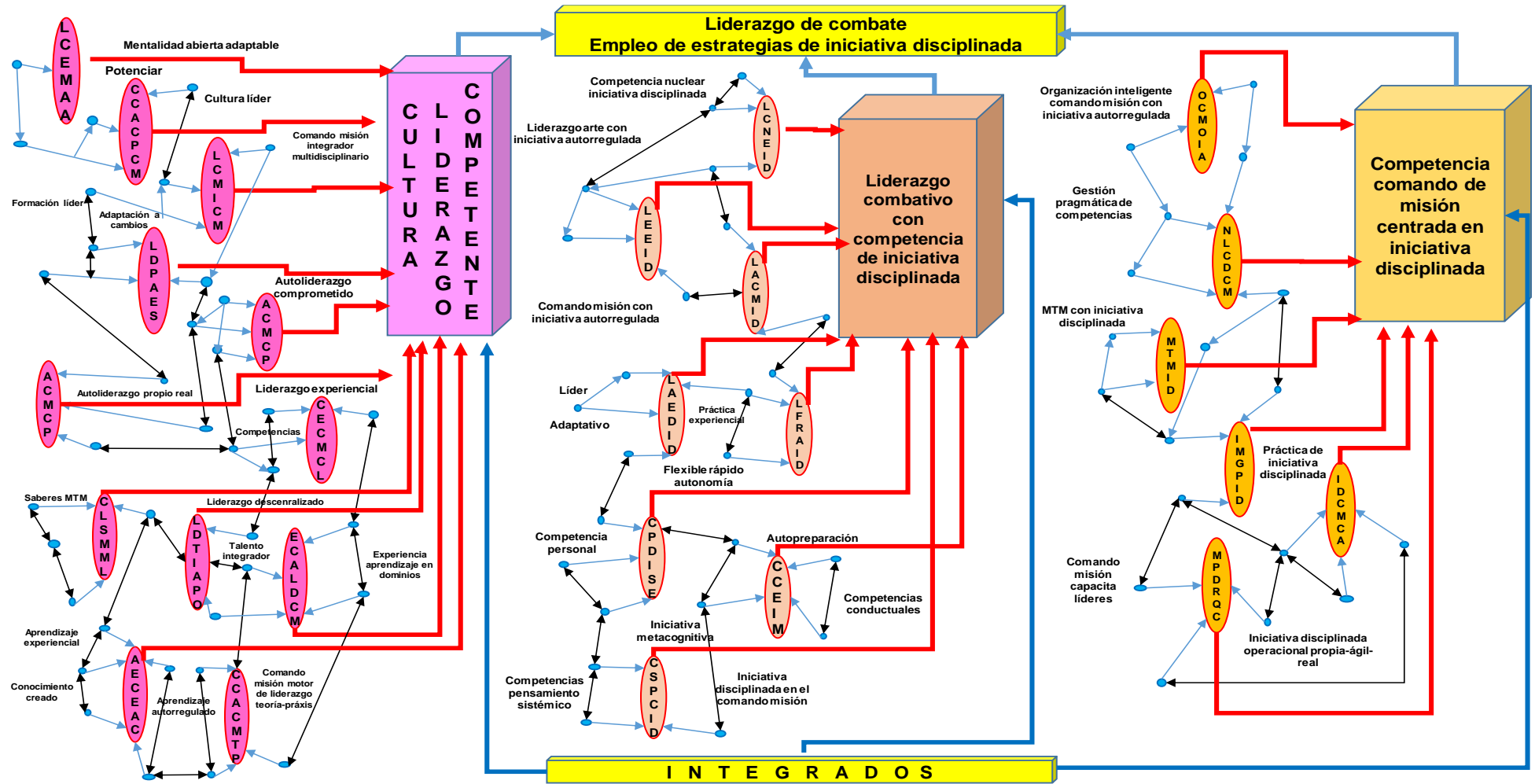
Red semántica empleo de estrategias de comprensión compartida.



Fuente: Propio autor

Figura 29

Red semántica empleo de estrategias de iniciativa disciplinada.



Fuente: Propio autor

4.7. Triangulación

Tabla 14

Soporte de la técnica entrevistas a las categorías establecidas

Categorías	Entrevista a: Gral EP Cmdte Gral 1ra Brig FFEF Gral EP Ex Cmdte Gral Agrup Art José Joaquín Inclán.	Entrevista a: Gral EP Jefe Casa Militar Gral Div Ex Cmdte Gral I DE y CG 3ra Brig Cab	Entrevista a: Gral Brig Ex Cmdte Gral 9ª Brig Blin Gral Brig Ex Cmdte Gral 9ª Brig Blin	Resumen conclusivo
Liderazgo de combate	<p>Contexto académico Situación compleja movilizando varios saberes. Implica el ejercicio conveniente de un rol o función dada, lo que supone una acción responsable y autorregulada, es decir, consiente, realizada con todo conocimiento de causa, por lo que involucra un "saber ser", se desarrolla mediante procesos de formación deliberados y dirigidos que se perfeccionan en el devenir cotidiano del practicante cuando enfrenta las situaciones clave de la práctica, lo que se evidencia en el desempeño profesional en su capacidad de contender con las situaciones reales que son propias de un contexto profesional (militar) en cambio permanente, y se ubica a la denominada "zonas indeterminadas de la práctica" caracterizada por la incertidumbre, la singularidad y la presencia de conflictos de valor. Es decir, los problemas relevantes que se enfrentan. Conectada a un "proyecto formativo" busca lograr convenientemente capacidades/competencias vinculadas, a los saberes: Qué, cómo, por qué, cuándo y para qué, a fin de ser capaz de reaccionar ante la complejidad, el cambio continuo, la incertidumbre y el conflicto de valores. Toda generación de comprensión compartida requiere entonces de una jerarquía cognoscitiva que se nutra del pensamiento crítico, creativo y complejo. En este sentido, para enseñar y aprender competencias, se requiere crear situaciones didácticas que permitan enfrentar directamente a los oficiales estudiantes (líderes) a las tareas que se espera resuelvan en la realidad. Tienen que adquirir y aprender procesos de reflexión metacognitiva o autorregulación. El proyecto formativo tiene que reflejarse en actividades generativas y tareas-problema en contextos reales, buscando conformar experiencias formativas de carácter multi e interdisciplinar donde se resalten aprendizajes transversales y las literalidades (digital, comunicativa, leyes, ciudadanos...) o sea saberes culturales.</p> <p>No basta conocimientos, se requiere su "movilización" (noción sociocultural y constructivista) a fin de que esta sea autorregulada, consciente y propositiva de saberes y recursos cognitivos complejos interactivos. Como estrategia didáctica tiene una esencia constructivista, investigativa y transdisciplinaria se ajusta académicamente, faltando acercarla a una realidad propia y real en su praxis mediante el abordaje experiencial en contextos reales, énfasis en solución de situaciones-problema y casos. El "proyecto formativo" será básico crear ambientes de aprendizaje centrados en el oficial estudiante destacando metodologías de solución de problemas auténticos y la conducción de proyectos, conjugados con el aprendizaje reflexivo, estratégico y el razonamiento basado en la historia militar u otros, algunas estrategias educativas para estructurar capacidades y destrezas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje basado en problemas (ABP) • Ejercicios de funciones en el combate • Ejercicio de puesto de comando • Maniobra en la carta a simple acción • Maniobra en la carta a doble acción • El equipo rojo (según ME 1-134 planeamiento operaciones terrestres) • El árbol de los problemas • Prácticas situadas o aprendizaje in situ en escenarios reales. • Método de proyectos. • Trabajo en equipos cooperativos. • Aprendizaje mediado por las tecnologías de la información y comunicación (TIC) cuando estas contribuyen verdaderas herramientas cognitivas. • Juicio crítico de hecho y de valor. <p>Las capacidades que desarrollan un alto nivel de comprensión compartida son: comprender, visualizar, describir y evaluar.</p> <p>Es esencial que aprendan a constituir el conocimiento en su multidimensionalidad alcanzado el desarrollo del pensamiento complejo o una mente bien ordenada, a partir de la transformación de nuestra mente simple. Significa implementar procesos de gestión curricular con base en habilidades complejas de dialógica, metacognición y hologramática; orientar el aprendizaje desde proyectos formativos de forma articulada y desarrollar el pensamiento complejo a través de actividades didácticas y procesos de valoración de las competencias. Tales habilidades complejas tienen que ser conectadas curricularmente a método de enseñanza y de aprendizaje originando estrategias de</p>	<p>Contexto académico Fluidez para hablar en público, influencia en la comunicación de ideas tanto de modo escrito como verbal, seguridad en sí mismo y todo ello sustentado sobre una sólida formación moral técnica y táctica, así como por el mayor grado de experiencia posible (evidentemente, para los alumnos recién egresados de las academias militares, éste no será su punto fuerte).</p> <p>Ante un problema complejo, lo primero que debe hacerse es analizarlo para entenderlo en toda su profundidad. Con tal fin, el análisis sistémico es una herramienta como otras en la que cobra mucha importancia el orden y el imponer fechas, plazos, productos, etc. que guíen el proceso.</p> <p>Las decisiones basadas en un análisis holístico, es decir, que tenga en cuenta todos los ámbitos que puedan afectar a la situación actual, el entorno, etc. proporcionarán una respuesta más completa y con menor posibilidad de error que aquellas decisiones poco trabajadas o improvisadas.</p> <p>Contexto militar El subordinado espera del mando que tome decisiones y que lo haga mediante órdenes claras, sencillas y concisas. Para lograr tal objetivo, lo mejor es descomponer las tareas complejas en partes más sencillas. A partir de la situación actual</p>	<p>Contexto académico Partiendo de la concepción de "realidad" concebida como un proceso en continuo cambio, por lo cual se debe tener flexibilidad en la forma de abordarla, se conjuga que la comprensión compartida en la competencia comando de misión, se sostiene en el pensamiento complejo constituido como un método de construcción del saber humano, donde se entretrejan las partes y elementos para comprender los procesos en su interrelación, recursividad, organización, diferencia, oposición y complementación, dentro de factores de orden y de incertidumbre (caos-cambio).</p> <p>Si considero que la idea de "mission command" se contemple en el marco de "proyecto formativo" profesional. En referencia con el pensamiento crítico son aquellas asignaturas teóricas que buscan dotar al personal de métodos y principios ya establecidos, mientras que en el pensamiento creativo se pueden identificar los ejercicios tácticos desarrollados en campos de maniobras donde se busca que el personal desarrolle su idea original en base a los conocimientos del pensamiento crítico.</p> <p>Se identifican como muy importantes las habilidades esenciales del pensamiento complejo con el objetivo de poder proporcionar al subordinado desde distintos puntos de vista el "mission command" de la operación, es decir, se trata de transmitirle al subordinado desde distintos puntos de vista el mismo objetivo final a obtener como resultado de la misión/operación.</p> <p>Contexto militar Las operaciones militares son esfuerzos humanos, competencias de intenciones caracterizadas por una adaptación mutua y continua entre todos sus integrantes. En este sentido, la naturaleza dinámica de un ambiente operacional hace determinante que la relación entre causa y efecto dificulte las operaciones y contribuya a la incertidumbre. La doctrina</p>	<p>Definitivamente el empleo de estrategias de comprensión compartida, como fundamento de una competencia comando de misión, involucra movilizar un aprendizaje estratégico in-situ acciones complejas como núcleo de la competencia, ligado en mayor medida a procedimientos heurístico (descubrimientos), por lo que, se fundamenta en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias cognitivas de estructuración de saberes mediante capacidades y destrezas. • Estrategias motivacionales para alcanzar una jerarquía cognoscitiva, que se nutra del pensamiento crítico, creativo y complejo. • Estrategias metacognitivas, porque el fin de futura competencia, se ubica en el propio usuario (oficial estudiante), lo que la hace personal, propia, deliberada, auténtica, inédita, comprometida, autorregulada y autogestionada, lo que se evidencia en el desempeño profesional en su capacidad de contender con las situaciones reales del contexto/entorno militar en cambio permanente y se ubica en la denominada "zonas indeterminadas de la práctica" caracterizada por el ambiente VICA (Volátil, incierto, complejo y ambiguo). <p>La conectividad entre sociedad del conocimiento y los perfiles de egresados de la educación superior militar, buscan dentro de sus competencias formar líderes íntegros, integrales, competentes y con compromiso ético, esto origina la urgencia de resignificar y articular, el proceso de aprendizaje de la competencia comando misión, desde un proyecto formativo con abordaje experiencial en contextos reales con énfasis en solución de situaciones-problemas y casos a lo largo de toda la capacitación y perfeccionamiento de la profesión. Por consiguiente, el aprendizaje continuo tiene que ser constructivista, transversal, transdisciplinar, sociocultural, a fin de que esta sea autorregulada, consciente y propositiva de saberes y recursos cognitivos complejos interactivos.</p> <p>En cuanto a visión sistémica de competencia, la transposición didáctica de ésta, requiere conjugar un ambiente de aprendizaje centrado en lo reflexivo, estratégico y complejo mediante procesos interactivos de contextualización- descontextualizada- recontextualización, por lo que se han identificado como estrategias académicas para estructurar la competencia comando misión, las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El árbol de problemas. • Inicio crítico de hecho y de valor. • Método de proyectos. • Desarrollo transversal de las habilidades del pensamiento complejo. • Tecnologías de información y comunicación (TIC). • Role playing. • Teoría de los 5 por qué. • Analogías conceptuales <p>Mientras que, para un contexto militar, la aplicabilidad de un proyecto formativo competencial integrador tiene que reconsiderar el encadenamiento de perfiles de ingreso y egreso en os diferentes cursos de grados de la profesión. Tiene que conjugar dinámicamente tres tipos de competencias: global (básica), general y específica en torno a nodos</p>

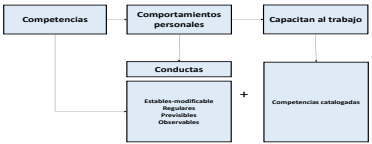

	<p>aprendizaje que para el caso de la comprensión compartida requerirá de un razonamiento sustantivo y activo, y del conocimiento más la autorregulación (metacognición). Técnicas de aprendizaje sugieren: El role playing, aprendizaje basado en problemas, trabajo colaborativo, el debate, la teoría de los cinco por qué, analogías conceptuales.</p> <p>Contexto militar El reto actual es consolidar un enfoque de competencias en este nivel que tenga como base no solo un contexto o escenario de ambiente operacional militar, sino también el contexto social y el contexto disciplinar, profesional laboral e investigativo desde el pensamiento complejo, cuyas habilidades para su desarrollo, evolucionan en el entretreído de las partes de un todo y la relación de dichas partes entre sí, para comprender procesos de interrelación, recursividad sistémica, organización, diferencia, oposición y complementación dentro de factores de orden y en un ambiente VICA (Volátil, incierto, complejo y ambiguo). En este sentido y simplificado, la conexión curricular de la competencia comando misión dentro de un proyecto formativo con visión sistémica, tiene que incorporar el concepto de flexibilidad en el diseño curricular del respectivo plan de estudio, que normalmente tiene una estructura académica rígida, a fin de facilitar el método de construcción del saber humano con una interdependencia dinámica, abierta y autoorganizativa que producen continuos cambios, evolucionando formas de organización mediadas por la inter y transdisciplinariedad en un entorno pluridimensional, con trabajo integrado más autónomo, con redimensionamiento de la interacción entre las diversas formas del conocimiento y orientado al aprendizaje de estudiantes. Se afirma entonces, que los fines esenciales de aplicar una estrategia de proyecto formativo de nivel superior con visión sistémica, se enfoca en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entretrejer una formación sistemática de competencias con los "saberese" (conocer-hacer – ser y convivir) • Generar un entendimiento comparativo para resolver problemas de la realidad acorde con los intereses de los líderes militares. • Aplicar la jerarquía cognoscitiva de manera crítica, creativa y transdisciplinaria construyendo la realidad como un tejido problemático dado por la continua organización, con reconocimiento y afrontamiento estratégico de un ambiente VICA (Volátil, incierto, complejo y ambiguo). • Desarrollar como herramienta transversal las habilidades del pensamiento complejo. <p>La aplicabilidad de un proyecto formativo integrador facilitaría lograr en buen nivel el desarrollo de la autonomía y el pensamiento crítico de la autonomía del encadenamiento de perfiles de ingreso y egreso en los diferentes grados de la profesión y de la capacitación-perfeccionamiento que se proporciona a los líderes militares, puesto que tales proyectos formativos integradores promoverían:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de conocimientos significativos, la resolución de problemas, la contextualización del conocimiento y garantizar la integración de "saberese" de las diferentes asignaturas de competencias básicas (globales) que debe desarrollar todo profesional. • Conjugar dinámicamente los tres tipos de competencias: global (básica) general y específica en torno a NODOS problematizadores por resolver, por lo que, se promueve alcanzar las competencias específicas previstas en cada nivel de formación y las generales que debe desarrollar todo profesional (líder militar) y esto se realiza mediante capacidades y destrezas del ejercicio del comandante de misión (conducción operativa) tales como: comprender, visualizar, describir, dirigir, liderar y evaluar, las mismas que se soportan en el pensamiento crítico, creativo y complejo. <p>Lo señalado necesita ser aprendido en el marco de competencias; razón por lo que el planeamiento microcurricular del futuro proyecto socioformativo, tiene que entregar (resignificar, ampliar y articular) capacidades y destrezas militares</p>	<p>(inaceptable), indicar cuál es la situación final deseada, estableciendo los productos intermedios que espera de él/ella. De este modo, el subordinado afrontará su parte del problema global conociendo cuál debe ser la solución, afrontándola del modo que estime oportuno o, si preciso fuera, del que se le indique.</p> <p>Retomando una respuesta anterior, se considera fundamental la práctica de exposiciones en público, teóricas impartidas a compañeros y subordinados, defensa de razonamientos o posiciones tanto a superiores como con subordinados y compañeros.</p>	<p>vigente señala que el "Ejercicio del comando en combate en el marco del proceso de las operaciones, conjuga el arte y la ciencia de la comprensión, visualización, descripción, dirección, liderazgo y evaluación de las operaciones para lograr la misión como filosofía y como una función de conducción de la guerra transversal a las otras. Es así que, uno de los principios de este comando de misión lo constituye el "crear una comprensión compartida", la que se interrelaciona estrechamente con el liderazgo influyente en la toma de decisiones.</p> <p>Desde mi humilde punto de vista, considero que con el fin de formar buenos cuadros de mandos capaces de captar e interiorizar de forma eficiente y eficaz el misión command de sus jefes, esta acción debe de ser trabajada desde los cursos de formación. Nuestros alumnos en las academias docentes militares deben de comenzar a ser conscientes del concepto "mission command" y llevarlo a la practica con supuestos tácticos donde ellos mismos desarrollen el "mission command" en ejercicios tácticos.</p> <p>Considero que la destreza principal a desarrollar y ampliar desde los mismos centros docentes de formación (Academias Militares) son el liderazgo y la disciplina, siendo estas dos habilidades el motor principal a la hora de desarrollar con éxito las acciones derivadas para alcanzar el éxito de cualquier misión. Con respecto a cómo son impartidas y potenciadas estas habilidades, considero que el liderazgo es una habilidad más bien innata y que en el mejor de los casos podrá ser reforzada con la práctica de la misma mediante un pensamiento crítico, mientras que la disciplina si puede ser impartida y enseñada mediante un pensamiento crítico.</p>	<p>problematizadores por resolver, empleando como herramienta transversal y de manera transdisciplinaria las habilidades del pensamiento complejo.</p> <p>En tal sentido es esencial consolidar un enfoque de competencias que aglutinen contextos o escenarios de ambiente operacional militar, social, disciplinar, profesional-laboral e investigativo para comprender procesos de interrelación, recursividad sistémica, organización, diferencia, oposición y complementación dentro de factores de orden y en un ambiente VICA, así como resignificar capacidades y destrezas del ejercicio del comando de misión (conducción operativa descentralizada), tales como: comprender, visualizar, describir y evaluar.</p> <table border="1" data-bbox="1637 419 2136 657"> <thead> <tr> <th colspan="5">CAPACIDADES SUPERIORES PARA COMPRENSIÓN COMPARTIDA</th> </tr> <tr> <th>Capacidades</th> <th>Pensamiento crítico</th> <th>Pensamiento creativo</th> <th>Pensamiento resolutivo (Resolver problemas)</th> <th>Pensamiento ejecutivo (toma de decisiones)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Destrezas</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Argumentar - Juicio crítico - Analizar - Planificar la acción - Elabora conclusiones - Manejar la incertidumbre - Comprender - Visualizar </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Asociar ideas - Flexibilidad mental - Intuir - Demostrar curiosidad - Imaginar - Demostrar originalidad - Describir </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Definir problema - Genera alternativas - Predecir resultados - Extraer consecuencias - Controla proceso - Autonomía - Evaluar acciones - Dirigir </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - Mente abierta - Selecciona alternativas - Consulta - Aplica decisiones - Mostrar objetividad - Establece cadenas causales - Evalúa el resultado - Conducir </td> </tr> </tbody> </table>	CAPACIDADES SUPERIORES PARA COMPRENSIÓN COMPARTIDA					Capacidades	Pensamiento crítico	Pensamiento creativo	Pensamiento resolutivo (Resolver problemas)	Pensamiento ejecutivo (toma de decisiones)	Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> - Argumentar - Juicio crítico - Analizar - Planificar la acción - Elabora conclusiones - Manejar la incertidumbre - Comprender - Visualizar 	<ul style="list-style-type: none"> - Asociar ideas - Flexibilidad mental - Intuir - Demostrar curiosidad - Imaginar - Demostrar originalidad - Describir 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir problema - Genera alternativas - Predecir resultados - Extraer consecuencias - Controla proceso - Autonomía - Evaluar acciones - Dirigir 	<ul style="list-style-type: none"> - Mente abierta - Selecciona alternativas - Consulta - Aplica decisiones - Mostrar objetividad - Establece cadenas causales - Evalúa el resultado - Conducir
CAPACIDADES SUPERIORES PARA COMPRENSIÓN COMPARTIDA																			
Capacidades	Pensamiento crítico	Pensamiento creativo	Pensamiento resolutivo (Resolver problemas)	Pensamiento ejecutivo (toma de decisiones)															
Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> - Argumentar - Juicio crítico - Analizar - Planificar la acción - Elabora conclusiones - Manejar la incertidumbre - Comprender - Visualizar 	<ul style="list-style-type: none"> - Asociar ideas - Flexibilidad mental - Intuir - Demostrar curiosidad - Imaginar - Demostrar originalidad - Describir 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir problema - Genera alternativas - Predecir resultados - Extraer consecuencias - Controla proceso - Autonomía - Evaluar acciones - Dirigir 	<ul style="list-style-type: none"> - Mente abierta - Selecciona alternativas - Consulta - Aplica decisiones - Mostrar objetividad - Establece cadenas causales - Evalúa el resultado - Conducir 															

Categorías	Entrevista a: Gral EP Cmdte Gral 1ra Brig FFE Gral EP Ex Cmdte Gral Agrup Art José Joaquín Inclán.	Entrevista a: Gral EP Jefe Casa Militar Gral Div Ex Cmdte Gral I DE y CG 3ra Brig Cab	Entrevista a: Gral Brig Ex Cmdte Gral 9ª Brig Blin Gral Brig Ex Cmdte Gral 9ª Brig Blin	Resumen conclusivo
Toma de decisiones de la GUC	<p>Contexto académico La perspectiva de la educación militar por su carácter intrínseco, se enfrenta a un dilema, dónde la sociedad del conocimiento avanza a pasos agigantados relegando los perfiles de egresados que no conecta con el anterior. Ambos ejes avanzan aislados, al no conjugarse entre ambos de modo integral. Esto lleva a repensar en una educación militar dónde los líderes tengan posibilidad de "hacer", de confrontar conocimientos (teorías) con temas de prácticas cotidiana (experiencia in situ), así, se efectivizaría el aprendizaje por ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autodirigido, autorregulado, autoreflexivo y estratégico. • Se trabaja en la orientación de la acción y la solución de problemas. • Se vuelve esencial que el contenido del aprendizaje pueda ser visto en su aplicación lógica y general. Entonces se lograría un aprendizaje real perpetuo. <p>Sin embargo, a lo señalado, se adiciona el otro reto académico militar, aún poco explorado y desaprovechado, como es el caso de la iniciativa disciplinada base de la competencia comando de misión (conducción operativa de ejecución descentralizada en base a órdenes tipo misión), es decir, cómo desarrollar tal iniciativa en el aula sin conectarla a una situación real propia. Empero, el dilema subsiste, es decir, la teoría y la praxis no se encuentran in situ y, por lo tanto, el desarrollo de competencias socioformativas es muy limitado, más aún, si se trata de la iniciativa disciplinada sostén de una competencia comando de misión efectiva. Lo ideal es que la formación institucional a todo nivel de grados y programas académicos, tenga que estructurarse de acuerdo a la perspectiva socioformativa de las competencias como sería el caso del comando de misión. En esa dirección, la iniciativa disciplinada se iría alcanzando mediante competencias y transdisciplinariedad ejecutando las habilidades del pensamiento complejo (metacognitiva, dialógica, metanoia, hologramática y autoorganizativa) aplicados en el currículo respectivo. De manera natural la habilidad "metacognitiva" se convierte en fundamental para alcanzar la iniciativa disciplinada en el marco de la competencia comando de misión. Mientras que las habilidades "dialógica" y "autoorganizativa" buscan complementar a la primera para actuar de forma más integral, a fin de tener una estructura fuerte que posibilite su evolución y mejoramiento continuo, en el marco de relaciones VICA (Volátil, incierto, complejo y ambiguo) con el entorno.</p> <p>Contexto militar La mayor eficacia de las capacidades del Ejército tienen como función clave evolucionar sostenidamente el mando tipo misión (MTM), que se sustenta como filosofía y como función de conducción de la guerra (FCG), en esta última, combina el arte del mando y la ciencia de control, que al conectarse necesariamente con la dimensión humana (en un ambiente operacional VICA) trasciende el dinamismo del MTM convirtiéndolo en el comando de misión (conducción descentralizada) necesitada de ser investigada como una "competencia" por ser transversal a los demás FGC se inherente a la toma de decisiones, lo cual, requiere potenciar</p>	<p>Contexto académico El sistema que se ha venido utilizando para la enseñanza de formación (tanto el anterior como el actual) no son incorrectos desde el punto de vista teóricos. En mi opinión, el principal ajuste a realizar se encuentra en el profesorado. La enseñanza debe valorarse, ser prioritaria y contar con los mejores (aquellos que unan la experiencia más consolidada con los dotes de formación y liderazgo necesarios para proporcionar la transmisión de sus conocimientos fundamentada en la ejemplaridad). Sólo desde la observación continuada del ejemplo, del modo correcto de pensar y actuar, el/la alumno/a se involucrará plenamente en su propia formación y asumirá esa forma de vida como la que debe aplicar en todos los ámbitos.</p> <p>Contexto militar Con la transmisión de autoridad y la credibilidad. Para ello, tener seguridad en uno mismo, autoconfianza y ejercer el ejemplo deben ser trabajadas en el alumnado. La toma de decisiones, la redacción de documentos, la impartición de charlas a compañeros y subordinados, la defensa pública de argumentos, etc. son las herramientas que deberán incluirse transversalmente en el currículo del alumnado, pero durante un periodo de tiempo extenso (sesiones prácticas específicas, cursos, seminarios, etc. no tienen sentido si se realizan para no repetirse, dejarse tiempo sin practicar, etc.). Su impartición durante la enseñanza de formación, su puesta en conocimiento de aquellos que ya han egresado de ésta y su puesta en práctica progresiva en las unidades. Considero que un plan intensivo de implementación no sería adecuado, ya que debe ser interiorizado por una organización muy grande que tiene una inercia propia y que, actualmente funciona bien (pudiendo ser mejorable).</p>	<p>Contexto académico En el enfoque socioformativo de las competencias es esencial el desarrollo y fortalecimiento de habilidades de pensamiento complejo, y esta meta se tiene presente en todos los escenarios educativos. Se origina, por tanto, una controversia que, de un lado, se centra en la competencia en sí, y de otro lado, en sus aspectos estructurales profundos y su carácter integrador. Aún persiste en la educación separar las partes para conocerlas, y poco en relacionar las partes entre sí desde un "todo". Si buscamos formar oficiales (personas) integrales, competentes y con compromiso ético, es vital que la educación y con compromiso ético, es vital que la educación se oriente a formar seres humanos en su "unidad", por lo que, para construir el conocimiento en su multidimensionalidad, se requiere de una mente compleja o bien ordenada, a partir de la transformación de nuestra mente simple. Considerando que la competencia comando de misión son actuaciones ante las diversas situaciones militares profesionales, sociales, ambientales con idoneidad y compromiso ético, y para ello es necesario que la personal (oficial) desarrolle y aplique diferentes habilidades de pensamiento complejo significativo, lo que académicamente obliga entre otros aspectos a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer estructuras educativas-administrativas más horizontales y con base en el trabajo en equipo, la cooperación y la solidaridad. • Orientar el aprendizaje desde proyectos formativos de forma articulada. • Facilitar la formación de habilidades de pensamiento complejo (dialógica, metacognición, hologramática, autoorganización) a través de actividades didácticas y procesos de valoración de las competencias. <p>En este sentido y significado, se hace evidente y esencial, que la iniciativa disciplinada, sea forjada, dinamizada y proyectada, a través de la estrategia de "proyecto formativo" que busque una formación sistemática de competencias mediante la integración de saberes (conocer, hacer, ser y convivir) y que además, permita aprender a comprender y a construir la realidad como un tejido problemático dado por la continua organización, con reconocimiento y afrontamiento estratégico de incertidumbre, haciendo empleo de herramientas de cambio (visión sistémica-teoría del caos), tales como: El principio de toma de control, retroalimentación de equilibrio y de amplificación, y el orden en los sistemas.</p> <p>Desde mi punto de vista, con la última modificación del plan de estudios de los alumnos de academias militares la herramienta fundamental necesaria para desarrollar el concepto "mission command" ha sido mermada, ya que se han reducido en gran medida los ejercicios tácticos en campos de maniobras, lugar donde el pensamiento creativo podía desarrollarse en su máximo exponente.</p> <p>Por tanto, considero que debería de reajustarse la formación actual de nuestros cuadros de mando orientándose a un terreno más práctico y creativo, buscando en todo momento potenciar el liderazgo en nuestros futuros suboficiales y oficiales con más ejercicios tácticos sobre el terreno (campos de maniobras y zonas civiles de interés para la defensa nacional).</p> <p>Considero que la mejor forma de articular las habilidades asociadas al pensamiento crítico con las asociadas al pensamiento complejo es con la ejecución de supuestos prácticos de formar continua, buscando que el alumno conecte las lecciones recibidas mediante el pensamiento crítico con las experiencias acumuladas de anteriores supuestos mediante el pensamiento complejo.</p>	<p>Se hace imprescindible, repensar en una educación miliar donde los líderes tengan posibilidad de "hacer" de confrontar teoría con praxis (experiencia in situ), así se efectivizaría el aprendizaje autoreflexivo, autorregulado, real y perpetuo; considerando, la iniciativa disciplinada como cordón umbilical del comando misión y columna del liderazgo, se afirma que aún es poco explorada y aprovechada como una competencia militar básica, de ser reestructurada y resignificada se iría alcanzando sostenidamente en una perspectiva socioformativa de competencia a lo largo de la carrera profesional de manera transdisciplinaria y conjugando saberes con habilidades del pensamiento complejo (metacognitivo, dialógico, metanoia, hologramática y autoorganizativa) complementada con pensamiento crítico y creativo en entornos propios y reales.</p> <p>En tal sentido, algunas estrategias y técnicas de aprendizaje académicas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cruz categorial • Diagrama de pez (Ischikawa) • Seis sombreros para pensar • Tour de bases • Galería del aprendizaje. <p>Para el desarrollo de la iniciativa disciplinada en un contexto militar, se parte desde la nueva visión formativa para competencias, que sitúa como núcleo un aprendizaje estratégico, reflexivo y complejo que no existe en sí misma como un fin, sino que, se halla encamada en cada usuario (oficial estudiante), es decir, no se transmite sino que se construye a fin de actuar competentemente una capacidad del Ejército como función clave lo constituye el mando tipo misión que se sustenta como filosofía y como función de conducción de la guerra (FCG) empero, es a través de su ejecución como comando de misión que se hace transversal a los FCG, a la toma de decisiones, al liderazgo y se proyecta a los elementos de la potencia de combate en el marco operacional de la intención del comandante el propósito ampliado y el estado final deseado.</p> <p>Esta es la razón por lo que se hace imperativo lograrla como una competencia basada en la iniciativa disciplinada implementada desde un nivel de estándar operativo desarrollada por un:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje estratégico real, propio y metacognitivo. • Articulando saberes con destrezas del ejercicio de comando en combate y con habilidades del pensamiento complejo. • Prácticas profesionales reales • Aplicación de entrenamiento en simuladores tácticos digitales. <p>Algunas estrategias profesionales de aprendizaje son</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo rojo • Maniobras en la carta a doble acción. • Ejercicio de funciones de combate • Prácticas profesionales reales.

	<p>el desarrollo de las destrezas del ejercicio del comandante en combate, por lo que, la jerarquía cognoscitiva militar tiene que ser desarrollada transdisciplinariamente, lo que permitirá un nivel de aprendizaje metacognitivo específico con relación a la iniciativa disciplinada. Entre otros, y se proyecta a los elementos de la potencia de combate en el marco operacional de la intención del comandante, el propósito ampliado y el estado final deseado.</p> <p>Arribamos de esta manera, al núcleo micro curricular del aprendizaje real y propio que se busca empoderar, es decir, cómo articular los elementos del ejercicio de comando en combate (comprensión, visualización, descripción, dirección, liderazgo y evaluación) con las habilidades del pensamiento complejo (metacognitivo, dialógica, metanoia, hologramática y autoorganizativo) académica y pragmáticamente.</p> <p>En tal sentido, se señala como estrategias y técnicas de aprendizaje académicas: La cruz categorial, La espina de ISHIKAWA (diagrama del pez), Seis sombreros para pensar, Diagrama del "por qué", Organigrama sistemático, Galería del aprendizaje y el tour de bases.</p> <p>En lo militar: Equipo rojo, Maniobras en la carta a doble acción, Simulador táctico digital y Tareas de conducción de operaciones.</p> <p>La implementación de un nivel de estándar operativo para desarrollar la competencia comando de misión, se tienen que centrar en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje real y propio metacognitivo. • Articulación de destrezas del ejercicio de comando en combate con habilidades del pensamiento complejo. • Desarrollar tareas de conducción in situ. • Prácticas profesionales reales. • Investigar formatos, matrices u otro para situaciones de conducción. • Aplicación de entrenamiento en simuladores tácticos digitales. 		<p>Contexto militar</p> <p>Tomando como fundamento doctrinal, se señala que, el comando de misión es la conducción de operaciones militares a través de su ejecución descentralizada en base a órdenes de tipo misión. El comando de misión exitoso requiere que los líderes subordinados en todos los escalones ejerzan "iniciativas disciplinadas", actúen agresiva e independientemente para lograr la misión dentro de la intención del comandante. Hace énfasis en la toma de decisiones oportuna y en la comprensión de la intención del comandante superior. En el comando de misión, los comandantes delegan la mayoría de las decisiones a los subordinados. Hacer esto reduce al mínimo el control detallado y permite a los subordinados la máxima libertad de acción dentro de la intención del comandante. En este sentido, la iniciativa disciplinada, necesita de una preparación "metacognitiva" (autoregulada) donde cada líder pueda acumular acciones e ingenio para hacerle frente a las fricciones e incertidumbre que genera un ambiente operacional dinámico, con el fin de aprovechar oportunidades inesperadas y obtener una ventaja relativa. Si consideramos que, la iniciativa disciplinada es percibida y definida como el despliegue de habilidades, experiencia, conocimiento, entrenamiento y capacidades propias para actuar dentro de la intención del comandante y el marco legal aplicable, ya sea por contacto directo con el ambiente operacional y/o la acción en ausencia de órdenes, cuando las existentes ya no se ajustan a la situación o cuando surgen oportunidades o amenazas imprevistas. Entonces, se infiere que los líderes militares son formados bajo principios y valores institucionales y, a su vez, cuentan con capacitación profesional y entrenamiento requerido en cada grado y especialidad, buscando incrementar la confianza, el juicio crítico, la comprensión situacional fresca, el pensamiento crítico y creativo, generar mayor flexibilidad ante lo aprendido, salir de lo rutinario y otorgar sentido y variedad aplicando un juicio de autorregulación sobre qué creer o qué hacer en respuesta a las observaciones, experiencias, expresiones verbales o escritas o argumentos. Por lo tanto, controversia, se configura en razón de que todo lo señalado, no solo debe enseñarse de modo temático (teórico) sino que se hace evidente alcanzar un pragmatismo mediante un elevado nivel de estándar operativo.</p> <p>Considero que la capacidad básica a potenciar en el proceso de las operaciones es la iniciativa del jefe de unidad guiada a través de un liderazgo eficaz y eficiente y que responda en todo momento al "mission command" de la operación desarrollada.</p> <p>Por tanto, la habilidad fundamental que debe de trabajarse y empoderarse en todo momento desde el pensamiento complejo es el factor de la experiencia con la ejecución de diversos y diferentes supuestos tácticos mediante ejercicios LFX (Life Fire Exercise) o CPX (Command Post Exercise).</p> <p>Considero que las actividades que deben de ser más que implementadas sería reforzadas en un nivel estándar operativo son la ejecución de ejercicios tácticos, conocido comúnmente como maniobras. De esta forma, se estaría poniendo en uso en todo momento la concepción real del "mission command" en cada ejercicio y acumulando practica en la utilización y aplicación de un liderazgo disciplinado.</p>	
--	---	--	--	--

Tabla 15

Soporte de la técnica análisis documental a las categorías establecidas

Categorías	Según ESFAS-España (2020).Plan de estudios. Curso master en seguridad y defensa	Según ESGE-EPG Perú (2020). Currículo Maestría en Ciencias Militares	Según Gómez J. (2001) y Tobón S. (2009b). Respuesta de niveles de dominio de competencias	Resumen conclusivo												
<p>Liderazgo de combate</p>	<p>Definición Competencias Las competencias se pueden definir como todos aquellos requerimientos exigibles a una persona para el correcto desempeño de su labor (nivel mínimo o umbral) o incluso para el desempeño excelente (nivel diferenciador). Conjunto de capacidades que debe poseer el oficial DEM para aplicar de forma integrada los conocimientos, habilidades, actitudes y valores con el fin de lograr éxito en el desempeño de funciones encomendadas.</p> <p>Figura 30 <i>Definición competencias ESFAS-ESPAÑA</i></p>  <p>Figura 31 <i>Elementos de las competencias ESFAS-ESPAÑA</i></p>  <p>Plan de estudios Se ha diseñado según la modalidad semipresencial, que consiste en una enseñanza mixta de las asignaturas, con un periodo no-presencial, a través del Portal Académico Virtual (PAV) del CVCDEF y un periodo presencial con un programa teórico-práctico orientado a que el alumno adquiera competencias generales y específicas requeridas. La enseñanza se configura mediante seis módulos respondiendo a un modelo basado en competencias y tendrán carácter obligatorio.</p> <p>Competencias generales: Que deberá alcanzar el Oficial DEM egresado y que son comunes a la mayoría de los Títulos de Altos Estudios de la Defensa Nacional o posgrado: CG1: Pensamiento analítico-sintético y resolución de problemas: Capacidad de entender y analizar una situación o problema en un entorno nuevo o de incertidumbre, descomponer el problema, identificar los aspectos claves, integrar las soluciones parciales y alcanzar conclusiones válidas para resolverlo de forma efectiva. CG2: Pensamiento crítico. Capacidad de analizar, evaluar y cuestionar fundamentos en que se asientan ideas, acciones y juicios de pensamiento propio/ajeno para mejorar el propio. CG3: Pensamiento creativo y prospectivo. Capacidad de generar ante situaciones complejas procesos mentales de</p>	<p>La ESGE-EPG desarrolla el modelo educativo: El Constructivismo. Los nuevos escenarios demandan de líderes éticos, creativos y críticos, con agilidad mental y competencias tecnológicas, que respeten al ser humano y al medio ambiente e impulsen su integración con la sociedad en los procesos de solución de sus problemas socioculturales. Estos escenarios, requieren la descentralización en la toma de decisiones; se necesita un líder de pensamiento ágil, reflexivo y creativo, que sepa reaccionar y adecuarse rápidamente a los cambios, con capacidad de tomar decisiones y trabajar en equipos multidisciplinares. El constructivismo es un proceso de aprendizaje-enseñanza activo, basado en la reflexión de las personas, de manera que el educando va construyendo mentalmente su entendimiento de la realidad, con base en el conocimiento previo y en las nuevas experiencias. Es un proceso mental del individuo, que se desarrolla de manera interna conforme este individuo interactúa con su entorno. La teoría constructivista parte del presupuesto: "EL CONOCIMIENTO NO SE DESCUBRE, SE CONSTRUYE". El aprendizaje se produce cuando entra en conflicto lo que el estudiante ya sabe con lo que debería saber. Es complementado con el paradigma sociocognitivo humanista: El concepto sociocognitivo hace referencia a que el fundamento epistemológico del paradigma son las teorías socio-cultural-contextual de Vygostky y Feuerstein y el paradigma cognitivo de Piaget, Ausubel y Bruner, así como las teorías del procesamiento de la información y de la Gestalt. Su concepción de la educación: Persigue una educación por competencias, que permita consolidar el desarrollo integral de los discentes. FUNDAMENTO EPISTEMOLÓGICO: El diseño curricular se decanta por la perspectiva interaccionista del conocimiento, y justifica su elección de la siguiente manera: El conocer y el conocimiento son actos, procesos y resultados de personas concretas. Los hechos no son cosas distintas a los conocimientos. La realidad tiene sentido a través de nuestro conocimiento. El carácter social e interactivo del aprendizaje y el conocimiento. El conocimiento como algo a construir, mediante la interacción entre individuos y ambiente, y no a transmitir. VISIÓN es: "Ser reconocidos a nivel nacional e internacional como una Escuela de Postgrado de prestigio en el campo del arte y las ciencias militares". MISIÓN: "Brindar educación de calidad en el campo del arte y las ciencias militares para desarrollar en los estudiantes competencias de liderazgo y gestión estratégica que permitan al Ejército del Perú y otras organizaciones cumplir sus funciones con efectividad". PERFIL DEL GRADUADO (EGRESO): Profesional competente para liderar, comandar, planificar, preparar, ejecutar y evaluar las operaciones y acciones militares que conducen las organizaciones militares hasta el nivel de componente terrestre a fin de garantizar el cumplimiento de su misión, asimismo es un investigador y un profesional ético que contribuye de manera responsable con la protección del medio ambiente y el desarrollo de la sociedad. COMPETENCIAS GENÉRICAS: 1) Ejerce liderazgo sobre las diferentes organizaciones militares bajo su mando. 2) Desarrolla y promueve el trabajo en equipo en las organizaciones militares donde labora. 3) Investiga y</p>	<p>La perspectiva sobre formación integral y el aprendizaje de competencias tiene como problema central la confusión que hay en torno a si etas se: forman, desarrollan, aprenden o se construyen; la respuesta más sólida proviene de la aplicación del principio "dialógico" del pensamiento complejo, que hace referencia a la complementariedad de ideas opuestas en un entretrejo teórico-praxis articulado. En este sentido, se entiende que el "Aprendizaje", las competencias tienen componentes que se aprenden a través de la práctica interactiva contextualizada, no son a priori, ni están en la naturaleza de la persona. Mientras que en la "construcción" de competencias hay procesos que se construyen con base en subprocesos básicos poseídos con anterioridad, lo que significa estructurar un "proyecto socioformativo" para competencias, donde se conecten programas académicos, etapas, perfiles de ingreso y egreso, módulos formativos, capacidades, habilidades, disciplinas, competencias establecidas, saberes, etc de modo transversal y transdisciplinar, que posibiliten desde lo académico tener personas que posean pensamiento complejo que les permita construir la realidad como un tejido multidimensional con claridad y juicio de ideas, con distinción y síntesis de elementos, articulando lo uno y lo múltiple, la unidad en la diversidad, lo regular y lo cambiante lo local y lo global. Esto implica trascender los enfoques curriculares.</p> <p>Niveles de dominio de competencias Son los ámbitos, fases, etapas o ejes que representan cómo se forman-desarrollan-aprenden y construyen las competencias inductivamente, ya sea en procesos cortos o largos de formación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sirven para estructurar los mapas de aprendizaje. • La metodología de niveles de dominio se puede aplicar a: una competencia completa. • Los enfoques que se adecúan mejor al logro de la competencia comando misión, son: <p>Enfoque socioformativo (Tobón S. 2009b)</p> <p>Tabla 16 <i>Niveles de dominio de una competencia desde el enfoque socioformativo.</i></p> <table border="1" data-bbox="1288 989 1803 1300"> <thead> <tr> <th>Niveles de dominio</th> <th>Caracterización</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Preformal</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • La competencia aún no tiene estructura (forma). • Se tienen algunos elementos que no alcanzan a definir un nivel receptivo. </td> </tr> <tr> <td>Receptivo</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Se tiene recepción de la información • El desempeño es muy operativo • Hay baja autonomía • Se tienen nociones sobre la realidad y el ámbito de actuación en la competencia. </td> </tr> <tr> <td>Resolutivo (básico)</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Se resuelven problemas sencillos del contexto. • Hay labores de asistencia a otras pérdidas • Se tienen elementos técnicos de los procesos implicados en la competencia. • Se poseen algunos conceptos básicos. </td> </tr> <tr> <td>Autónomo</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Hay autonomía en la actuación (no se requiere asesoría continua de otras personas). • Se gestionan recursos. • Hay argumentación científica sólida y profunda. • Se resuelven problemas de diversa índole con los elementos necesarios. </td> </tr> <tr> <td>Estratégico</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Se plantean estrategias de cambio en la realidad • Hay creatividad e innovación • Hay altos niveles de impacto en la realidad • Se hacen análisis evolutivos-prospectivos para abordar mejor los problemas. • Se consideran las consecuencias de diferentes opciones de resolución de los problemas en el contexto. </td> </tr> </tbody> </table> <p>Enfoque de complejidad en la formación de una competencia (Gómez, J. 2001): Se enfoca en entender la variación de las competencias no por su complejidad estructural, sino por la progresiva ampliación, resignificación y</p>	Niveles de dominio	Caracterización	Preformal	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia aún no tiene estructura (forma). • Se tienen algunos elementos que no alcanzan a definir un nivel receptivo. 	Receptivo	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene recepción de la información • El desempeño es muy operativo • Hay baja autonomía • Se tienen nociones sobre la realidad y el ámbito de actuación en la competencia. 	Resolutivo (básico)	<ul style="list-style-type: none"> • Se resuelven problemas sencillos del contexto. • Hay labores de asistencia a otras pérdidas • Se tienen elementos técnicos de los procesos implicados en la competencia. • Se poseen algunos conceptos básicos. 	Autónomo	<ul style="list-style-type: none"> • Hay autonomía en la actuación (no se requiere asesoría continua de otras personas). • Se gestionan recursos. • Hay argumentación científica sólida y profunda. • Se resuelven problemas de diversa índole con los elementos necesarios. 	Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Se plantean estrategias de cambio en la realidad • Hay creatividad e innovación • Hay altos niveles de impacto en la realidad • Se hacen análisis evolutivos-prospectivos para abordar mejor los problemas. • Se consideran las consecuencias de diferentes opciones de resolución de los problemas en el contexto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es imperativo desarrollar en la estructura educativa superior militar un modelo académico constructivista basado en competencias con carácter obligatorio y articulado en lo formativo, capacitación y perfeccionamiento profesional. • Abordar el proceso educativo con capacidad de autorreflexión basado en el desarrollo sostenido del pensamiento complejo y el aprendizaje estratégico con el fin de que podamos tener las herramientas cognitivas, conductuales y catalogadas para entretrejo los saberes, contextualizar el conocimiento, integrar el todo a las partes y viceversa, asumir el caos y la incertidumbre como fenómenos esperables y afrontarlos mediante estrategias, religar teoría y práctica real con autonomía disciplinada y proponer lo disímil e irreconciliable en propuestas complementarias. • El concepto dinámico de competencias en sentido amplio es el que se adecúa al oficial estudiante enfrentar de mejor manera situaciones clave en las zonas indeterminadas de la práctica, más aún, su desempeño diferenciado será su capacidad con situaciones reales propias de un contexto profesional en cambio permanente caracterizadas por el ambiente VICA (Volátil, incierto, complejo y ambiguo) y presencia de conflictos de valor. • El proceso aprendizaje-enseñanza, de competencias necesita ser resignificado y ampliado a un proyecto con enfoque socioformativo, de modo transversal y transdisciplinar, que posibiliten líderes influyentes capaces de construir la realidad como un tejido multidimensional conectando de manera simétrica la unidad en la diversidad, lo regular y lo evolutivo. En este sentido, la comprensión compartida y la iniciativa disciplinada vectores de ejecución de la futura competencia comando misión tienen que ser desarrollados a través de un nivel de dominio competencial, considerándose idóneo el propuesto por Tobón S. (2009b) que se estructura en cinco (05) niveles de dominio de una competencia desde un enfoque socioformativo: preformal, receptivo, resolutivo, autónomo y estratégico.
Niveles de dominio	Caracterización															
Preformal	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia aún no tiene estructura (forma). • Se tienen algunos elementos que no alcanzan a definir un nivel receptivo. 															
Receptivo	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene recepción de la información • El desempeño es muy operativo • Hay baja autonomía • Se tienen nociones sobre la realidad y el ámbito de actuación en la competencia. 															
Resolutivo (básico)	<ul style="list-style-type: none"> • Se resuelven problemas sencillos del contexto. • Hay labores de asistencia a otras pérdidas • Se tienen elementos técnicos de los procesos implicados en la competencia. • Se poseen algunos conceptos básicos. 															
Autónomo	<ul style="list-style-type: none"> • Hay autonomía en la actuación (no se requiere asesoría continua de otras personas). • Se gestionan recursos. • Hay argumentación científica sólida y profunda. • Se resuelven problemas de diversa índole con los elementos necesarios. 															
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Se plantean estrategias de cambio en la realidad • Hay creatividad e innovación • Hay altos niveles de impacto en la realidad • Se hacen análisis evolutivos-prospectivos para abordar mejor los problemas. • Se consideran las consecuencias de diferentes opciones de resolución de los problemas en el contexto. 															

<p>Toma de decisiones de GUC</p>	<p>búsqueda y descubrimiento que proporcionen soluciones originales, así como de imaginar escenarios futuros posibles. CG4: Orientación al logro. Capacidad de formular juicios a partir de información incompleta o limitada, elegir la mejor alternativa y ejecutar las acciones oportunas, buscando la excelencia para obtener o superar los resultados esperados. CG5: Comunicación eficaz. Capacidad de informar y transmitir de forma oral y escrita con veracidad, claridad, concisión, precisión y fluidez, adaptándose a las características de la situación y la audiencia para lograr convencer e influir. CG6: Liderazgo y trabajo en equipo. Capacidad de dirigir grupos de trabajo asegurando la cohesión, colaboración activa y motivación de sus miembros, así como la de integrarse y participar en uno de ellos, anteponiendo los intereses del grupo a los personales, para conseguir los objetivos marcados. CG7: Autocontrol, autoconfianza y resiliencia. Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas cuando se trabaja en condiciones de presión, de confiar en las propias aptitudes, juicios y criterio, y de sobreponerse a la adversidad o al fracaso. CG8: Investigación. Capacidad de desarrollar líneas de investigación consideradas de interés en el ámbito de las FAS y de la paz, la seguridad y la defensa.</p> <p>Competencias específicas: Son propias del Oficial DEM y se orientan a la consecución del perfil que permita el desarrollo de sus cometidos en el ámbito de su función y con carácter eminentemente conjunto. Están asociadas a los tres principales procesos de trabajo en que todo oficial DEM puede participar y por lo tanto debe ser competente. CE1: Política de Seguridad y Defensa. Capacidad de analizar con un enfoque integral el entorno de seguridad de interés para España, así como de evaluar y proponer mejoras a las estrategias y sistemas de seguridad y defensa, en el ámbito nacional e internacional. CE2: Planeamiento de la Defensa. Capacidad de contribuir activamente en los procesos de Planeamiento de Fuerzas del Planeamiento Militar y en el de Planeamiento de Recursos, así como en la coordinación y control de la gestión de estos últimos, en el ámbito conjunto nacional e internacional. CE3: Planeamiento y conducción de operaciones y ejercicios. Capacidad de contribuir activamente en el planeamiento y conducción de operaciones y ejercicios específicos, conjuntos o conjunto-combinados, con la participación de organismos o agencias no militares, en los niveles estratégico, operacional y en las estructuras superiores de nivel táctico, de acuerdo a la normativa y procedimientos nacionales y de las organizaciones internacionales de seguridad y defensa de los que España forma parte.</p>	<p>desarrolla nuevos conocimientos y actualiza la doctrina en el campo militar..., COMPETENCIAS ESPECÍFICAS: Lidera, planea, prepara, ejecuta y evalúa las operaciones y acciones militares hasta el nivel componente terrestre ... ESTRUCTURA CURRICULAR: Se diseña con la intencionalidad de lograr las competencias propias del ejercicio militar en el campo de batalla y ambiente de las operaciones y acciones militares: liderazgo, pensamiento estratégico, pensamiento táctico, pensamiento crítico, pensamiento creativo y pensamiento resolutivo. Esto supone formar personas autónomas, responsables y emprendedoras. Un "currículo para aprender", pero, "no solo para aprender, sino para seguir aprendiendo". Comprende las experiencias formativas propuestas al estudiante desde las áreas del conocimiento del arte y ciencia militar. Asumiendo entonces el currículo como el conjunto de experiencias articuladas con todas las actividades formativas vivenciadas por el estudiante en el proceso de aprendizaje enseñanza, los criterios para la selección, organización y distribución de dichas experiencias formativas propenden por la consolidación de atributos curriculares como la interdisciplinariedad, la integralidad, la flexibilidad y la contextualización. MODELO DIDÁCTICO: ENSEÑANZA – APRENDIZAJE: Potenciar la capacidad de expresión: Implica concebir el aprendizaje como proceso y no como producto. Se prioriza la comprensión de la información que conlleva la construcción del conocimiento, así como el descubrimiento de las vías que permite al educando adquirir la información necesarios en cualquier circunstancia de la vida. Potenciar la capacidad de pensamiento crítico: Las destrezas cognitivas desarrolladas por un pensador crítico son: interpretar (comprender el significado), analizar (observar, identificar ideas y argumentos, descomponer y relacionar las partes), evaluar la credibilidad, deducir o inferir (cuestiona la realidad, forma conjeturas e hipótesis, llega a conclusiones razonable – deducción, inducción-), explicar (enunciar, argumentar o justificar el razonamiento). Potenciar la capacidad de pensamiento creativo: Los líderes deben aprovechar las oportunidades para pensar de forma creativa e innovar. Potenciar la capacidad de "aprender a aprender": Implica facilitar al estudiante la oportunidad de construir sus propios conocimientos, es decir manejar, organizar, estructurar y comprender la información, o lo que es lo mismo, poner en contacto las habilidades del pensamiento con los datos informativos. Aprender es pensar, mejorando diariamente las estrategias o habilidades de ese pensamiento. Potenciar a la persona como base del aprendizaje: Las técnicas y estrategias de aprendizaje - enseñanza se refieren a la manera "cómo aprende" el estudiante, es decir, se dan desde el interior del estudiante (aprendizaje - estudiante). Las estrategias de aprendizaje se desarrollan a partir del enfoque del aprendizaje significativo y constructivista, como una vía de adaptación al proceso de enseñanza – aprendizaje. El ciclo Kolb o modelo de aprendizaje a través de la experiencia (MAE) Es un proceso continuo, basado en la reflexión, que es modificado continuamente por nuevas experiencias.</p>	<p>rejerarquización de los contenidos representacionales, lo cual sería llevado a cabo por acciones intencionales y significativas mediadas por herramientas. En este nivel de dominio competencial se enfatizan en la progresiva implicación personal y en la automatización de estrategias de aprendizaje que liberan en una persona mecanismos mentales facilitándole prestar mayor atención a la actividad que está realizando, es decir, agrupan sus conocimientos en secuencias de acciones automáticas que hacen más rápida y eficiente la ejecución de las tareas.</p> <p>Tabla 17 <i>Niveles de complejidad basados en el dominio personal e intuitivo</i></p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="1279 403 1391 483"> Nivel I: Desempeño rutinario </td> <td data-bbox="1391 403 1809 483"> La competencia se aplica en la resolución de un tipo específico de problemas y actividades siguiendo procedimientos técnicos que se llevan a cabo de manera rutinaria, aunque la actuación no es mecánica. Continúa hay revisión de la aplicación del procedimiento a los problemas y se corrigen los errores. </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1279 483 1391 563"> Nivel II: Desempeño autónomo </td> <td data-bbox="1391 483 1809 563"> La competencia se aplica en resolver problemas y realizar actividades desde una implicación propia, decidiendo sin rigidez, de otras personas. Aquí, los problemas se abordan como retos donde la persona se involucra a fondo para lograr la excelencia. Se siguen procedimientos explícitos para resolver los problemas. </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1279 563 1391 643"> Nivel III: Desempeño de transferencia </td> <td data-bbox="1391 563 1809 643"> La competencia se aplica en múltiples tipos de problemas relacionados y en diferentes contextos, con corrección de errores, implicación personal y autonomía. Se resuelven problemas cada vez más específicos teniendo en cuenta el manejo de la incertidumbre. </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1279 643 1391 778"> Nivel IV: Desempeño intuitivo </td> <td data-bbox="1391 643 1809 778"> La competencia se pone en acción de forma personalizada, en múltiples problemas relacionados y gran variedad de contextos, pero sin tener como base la guía de procedimientos específicos de forma explícita, ya que la persona se desenvuelve de acuerdo con su experiencia y gran cantidad de saberes acumulados. El desempeño es intuitivo porque el procesamiento de la información no es consciente y se basa en la puesta en acción de múltiples datos, tanto de la experiencia personal como del contexto (sabiduría). </td> </tr> </table>	Nivel I: Desempeño rutinario	La competencia se aplica en la resolución de un tipo específico de problemas y actividades siguiendo procedimientos técnicos que se llevan a cabo de manera rutinaria, aunque la actuación no es mecánica. Continúa hay revisión de la aplicación del procedimiento a los problemas y se corrigen los errores.	Nivel II: Desempeño autónomo	La competencia se aplica en resolver problemas y realizar actividades desde una implicación propia, decidiendo sin rigidez, de otras personas. Aquí, los problemas se abordan como retos donde la persona se involucra a fondo para lograr la excelencia. Se siguen procedimientos explícitos para resolver los problemas.	Nivel III: Desempeño de transferencia	La competencia se aplica en múltiples tipos de problemas relacionados y en diferentes contextos, con corrección de errores, implicación personal y autonomía. Se resuelven problemas cada vez más específicos teniendo en cuenta el manejo de la incertidumbre.	Nivel IV: Desempeño intuitivo	La competencia se pone en acción de forma personalizada, en múltiples problemas relacionados y gran variedad de contextos, pero sin tener como base la guía de procedimientos específicos de forma explícita, ya que la persona se desenvuelve de acuerdo con su experiencia y gran cantidad de saberes acumulados. El desempeño es intuitivo porque el procesamiento de la información no es consciente y se basa en la puesta en acción de múltiples datos, tanto de la experiencia personal como del contexto (sabiduría).
Nivel I: Desempeño rutinario	La competencia se aplica en la resolución de un tipo específico de problemas y actividades siguiendo procedimientos técnicos que se llevan a cabo de manera rutinaria, aunque la actuación no es mecánica. Continúa hay revisión de la aplicación del procedimiento a los problemas y se corrigen los errores.										
Nivel II: Desempeño autónomo	La competencia se aplica en resolver problemas y realizar actividades desde una implicación propia, decidiendo sin rigidez, de otras personas. Aquí, los problemas se abordan como retos donde la persona se involucra a fondo para lograr la excelencia. Se siguen procedimientos explícitos para resolver los problemas.										
Nivel III: Desempeño de transferencia	La competencia se aplica en múltiples tipos de problemas relacionados y en diferentes contextos, con corrección de errores, implicación personal y autonomía. Se resuelven problemas cada vez más específicos teniendo en cuenta el manejo de la incertidumbre.										
Nivel IV: Desempeño intuitivo	La competencia se pone en acción de forma personalizada, en múltiples problemas relacionados y gran variedad de contextos, pero sin tener como base la guía de procedimientos específicos de forma explícita, ya que la persona se desenvuelve de acuerdo con su experiencia y gran cantidad de saberes acumulados. El desempeño es intuitivo porque el procesamiento de la información no es consciente y se basa en la puesta en acción de múltiples datos, tanto de la experiencia personal como del contexto (sabiduría).										

Figura 32
Modelo Kolb para la enseñanza – aprendizaje.



Figura 33
Modelo de Aprendizaje Experiencial para la enseñanza – aprendizaje (Adaptación del modelo Kolb).

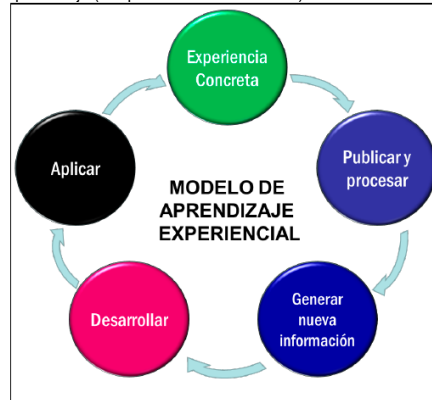


Tabla 18

Matriz de triangulación de resultados integral (conjuga técnicas específicas)

Categorías	Síntesis conclusivo de entrevistas	Síntesis conclusivo de analisis documental	Resultados															
<p>Liderazgo de combate</p>	<p>Definitivamente el empleo de estrategias de comprensión compartida, como fundamento de una competencia comando de misión, involucra movilizar un aprendizaje estratégico in-situ acciones complejas como núcleo de la competencia, ligado en mayor medida a procedimientos heurístico (descubrimientos), por lo que, se fundamenta en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias cognitivas de estructuración de saberes mediante capacidades y destrezas. • Estrategias motivacionales para alcanzar una jerarquía cognoscitiva, que se nutra del pensamiento crítico, creativo y complejo. • Estrategias metacognitivas, porque el fin de futura competencia, se ubica en el propio usuario (oficial estudiante), lo que la hace personal, propia, deliberada, auténtica, inédita, comprometida, autorregulada y autogestionada, lo que se evidencia en el desempeño profesional en su capacidad de contender con las situaciones reales del contexto/entorno militar en cambio permanente y se ubica en la denominada "zonas indeterminadas de la práctica "caracterizada por el ambiente VICA (Volátil, incierto, complejo y ambiguo). <p>La conectividad entre sociedad del conocimiento y los perfiles de egresados de la educación superior militar, buscan dentro de sus competencias formar líderes íntegros, integrales, competentes y con compromiso ético, esto origina la urgencia de resignificar y articular, el proceso de aprendizaje de la competencia comando misión, desde un proyecto formativo con abordaje experiencial en contextos reales con énfasis en solución de situaciones-problemas y casos a lo largo de toda la capacitación y perfeccionamiento de la profesión. Por consiguiente, el aprendizaje continuo tiene que ser constructivista, transversal, transdisciplinar, sociocultural, a fin de que esta sea autorregulada, consciente y propositiva de saberes y recursos cognitivos complejos interactivos.</p> <p>En cuanto a visión sistémica de competencia, la transposición didáctica de ésta, requiere conjugar un ambiente de aprendizaje centrado en lo reflexivo, estratégico y complejo mediante procesos interactivos de contextualización- descontextualizada- recontextualización, por lo que se han identificado como estrategias académicas para estructurar la competencia comando misión, las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El árbol de problemas. • Inicio crítico de hecho y de valor. • Método de proyectos. • Desarrollo transversal de las habilidades del pensamiento complejo. • Tecnologías de información y comunicación (TIC). • Role playing. • Teoría de los 5 por qué. • Analogías conceptuales <p>Mientras que, para un contexto militar, la aplicabilidad de un proyecto formativo competencial integrador tiene que reconsiderar el encadenamiento de perfiles de ingreso y egreso en os diferentes cursos de grados de la profesión. Tiene que conjugar dinámicamente tres tipos de competencias: global (básica), general y específica en torno a nodos problematizadores por resolver, empleando como herramienta transversal y de manera transdisciplinar las habilidades del pensamiento complejo. En tal sentido es esencial consolidar un enfoque de competencias que aglutinen contextos o escenarios de ambiente operacional militar, social, disciplinar, profesional-laboral e investigativo para comprender procesos de interrelación, recursividad sistémica, organización, diferencia, oposición y complementación dentro de factores de orden y en un ambiente VICA, así como resignificar capacidades y destrezas del ejercicio del comando de misión (conducción operativa descentralizada), tales como: comprender, visualizar, describir y evaluar.</p> <table border="1" data-bbox="376 1018 1346 1193"> <thead> <tr> <th colspan="5">CAPACIDADES SUPERIORES PARA COMPRENSION COMPARTIDA</th> </tr> <tr> <th>Capacidades</th> <th>Pensamiento crítico</th> <th>Pensamiento creativo</th> <th>Pensamiento resolutivo (Resolver problemas)</th> <th>Pensamiento ejecutivo (toma de decisiones)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Destrezas</td> <td>- Argumentar - Juicio crítico - Analizar - Planificar la acción - Elabora conclusiones - Manejar la incertidumbre - Comprender - Visualizar</td> <td>- Asociar ideas - Flexibilidad mental - Iniciativa - Intuir - Demostrar curiosidad - Imaginar - Demostrar originalidad - Describir</td> <td>- Definir el problema - Genera alternativas - Predecir resultados - Extraer consecuencias - Controla proceso - Autonomía - Evaluar acciones - Dirigir</td> <td>- Mente abierta - Selecciona alternativas - Consulta - Aplica decisiones - Mostrar objetividad - Establece cadenas causales - Evalúa el resultado - Conducir.</td> </tr> </tbody> </table>	CAPACIDADES SUPERIORES PARA COMPRENSION COMPARTIDA					Capacidades	Pensamiento crítico	Pensamiento creativo	Pensamiento resolutivo (Resolver problemas)	Pensamiento ejecutivo (toma de decisiones)	Destrezas	- Argumentar - Juicio crítico - Analizar - Planificar la acción - Elabora conclusiones - Manejar la incertidumbre - Comprender - Visualizar	- Asociar ideas - Flexibilidad mental - Iniciativa - Intuir - Demostrar curiosidad - Imaginar - Demostrar originalidad - Describir	- Definir el problema - Genera alternativas - Predecir resultados - Extraer consecuencias - Controla proceso - Autonomía - Evaluar acciones - Dirigir	- Mente abierta - Selecciona alternativas - Consulta - Aplica decisiones - Mostrar objetividad - Establece cadenas causales - Evalúa el resultado - Conducir.	<ul style="list-style-type: none"> • Es imperativo desarrollar en la estructura educativa superior militar un modelo académico constructivista basado en competencias con carácter obligatorio y articulado en lo formativo, capacitación y perfeccionamiento profesional. • Abordar el proceso educativo con capacidad de autorreflexión basado en el desarrollo sostenido del pensamiento complejo y el aprendizaje estratégico con el fin de que podamos tener las herramientas cognitivas, conductuales y catalogadas para entretejer los saberes, contextualizar el conocimiento, integrar el todo a las partes y viceversa, asumir el caos y la incertidumbre como fenómenos esperables y afrontarlos mediante estrategias, religar teoría y práctica real con autonomía disciplinada y proponer lo disímil e irreconciliable en propuestas complementarias. • El concepto dinámico de competencias en sentido amplio es el que se adecúa al comando misión, porque permite al oficial estudiante enfrentar de mejor manera situaciones clave en las zonas indeterminadas de la práctica, más aún, su desempeño diferenciado será su capacidad de con situaciones reales propias de un contexto profesional en cambio permanente caracterizados por el ambiente VICA (Volátil, incierto, complejo y ambiguo) y presencia de conflictos de valor. <p>El proceso aprendizaje-enseñanza, de competencias necesita ser resignificado y ampliado a un proyecto con enfoque socioformativo, de modo transversal y transdisciplinar, que posibiliten líderes influyentes capaces de construir la realidad como un tejido multidimensional conectado de manera sistémica la unidad en la diversidad, lo regular y lo evolutivo. En este sentido, la comprensión compartida y la iniciativa disciplinada vectores de ejecución de la futura competencia comando misión tienen que ser desarrollados a través de un nivel de dominio competencial, considerándose idóneo el propuesto por Tobón S. (2009b) que se estructura en cinco (05) niveles de dominio de una competencia desde un enfoque socioformativo: preformal, receptivo, resolutivo, autónomo y estratégico.</p>	<p>Posibilitar una competencia comando de misión implicará trascender enfoques curriculares de manera inductiva, razón por la que, el empleo de la estrategia de comprensión compartida como cordón umbilical, en su logro continuo involucra que la estructura académica militar tenga que ser constructivista encuadrada en un nivel de dominio de competencias con enfoque socioformativo como el propuesto por Tobón S. (2009b), ampliado, resignificado y articulado mediante un proyecto formativo que eslabone lo profesional, lo ocupacional, la capacitación, el perfeccionamiento, saberes y otros de manera transversal, transdisciplinar y sociocultural, que de sentido de aprendizaje y construcción de competencia fundamentado en la aplicación del principio "dialógico" del pensamiento complejo en un contexto de entretejido teórico-praxis que le permita construir la realidad como una malla multidimensional conectando la unidad en la diversidad, lo regular y lo cambiante en un ambiente VICA (Volátil, incierto, complejo y ambiguo), a fin de que esta competencia sea autorregulada (metacognitiva) consciente, propositiva de saberes y recursos cognitivos complejos en procesos interactivos de contextualización-descontextualización-recontextualización.</p> <p>Se han identificado como categorías académicas para su aprendizaje estratégico a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El árbol de prolemas • Juicio crítico de hecho y de valor • Método de proyectos • Teoría de los 05 por qué • Analogías conceptuales • Desarrollo transversal de habilidades del pensamiento complejo.
CAPACIDADES SUPERIORES PARA COMPRENSION COMPARTIDA																		
Capacidades	Pensamiento crítico	Pensamiento creativo	Pensamiento resolutivo (Resolver problemas)	Pensamiento ejecutivo (toma de decisiones)														
Destrezas	- Argumentar - Juicio crítico - Analizar - Planificar la acción - Elabora conclusiones - Manejar la incertidumbre - Comprender - Visualizar	- Asociar ideas - Flexibilidad mental - Iniciativa - Intuir - Demostrar curiosidad - Imaginar - Demostrar originalidad - Describir	- Definir el problema - Genera alternativas - Predecir resultados - Extraer consecuencias - Controla proceso - Autonomía - Evaluar acciones - Dirigir	- Mente abierta - Selecciona alternativas - Consulta - Aplica decisiones - Mostrar objetividad - Establece cadenas causales - Evalúa el resultado - Conducir.														

Categorías	Síntesis conclusivo de entrevistas	Síntesis conclusivo de analisis documental	Resultados
Toma de decisiones de la GUC	<p>Se hace imprescindible, repensar en una educación militar donde los líderes tengan posibilidad de "hacer" de confrontar teoría con praxis (experiencia in situ), así se efectivizaría el aprendizaje autoreflexivo, autorregulado, real y perpetuo; considerando, la iniciativa disciplinada como cordón umbilical del comando misión y columna del liderazgo, se afirma que aún es poco explorada y aprovechada como una competencia militar básica, de ser reestructurada y resignificada se iría alcanzando sostenidamente en una perspectiva socioformativa de competencia a lo largo de la carrera profesional de manera transdisciplinaria y conjugando saberes con habilidades del pensamiento complejo (metacognitivo, dialógico, metanoia, hologramática y autoorganizativa) complementada con pensamiento crítico y creativo en entornos propios y reales.</p> <p>En tal sentido, algunas estrategias y técnicas de aprendizaje académicas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cruz categorial • Diagrama de pez (Ischikawa) • Seis sombreros para pensar • Tour de bases • Galería del aprendizaje. <p>Para el desarrollo de la iniciativa disciplinada en un contexto militar, se parte desde la nueva visión formativa para competencias, que sitúa como núcleo un aprendizaje estratégico, reflexivo y complejo que no existe en sí misma como un fin, sino que, se halla encarnada en cada usuario (oficial estudiante), es decir, no se transmite sino que se construye a fin de actuar competentemente una capacidad del Ejército como función clave lo constituye el mando tipo misión que se sustenta como filosofía y como función de conducción de la guerra (FCG) empero, es a través de su ejecución como comando de misión que se hace transversal a los FCG, a la toma de decisiones, al liderazgo y se proyecta a los elementos de la potencia de combate en el marco operacional de la intención del comandante el propósito ampliado y el estado final deseado. Esta es la razón por lo que se hace imperativo lograrla como una competencia basada en la iniciativa disciplinada implementada desde un nivel de estándar operativo desarrollada por un:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje estratégico real, propio y metacognitivo. • Articulando saberes con destrezas del ejercicio de comando en combate y con habilidades del pensamiento complejo. • Prácticas profesionales reales • Aplicación de entrenamiento en simuladores tácticos digitales. <p>Algunas estrategias profesionales de aprendizaje son</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo rojo • Maniobras en la carta a doble acción. • Ejercicio de funciones de combate • Prácticas profesionales reales. 		<p>Hacer practicable una iniciativa disciplinada autorreflexiva, autorregulada, real y perpetua, como motor del comando de misión en el engranaje del mando tipo misión y eje vital e inherente de un liderazgo influyente, es lo que ha motivado esta investigación, en razón de que el ser poco explorada y aprovechada como una competencia militar, se torna esencial evolucionarla a lo largo de la carrera profesional de manera transdisciplinaria. En tal sentido y significado, se enfatiza que dicha nueva competencia sea ampliada y resignificada a partir de un proyecto con el enfoque socioformativo, debiendo ser desarrollada mediante la propuesta de nivel de dominio competencial de Tobón S. (209b) que considera los niveles: preformal, receptivo, resolutivo, autónomo y estratégico.</p> <p>Religar teoría y práctica real con autonomía disciplinada, lleva a afirmar que el concepto dinámico de competencia en sentido "amplio", es el que se adecúa a esta estrategia base del comando misión, porque conduce al oficial estudiante enfrentar de mejor manera situaciones clave en las zonas indeterminadas de la práctica, más aún, su desempeño diferenciado será su capacidad de contender con situaciones reales propias en un contexto profesional con ambiente VICA; de esto, se infiere, que la nueva visión formativa de esta competencia, sitúa como núcleo, un aprendizaje estratégico reflexivo y complejo que no existe en sí misma como un fin, sino que, se halla encarnada en cada oficial, es decir, no se podrá transmitir sino que se tendrá que construir para actuar competentemente, de esta forma, se articula exitosamente la ejecución de un comando de misión que se hace transversal a las demás funciones de conducción de la guerra, a la potencia de combate en el marco operacional de la intención del comandante, el propósito ampliado, el estado final deseado, a la toma de decisiones y proyectado a un liderazgo influyente.</p> <p>Se han identificado como estrategias académicas profesionales para su aprendizaje estratégico a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matriz de los factores de la situación • Equipo rojo • Maniobras en a carta • Ejercicio de funciones de combate • Ejercicios LFX (Life fire exercises) • Ejercicios CPX (Command post exercises)

CAPITULO V: DIALOGO TEÓRICO EMPÍRICO

Partiendo del significado de triangulación, el acopio investigativo obtuvo una mayor profundidad en el análisis de exploración de contenidos de las técnicas desarrolladas, lo cual sirvió para hacer inferencias, mediante la identificación sistemática y objetiva de indicadores (características) específicos dentro de un contexto. En este apartado, el proceso de análisis realizado incorporó las concepciones de diversos teóricos de la metodología académica en el campo cualitativo, además de la muestra; también se precisa que este análisis fue abierto, no trasgrediendo la consistencia lógica inductiva básica, más bien se llevó a cabo considerando una aproximación (metodológica) general adoptada de acuerdo con las circunstancias y naturaleza de la investigación en particular.

También es pertinente resaltar ciertas características que definieron la naturaleza del análisis cualitativo de las técnicas - fuentes empleadas:

- Describir experiencias (entrevistas)
- Comprender en profundidad el contexto que rodea los datos.
- Interpretación de categorías y temas.
- Explicar situaciones, fenómenos, y aplicaciones metodológicas de otras escuelas de educación superior con experiencia en proceso de aprendizaje-enseñanza constructivistas – socioculturales.
- Encontrar sentido a los datos dentro del planteamiento del problema.
- Explicar, partiendo de identificar relaciones entre temas y contextos, desarrollando interpretaciones consistentes buscando sentido y significado de los mismos.
- Las interpretaciones surgidas en el proceso se vincularon con el planteamiento del problema.
- El análisis conllevó diversas perspectivas (ecléctico), fue sistemático e iterativo, fue contextual.
- Los resultados del análisis son síntesis que sirvieron para explicar con sustento el desarrollo de conceptos y respuestas, previa comprensión de significados de los datos estructurados.
- Describir contexto actual del objeto de estudio.
- Correlacionar significados de temas con su aplicabilidad inferida.

En este apartado, es relevante señalar, que la generación de conceptos y de categorías emerge de explicaciones que se han vivido, observado, analizado y evaluado en profundidad, a cerca del liderazgo en combate y su brazo ejecutante en el comando de misión, en tal sentido, emana de las experiencias de situaciones y casos reales con información académica

referente que fundamentan los datos validados, en la cual, se compara la contribución del fenómeno investigado, con el origen de procedencia de las fuentes consultadas, es decir, las categorías establecidas se alcanzaron mediante un proceso inductivo, lógico y analítico e interpretativo. En el desarrollo del análisis integral, se conceptualiza que “*competencia*” tiene la característica propia que la sitúa en el “*saber hacer*” y tiene en cuenta, el contexto como un tejido multidimensional que articula de modo sistémico actitudes, conocimientos y habilidades cognitivas complejas con un desempeño eficaz fundamentado en la propia autorregulación para resolver problemas con idoneidad en el accionar del líder.

Considerando el primer objetivo específico establecido: **Establecer estrategias de empleo de comprensión compartida en el fortalecimiento del liderazgo de combate que contribuya a la toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate.**

De lo descrito y analizado en las teorías consultadas en (Chiavenato I. , 2008) sobre gestión del talento humano, articulada con el modelo estructural de competencias, y a su vez, conjugada con el enfoque socioformativo para competencias-pensamiento complejo de (Tobón, 2009b)

Se argumenta que, al definir el talento humano como competencias encarnadas en una persona, por lo que, para la comprensión compartida en el comando de misión, se hace necesario integrarla a un contexto de conducción descentralizada favorable y propicio, donde tales competencias (talento) se impregnen intrínseca y automatizadamente. Al evolucionar, el contexto académico, profesional-ocupacional, en busca de mejora continua, se condiciona que la estructura competencial este centrada en la acción, precedidas por competencias profesional, metódica, social y personales, complementada con literalidades (TIC's). En prospectiva, el proceso educativo militar basado en un enfoque de sistemas y gestión por procesos tienen que articularse inductivamente desde un "*enfoque socioformativo*" integrado a la carrera militar, para lo que, es esencial ampliar, resignificar, articular y promover estrategias didácticas encuadradas en la recursividad de la visión sistémica, embonando con un proyecto formativo integral e integrador, cuyo eje dinámico sea el "*pensamiento complejo*" enlazado a saberes y en concomitancia con el aprendizaje estratégico. De esta manera, se configura la aplicabilidad del comando de misión desarrollado como una "competencia", donde el subvector comprensión compartida tiene que facilitar el método de construcción de la realidad propia (saber humano) con una interdependencia dinámica, abierta y autoorganizativa que produzcan continuos cambios, evidenciando nuevas formas de organización mediadas por la inter y transdisciplinariedad en un entorno pluridimensional con trabajo integrado más autónomo, con redimensionamiento de la interacción entre las diversas formas cognoscitivas y orientado a un aprendizaje en base a nodos problematizadores y problemas específicos contextualizado en un entorno propio y real.

Paralelamente, de los resultados obtenidos que se conjuga con la experticia alcanzada, se sostiene que: Posibilitar el empleo de la estrategia de comprensión compartida en el marco de una competencia comando de misión, involucrará adaptar un nivel de dominio de competencias, que, para este estudio, considera significativo, el propuesto por Tobón, S. (2009b) con "*enfoque socioformativo*", mediante un "*proyecto formativo*" que eslabone lo profesional, ocupacional, saberes, capacitación, perfeccionamiento transversal y transdisciplinarmente, fundamentado en las habilidades del pensamiento complejo en un contexto de entretejido teórico-praxis, conectando la unidad en la diversidad, lo regular y o cambiante en un ambiente "*VICA*" (Volátil, incierto, complejo, ambiguo). Condicionando de esta manera, que la nueva competencia sea metacognitiva, consciente, propositiva de saberes y con procesos interactivos de contextualización-descontextualización-recontextualización. Como estrategias didácticas se señalan: árbol de problemas, juicio crítico hechos/valor, método de proyectos, teoría de los cinco por qué y analogías conceptuales, entre otros.

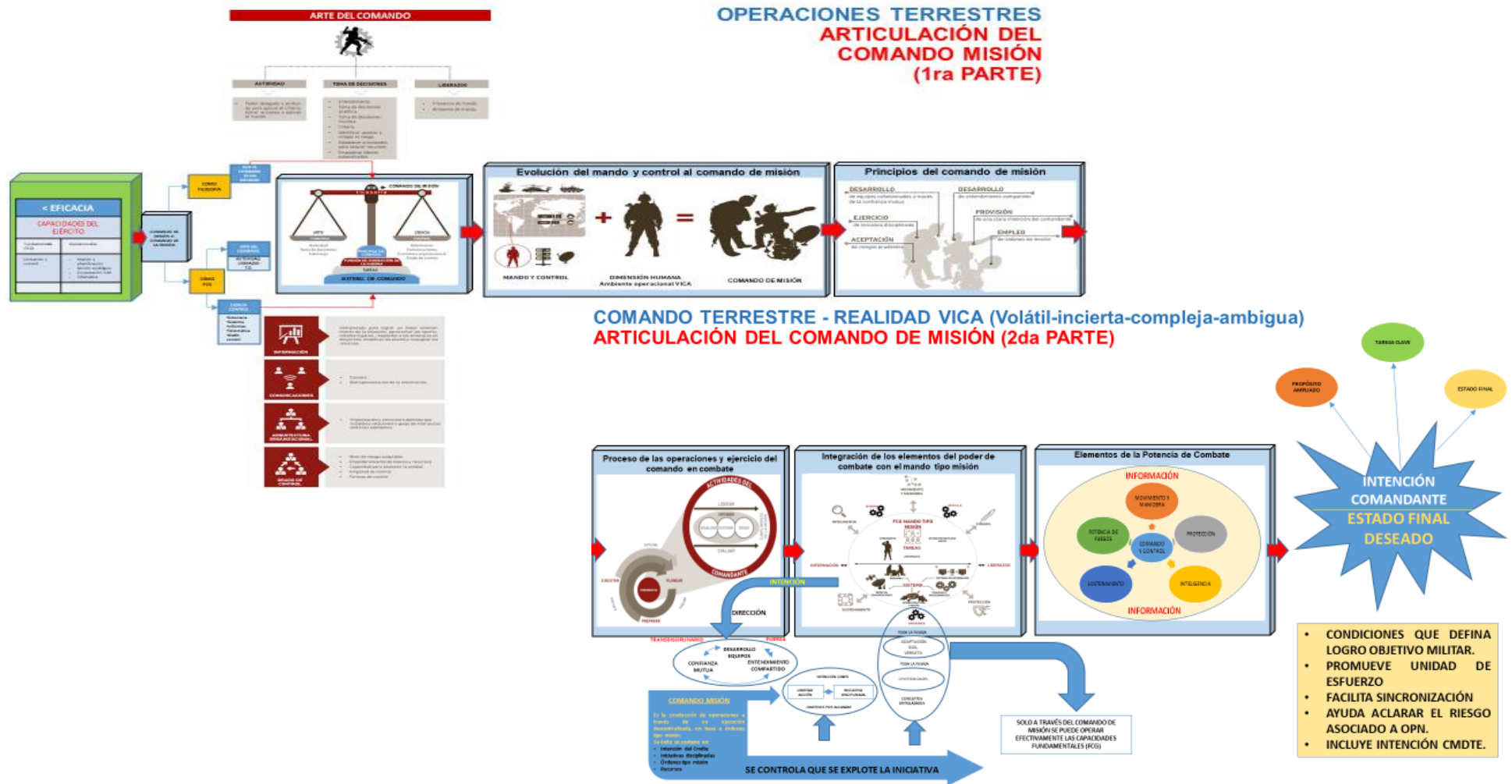
Al compararse (alinearse), las bases teóricas consultadas con los resultados alcanzados, se infiere como hallazgo de esta categoría investigada, que cobra sentido y significado sustancial, formalizar el logro del comando y misión a través del desarrollo de una “competencia general” que tenga como vector fundamental la estrategia de comprensión compartida desarrollada desde un “*enfoque socioformativo integral*”, aplicando un “*proyecto formativo militar*”, que facilite metódicamente la construcción de la realidad propia, adaptando un nivel de dominio competencial, dónde confluyan eslabones de capacitación y perfeccionamiento con procesos transversales y transdisciplinares, fundamentados en el desarrollo de las habilidades del pensamiento complejo en concomitancia con un aprendizaje estratégico real, que practique como estrategias didácticas: árbol de problemas, juicio crítico de hecho y valor, método de proyectos, teoría de los cinco por qué, otros.

Con relación al segundo objetivo específico establecido: **Establecer estrategias de empleo de iniciativa disciplinada en el fortalecimiento del liderazgo de combate que contribuya a la toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate.**

De lo señalado en las fuentes consultadas, se argumenta que la iniciativa disciplinada es el principio fundamental del “*comando misión*” (conducción descentralizada que se evidencia por órdenes tipo misión), como motor ejecutante del mando tipo misión (MTM), que reviste a un liderazgo influyente, por lo tanto, se genera en un ambiente operacional dinámico.

Figura 35

MTM-Comando misión en ambiente operacional dinámico



Fuente: Propio autor

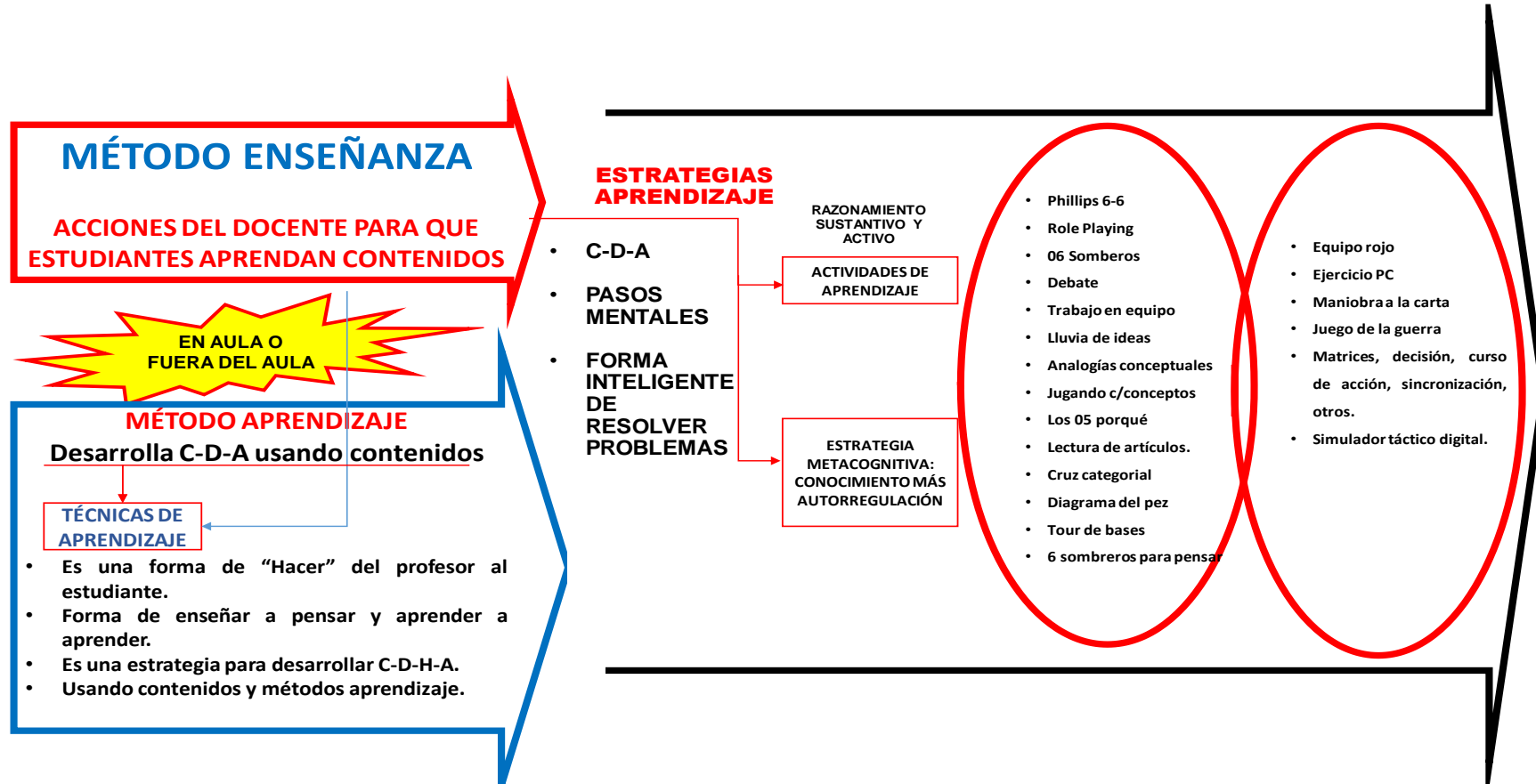
Desde la perspectiva académica institucional, su construcción competencial tiene que estar estructurada a lo largo de la profesión militar, siendo transversal a toda disciplina, función u otros. Está condicionada y se asocia intrínsecamente al principio de comprensión compartida, por lo que, la justificación teórica expuesta en esta, se aplica para esta categoría; sin embargo, alcanza sentido y significado, el hecho de que al ser poco explorada y aprovechada como una competencia militar, necesita ser resignificada a partir de un proyecto con enfoque socioformativo particular que busque realizar teoría y práctica real con autonomía dentro de un concepto dinámico de competencia en sentido “*amplio*”, que le permita lograr y mantener un desempeño diferenciado en un contexto “*VICA*”, esto significa, que el núcleo de aprendizaje no será transmitido, sino que se halla encarnado en la persona (oficial estudiante), por lo tanto, será a través de la habilidad metacognitiva que se logre articular exitosamente la ejecución de la iniciativa disciplinada, proponiéndose el “*nivel de dominio competencial socioformativo*”.

Paralelamente, de los resultados obtenidos que se conjuga con la experticia alcanzada, se sustenta que la iniciativa disciplinada como cordón umbilical que evoluciona a través del mando tipo misión (MTM) como filosofía y como función de conducción de la guerra (FCG), combina el arte del mando y la ciencia del control que al conectarse necesariamente con la dimensión humana (en un ambiente “*VICA*”) trasciende el dinamismo del MTM convirtiéndolo en el comando de misión necesitada de ser desarrollada como una “*competencia*” por ser transversal a los demás FCG, inherente a la toma de decisiones (intuitiva), a la potencia de combate en el marco operacional, a la intención del comandante, al estado final deseado y proyectado a un liderazgo de combate influyente. Desde el punto de vista, de la nueva visión formativa integral para competencias, se sitúa como núcleo un “*aprendizaje metacognitivo*” implementada desde un “*nivel de estándar operativo*”, que desarrolle un:

- Aprendizaje estratégico (metacognitivo) real y propio
- Articule saberes con destrezas del ejercicio de comando en combate y con habilidades del pensamiento complejo.
- Prácticas profesionales in situ.
- Aplicación de entrenamiento en simuladores tácticos digitales.

Figura 36

Esquema de estrategias didácticas para un aprendizaje metacognitivo



Fuente: Propio autor

Al compararse (alinearse), las bases teóricas consultadas con los resultados alcanzados, se infiere como hallazgo de esta categoría investigada, que se torna capital y trascendental, la formalización de una “*competencia de comando misión*” basada en un “*núcleo estándar operativo*” de iniciativa disciplinada desarrollado desde un “*enfoque socioformativo integral*” aplicando un “*proyecto formativo militar*” con pensamiento complejo soportado sustancialmente en un “*aprendizaje metacognitivo*” con dominio competencial, practicado con estrategias académicas-profesionales como: cruz categorial, diagrama del pez, tour de bases, seis (06) sombreros para pensar, maniobras en la carta, ejercicios a simple y doble acción.

En respuesta al objetivo general establecido, se afirma que, mediante la disquisición aplicada y al compararse (alinearse), las bases teóricas consultadas con los resultados alcanzados, es ilativo confirmar como hallazgo de este estudio que, cobra sentido y significado crítico, y sustancial que, coherente y consecuentemente, se hace esencial desarrollar una estrategia de fortalecimiento del liderazgo de combate que contribuya en la toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate, requiere llevar a cabo una reforma en su cultura de liderazgo institucional, siendo vital que implemente una “*competencia Comando de misión*” desde un enfoque socioformativo por competencias transdisciplinario y transversal a todos los dominios del líder, articulado académica y pragmáticamente a todo el quehacer de la organización, complementado con un aprendizaje autorregulado complejo y perpetuo, armonizando teoría y praxis de una comprensión compartida con la iniciativa disciplinada de manera convergente en contextos propios y reales.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

El abordaje inductivo de esa investigación, pretende contribuir con una producción profunda que cumple con el rigor metodológico, sostenido en el concepto de estabilidad (consistencia de los resultados) y en la credibilidad del significado de los datos empíricos recogidos. Cabe señalar, que, desde una perspectiva conceptual, la penetración en la revisión de literatura existente clasificada como altamente creíble y probable, facilitó que la hipótesis general de trabajo convenida quede explicitada, como sigue:

La convergencia de los vectores de liderazgo de combate y toma de decisiones en la Gran Unidad de Combate, contextualizadas en una mejora continua académica- militar, se evidencian significativamente desde sus fortalezas en las estrategias de comprensión compartida e iniciativa disciplinada, contribuyendo a su empleo en el corto, mediano y largo plazo, por lo que, la implementación como competencia del comando misión tiene que ser estructurada en todo el proceso académico-profesional institucional, que medie una innovación educativa con enfoque de sistema gestión por procesos, sustentada en una mejora sustancial de conceptualización teórica-pragmática, siguiendo un enfoque socioformativo integral, aplicado mediante un proyecto formativo para competencias que influye el nivel de dominio competencial propuesto por Tobón, S. (2009b), soportado en el desarrollo del pensamiento complejo, saberes y efectivizado con un aprendizaje estratégico (metacognitivo) propio, real y continuo, en un ambiente "VICA" (Volátil, incierto, complejo y ambiguo).

En respuesta al primer objetivo específico de investigación en relación a: Establecer estrategias de empleo de comprensión compartida en el fortalecimiento del liderazgo de combate que contribuya a la toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate, se revela que cobra sentido y significado trascendental, estructurar el logro del comando y misión cómo una competencia general nutrida por:

- ✓ El subvector sustancial de comprensión compartida.
- ✓ Desarrollada desde un enfoque socioformativo integral.
- ✓ Aplicando un proyecto formativo militar insertado en todo el proceso educativo-profesional que cristalice metódicamente la construcción de la realidad propia.
- ✓ Adaptando un nivel de dominio competencial como el propuesto por Tobón, S. (2009b).
- ✓ Fundamentado en el desarrollo de habilidades del pensamiento complejo en concomitancia con un aprendizaje estratégico autorregulado real y perpetuo.
- ✓ Que practique como estrategias didácticas: árbol de problemas, juicio crítico de hecho y valor, método de proyectos, teoría de los cinco por qué, maniobras en la carta y ejercicios con simuladores tácticos digitalizados.

En respuesta al segundo objetivo de investigación, en relación a: Establecer estrategias de empleo de iniciativa disciplinada en el fortalecimiento del liderazgo de combate que contribuya a la toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate, se revela que cobra sentido y significado capital, estructurar el logro del comando y misión cómo una significativa competencia general dinamizada intrínsecamente por:

- Un núcleo estándar operativo de iniciativa disciplinada,
- Desarrollado desde un enfoque socioformativo integral,
- Aplicando un proyecto formativo militar con pensamiento complejo,
- Soportado sustancialmente en un aprendizaje metacognitivo con dominio competencial,
- Practicado con estrategias académicas-profesionales como: cruz categorial, diagrama del pez, tour de bases, seis sombreros para pensar, maniobras en la carta y ejercicios en simuladores tácticos digitalizados.

A la luz, del análisis sintético y la exégesis aplicada, sobre cómo desarrollar una estrategia de fortalecimiento del liderazgo de combate que contribuya en la toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate, se evidencia que una competencia, no se trasmite sino que se construye, siendo esta la razón fundamental del componente intencionalidad que cristaliza el interés institucional de considerar al comando de misión como una “competencia genérica” a ser implementada en todo el proceso académico-profesional-institucional, adoptando un enfoque socioformativo integral y su correspondiente proyecto formativo militar (Tobón, S 2009b), practicada inductivamente mediante estrategias de Comprensión compartida e Iniciativa disciplinada, desde el pensamiento complejo y efectivizada mediante un aprendizaje estratégico (metacognitivo) propio, real y perpetuo, contextualizado en un ambiente “VICA”.

6.2. Recomendaciones

Partiendo de las conclusiones a las que se ha arribado, y con la finalidad de brindar alternativas de solución ante las debilidades detectadas y fortalecer los aspectos positivos presentes, se recomienda lo siguiente:

1. Evaluar/comprobar los aspectos académicos-pragmáticos sobre el Liderazgo de combate revelados como aporte del estudio, de ser el caso, se apliquen en Programas académicos de formación, capacitación y perfeccionamiento institucional, reconsiderando:
 - a. Establecer la “*Competencia Comando Misión*”, como una competencia genérica nutrida por los subvectores sustanciales de comprensión compartida e Iniciativa disciplinada.
 - b. Desarrollar la “*Competencia Comando Misión*” centrada en la bidireccionalidad integral y operativa de comprensión compartida e iniciativa disciplinada, dónde el

- Oficial discente actúe en el contexto y lo modifique, y el contexto a su vez, genere situaciones que impulsen la actuación creativa del Oficial.
- c. Articular lo que doctrinalmente señalan el RE 1-54 (2014) Liderazgo militar, el ME 1-13 (2015) Operaciones y el MF 6-0 (2019) Comando de misión, con los contenidos curriculares de los diversos programas académicos del Instituto cuyos perfiles de egreso con competencias, se proyecten prospectivamente en el quehacer cotidiano de las organizaciones donde prestan servicios los cuadros del liderazgo institucional.
 - d. Que la futura “Competencia Comando Misión” sea diseñada desde un enfoque socioformativo integral, aplicando un proyecto formativo militar insertado en todo el proceso educativo-profesional, que cristalice metódicamente la construcción de la realidad propia, adaptando un nivel de dominio competencial como el propuesto por Tobón, S. (2009b), fundamentado en el desarrollo de habilidades del pensamiento complejo en concomitancia con un aprendizaje estratégico, real y continuo, que practique como estrategias didácticas: árbol de problemas, juicio crítico de hecho y valor, método de proyectos, teoría de los cinco por qué, maniobras en la carta a doble acción y ejercicios en simuladores tácticos digitalizados.
2. De la misma manera, proponer un Liderazgo de combate y su herramienta de ejecución la “Competencia Comando Misión”, evidenciando una teoría-praxis que contextualice lo siguiente:
- a. Lo pragmático complementando lo conceptual, por consiguiente, la experiencia tiene que promover un “conocimiento creado”.
 - b. Practicada inductivamente desde el pensamiento complejo y efectivizada mediante un aprendizaje estratégico (metacognitivo) propio, real y perpetuo contextualizado en un ambiente “VICA” (volátil, incierto, complejo y ambiguo).
 - c. Operativice la iniciativa disciplinada como cordón umbilical que evoluciona a través del Comando de misión, como filosofía y como función de conducción de la guerra (FCG), combina el arte del mando y la ciencia del control que al conectarse necesariamente con la dimensión humana (en un ambiente “VICA”) trasciende el dinamismo del comando de misión, necesitado de ser desarrollado como una “*competencia*” por ser transversal a los demás FCG, inherente a la toma de decisiones (intuitiva), a la potencia de combate en el marco operacional, a la intención del comandante, al estado final deseado y proyectado a un liderazgo de combate influyente.
 - d. Desde el punto de vista, de la nueva visión formativa integral para competencias, posibilitar saberes (Ser-Saber-Hacer), situándose como núcleo un “*aprendizaje*”

metacognitivo” implementado desde un “*nivel de estándar operativo*”, que desarrolle un:

- Aprendizaje estratégico (autorregulado) real y continuo.
 - Articule saberes con destrezas del ejercicio de comando en combate y con habilidades del pensamiento complejo.
 - Prácticas profesionales in situ.
 - Aplicación de entrenamiento en simuladores tácticos digitales.
- e. *Conducir un “proyecto formativo”* que eslabone lo profesional, ocupacional, saberes, capacitación, perfeccionamiento transversal y transdisciplinarmente, fundamentado en las habilidades del pensamiento complejo en un contexto de entretendido teórico-praxis, conectando la unidad en la diversidad, lo regular y o cambiante en un ambiente “*VICA*”. Condicionando de esta manera, que la nueva competencia sea metacognitiva, consciente, propositiva de saberes y con procesos interactivos de contextualización-descontextualización- recontextualización.
- f. Que todo lo explicitado se oriente a sentar las bases de una nueva cultura del liderazgo “*generativa*”-profesional: el autoliderazgo.

Referencias bibliográficas

- Aznar, F. (14 de junio de 2017). *Reflexiones sobre liderazgo estratégico militar del siglo XXI. Aspectos del liderazgo estratégico: cualidades*. Ejército de Tierra. España: Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- Blanchard, K., & O'Connor, M. (2002). *Dirección por valores*. México: Gestión.
- Cabrera, J. (31 de enero de 1999). *Liderazgo 2.0 El arte de explotar el futuro en busca de la emergencia*. España. Obtenido de redarquía.net
- Castañeda, N. J. (2015). *Modelo de evaluación del liderazgo de los Oficiales de la Jefatura del estado Mayor en el Ejército del Perú*. Tesis de maestría, Universidad privada Antnor Orrego, Trujillo, Perú.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano* (2da ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestión del talento humano* (3a ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Cone, R. (julio-agosto de 2013). The Futuro Army: Preparation and readiness. *Military Review*, 5-6.
- Craig, W. (31 de Enero de 2019). Ocho cualidades que el liderazgo transformacional debe poseer. *Revista Forbes-EEUU*, 12.
- Creswell, J. W. (2013b). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. (3a ed.). California - USA: Sage Thousands Oaks.
- De la Corte, A. (2012). El liderazgo en las Fuerzas Armadas. *Ejército de Tierra N° 860*. Obtenido de Ministerio de Defensa de España
- Echevarria, I. A. (2016). *An alternative parading for us. Military Strategy. US army war college press*.
- Ejército de Chile. (2014). RDE 11. En *Modelo integral de liderazgo del Ejército de Chile* (pág. 9). Santiago, Chile: División Doctrina.
- Ejército de Estados Unidos de Norte América. (2012). DPR 6-0. En *Mando de la misión*. Georgia: Fort Bening. TRADOF. Obtenido de Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica.
- Ejército de Estados Unidos de Norteamérica. (2012). ADP 6-22. En *Liderazgo del Ejército Fort Bening*. Georgia: TRADOF. Obtenido de Instituto de cooperación para la seguridad hemisférica
- Ejército del Perú. (2013). RE 1-54. En *Liderazgo militar* (2014 ed.). Lima, Perú. Obtenido de Comando de Educación y Doctrina del Ejército. Dirección de Doctrina
- Ejército del Perú. (2015). ME 1-134. En *Planeamiento de operaciones terrestres* (2019 ed.). Lima-Perú. Obtenido de Comando de Educación y Doctrina del Ejército - Dirección de Doctrina

- Escuela Superior de Guerra del Ejército . (2020). *Currículo Maestría en Ciencias Militares*. Lima: ESGE-EPG.
- ESFAS-España. (2020). *Plan de estudio: curso master en seguridad y defensa*. España: ESFAS-España.
- Flavell, J. H. (1987). *Speculations about the nature and development of meacognition*. En *F.E. Weinert y R.H. Eribaum*. Hillsdale Nueva York: Kluwe.
- Fox, A. (julio - setiembre de 2017). Cortar nuestros pies para adaptarse a nuestros zapatos. Un análisis del manto tipo misión en el Ejército de EUA. *Military Review*, 11-19.
- García-Guiu, C. (8 de agosto de 2012). *El liderazgo militar ante la complejidad*. Obtenido de Instituto español de estudios estratégicos
- Ghikas, D. (noviembre - diciembre de 2013). El hacer propio del Mando tipo misión. *Military Review*, 44-52.
- Gómez, J. (2001). *nfoque de complejidad en la formación de una competencia* .
- Gonzáles, M. C., & Tourón, J. (1992). *Autoconcepto y rendimiento académico. sus implicancias en la motivación y en la autorregulación del aprendizaje*. Pamplona: EUNSA.
- Guardián Fernández. (2007). *El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa*. (3a Ed ed.). San José, Costa Rica: Printer Center. Obtenido de Agencia española de cooperación iinternacional (AECI)
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Effective evaluation: improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. San Francisco - USA: Jossey-Bass.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid, España: Taurus.
- Habermas, J. (2000). *Teoría y praxis* (3a ed.). Madrid: Tecnos.
- Heifetz, R. A. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles*. España: Paidós.
- Hektner, J. M., Schmidt, J., & Csikszentmihalyi, M. (2010). *Experience sampling method: Measuring the quality of everyday life*. Irlanda: Sage publications Inc.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza , C. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hofstede, G. (1999). *Consecuencias de la cultura. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications.
- Jiménez, I., Serra, J., Soriano, T., Parrilla, A., & Álava, M. (2013). El Liderazgo en las Fuerzas Armadas del Siglo XXI. *Catálogo general de publicaciones oficiales*. Obtenido de Ministerio de Defensa del Reino de España
- Kirby, J. (1984). *Cognitive strategies and educational performance*. New York.

- Lanchares, D. L. (2018). *Influencia de las nuevas tecnologías en el liderazgo (militar). Consideración especial para el Ejército de tierra en el entorno operativo futuro*. Tesis de Máster en Paz, Seguridad y Defensa, Ejército de Tierra, España. Obtenido de Instituto Universitario Gutiérrez Mellado
- Lindell, H. (2017). *Estrategua: la aproximacion indirecta*. Madrid. Obtenido de Insituto español de estudios estratégicos
- Lofland, J. (2005). *Styles of reporting in qualitative field research. The American Sociologist*. USA.
- Maldonado, M. A. (2001). *Las competencias, una opción de vida: metodología para el diseño curricular*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Más, V., Marquina, R., & Cabellos, D. (2018). *Mando tipo mision y liderazgo en los oficiales de la 1a Brigada de Fuerzas Especiales*. Tesis de Grado Maestría en Ciencias Militares ESGE-EPG, Ejército del Perú, Lima.
- Mertens, D. (2010). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative and mixed methods*. California-USA: Thousands Oaks-Sage.
- Ming, H., Kim, Y., Gil Breath, B., & Anderson, L. (febrero de 2019). ¿Por qué la gente cree (o no) cree en sus líderes? *Harvard Deusto Bussiness Review*(286), 30. Obtenido de Biblioteca CESEDEN
- Moller, J. (2004). Competencias presonales para el liderazgo. *Conferencia dictada en UNEFA, PDVSA, Torre Boscán*. Venezuela.
- Monereo, C. (1994). *Estrategias de enseñanza y aprendizaje. Formación del profesorado y aplicación en la escuela Graó Barcelona*. Barcelona.
- Monereo, C. (1995). *Estrategias para aprender a pensar bien. Cuadernos de pedagogía*.
- Morín, E. (1997). *La necesidad de un pensamiento complejo*. Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Morín, E. (2000a). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Bogotá. Obtenido de Ministreio de Educacion Nacional
- Morín, E. (2000b). *El pensamiento complejo: antídoto para pensamientos únicos*. Bogotá: Icfes.
- Morse, J., & Richard, L. (2002). *Read me first. For a users guide to qualitative methods*. Sage Publicaions Thousand Oaks.
- Pozo, J. I., & Moreneo, C. (1999). *El aprendizaje estratégico*. Madrid, España: Santillana.
- Ridley, D. S., Schulz, P. A., Glanz, R. S., & Weinstein, C. E. (1992). Self-regulated Learning: The interactiva of metacognitive awareness and goal-setting. *Journal for experimnta education*, 60. 293-306.

- Riofrío, M. R., & Lira, V. M. (2006). *El Mando tipo misión y su aplicación práctica por los oficiales del Ejército del Perú*. Tesis de Grado Maestría en Ciencias Militares ESGE-EPG, Ejército del Perú, Lima.
- Román, M. (1998). *El currículo y su evolución desde modelos de enseñanza-aprendizaje a modelos de aprendizaje-enseñanza: Una visipon diacrónica y prospectiva*. Educare-Educare.
- Román, M., & Diez, E. (1994). *Curriculo y enseñanza. Una didáctica centrada en procesos*. Madrid: EOS.
- Román, M., & Diez, E. (2000). El currículo como desarrollo de procesos cognitivos y afectivos. *Revista: Enfoques educacionales*, 2(2). Obtenido de Departamento de Educación, facultad de ciencias sociales. Universidad de Chile
- Ruíz Olabriénaga, J. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. (Vol. 15). España: Universidad de Deusto.
- Ruiz, A. (2019). Liderazgo y gestión del talento: V. edición de las jornadas. El Ejército de tierra y los retos futuros. *Galerias/Red-351-Liderazgo*.
- Saumure, K., & Given, L. M. (2008). *Data saturation*. En L.M. Given (Vol. I). California - USA: Sage Publications. Thousand Oaks.
- Senge, P. (1994). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Senge, P. (2000). *La danza del bamcio*. Buenos Aires: Kapelusz.
- Soria, D. L. (2016). *Investigación cualitativa en ciencias militares*. Lima: ESGE-EPG.
- Soto, M., & Areche, R. (2008). *El liderazgo en tiempos de incertidumbre en organizaciones inteligentes*. Universidad Rafael Bellosó Chacón, Venezuela. Obtenido de Centro de Investigaciones de Ciencias Administrativas y Generacion (CICAG)
- Tamayo y Tamayo. (1999). *Aprender a investigar*.
- Tobón, S. (2001). *Desarrollo del currículo socioformativo*. Bogotá D.C.
- Tobón, S. (2009b). *Enfoque socioformativo*. Bogotá D.C: ECOE.
- Tobón, S. (2013). *Formación integral y competencias* (4a ed.). Bogotá D.C.: ECOE.
- Towsend, S., Brito, G., Crussman, D., & McCoy, K. (Agosto de 2019). Revitalizando el mando tipo misión en el Ejército: el liderazgo a través del mando tipo misión. *Military Review* N° 41.
- Towsend, S., Crissman, D., & McCoy, K. (julio de 2019). Revitalizando el mando tipo misión en el Ejército: Esta bien tomar riesgos. *Military Review* N° 40.
- Vargas, B. X. (2011).). *¿Cómo hacer investigación cualitativa? Una guía práctica para saber qué es la investigación en general y cómo hacerla, con énfasis en las etapas de la investigación cualitativa* (2a ed.). México D.F.: ETXETA, S.C.

Withford, A. (enero - marzo de 2017). El camino hacia el mando tipo misión. *Military Review*, 60-69.

Zubiría, M. (1998). *Pedagogías del siglo XXI: Mentefactos I, el arte de pensar para enseñar y de enseñar para pensar*. Bogotá. Obtenido de Fundacion Alberto Merani para el desarrollo de la inteligencia



Anexos

ANEXO 1



MATRIZ DE CONSISTENCIA

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: “LIDERAZGO DE COMBATE EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA GRAN UNIDAD DE COMBATE”

Preguntas de investigación	Objetivos	Teorías	Categorías	Subcategorías	Metodología	Análisis de datos
¿De qué manera el fortalecimiento del liderazgo de combate contribuye en la toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate?	Desarrollar una estrategia de fortalecimiento del liderazgo de combate que contribuya en la toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate	Tema 1: Liderazgo de combate	Empleo de estrategias de comprensión compartida	- En el contexto académico - En el contexto militar	Enfoque: Cualitativo Tipo: investigación teórico-empírico Población-Muestra Se enfatiza que el muestreo cualitativo empezó a darse desde el planteamiento del problema y cuando se seleccionó el contexto (GGUUC y ESGE-EPG), en el cual se busca determinar los casos u otros que interesan, por tal razón, se afirma que tal muestreo es propositivo	Técnicas - Entrevista en profundidad - Análisis documental Instrumentos - Guía de entrevista - Ficha bibliográfica Técnica de análisis de datos Considerando que la recolección de información es la llave -importante- en todo el diseño seguido para esta investigación (porque en este apartado confluyen muestreo, recolección de datos, análisis básicos y enlaza las fases y etapas interiores con las que siguen, así como, sostiene la información para responder al planteamiento investigativo estructurado), se enfatiza que se asegurará el rigor científico con los criterios de: Suficiencia, en razón de la cantidad de datos recogidos en los escenarios de la experiencia objetivo de estudio que abarcó trece fuentes consultadas y acceso al campo real en las GGUUC y ESGE-EPG, antes referidos, interrelacionando con decisiones participantes de la muestra elegida y, haber observado
¿Cómo el empleo de estrategias de comprensión compartida en el fortalecimiento del liderazgo de combate contribuye en la toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate?	Establecer estrategias de empleo de comprensión compartida en el fortalecimiento del liderazgo de combate que contribuya a la toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate.		Empleo de estrategias de iniciativa disciplinada	- En el contexto académico - En el contexto militar		
¿Cómo el empleo de estrategias de iniciativa disciplinada en el fortalecimiento del liderazgo de	Establecer estrategias de empleo de iniciativa disciplinada en el fortalecimiento	Tema 2: Toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate	Empleo de estrategias en el desarrollo de influenciar en sus Unidades	- En un contexto de praxis		

<p>combate contribuye en la toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate?</p>	<p>del liderazgo de combate que contribuya a la toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate.</p>					<p>in situ la realidad investigada. Tal revisión se inició directamente con el acopio de fuentes primarias, en razón que el investigador se encuentra muy familiarizado con el tema de estudio y tiene acceso a él. Por esta razón se alcanzó la “saturación informativa”, en base a la elección de “descriptores” extraídos del planteamiento del problema.</p>
--	--	--	--	--	--	--

ANEXO 2



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

Entrevista al Señor Gral EP Cmdte Gral 1ra Brig FFEE

Mi general buenos días, me encuentro desarrollando un trabajo de investigación de tesis para obtener el grado académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones en la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado, habiendo elegido el tema titulado **(Liderazgo de combate en la toma de decisiones de la gran unidad de combate, 2021)**. Desde ya le agradezco su colaboración.

Mi general:

Tema : Liderazgo de combate

Categoría : Empleo de estrategias de comprensión compartida

En un contexto académico

1. **¿Considera esencial que el empleo de estrategias de comprensión compartida encuadradas en el desarrollo de una competencia comando de misión, se sustente en la estructuración de capacidades y destrezas conectadas a la evolución del liderazgo, dentro del marco de “proyecto formativo” profesional? ¿Identifique las más connotadas y vinculantes del pensamiento crítico y del creativo?**

Rpta.- . El proyecto formativo tiene que reflejarse en actividades generativas y tareas-problema en contextos reales, buscando conformar experiencias formativas de carácter multi e interdisciplinar donde se resalten aprendizajes transversales y las literalidades (digital, comunicativa, leyes, ciudadanos...) o sea saberes culturales.

2. **¿Ante la premisa que postula por qué, el desarrollo de estrategias de comprensión compartida en la competencia comando de misión, sean logradas mediante la recursividad de la visión sistémica (el todo está contenido en las partes), infiere que habilidades esenciales del pensamiento complejo: metacognición, dialógica, hologramática, autoorganización y metanoia, se tornan necesarias, y cómo tienen que reflejarse en el liderazgo influyente durante la toma de decisiones?**

Rpta.- Es esencial que aprendan a constituir el conocimiento en su multidimensionalidad alcanzado el desarrollo del pensamiento complejo o una mente bien ordenada, a partir de la transformación de nuestra mente simple. Significa implementar procesos de gestión curricular con base en habilidades complejas de dialógica, metacognición y hologramática; orientar el aprendizaje desde proyectos formativos de forma articulada y

desarrollar el pensamiento complejo a través de actividades didácticas y procesos de valoración de las competencias.

En el contexto militar

- 3. ¿Considerando que las destrezas del proceso de las operaciones, específicamente, la “*comprensión*” de un ambiente operacional es inherente en la preparación de la toma de decisiones, explique cómo tendría que darse su conexión curricular con la competencia comando misión dentro de un proyecto formativo con visión sistémica?**

Rpta.- El reto actual es consolidar un enfoque de competencias en este nivel que tenga como base no solo un contexto o escenario de ambiente operacional militar, sino también el contexto social y el contexto disciplinar, profesional laboral e investigativo desde el pensamiento complejo, cuyas habilidades para su desarrollo, evolucionan en el entretrejo de las partes de un todo y la relación de dichas partes entre sí, para comprender procesos de interrelación, recursividad sistémica, organización, diferencia, oposición y complementación dentro de factores de orden y en un ambiente VICA (Volátil, incierto, complejo y ambiguo). En este sentido y simplificado, la conexión curricular de la competencia comando misión dentro de un proyecto formativo con visión sistémica, tiene que incorporar el concepto de flexibilidad en el diseño curricular del respectivo plan de estudio, que normalmente tiene una estructura académica rígida

- 4. ¿Consecuentes con el reto crítico de Comandantes y Estados Mayores sobre cómo crear un entendimiento compartido del ambiente operacional, el propósito de la operación, los problemas y métodos para solucionarlos, identifique que habilidades (destrezas militares) tienen que ser reconsideradas, ampliadas, resignificadas y articuladas a través del pensamiento crítico y creativo dentro de un proyecto formativo integrador capaz de conectar perfiles de liderazgo en el: ingreso, egreso, módulos, estructura de competencias y la transdisciplinariedad de la comprensión compartida?**

Rpta.- La aplicabilidad de un proyecto formativo integrador facilitaría lograr en buen nivel el desarrollo de la autonomía y el pensamiento crítico de la autonomía del encadenamiento de perfiles de ingreso y egreso en los diferentes grados de la profesión y de la capacitación-perfeccionamiento que se proporciona a los líderes militares, puesto que tales proyectos formativos integradores promoverían:

- Adquisición de conocimientos significativos, la resolución de problemas, la contextualización del conocimiento y garantizar la integración de “saberes” de las diferentes asignaturas de competencias básicas (globales) que debe desarrollar todo profesional.
- Conjugación dinámicamente los tres tipos de competencias: global (básica) general y específica en torno a NODOS problematizadores por resolver, por lo que, se promueve alcanzar las competencias específicas previstas en cada nivel de formación y las generales que debe desarrollar todo profesional (líder militar) y esto se realiza mediante capacidades y destrezas del ejercicio del comandante de misión (conducción operativa) tales como: comprender, visualizar, describir, dirigir, liderar y evaluar, las mismas que se soportan en el pensamiento crítico, creativo y complejo.

Tema : Liderazgo en combate.

Categoría: Empleo de estrategias de iniciativa disciplinada.

En un contexto académico

5. ¿Desde su perspectiva de educación militar, cómo tendría que reajustarse la formación del liderazgo institucional, asumiendo como una oportunidad propia, el desarrollar la iniciativa disciplinada encuadrada en una dinámica compleja de los diferentes factores que influyen en la formación integral y en el aprendizaje de la competencia comando de misión?

Rpta.- La perspectiva de la educación militar por su carácter intrínseco, se enfrenta a un dilema, dónde la sociedad del conocimiento avanza a pasos agigantados relegando los perfiles de egresados que no conecta con el anterior. Ambos ejes avanzan aislados, al no conjugarse entre ambos de modo integral. Esto lleva a repensar en una educación militar dónde los líderes tengan posibilidad de “hacer”, de confrontar conocimientos (teorías) con temas de prácticas cotidiana (experiencia in situ), así, se efectivizaría el aprendizaje por ser:

- a. Autodirigido, autorregulado, autoreflexivo y estratégico.
- b. Se trabaja en la orientación de la acción y la solución de problemas.
- c. Se vuelve esencial que el contenido del aprendizaje pueda ser visto en su aplicación lógica y general

6. **¿Cómo tendría que articularse las habilidades del pensamiento complejo (metacognitivo, dialógico y autoorganizativo) con las del pensamiento crítico para desarrollar de manera aplicativa la estrategia de iniciativa disciplinada en el logro de la competencia de comando de misión dentro del liderazgo?**

Rpta.- De manera natural la habilidad “metacognitiva” se convierte en fundamental para alcanzar la iniciativa disciplinada en el marco de la competencia comando de misión. Mientras que las habilidades “dialógica” y “autoorganizativa” buscan complementar a la primera para actuar de forma más integral, a fin de tener una estructura fuerte que posibilite su evolución y mejoramiento continuo, en el marco de relaciones VICA (Volátil, incierto, complejo y ambiguo) con el entorno.

En el contexto militar

7. **¿Con qué capacidades del proceso de las operaciones se identifica básicamente la “iniciativa disciplinada”, a su vez, que habilidades del pensamiento complejo tienen que empoderarse para incrementar su aprendizaje real y propio, por lo tanto, qué estrategias didácticas y técnicas de aprendizaje propondría implementar durante el desarrollo del “Comando de misión” como parte del liderazgo de combate y la toma de decisiones?**

Rpta.- La mayor eficacia de las capacidades del Ejército tienen como función clave evolucionar sostenidamente el mando tipo misión (MTM), que se sustenta como filosofía y como función de conducción de la guerra (FCG), en esta última, combina el arte del mando y la ciencia de control, que al conectarse necesariamente con la dimensión humana (en un ambiente operacional VICA) trasciende el dinamismo del MTM convirtiéndolo en el comando de misión (conducción descentralizada) necesitada de ser investigada como una “competencia” por ser transversal a los demás FGC se inherente a la toma de decisiones, lo cual, requiere potenciar el desarrollo de las destrezas del ejercicio del comandante en combate, por lo que, la jerarquía cognoscitiva militar tiene que ser desarrollada transdisciplinariamente, lo que permitirá un nivel de aprendizaje metacognitivo específico con relación a la iniciativa disciplinada.

8. **¿En base al contexto militar descrito y conjugado con su experiencia alcanzada, identifique qué actividades o estrategias requieren ser implementadas en un nivel de estándar operativo a ser aplicado a la competencia comando de misión, para viabilizar un liderazgo de combate moderno?, justifique?**

Rpta.- La implementación de un nivel de estándar operativo para desarrollar la competencia comando de misión, se tienen que centrar en:

- a. Aprendizaje real y propio metacognitivo.
- b. Articulación de destrezas del ejercicio de comando en combate con habilidades del pensamiento complejo.
- c. Desarrollar tareas de conducción in situ.
- d. Prácticas profesionales reales.
- e. Investigar formatos, matrices u otro para situaciones de conducción.
- f. Aplicación de entrenamiento en simuladores tácticos digitales.

Entrevista al Señor Gral EP Ex Cmdte Gral Agrup Art José Joaquín Inclán

Mi general buenos días, me encuentro desarrollando un trabajo de investigación de tesis para obtener el grado académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones en la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado, habiendo elegido el tema titulado **(Liderazgo de combate en la toma de decisiones de la gran unidad de combate, 2021)**. Desde ya le agradezco su colaboración.

Mi general:

Tema : Liderazgo de combate

Categoría : Empleo de estrategias de comprensión compartida

En un contexto académico

1. **¿Considera esencial que el empleo de estrategias de comprensión compartida encuadradas en el desarrollo de una competencia comando de misión, se sustente en la estructuración de capacidades y destrezas conectadas a la evolución del liderazgo, dentro del marco de “proyecto formativo” profesional? ¿Identifique las más connotadas y vinculantes del pensamiento crítico y del creativo?**

Rpta.- Situación compleja movilizando varios saberes. Implica el ejercicio conveniente de un rol o función dada, lo que supone una acción responsable y autorregulada, es decir, consiente, realizada con todo conocimiento de causa, por lo que involucra un “saber ser”. se desarrolla mediante procesos de formación deliberados y dirigidos que se perfeccionan en el devenir cotidiano del practicante cuando enfrenta las situaciones clave de la práctica, lo que se evidencia en el desempeño profesional en su capacidad de contender con las situaciones reales que son propias de un contexto profesional (militar) en cambio permanente, y se ubica a la denominada “zonas indeterminadas de la práctica” caracterizada por la incertidumbre, la singularidad y la presencia de conflictos de valor. Es decir, los problemas relevantes que se enfrentan. Conectada a un “proyecto formativo” busca lograr convenientemente capacidades/competencias vinculadas, a los saberes: Qué, cómo, por qué, cuándo y para qué, a fin de ser capaz de reaccionar ante la complejidad, el cambio continuo, la incertidumbre y el conflicto de valores. Toda generación de comprensión compartida requiere entonces de una jerarquía cognoscitiva que se nutra del pensamiento crítico, creativo y complejo.

2. **¿Ante la premisa que postula por qué, el desarrollo de estrategias de comprensión compartida en la competencia comando de misión, sean logradas mediante la recursividad de la visión sistémica (el todo está contenido en las partes), infiere que habilidades esenciales del pensamiento complejo: metacognición, dialógica, hologramática, autoorganización y metanoia, se tornan necesarias, y cómo tienen que reflejarse en el liderazgo influyente durante la toma de decisiones?**

Rpta.- Las capacidades que desarrollan un alto nivel de comprensión compartida son: comprender, visualizar, describir y evaluar.

Es esencial que aprendan a constituir el conocimiento en su multidimensionalidad alcanzado el desarrollo del pensamiento complejo o una mente bien ordenada, a partir de la transformación de nuestra mente simple. Significa implementar procesos de gestión curricular con base en habilidades complejas de dialógica, metacognición y hologramática; orientar el aprendizaje desde proyectos formativos de forma articulada y desarrollar el pensamiento complejo a través de actividades didácticas y procesos de valoración de las competencias.. Tales habilidades complejas tienen que ser conectadas curricularmente a método de enseñanza y de aprendizaje originando estrategias de aprendizaje que para el caso de la comprensión compartida requerirá de un razonamiento sustantivo y activo, y del conocimiento más la autorregulación (metacognición). Técnicas de aprendizaje sugieren: El role playing, aprendizaje basado en problemas, trabajo colaborativo, el debate, la teoría de los cinco por qué, analogías conceptuales.

Rpta.- No basta conocimientos, se requiere su “movilización” (noción sociocultural y constructivista) a fin de que esta sea autorregulada, consciente y propositiva de saberes y recursos cognitivos complejos interactivos. Como estrategia didáctica tiene una esencia constructivista, investigativa y transdisciplinaria se ajusta académicamente, faltando acercarla a una realidad propia y real en su praxis mediante el abordaje experiencial en contextos reales, énfasis en solución de situaciones-problema y casos. El “proyecto formativo” será básico crear ambientes de aprendizaje centrados en el oficial estudiante destacando metodologías de solución de problemas auténticos y la conducción de proyectos, conjugados con el aprendizaje reflexivo, estratégico y el razonamiento basado en la historia militar u otros, algunas estrategias educativas para estructurar capacidades y destrezas son:

- Aprendizaje basado en problemas (ABP)
- Ejercicios de funciones en el combate
- Ejercicio de puesto de comando
- Maniobra en la carta a simple acción
- Maniobra en la carta a doble acción

- El equipo rojo (según ME 1-134 planeamiento operaciones terrestres)
- El árbol de los problemas
- Prácticas situadas o aprendizaje in situ en escenarios reales.
- Método de proyectos.
- Trabajo en equipos cooperativos.
- Aprendizaje mediado por las tecnologías de la información y comunicación (TIC) cuando estas contribuyen verdaderas herramientas cognitivas.
- Juicio crítico de hecho y de valor.

En el contexto militar

- 3. ¿Considerando que las destrezas del proceso de las operaciones, específicamente, la “comprensión” de un ambiente operacional es inherente en la preparación de la toma de decisiones, explique cómo tendría que darse su conexión curricular con la competencia comando misión dentro de un proyecto formativo con visión sistémica?**

Rpta.- La aplicabilidad de un proyecto formativo integrador facilitaría lograr en buen nivel el desarrollo de la autonomía y el pensamiento crítico de la autonomía del encadenamiento de perfiles de ingreso y egreso en los diferentes grados de la profesión y de la capacitación-perfeccionamiento que se proporciona a los líderes militares, puesto que tales proyectos formativos integradores promoverían:

- Adquisición de conocimientos significativos, la resolución de problemas, la contextualización del conocimiento y garantizar la integración de “saberes” de las diferentes asignaturas de competencias básicas (globales) que debe desarrollar todo profesional.
 - Conjugar dinámicamente los tres tipos de competencias: global (básica) general y específica en torno a NODOS problematizadores por resolver, por lo que, se promueve alcanzar las competencias específicas previstas en cada nivel de formación y las generales que debe desarrollar todo profesional (líder militar) y esto se realiza mediante capacidades y destrezas del ejercicio del comandante de misión (conducción operativa) tales como: comprender, visualizar, describir, dirigir, liderar y evaluar, las mismas que se soportan en el pensamiento crítico, creativo y complejo.
- 4. ¿Consecuentes con el reto crítico de Comandantes y Estados Mayores sobre cómo crear un entendimiento compartido del ambiente operacional, el propósito de la operación, los problemas y métodos para solucionarlos, identifique que habilidades (destrezas militares) tienen que ser reconsideradas, ampliadas, resignificadas y**

articuladas a través del pensamiento crítico y creativo dentro de un proyecto formativo integrador capaz de conectar perfiles de liderazgo en el: ingreso, egreso, módulos, estructura de competencias y la transdisciplinariedad de la comprensión compartida?

Rpta.- La conexión curricular de la competencia comando misión dentro de un proyecto formativo con visión sistémica, tiene que incorporar el concepto de flexibilidad en el diseño curricular del respectivo plan de estudio, que normalmente tiene una estructura académica rígida, a fin de facilitar el método de construcción del saber humano con una interdependencia dinámica, abierta y autoorganizativa que producen continuos cambios, evolucionando formas de organización mediadas por la inter y transdisciplinariedad en un entorno pluridimensional, con trabajo integrado más autónomo, con redimensionamiento de la interacción entre las diversas formas del conocimiento y orientado al aprendizaje de estudiantes. Se afirma entonces, que los fines esenciales de aplicar una estrategia de proyecto formativo de nivel superior con visión sistémica, se enfoca en:

- Entretejer una formación sistemática de competencias con los “saberes” (conocer-hacer – ser y convivir)
- Generar un entendimiento comparativo para resolver problemas de la realidad acorde con los intereses de los líderes militares.
- Aplicar la jerarquía cognoscitiva de manera crítica, creativa y transdisciplinaria construyendo la realidad como un tejido problemático dado por la continua organización, con reconocimiento y afrontamiento estratégico de un ambiente VICA (Volátil, incierto, complejo y ambiguo).
- Desarrollar como herramienta transversal las habilidades del pensamiento complejo.

Tema : Liderazgo en combate.

Categoría: Empleo de estrategias de iniciativa disciplinada.

En un contexto académico

- 5. ¿Desde su perspectiva de educación militar, cómo tendría que reajustarse la formación del liderazgo institucional, asumiendo como una oportunidad propia, el desarrollar la iniciativa disciplinada encuadrada en una dinámica compleja de los diferentes factores que influyen en la formación integral y en el aprendizaje de la competencia comando de misión?**

Rpta.- la iniciativa disciplinada base de la competencia comando de misión (conducción operativa de ejecución descentralizada en base a órdenes tipo misión), es decir, cómo desarrollar tal iniciativa en el aula sin conectarla a una situación real propia. Empero, el dilema subsiste, es decir, la teoría y la praxis no se encuentran in situ y, por lo tanto, el

desarrollo de competencias socioformativas es muy limitado, más aún, si se trata de la iniciativa disciplinada sostén de una competencia comando de misión efectiva. Lo ideal es que la formación institucional a todo nivel de grados y programas académicos, tenga que estructurarse de acuerdo a la perspectiva socioformativa de las competencias como sería el caso del comando de misión. En esa dirección, la iniciativa disciplinada se iría alcanzando mediante competencias y transdisciplinariedad ejecutando las habilidades del pensamiento complejo (metacognitiva, dialógica, metanoia, hologramática y autoorganizativa) aplicados en el currículo respectivo.

6. ¿Cómo tendría que articularse las habilidades del pensamiento complejo (metacognitivo, dialógico y autoorganizativo) con las del pensamiento crítico para desarrollar de manera aplicativa la estrategia de iniciativa disciplinada en el logro de la competencia de comando de misión dentro del liderazgo?

Rpta.- La habilidad “metacognitiva” se convierte en fundamental para alcanzar la iniciativa disciplinada en el marco de la competencia comando de misión. Mientras que las habilidades “dialógica” y “autoorganizativa” buscan complementar a la primera para actuar de forma más integral, a fin de tener una estructura fuerte que posibilite su evolución y mejoramiento continuo, en el marco de relaciones VICA con el entorno.

En el contexto militar

7. ¿Con qué capacidades del proceso de las operaciones se identifica básicamente la “iniciativa disciplinada”, a su vez, que habilidades del pensamiento complejo tienen que empoderarse para incrementar su aprendizaje real y propio, por lo tanto, qué estrategias didácticas y técnicas de aprendizaje propondría implementar durante el desarrollo del “Comando de misión” como parte del liderazgo de combate y la toma de decisiones?

Rpta.- El MTM convirtiéndolo en el comando de misión (conducción descentralizada) necesitada de ser investigada como una “competencia” por ser transversal a los demás FGC se inherente a la toma de decisiones, lo cual, requiere potenciar el desarrollo de las destrezas del ejercicio del comandante en combate, por lo que, la jerarquía cognoscitiva miliar tiene que ser desarrollada transdisciplinariamente, lo que permitirá un nivel de aprendizaje metacognitivo específico con relación a la iniciativa disciplinada. Entre otros, y se proyecta a los elementos de la potencia de combate en el marco operacional de la intención del comandante, el propósito ampliado y el estado final deseado. El núcleo micro curricular del aprendizaje real y propio que se busca empoderar, es decir, cómo articular los elementos del ejercicio de comando en combate (comprensión, visualización,

descripción, dirección, liderazgo y evaluación) con las habilidades del pensamiento complejo (metacognitivo, dialógica, metanoia, hologramática y autoorganizativo) académica y pragmáticamente.

- 8. ¿En base al contexto militar descrito y conjugado con su experiencia alcanzada, identifique qué actividades o estrategias requieren ser implementadas en un nivel de estándar operativo a ser aplicado a la competencia comando de misión, para viabilizar un liderazgo de combate moderno?, justifique?**

Rpta.- La espina de ISHIKAWA (diagrama del pez), Seis sombreros para pensar, Diagrama del “por qué”, Organigrama sistemático, Galería del aprendizaje y el tour de bases.

En lo militar: Equipo rojo, Maniobras en la carta a doble acción, Simulador táctico digital y Tareas de conducción de operaciones.

Se debe implementar un nivel de estándar operativo de:

- Aprendizaje real y propio metacognitivo.
- g. Articulación de destrezas del ejercicio de comando en combate con habilidades del pensamiento complejo.
- h. Desarrollo de tareas de conducción en el mismo lugar.
- i. Realizar prácticas profesionales con datos reales.
- j. Investigar formatos, matrices u otro para situaciones de conducción.
- k. Realizar entrenamientos con simuladores tácticos digitales.

Entrevista al Señor Gral EP Jefe Casa Militar

Mi general buenos días, me encuentro desarrollando un trabajo de investigación de tesis para obtener el grado académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones en la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado, habiendo elegido el tema titulado **(Liderazgo de combate en la toma de decisiones de la gran unidad de combate, 2021)**. Desde ya le agradezco su colaboración.

Mi general:

Tema : Liderazgo de combate

Categoría : Empleo de estrategias de comprensión compartida

En un contexto académico

1. **¿Considera esencial que el empleo de estrategias de comprensión compartida encuadradas en el desarrollo de una competencia comando de misión, se sustente en la estructuración de capacidades y destrezas conectadas a la evolución del liderazgo, dentro del marco de “proyecto formativo” profesional? ¿Identifique las más connotadas y vinculantes del pensamiento crítico y del creativo?**

Rpta.- Fluidez para hablar en público, influencia en la comunicación de ideas tanto de modo escrito como verbal, seguridad en sí mismo y todo ello sustentado sobre una sólida formación moral técnica y táctica.

2. **¿Ante la premisa que postula por qué, el desarrollo de estrategias de comprensión compartida en la competencia comando de misión, sean logradas mediante la recursividad de la visión sistémica (el todo está contenido en las partes), infiere que habilidades esenciales del pensamiento complejo: metacognición, dialógica, hologramática, autoorganización y metanoia, se tornan necesarias, y cómo tienen que reflejarse en el liderazgo influyente durante la toma de decisiones?**

Rpta.- Ante un problema complejo, lo primero que debe hacerse es analizarlo para entenderlo en toda su profundidad. Con tal fin, el análisis sistémico es una herramienta como otras en la que cobra mucha importancia el orden y el imponer fechas, plazos, productos, etc. que guíen el proceso.

En el contexto militar

3. **¿Considerando que las destrezas del proceso de las operaciones, específicamente, la “*comprensión*” de un ambiente operacional es inherente en la preparación de la toma de decisiones, explique cómo tendría que darse su conexión curricular con la competencia comando misión dentro de un proyecto formativo con visión sistémica?**

Rpta.- El subordinado espera del mando que tome decisiones y que lo haga mediante órdenes claras, sencillas y concisas. Para lograr tal objetivo, lo mejor es descomponer las tareas complejas en partes más sencillas. A partir de la situación actual (inaceptable), indicar cuál es la situación final deseada, estableciendo los productos intermedios que espera de él/ella.

4. **¿Consecuentes con el reto crítico de Comandantes y Estados Mayores sobre cómo crear un entendimiento compartido del ambiente operacional, el propósito de la operación, los problemas y métodos para solucionarlos, identifique que habilidades (destrezas militares) tienen que ser reconsideradas, ampliadas, resignificadas y articuladas a través del pensamiento crítico y creativo dentro de un proyecto formativo integrador capaz de conectar perfiles de liderazgo en el: ingreso, egreso, módulos, estructura de competencias y la transdisciplinariedad de la comprensión compartida?**

Rpta.- El subordinado afrontará su parte del problema global conociendo cuál debe ser la solución, afrontándola del modo que estime oportuno o, si preciso fuera, del que se le indique. Retomando una respuesta anterior, se considera fundamental la práctica de exposiciones en público y teóricas impartidas sus compañeros.

Tema : Liderazgo en combate.

Categoría: Empleo de estrategias de iniciativa disciplinada.

En un contexto académico

5. **¿Desde su perspectiva de educación militar, cómo tendría que reajustarse la formación del liderazgo institucional, asumiendo como una oportunidad propia, el desarrollar la iniciativa disciplinada encuadrada en una dinámica compleja de los diferentes factores que influyen en la formación integral y en el aprendizaje de la competencia comando de misión?**

Rpta.- El sistema que se ha venido utilizando para la enseñanza de formación (tanto el anterior como el actual) no son incorrectos desde el punto de vista teóricos. En mi opinión, el principal ajuste a realizar se encuentra en el profesorado. La enseñanza debe valorarse, ser prioritaria y contar con los mejores.

- 6. ¿Cómo tendría que articularse las habilidades del pensamiento complejo (metacognitivo, dialógico y autoorganizativo) con las del pensamiento crítico para desarrollar de manera aplicativa la estrategia de iniciativa disciplinada en el logro de la competencia de comando de misión dentro del liderazgo?**

Rpta.- La experiencia más consolidada con los dotes de formación y liderazgo necesarios para proporcionar la transmisión de sus conocimientos fundamentada en la ejemplaridad, sólo desde la observación continuada del ejemplo, del modo correcto de pensar y actuar. Autodirigido, autorregulado, autoreflexivo y estratégico, trabajando en la orientación de la acción y la solución de problemas.

En el contexto militar

- 7. ¿Con qué capacidades del proceso de las operaciones se identifica básicamente la “iniciativa disciplinada”, a su vez, que habilidades del pensamiento complejo tienen que empoderarse para incrementar su aprendizaje real y propio, por lo tanto, qué estrategias didácticas y técnicas de aprendizaje propondría implementar durante el desarrollo del “Comando de misión” como parte del liderazgo de combate y la toma de decisiones?**

Rpta.- Con la transmisión de autoridad y la credibilidad. Para ello, tener seguridad en uno mismo, autoconfianza y ejercer el ejemplo deben ser trabajadas en el alumnado. La toma de decisiones, la redacción de documentos, la impartición de charlas a compañeros y subordinados, la defensa pública de argumentos, etc.

- 8. ¿En base al contexto militar descrito y conjugado con su experiencia alcanzada, identifique qué actividades o estrategias requieren ser implementadas en un nivel de estándar operativo a ser aplicado a la competencia comando de misión, para viabilizar un liderazgo de combate moderno?, justifique?**

Rpta.- deberán incluirse transversalmente en el currículo del alumnado, pero durante un período de tiempo extenso (sesiones prácticas específicas, cursos, seminarios, etc. no tienen sentido si se realizan para no repetirse, dejarse tiempo sin practicar, etc.).

Entrevista al Señor Gral Div Ex Cmde Gral I DE y CG 3ra Brig Cab

Mi general buenos días, me encuentro desarrollando un trabajo de investigación de tesis para obtener el grado académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones en la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado, habiendo elegido el tema titulado **(Liderazgo de combate en la toma de decisiones de la gran unidad de combate, 2021)**. Desde ya le agradezco su colaboración.

Mi general:

Tema : Liderazgo de combate

Categoría : Empleo de estrategias de comprensión compartida

En un contexto académico

1. **¿Considera esencial que el empleo de estrategias de comprensión compartida encuadradas en el desarrollo de una competencia comando de misión, se sustente en la estructuración de capacidades y destrezas conectadas a la evolución del liderazgo, dentro del marco de “proyecto formativo” profesional? ¿Identifique las más connotadas y vinculantes del pensamiento crítico y del creativo?**

Rpta.- Ante un problema complejo, lo primero que debe hacerse es analizarlo para entenderlo en toda su profundidad. Con tal fin, el análisis sistémico es una herramienta como otras en la que cobra mucha importancia el orden y el imponer fechas, plazos, productos, etc. que guíen el proceso. Las decisiones basadas en un análisis holístico, es decir, que tenga en cuenta todos los ámbitos que puedan afectar a la situación actual, el entorno, etc. proporcionaran una respuesta más completa y con menor posibilidad de error que aquellas decisiones poco trabajadas o improvisadas.

2. **¿Ante la premisa que postula por qué, el desarrollo de estrategias de comprensión compartida en la competencia comando de misión, sean logradas mediante la recursividad de la visión sistémica (el todo está contenido en las partes), infiere que habilidades esenciales del pensamiento complejo: metacognición, dialógica, hologramática, autoorganización y metanoia, se tornan necesarias, y cómo tienen que reflejarse en el liderazgo influyente durante la toma de decisiones?**

Rpta.- Conectada a un “proyecto formativo” busca lograr convenientemente capacidades/competencias vinculadas, a los saberes: Qué, cómo, por qué, cuándo y para qué, a fin de ser capaz de reaccionar ante la complejidad, el cambio continuo, la incertidumbre y el conflicto de valores. Toda generación de comprensión compartida

requiere entonces de una jerarquía cognoscitiva que se nutra del pensamiento crítico, creativo y complejo.

En el contexto militar

3. **¿Considerando que las destrezas del proceso de las operaciones, específicamente, la “*comprensión*” de un ambiente operacional es inherente en la preparación de la toma de decisiones, explique cómo tendría que darse su conexión curricular con la competencia comando misión dentro de un proyecto formativo con visión sistémica?**

Rpta.- A partir de la situación actual (inaceptable), indicar cuál es la situación final deseada, estableciendo los productos intermedios que espera de él/ella. De este modo, el subordinado afrontará su parte del problema global conociendo cuál debe ser la solución, afrontándola del modo que estime oportuno o, si preciso fuera, del que se le indique.

Retomando una respuesta anterior, se considera fundamental la práctica de exposiciones en público, teóricas impartidas a compañeros y subordinados, defensa de razonamientos o posiciones tanto a superiores como con subordinados y compañeros.

4. **¿Consecuentes con el reto crítico de Comandantes y Estados Mayores sobre cómo crear un entendimiento compartido del ambiente operacional, el propósito de la operación, los problemas y métodos para solucionarlos, identifique que habilidades (destrezas militares) tienen que ser reconsideradas, ampliadas, resignificadas y articuladas a través del pensamiento crítico y creativo dentro de un proyecto formativo integrador capaz de conectar perfiles de liderazgo en el: ingreso, egreso, módulos, estructura de competencias y la transdisciplinariedad de la comprensión compartida?**

Rpta.- Los fines esenciales de aplicar una estrategia de proyecto formativo de nivel superior con proyección sistémica, se enfoca en:

- l. Entretejer la formación sistemática por competencias
- m. Generar el entendimiento comparativo para la resolución de problemas.
- n. Aplicar la jerarquización cognoscitiva, de manera crítica, creativa y transdisciplinaria, con reconocimiento y afrontamiento estratégico de un ambiente Volátil, incierto, complejo y ambiguo.
- o. Desarrollar herramientas transversales sobre habilidades del pensamiento complejo.

Tema : Liderazgo en combate.

Categoría: Empleo de estrategias de iniciativa disciplinada.

En un contexto académico

5. **¿Desde su perspectiva de educación militar, cómo tendría que reajustarse la formación del liderazgo institucional, asumiendo como una oportunidad propia, el desarrollar la iniciativa disciplinada encuadrada en una dinámica compleja de los diferentes factores que influyen en la formación integral y en el aprendizaje de la competencia comando de misión?**

Rpta.- El sistema que se ha venido utilizando para la enseñanza de formación (tanto el anterior como el actual) no son incorrectos desde el punto de vista teóricos. En mi opinión, el principal ajuste a realizar se encuentra en el profesorado. La enseñanza debe valorarse, ser prioritaria y contar con los mejores (aquellos que unan la experiencia más consolidada con los dotes de formación y liderazgo necesarios para proporcionar la transmisión de sus conocimientos fundamentada en la ejemplaridad).

6. **¿Cómo tendría que articularse las habilidades del pensamiento complejo (metacognitivo, dialógico y autoorganizativo) con las del pensamiento crítico para desarrollar de manera aplicativa la estrategia de iniciativa disciplinada en el logro de la competencia de comando de misión dentro del liderazgo?**

Rpta.- Sólo desde la observación continuada del ejemplo, del modo correcto de pensar y actuar, el/la alumno/a se involucrará plenamente en su propia formación y asumirá esa forma de vida como la que debe aplicar en todos los ámbitos.

En el contexto militar

7. **¿Con qué capacidades del proceso de las operaciones se identifica básicamente la “*iniciativa disciplinada*”, a su vez, que habilidades del pensamiento complejo tienen que empoderarse para incrementar su aprendizaje real y propio, por lo tanto, qué estrategias didácticas y técnicas de aprendizaje propondría implementar durante el desarrollo del “*Comando de misión*” cómo parte del liderazgo de combate y la toma de decisiones?**

Rpta.- La toma de decisiones, la redacción de documentos, la impartición de charlas a compañeros y subordinados, la defensa pública de argumentos, etc. son las herramientas que deberán incluirse transversalmente en el currículo del alumnado, pero durante un

período de tiempo extenso (sesiones prácticas específicas, cursos, seminarios, etc. no tienen sentido si se realizan para no repetirse, dejarse tiempo sin practicar, etc.).

Su impartición durante la enseñanza de formación, su puesta en conocimiento de aquellos que ya han egresado de ésta y su puesta en práctica progresiva en las unidades.

- 8. ¿En base al contexto militar descrito y conjugado con su experiencia alcanzada, identifique qué actividades o estrategias requieren ser implementadas en un nivel de estándar operativo a ser aplicado a la competencia comando de misión, para viabilizar un liderazgo de combate moderno?, justifique?**

Rpta.- Considero que un plan intensivo de implementación no sería adecuado, ya que debe ser interiorizado por una organización muy grande que tiene una inercia propia y que, actualmente funciona bien (pudiendo ser mejorable).

Entrevista al Señor Gral Brig Ex Cmdte Gral 9ª Brig Blin

Mi general buenos días, me encuentro desarrollando un trabajo de investigación de tesis para obtener el grado académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones en la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado, habiendo elegido el tema titulado **(Liderazgo de combate en la toma de decisiones de la gran unidad de combate, 2021)**. Desde ya le agradezco su colaboración.

Mi general:

Tema : Liderazgo de combate

Categoría : Empleo de estrategias de comprensión compartida

En un contexto académico

1. **¿Considera esencial que el empleo de estrategias de comprensión compartida encuadradas en el desarrollo de una competencia comando de misión, se sustente en la estructuración de capacidades y destrezas conectadas a la evolución del liderazgo, dentro del marco de “proyecto formativo” profesional? ¿Identifique las más connotadas y vinculantes del pensamiento crítico y del creativo?**

Rpta.- En el enfoque socioformativo de las competencias es esencial el desarrollo y fortalecimiento de habilidades de pensamiento complejo, y esta meta se tiene presente en todos los escenarios educativos. Se origina, por tanto, una controversia que, de un lado, se centra en la competencia en sí

2. **¿Ante la premisa que postula por qué, el desarrollo de estrategias de comprensión compartida en la competencia comando de misión, sean logradas mediante la recursividad de la visión sistémica (el todo está contenido en las partes), infiere que habilidades esenciales del pensamiento complejo: metacognición, dialógica, hologramática, autoorganización y metanoia, se tornan necesarias, y cómo tienen que reflejarse en el liderazgo influyente durante la toma de decisiones?**

Rpta.- Si buscamos formar oficiales (personas) íntegras, integrales, competentes y con compromiso ético, es vital que la educación y con compromiso ético, es vital que la educación se oriente a formar seres humanos en su “unidad”, por lo que, para construir el conocimiento en su multidimensionalidad, se requiere de una mente compleja o bien ordenada, a partir de la transformación de nuestra mente simple.

Considerando que la competencia comando de misión son actuaciones ante las diversas situaciones militares profesionales, sociales, ambientales con idoneidad y compromiso

ético, y para ello es necesario que la personal (oficial) desarrolle y aplique diferentes habilidades de pensamiento complejo significativo, lo que académicamente obliga entre otros aspectos a:

- p. Establecer estructuras educativas-administrativas más horizontales y con base en el trabajo en equipo, la cooperación y la solidaridad.
- q. Orientar el aprendizaje desde proyectos formativos de forma articulada.
- r. Facilitar la formación de habilidades de pensamiento complejo (dialógica, metacognición, hologramática, autoorganización) a través de actividades didácticas y procesos de valoración de las competencias.

En el contexto militar

- 3. ¿Considerando que las destrezas del proceso de las operaciones, específicamente, la “comprensión” de un ambiente operacional es inherente en la preparación de la toma de decisiones, explique cómo tendría que darse su conexión curricular con la competencia comando misión dentro de un proyecto formativo con visión sistémica?**

Rpta.- Tomando como fundamento doctrinal, se señala que, el comando de misión es la conducción de operaciones militares a través de su ejecución descentralizada en base a órdenes de tipo misión. El comando de misión exitoso requiere que los líderes subordinados en todos los escalones ejerzan “iniciativas disciplinadas”, actúen agresiva e independientemente para lograr la misión dentro de la intención del comandante. Hace énfasis en la toma de decisiones oportuna y en la comprensión de la intención del comandante superior. En el comando de misión, los comandantes delegan la mayoría de las decisiones a los subordinados. Hacer esto reduce al mínimo el control detallado y permite a los subordinados la máxima libertad de acción dentro de la intención del comandante

- 4. ¿Consecuentes con el reto crítico de Comandantes y Estados Mayores sobre cómo crear un entendimiento compartido del ambiente operacional, el propósito de la operación, los problemas y métodos para solucionarlos, identifique que habilidades (destrezas militares) tienen que ser reconsideradas, ampliadas, resignificadas y articuladas a través del pensamiento crítico y creativo dentro de un proyecto formativo integrador capaz de conectar perfiles de liderazgo en el: ingreso, egreso, módulos, estructura de competencias y la transdisciplinariedad de la comprensión compartida?**

Rpta.- Considero que la capacidad básica a potenciar en el proceso de las operaciones es la iniciativa del jefe de unidad guiada a través de un liderazgo eficaz y eficiente y que responda en todo momento al “mission command” de la operación desarrollada.

Por tanto, la habilidad fundamental que debe de trabajarse y empoderarse en todo momento desde el pensamiento complejo es el factor de la experiencia con la ejecución de diversos y diferentes supuestos tácticos mediante ejercicios LFX (Life Fire Exercise) o CPX (Command Post Exercise).

Tema : Liderazgo en combate.

Categoría: Empleo de estrategias de iniciativa disciplinada.

En un contexto académico

- 5. ¿Desde su perspectiva de educación militar, cómo tendría que reajustarse la formación del liderazgo institucional, asumiendo como una oportunidad propia, el desarrollar la iniciativa disciplinada encuadrada en una dinámica compleja de los diferentes factores que influyen en la formación integral y en el aprendizaje de la competencia comando de misión?**

Rpta.- Tomando como fundamento doctrinal, se señala que, el comando de misión es la conducción de operaciones militares a través de su ejecución descentralizada en base a órdenes de tipo misión. El comando de misión exitoso requiere que los líderes subordinados en todos los escalones ejerzan “iniciativas disciplinadas”, actúen agresiva e independientemente para lograr la misión dentro de la intención del comandante. Hace énfasis en la toma de decisiones oportuna y en la comprensión de la intención del comandante superior.

- 6. ¿Cómo tendría que articularse las habilidades del pensamiento complejo (metacognitivo, dialógico y autoorganizativo) con las del pensamiento crítico para desarrollar de manera aplicativa la estrategia de iniciativa disciplinada en el logro de la competencia de comando de misión dentro del liderazgo?**

Rpta.- La iniciativa disciplinada, debe ser forjada, dinamizada y proyectada, a través de la estrategia de “proyecto formativo” que busque una formación sistemática de competencias mediante la integración de saberes (conocer, hacer, ser y convivir) y que además, permita aprender a comprender y a construir la realidad como un tejido problemático dado por la continua organización, con reconocimiento y afrontamiento estratégico de incertidumbre, haciendo empleo de herramientas de cambio (visión

sistémica-teoría del caos), tales como: El principio de toma de control, retroalimentación de equilibrio y de amplificación, y el orden en los sistemas.

En el contexto militar

- 7. ¿Con qué capacidades del proceso de las operaciones se identifica básicamente la “*iniciativa disciplinada*”, a su vez, que habilidades del pensamiento complejo tienen que empoderarse para incrementar su aprendizaje real y propio, por lo tanto, qué estrategias didácticas y técnicas de aprendizaje propondría implementar durante el desarrollo del “*Comando de misión*” cómo parte del liderazgo de combate y la toma de decisiones?**

Rpta.- la iniciativa disciplinada, necesita de una preparación "metacognitiva" (autoregulada) donde cada líder pueda acumular acciones e ingenio para hacerle frente a las fricciones e incertidumbre que genera un ambiente operacional dinámico, con el fin de aprovechar oportunidades inesperadas y obtener una ventaja relativa. Si consideramos que, la iniciativa disciplinada es percibida y definida como el despliegue de habilidades, experiencia, conocimiento, entrenamiento y capacidades propias para actuar dentro de la intención del comandante y el marco legal aplicable, ya sea por contacto directo con el ambiente operacional y/o la acción en ausencia de órdenes, cuando las existentes ya no se ajustan a la situación o cuando surgen oportunidades o amenazas imprevistas.

- 8. ¿En base al contexto militar descrito y conjugado con su experiencia alcanzada, identifique qué actividades o estrategias requieren ser implementadas en un nivel de estándar operativo a ser aplicado a la competencia comando de misión, para viabilizar un liderazgo de combate moderno?, justifique?**

Rpta.- La habilidad fundamental que debe de trabajarse y empoderarse en todo momento desde el pensamiento complejo es el factor de la experiencia con la ejecución de diversos y diferentes supuestos tácticos mediante ejercicios LFX (Life Fire Exercise) o CPX (Command Post Exercise).

Entrevista al Señor Gral Brig Ex Cmdte Gral 9ª Brig Blin

Mi general buenos días, me encuentro desarrollando un trabajo de investigación de tesis para obtener el grado académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones en la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado, habiendo elegido el tema titulado **(Liderazgo de combate en la toma de decisiones de la gran unidad de combate, 2021)**. Desde ya le agradezco su colaboración.

Mi general:

Tema : Liderazgo de combate

Categoría : Empleo de estrategias de comprensión compartida

En un contexto académico

1. **¿Considera esencial que el empleo de estrategias de comprensión compartida encuadradas en el desarrollo de una competencia comando de misión, se sustente en la estructuración de capacidades y destrezas conectadas a la evolución del liderazgo, dentro del marco de “proyecto formativo” profesional? ¿Identifique las más connotadas y vinculantes del pensamiento crítico y del creativo?**

Rpta.- Si considero que la idea de “mission command” se contemple en el marco de “proyecto formativo” profesional. En referencia con el pensamiento crítico son aquellas asignaturas teóricas que buscan dotar al personal de métodos y principios ya establecidos, mientras que en el pensamiento creativo se pueden identificar los ejercicios tácticos desarrollados en campos de maniobras donde se busca que el personal desarrolle su idea original en base a los conocimientos del pensamiento crítico. El proyecto formativo tiene que reflejarse en actividades generativas y tareas-problema en contextos reales, buscando conformar experiencias formativas de carácter multi e interdisciplinar donde se resalten aprendizajes transversales y las literalidades (digital, comunicativa, leyes, ciudadanos...) o sea saberes culturales

2. **¿Ante la premisa que postula por qué, el desarrollo de estrategias de comprensión compartida en la competencia comando de misión, sean logradas mediante la recursividad de la visión sistémica (el todo está contenido en las partes), infiere que habilidades esenciales del pensamiento complejo: metacognición, dialógica, hologramática, autoorganización y metanoia, se tornan necesarias, y cómo tienen que reflejarse en el liderazgo influyente durante la toma de decisiones?**

Rpta.- Se identifican como muy importante las habilidades esenciales del pensamiento complejo con el objetivo de poder proporcionar al subordinado desde distintos puntos de vista el “mission command” de la operación, es decir, se trata de transmitirle al subordinado desde distintos puntos de vista el mismo objetivo final a obtener como resultado de la misión/operación.

En el contexto militar

- 3. ¿Considerando que las destrezas del proceso de las operaciones, específicamente, la “comprensión” de un ambiente operacional es inherente en la preparación de la toma de decisiones, explique cómo tendría que darse su conexión curricular con la competencia comando misión dentro de un proyecto formativo con visión sistémica?**

Rpta.- La comprensión compartida en la competencia comando de misión, se sostiene en el pensamiento complejo constituido como un método de construcción del saber humano, donde se entretajan las partes y elementos para comprender los procesos en su interrelación, recursividad, organización, diferencia, oposición y complementación. En este sentido, para enseñar y aprender competencias, se requiere crear situaciones didácticas que permitan enfrentar directamente a los oficiales estudiantes (líderes) a las tareas que se espera resuelvan en la realidad. La doctrina vigente señala que el “Ejercicio del comando en combate en el marco del proceso de las operaciones, conjuga el arte y la ciencia de la comprensión, visualización, descripción, dirección, liderazgo y evaluación de las operaciones para lograr la misión como filosofía y como una función de conducción de la guerra transversal a las otras.

- 4. ¿Consecuentes con el reto crítico de Comandantes y Estados Mayores sobre cómo crear un entendimiento compartido del ambiente operacional, el propósito de la operación, los problemas y métodos para solucionarlos, identifique que habilidades (destrezas militares) tienen que ser reconsideradas, ampliadas, resignificadas y articuladas a través del pensamiento crítico y creativo dentro de un proyecto formativo integrador capaz de conectar perfiles de liderazgo en el: ingreso, egreso, módulos, estructura de competencias y la transdisciplinariedad de la comprensión compartida?**

Rpta.- Desde mi humilde punto de vista, considero que con el fin de formar buenos cuadros de mandos capaces de captar e interiorizar de forma eficiente y eficaz el mission command de sus jefes, esta acción debe de ser trabajada desde los cursos de formación.

Nuestros alumnos en las academias docentes militares deben de comenzar a ser conscientes del concepto “mission command” y llevarlo a la practica con supuestos tácticos donde ellos mismos desarrollen el “mission command” en ejercicios tácticos.

Tema : Liderazgo en combate.

Categoría: Empleo de estrategias de iniciativa disciplinada.

En un contexto académico

5. ¿Desde su perspectiva de educación militar, cómo tendría que reajustarse la formación del liderazgo institucional, asumiendo como una oportunidad propia, el desarrollar la iniciativa disciplinada encuadrada en una dinámica compleja de los diferentes factores que influyen en la formación integral y en el aprendizaje de la competencia comando de misión?

Rpta.- En cuanto a visión sistémica de competencia, la transposición didáctica de ésta, requiere conjugar un ambiente de aprendizaje centrado en lo reflexivo, estratégico y complejo mediante procesos interactivos de contextualización- descontextualizada-recontextualización, por lo que se han identificado como estrategias académicas para estructurar la competencia comando misión, las siguientes:

- El árbol de problemas.
- Inicio crítico de hecho y de valor.
- Método de proyectos.
- Desarrollo transversal de las habilidades del pensamiento complejo.
- Tecnologías de información y comunicación (TIC).
- Role playing.
- Teoría de los 5 por qué.
- Analogías conceptuales.

6. ¿Cómo tendría que articularse las habilidades del pensamiento complejo (metacognitivo, dialógico y autoorganizativo) con las del pensamiento crítico para desarrollar de manera aplicativa la estrategia de iniciativa disciplinada en el logro de la competencia de comando de misión dentro del liderazgo?

Rpta.- La conectividad entre sociedad del conocimiento y los perfiles de egresados de la educación superior militar, buscan dentro de sus competencias formar líderes íntegros, integrales, competentes y con compromiso ético, esto origina la urgencia de resignificar y articular, el proceso de aprendizaje de la competencia comando misión, desde un proyecto formativo con abordaje experiencial en contextos reales con énfasis en solución de situaciones-problemas y casos a lo largo de toda la capacitación y perfeccionamiento

de la profesión. Por consiguiente, el aprendizaje continuo tiene que ser constructivista, transversal, transdisciplinar, sociocultural, a fin de que esta sea autorregulada, consciente y propositiva de saberes y recursos cognitivos complejos interactivos.

En el contexto militar

- 7. ¿Con qué capacidades del proceso de las operaciones se identifica básicamente la “*iniciativa disciplinada*”, a su vez, que habilidades del pensamiento complejo tienen que empoderarse para incrementar su aprendizaje real y propio, por lo tanto, qué estrategias didácticas y técnicas de aprendizaje propondría implementar durante el desarrollo del “*Comando de misión*” cómo parte del liderazgo de combate y la toma de decisiones?**

Rpta.- Las operaciones militares son esfuerzos humanos, competencias de intenciones caracterizadas por una adaptación mutua y continua entre todos sus integrantes. En este sentido, la naturaleza dinámica de un ambiente operacional hace determinante que la relación entre causa y efecto dificulte las operaciones y contribuya a la incertidumbre. La doctrina vigente señala que el “Ejercicio del comando en combate en el marco del proceso de las operaciones, conjuga el arte y la ciencia de la comprensión, visualización, descripción, dirección, liderazgo y evaluación de las operaciones para lograr la misión como filosofía y como una función de conducción de la guerra transversal a las otras. Es así que, uno de los principios de este comando de misión lo constituye el “crear una comprensión compartida”, la que se interrelaciona estrechamente con el liderazgo influyente en la toma de decisiones.

- 8. ¿En base al contexto militar descrito y conjugado con su experiencia alcanzada, identifique qué actividades o estrategias requieren ser implementadas en un nivel de estándar operativo a ser aplicado a la competencia comando de misión, para viabilizar un liderazgo de combate moderno?, justifique?**

Rpta.- Considero que la destreza principal a desarrollar y ampliar desde los mismos centros docentes de formación (Academias Militares) son el liderazgo y la disciplina, siendo estas dos habilidades el motor principal a la hora de desarrollar con éxito las acciones derivadas para alcanzar el éxito de cualquier misión. Con respecto a cómo son impartidas y potenciadas estas habilidades, considero que el liderazgo es una habilidad más bien innata y que en el mejor de los casos podrá ser reforzada con la práctica de la misma mediante un pensamiento crítico, mientras que la disciplina si puede ser impartida y enseñada mediante un pensamiento crítico.

ANEXO 3



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Anexo 3. Validación de instrumentos

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO

ESCUELA DE POSTGRADO

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor del Instrumento
POLAR MARTÍNEZ CARLOS ROBERTO	Oficial de Estado Mayor -	Guía de entrevista	Jorge Bernaldi ARROYO TOLEDO

Título de la Investigación: “ Liderazgo de combate en la toma de decisiones de la gran unidad de combate, 2021”

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE			
		00-20%				21-40%				41-60%				61-80%				81-100%			
		0	6	11	16	21	28	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																				92
2. OBJETIVO	Está expresado en Capacidades observables																				93
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																				95
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento																				97
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad Y calidad con respecto a las variables de investigación																				96
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																				94
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos de conocimiento																				93
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones																				92
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																				95
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable																				97

II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:


El instrumento es aplicable y responde a los objetivos de investigación.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

94.4%

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
Lima, marzo 2021	25552969		996514159

VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Liderazgo de Combate en la toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate, 2021			
I. DATOS DEL EXPERTO:			
a.	Apellidos y nombres	: POLAR MARTINEZ CARLOS ROBERTO	
b.	Grado académico-profesión	: MAGISTER EN CIENCIAS MILITARES	
c.	D.N.I.	: 25552969	
d.	N° de teléfono	: 996514159	
e.	Lugar y fecha	: LIMA	
f.	Firma		
II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)			
a.	Autor(es) del instrumento	: Propio investigador	
b.	Institución a la que pertenece:	Ejército del Perú	
c.	Método de investigación	: Cualitativa	
d.	Tipo de entrevista	: Semiestructurada	
III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración
			De: 0 a 1 (decimal)
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas – respuestas.	1.00
02	Organización	Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	0.95
03	Estructuración	Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen	1.00
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Siguió un orden lógico y pre-requisitorial.	0.95
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	0.95
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	0.95
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	0.95
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	0.90
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	0.90
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	0.95
IV. RESULTADO DE VALORACIÓN:			V. OPINIÓN DE APLICACIÓN
95.00 %			Bueno organizado, guarda relación con las variables y de fácil comprensión su diseño es muy técnico, de fácil valoración. muy buen trabajo.
Aspectos para la valoración <ul style="list-style-type: none"> - Validada por TRES expertos, con grado académico de maestro/doctor. - Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85% - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75 			

FICHA DE DATOS PERSONALES DEL VALIDADOR EXTERNO

1. Apellidos y nombre del informante (experto): **POLAR MARTINEZ Carlos**

Roberto:

2. DNI:.....**25652969**

3. Especialidad: **Infantería**.....

4. Grado académico:**Magíster en Ciencias Militares**.....

5. Profesión:**Oficial del Ejército**.....

6. Colegiatura Código.....

7. Institución donde labora**Ejército del Perú**.....

8. Cargo que desempeña: **Oficial de Estado Mayor - CCFFAA**

9. Denominación del instrumento: Guía de entrevista semiestructurada.....

10. Autor del instrumento: **Jorge Bernaldi ARROYO TOLEDO**.....

11. Programa de Maestría: **Maestría en Ciencias Militares**

.....

Firma del experto

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO**

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor del Instrumento
SECLÉN RAMOS ANTONIO NICOLÁS	Ejército del Perú	Guía de entrevista	Jorge Bernaldi ARROYO TOLEDO
Título de la Investigación: “ Liderazgo de combate en la toma de decisiones de la gran unidad de combate, 2021”			

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE				
		00-20%				21-40%				41-60%				61-80%				81-100%				
		0	6	11	16	21	28	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																					92
2. OBJETIVO	Está expresado en Capacidades observables																					93
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																					94
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento																					93
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad Y calidad con respecto a las variables de investigación																					92
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																					94
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos de conocimiento																					94
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones																					92
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																					93
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable																					93

II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

El instrumento es aplicable y responde a los objetivos de investigación.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

93.1%

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
Chorrillos, marzo 2021	16765714		996598689

VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: **Liderazgo de Combate en la toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate, 2021**

I. DATOS DEL EXPERTO:

- a. Apellidos y nombres : **SECLÉN RAMOS ANTONIO NICOLÁS**
 b. Grado académico-profesión : **MAGISTER EN CIENCIAS MILITARES**
 c. D.N.I. : **16765714**
 d. N° de teléfono : **996598689**
 e. Lugar y fecha : **CHORRILLOS**
 f. Firma :

II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)

- a. Autor(es) del instrumento : Propio investigador
 b. Institución a la que pertenece: Ejército del Perú
 c. Método de investigación : Cualitativa
 d. Tipo de entrevista : Semiestructurada

III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

N°	Criterios	Indicadores	Valoración
			De: 0 a 1 (decimal)
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas – respuestas.	0.90
02	Organización	Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	0.90
03	Estructuración	Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen	0.95
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	0.90
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	0.95
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	0.95
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	1.00
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	0.95
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	0.90
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	0.90

IV. RESULTADO DE VALORACIÓN:

93.00 %

V. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Es coherente y bien orientado,
lo cual permite orientar al
objeto de la investigación.

Aspectos para la valoración

- Validada por TRES expertos, con grado académico de maestro/doctor.
- Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken
- Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85%
- La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75

FICHA DE DATOS PERSONALES DEL VALIDADOR EXTERNO

1. Apellidos y nombre del informante (experto): **SECLLEN RAMOS Antonio**

Nicolás:

2. DNI:.....**16765714**

3. Especialidad:**Infantería**.....

4. Grado académico:**Magíster en Ciencias Militares**.....

5. Profesión:**Oficial del Ejército**.....

6. Colegiatura..... Código.....

7. Institución donde labora**Ejército del Perú**.....

8. Cargo que desempeña: **Oficial del Estado Mayor**.....

9. Denominación del instrumento: Guía de entrevista semiestructurada.....

10. Autor del instrumento: **Jorge Bernaldi ARROYO TOLEDO**.....

11. Programa de Maestría: **Maestría en Ciencias Militares**


.....
Firma del experto

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor del Instrumento
REYES ÑIQUEN MARIO	Independiente	Guía de entrevista	Jorge Bernaldi ARROYO TOLEDO
Título de la Investigación: " Liderazgo de combate en la toma de decisiones de la gran unidad de combate, 2021 "			

ESCUELA DE POSTGRADO

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:


CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE			
		00-20%				21-40%				41-60%				61-80%				81-100%			
		0	6	11	16	21	28	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																				91
2. OBJETIVO	Está expresado en Capacidades observables																				90
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																				90
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento																				90
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad Y calidad con respecto a las variables de investigación																				91
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																				90
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos de conocimiento																				91
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones																				90
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																				90
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable																				91

II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:


El instrumento bien formulado, coherente y objetivo.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

90.4%

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
Surco, marzo 2021	07476619		996549738

VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Liderazgo de Combate en la toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate, 2021			
I. DATOS DEL EXPERTO:			
a.	Apellidos y nombres	: MARIO REYES ÑIQUEN	
b.	Grado académico-profesión	: DOCTOR EN DERECHO	
c.	D.N.I.	: 07476619	
d.	N° de teléfono	: 996549738	
e.	Lugar y fecha	: SURCO	
f.	Firma	:	
II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)			
a.	Autor(es) del instrumento	: Propio investigador	
b.	Institución a la que pertenece:	Ejército del Perú	
c.	Método de investigación	: Cualitativa	
d.	Tipo de entrevista	: Semiestructurada	
III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración De: 0 a 1 (decimal)
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas – respuestas.	0.90
02	Organización	Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	0.90
03	Estructuración	Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen	1.00
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	0.95
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	0.90
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	0.90
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	1.00
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	0.85
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	0.85
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	0.90
IV. RESULTADO DE VALORACIÓN: <div style="text-align: center; font-size: 1.2em; font-family: cursive;">90.50%</div>		V. OPINIÓN DE APLICACIÓN <div style="font-family: cursive; font-size: 1.1em;"> Entrevista bien formulada coherente y objetiva; estructurada conforme a las exigencias educativas para post-grado. </div>	
Aspectos para la valoración - Validada por TRES expertos, con grado académico de maestro/doctor. - Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85% - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75			

FICHA DE DATOS PERSONALES DEL VALIDADOR EXTERNO

1. Apellidos y nombre del informante (experto): **REYES ÑIQUEN Mario:**
2. DNI:.....**07476619**.....
3. Especialidad:.....**Abogado**.....
4. Grado académico:**Doctor en Derecho**.....
5. Profesión:**Abogado**.....
6. Colegiatura: **Colegio de Abogados del Callao** Código...**6498**.....
7. Institución donde labora**Independiente**.....
8. Cargo que desempeña:...**Defensa Técnica**.....
9. Denominación del instrumento: **Guía de entrevista semiestructurada**.....
10. Autor del instrumento: **Jorge Bernaldi ARROYO TOLEDO**.....
11. Programa de Maestría: **Maestría en Ciencias Militares**


.....
Firma del experto //

ANEXO 4



AUTORIZACIÓN PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

Anexo 4. Autorización para recolección de datos

SOLICITA: AUTORIZACION DE RECOLECCION DE DATOS PARA PROYECTO DE TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES

SEÑOR GENERAL DE BRIGADA DIRECTOR DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO – ESCUELA DE POSTGRADO

MI General:

Yo, **Jorge Bernaldi ARROYO TOLEDO**, identificado con DNI N° 25758778, ante Ud. con el debido respeto me presento y digo:

Que, estando realizando el proyecto de tesis para optar el grado académico de Maestro en Ciencias Militares, el mismo que requiere datos e información del Departamento Académico de la ESGE-EPG y de la 1ra Brigada de Fuerzas Especiales; es que solicito a Ud., se digne disponer a quien corresponda brinde información respecto al Proyecto de tesis siguiente
“LIDERAZGO DE COMBATE EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA GRAN UNIDAD DE COMBATE”

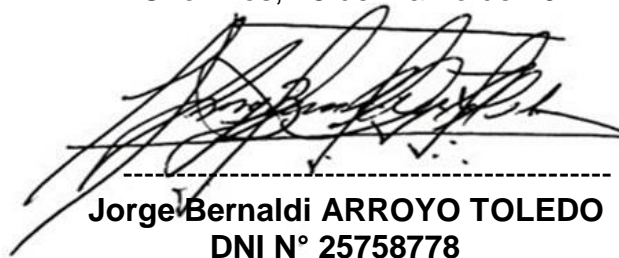
Trabajo de investigación que será realizado por:

- Bach Jorge Bernaldi ARROYO TOLEDO

POR LO EXPUESTO:

A Ud. solicito acceder a mi pedido por ser de justicia.

Chorrillos, 18 de marzo de 2021



Jorge Bernaldi ARROYO TOLEDO
DNI N° 25758778

Celular: 920618418

Correo electrónico personal: jorgearroyotoledo@hotmail.com

Pieza adjunta

Resolución de título de tesis



PERÚ

Ministerio
de DefensaEjército
del PerúEscuela Superior de Guerra del Ejército
Escuela de Postgrado

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Chorrillos, 24 de marzo del 2021

Oficio N° 008-2021/JAT

Señor Gral Brig Director de la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales.- Lima

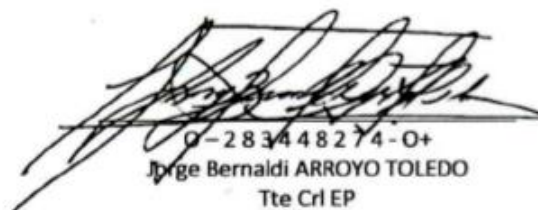
Asunto Solicita brindar facilidades para levantamiento de datos e informaciones

Ref. : a. Reglamento para la obtención del grado académico de Maestro en Ciencias Militares
 b. Reglamento de Investigaciones de la ESGE-EPG

Tengo el honor de dirigirme a Ud. Señor General de Brigada Comandante General de la 1ª Brig FFEE, en relación a los documentos de la referencia, para solicitarle se digne disponer a quien corresponda se me autorice y brinde las facilidades para el levantamiento de datos y obtención de informaciones referente al tema de investigación, realizada por el suscrito (**Bach. Jorge Bernaldi ARROYO TOLEDO**), quien se encuentra realizando la investigación titulada: **LIDERAZGO DE COMBATE EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA GRAN UNIDAD DE COMBATE 2021**, la misma que servirá de sustento para obtener el grado académico en Magister en Ciencias Militares en la ESGE-EPG.

Agradeciendo de antemano por las facilidades brindadas, en espera del acuse de recibo correspondiente, es propicia la oportunidad para expresarle mis consideraciones y deferente estima.

Dios guarde a Ud.



0-283448274-0+
 Jorge Bernaldi ARROYO TOLEDO
 Tte CrI EP
 Bachiller

Distribución:

1ª Brig FFEE..... 01
 Archivo..... 01/02





PERÚ

Ministerio de
Defensa

Ejército del Perú

II División de
Ejército

1ra Brig FEE
G - 2



BICENTENARIO
DEL PERÚ

Las Palmas, 29 de marzo del 2021

Oficio N° 108/SCG/1RA BRIG FEE

Señor TTE CrI Inf
Jorge Bernaldi ARROYO TOLEDO

Asunto: Autorización para levantamiento de datos e informaciones

Ref.: Oficio N° 008-2021/JAT del 24 marzo 2021.

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., que en relación al documento de referencia, este Comando le autoriza realizar el levantamiento de datos e informaciones relacionadas a su tema de investigación titulada "**Liderazgo de Combate en la Toma de Decisiones de la Gran Unidad de Combate 2021**", la misma que será presentada a la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Post Grado, para el sustento y obtención de su grado académico como Magister en Ciencias Militares.

Hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi especial consideración y estima personal.

Dios guarde a Ud.



[Handwritten Signature]
O- 283830470-O+
Cesar Antonio BRIOLO SCAMARONE
General de Brigada
Comandante General de la 1ra Brig FEE

DISTRIBUCIÓN

- Interesado..... 01
- Archivo..... 01/02

ANEXO 5



COMPROMISO ÉTICO

Anexo 5. Compromiso ético


El presente trabajo de investigación titulado: **Liderazgo de combate en la toma de decisiones de la gran unidad de combate**

Se ha realizado en estricto apego a la metodología de la investigación y a las normas éticas para investigación en Ciencias Militares promulgadas por el Departamento de Gestión de la Investigación de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado.

En vista de lo anterior:

Yo Bach. Jorge Bernaldi ARROYO TOLEDO, egresado de la Maestría en Ciencias Militares de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado (ESGE-EPG), declaro bajo juramento que he desarrollado esta investigación siguiendo las instrucciones brindadas por el Departamento de Gestión de la Investigación, desde la elaboración del marco referencial y recolección de la información, hasta el análisis de datos y elaboración del informe final.

En tal sentido la información contenida en el presente documento es producto de mi trabajo personal, apegándome a la legislación sobre propiedad intelectual, sin haber incurrido en falsificación de la información o cualquier tipo de fraude, por lo cual me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad, así como a las normas disciplinarias establecidas en la ESGE-EPG.



Jorge Bernaldi ARROYO TOLEDO
DNI N° 25758778

ANEXO 6



HOJA DE DATOS PERSONALES

Anexo 6. Hoja de datos personales

GRADO : **TTE CRL EP**

NOMBRE COMPLETO : **Jorge Bernaldi**

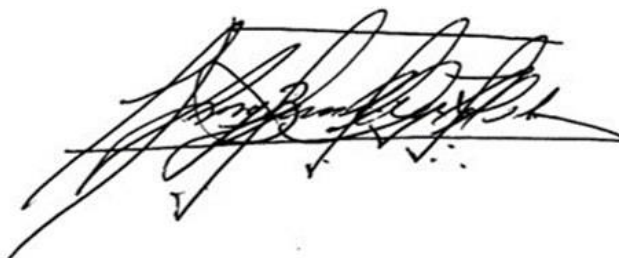
APELLIDOS : **ARROYO TOLEDO**

EMAIL : **jorgearroyotoledo@hotmail.com**

DIRECCIÓN : **Calle Maria Parado de Bellido 357 VME**

CELULAR : **920618418**

FIRMA :

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jorge Bernaldi', is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat cursive.

ANEXO 7



APORTE DE INVESTIGACIÓN

Anexo 7. Aporte de investigación

7.1 Título del aporte de investigación

Reto académico-pragmático para alcanzar un liderazgo institucionalizado.

7.2 Objetivo del aporte de investigación

Desarrollar un Proyecto formativo institucional con la “*Competencia de Comando misión*”.

7.3 Justificación del aporte de investigación

Siendo coherente y consecuente con los resultados conclusivos en las triangulaciones de técnicas cualitativas, del diálogo teórico-empírico, conclusiones y recomendaciones, a las que se ha arribado, se propone que, fundamentado en los marcos teórico-académico-doctrinal-experencial operativo, teorías referentes, roles institucionales y capacidades militares fundamentales del Ejército, conjugados con los objetivos de la investigación practicada, y en virtud de la corroboración de los asertos con la realidad y sus evidencias empíricas, se advierte que, es innegable que el avance del conocimiento ha visibilizado inconsistencias y vacíos que perduran conservadoramente sobre el liderazgo militar y ha revertido organizacionalmente años de esfuerzo que pugnaban por un cambio en la cultura del liderazgo institucional, es pertinente mencionar que, en un futuro cercano, al institucionalizarse el ME 6-0 (2019) Comando de misión, se requerirá dar un salto cualitativo en cuanto a su aplicabilidad sostenible por los cuadros de líderes, en los dominios estratégico, operacional y de autopreparación, por lo que, se visiona implementar en el nivel genérico, una “*Competencia de Comando misión*”, que demanda reconsiderar, adaptar y practicar, las particularidades siguientes:

1. Incluir en RE 1 – 54 (2014) *Liderazgo militar*.

CAPÍTULO 2

EL LIDERAZGO MILITAR

Sección II: EL LÍDER DEL EJÉRCITO

.....

2.7 Preparación del líder del Ejército

- a.
- b.
- c.

- d. Visionar de manera perpetua la evolución de una cultura de liderazgo sostenida, que fundada en la simbiosis teórico-praxis, se refleje en lo académico y en el pragmatismo del quehacer cotidiano laboral. El desarrollo competencial del líder en los programas curriculares tiene que ser actualizado periódicamente de manera transdisciplinaria y transversal, tal es el caso de innovar una *competencia Comando misión*, en una institucionalidad educada y con prospectiva, capaz de armonizar su evolución natural con políticas de comando en el marco de una contextualización profesional.

CAPITULO 6

LIDERAR

Sección I: GENERALIDADES

.....

6.2 Capacidades básicas del líder militar

Emplear el Comando de Misión como herramienta y no preceptivamente (cómo una guía del accionar en sus comandos), para lo cual, cobra vital importancia, forjar en los niveles formativo, capacitación y perfeccionamiento una Competencia denominada “*Comando misión*” (referida al Comando de Misión doctrinario), a ser internalizada en los dominios institucional, operacional y personal (autodesarrollo).

2. Incluir en ME 6-0 (2019) *Comando de Misión*

CAPÍTULO 1

Sección I. GENERALIDADES

.....

1.4 Aproximación del Ejército del Perú al comando de misión

Definitivamente el avance de la sociedad del conocimiento tiene que conectarse intrínsecamente con los perfiles profesionales que aspira la institución con sus cuadros de liderazgo, los que a su vez, se tienen que conjugar de modo integral con los perfiles de egresados de todos los programas académicos previstos, es decir, se requiere concentrar una educación militar donde los líderes tengan la posibilidad de “HACER”, de confrontar conocimiento con práctica cotidiana (experiencia in situ), como tiene que ser proyectado el Comando de misión, mediante el desarrollo articulado de una “*Competencia Comando misión*” con lo que, se efectivizaría un aprendizaje complejo y continuo, en razón de:

- Trabajarse con orientación de la acción.
- Resolver problemas con éxito.

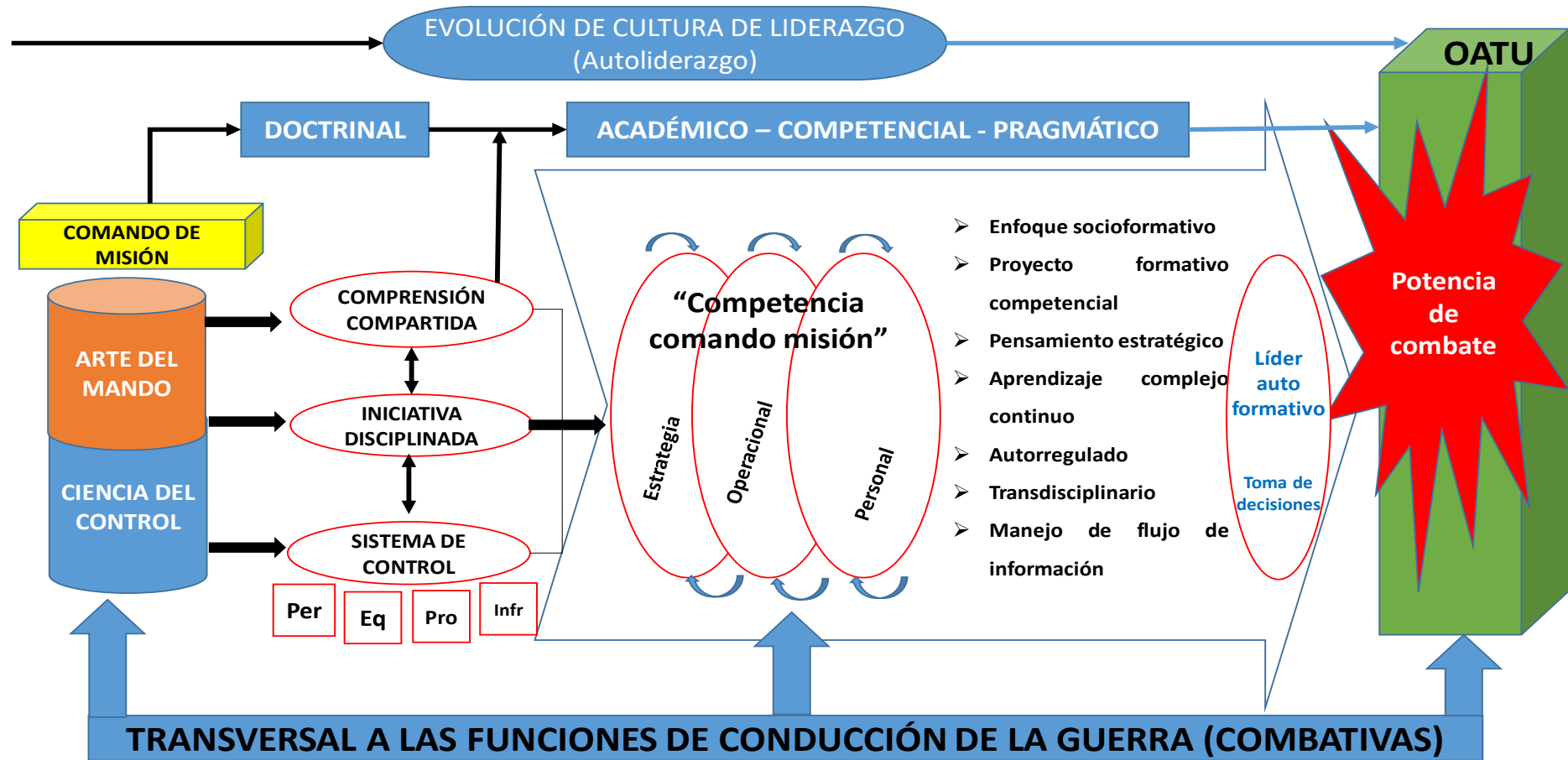
- Aprender autorreguladamente con aplicación crítica y creativa.
- Generar y sostener una organización inteligente, y, cultivar una cultura de liderazgo institucional moderna.

1.5 Las operaciones y acciones terrestres unificadas (OATU) y el comando de misión

El elemento liderazgo en la potencia de combate por ser connatural a todas las funciones de conducción de la guerra, se torna sustancial en la conducción operacional de las OATU, en esa dirección y sentido, el pragmatismo alcanzado en el Comando de misión, cobrará relevancia institucional en todos los dominios organizativos, motivo por el cual, su alcance se tiene iniciar desde la etapa formativa y a lo largo de toda la carrera profesional de nuestros cuadros de liderazgo. Esto se verá reflejado, al saber cómo equilibrar el flujo de información con la autoridad del líder, en que se optará por cualquiera de las situaciones siguientes: Cuando se vea necesario aplicar en la toma de decisiones un Comando de misión con “*control directivo*” (dónde ya no se puede seguir el flujo de información) y un “*control detallado*” (cuando sí, se puede seguir el ritmo del flujo de información).

Figura 37

Interactuación significativa del comando de misión en las OATU



Fuente: Elaboración propia

3. Se convierte en condición ineludible y útil, que todos los integrantes de la fuerza operativa desarrollen un elevado nivel de liderazgo de combate, por lo que, se torna sustancial tener que, articular y practicar la “*Competencia Comando misión*” con riesgos prudentes, en todo programa académico de formación, capacitación y perfeccionamiento, así como en todo en los dominios institucional, operacional y personal (autodesarrollo), dónde la recursividad de la visión sistémica militar convencional moderna, oriente su esfuerzo principal en desarrollar un arte de la guerra connatural a una performance competencial/destrezas, mediante un aprendizaje metacognitivo que particularice un nivel de perfil estándar operativo sostenido en:

Competencia básica (global):

Ejerce el Comando misión sobre las diferentes organizaciones militares bajo su mando.

Competencia genérica:

Desarrolla un comando de misión en contextos propios, reales y complejos en acciones y operaciones militares.

Competencia específica:

Operativiza capacidades de comprensión compartida e iniciativa disciplinada en la conducción de acciones y operaciones militares considerando los retos del contexto.

Tabla 19

Redacción de la competencia comando misión desde el enfoque socioformativo

Verbo en presente	Contenido conceptual	Finalidad	Condición del contexto
Desarrolla	Comando de misión	Para identificar y resolver situaciones en acciones y operaciones militares	Con responsabilidad, manejo del control y considerando los retos del contexto.

Competencias comando de misión:

Desarrolla el comando de misión para identificar y resolver situaciones en acciones y operaciones militares con responsabilidad, manejo del control y considerando los retos del contexto.

Fuente: elaboración propia

ANEXO 8




TURNITIN

Anexo 8. Turnitin

Feedback Studio - Google Chrome
 ev.turnitin.com/app/carta/es/?lang=es&ts=1&u=1115924078&o=1614647421

turnitin TESIS 2021

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO



TESIS
Liderazgo de combate en la toma de decisiones de la gran unidad de combate, 2021

AUTOR:
 Bach. Jorge Bernaldi ARROYO TOLEDO
 0000-0003-2598-1004

Para optar al Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES
Con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones.

ASESOR:
 Mg. Jury Ceña MEDINA URIBE
 0000-0005-8242-5910

2021

Resumen de coincidencias X

18 %

1	docplayer.es <small>Fuente de Internet</small>	2 %
2	renati.sunedu.gob.pe <small>Fuente de Internet</small>	2 %
3	fr.slideshare.net <small>Fuente de Internet</small>	2 %
4	cife.edu.mx <small>Fuente de Internet</small>	1 %
5	blog.cabreramc.com <small>Fuente de Internet</small>	1 %
6	www.escolamilitar.cl <small>Fuente de Internet</small>	1 %
7	vicerectorado.pucp.edu... <small>Fuente de Internet</small>	1 %
8	www.publicaciones.urb... <small>Fuente de Internet</small>	<1 %
9	www.scribd.com <small>Fuente de Internet</small>	<1 %
10	esge.edu.pe <small>Fuente de Internet</small>	<1 %
11	issuu.com <small>Fuente de Internet</small>	<1 %
12	archive.org <small>Fuente de Internet</small>	<1 %
13	www.defensa.gob.es <small>Fuente de Internet</small>	<1 %

Página: 1 de 182 Número de palabras: 59279 Versión solo texto del informe Alta resolución Activado 14:14 1/07/2021

ANEXO 9



CD. CONTENIENDO LA TESIS EN PDF

Anexo 9. CD conteniendo la Tesis en PDF