

EJÉRCITO DE CHILE
DIVISIÓN EDUCACIÓN
ACADEMIA DE GUERRA



**LA CULTURA MILITAR Y SU APOORTE PARA
EL EJERCICIO DEL MANDO: LA CONFIANZA**

Memoria para obtener el título de Oficial de Estado Mayor del Ejército de Chile

MAY. RODRIGO HITSCHFELD ARRIAGADA

PROFESOR GUÍA: TCL. GUILLERMO CASTRO BERTRAND

Santiago de Chile
2022

AGRADECIMIENTOS

Andrea, Agustín y Benjamín, gracias por acompañarme estos tres años.

A mis padres, hermanos y cuñadas por siempre estar ahí.

Al Ejército y la Academia de Guerra por hacer esta oportunidad posible.

A todos los oficiales, profesores y civiles que me ayudaron en esta parte de mi vida profesional que atesoraré por siempre.

Gracias.

*“Nunca tomes el estudio como una obligación,
tómalo como una oportunidad”*
Albert Einstein

ÍNDICE

ÍNDICE	1
LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS.....	3
RESUMEN.....	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN.....	7
 CAPÍTULO I - PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	 9
1.1. Planteamiento del problema.....	9
1.2. Preguntas de investigación	12
1.3. Objetivos	13
1.4. Justificación de la investigación	13
1.5. Delimitación de la investigación	14
1.6. Marco teórico.....	15
1.7. Marco metodológico	28
1.8. Universo, muestra y descripción del estudio.....	29
1.9. Variables de estudio	33
1.10. Técnica e instrumento para la recolección de datos	34
1.11. Plan de análisis de datos	36
 CAPÍTULO II - CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES DE LOS COMANDANTES QUE SON MÁS COMUNES	 37
2.1. Introducción.....	37
2.2. Alcance del objetivo específico N°1	37
2.3. Descripción del estudio	37
2.4. Análisis de los resultados.....	37
2.5. Conclusiones.....	55
 CAPÍTULO III - EL CONCEPTO CONFIANZA PARA LOS OFICIALES SUBALTERNOS ...	 57
3.1. Introducción.....	57
3.2. Alcance del objetivo específico N°2	57
3.3. Descripción del estudio	57
3.4. Análisis de los resultados.....	58
3.5. Conclusiones.....	60
 CAPÍTULO IV CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES DE LOS COMANDANTES QUE GENERAN QUE LOS OFICIALES SUBALTERNOS CONFÍEN EN ELLOS	 62
4.1. Introducción.....	62
4.2. Alcance del objetivo específico N°3	62

4.3.	Descripción del estudio	62
4.4.	Análisis de los resultados variable	62
4.5.	Conclusiones	81
CONCLUSIONES		83
BIBLIOGRAFÍA.....		90
ANEXO 1 CUESTIONARIO CODIFICADO		93
ANEXO 2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES		100
ANEXO 3 ALFA DE CRONBACH ITEM P.5 Y P.6		101

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS

Figura N°1 Jerarquización de la doctrina institucional.....	17
Figura N°2 Cuerpo normativo institucional.....	18
Figura N°3 Ecuación para universos grandes de William G. Cochran.....	30
Figura N°4 Ecuación del alfa de Cronbach.....	35
Figura N°5 Criterios de interpretación del coeficiente de Alfa de Cronbach.....	36
Gráfico N°1 Grados de los participantes.....	31
Gráfico N°2 ¿Recuerda que le hayan enseñado el significado de la confianza?.....	32
Gráfico N°3 ¿Confía en su comandante?.....	33
Gráfico N°4 Distribución de las variables de la dimensión cognitiva.....	39
Gráfico N°5 P5.1 Demostrar experiencia y conocimiento en el puesto que desempeña....	39
Gráfico N°6 P5.2 Cumplir las tareas de buena manera, destacándose sobre sus pares. ..	40
Gráfico N°7 P5.3 Actuar con ejemplo personal.....	41
Gráfico N°8 P5.4 Tomar decisiones incluso frente a incertidumbre y dificultades.	42
Gráfico N°9 P5.5 Aceptar errores en pos del aprendizaje de sus subordinados.	42
Gráfico N°10 P5.6 Participar en experiencias comunes de esfuerzo y abnegación con sus subordinados.....	43
Gráfico N°11 P5.7 Promover la camaradería, sana convivencia y el respeto.....	43
Gráfico N°12 P5.8 Demuestra compromiso con la causa de la unidad.....	44
Gráfico N°13 P5.9 Ceñirse al cumplimiento de las leyes y normas en pos del bien común.....	44
Gráfico N°14 P5.10 Actuar en congruencia con los compromisos adquiridos.....	45
Gráfico N°15 Distribución de las características de la dimensión afectiva.....	46
Gráfico N°16 P5.11 Cumplir con la palabra empeñada.....	48
Gráfico N°17 P5.12 Estimular la opinión de los subordinados.....	48
Gráfico N°18 P5.13 Distribuir las tareas en forma equitativa.....	49
Gráfico N°19 Entregar recursos para el desempeño de las tareas que asigna.....	49
Gráfico N°20 Distribución de las características de la dimensión conductual.....	50
Gráfico N°21 P5.15 Cumplir con el porte y prestancia de un Oficial del Ejército de Chile.....	51
Gráfico N°22 P6 Cantidad de especialidades secundarias de los comandantes.....	51
Gráfico N°23 P7 Desempeño en la certificación de las PP.S.F.....	52
Gráfico N°24 P8 Desempeño en la certificación de HBC.....	52
Gráfico N°25 Distribución de las características individuales de los comandantes.....	54
Gráfico N°26 Análisis de las correspondencias de las definiciones de confianza.....	60
Gráfico N°27 Impacto de las variables de la dimensión cognitiva en la generación de confianza.....	64
Gráfico N°28 P9.1 Importancia de demostrar experiencia y conocimiento.....	65
Gráfico N°29 P9.3 Importancia de cumplir de buena manera las tareas que se le asignan.....	65
Gráfico N°30 Impacto de las variables de la dimensión afectiva en la generación de confianza.....	67
Gráfico N°31 P9.4 Importancia de actuar con ejemplo personal.....	68

Gráfico N°32 Importancia de tomar decisiones incluso frente a incertidumbre y dificultades.	68
Gráfico N°33 P9.6 Importancia de aceptar errores en pos del aprendizaje de sus subordinados.	69
Gráfico N°34 P9.7 Importancia de participar activamente en experiencia comunes de esfuerzo y abnegación.	69
Gráfico N°35 P9.8 Importancia de promover la camaradería, sana convivencia y el respeto.	70
Gráfico N°36 P9.9 Importancia de demostrar compromiso con la causa de la Unidad.	70
Gráfico N°37 P9.10 Importancia de ceñirse al cumplimiento de las leyes y normas en pos del bien común.	71
Gráfico N°38 P9.11 Importancia de actuar en congruencia con los compromisos adquiridos.	71
Gráfico N°39 Impacto de las variables de la dimensión conductual en la generación de confianza	73
Gráfico N°40 P9.12 Importancia de cumplir con la palabra empeñada.	73
Gráfico N°41 P9.13 Importancia de estimular la opinión de los subordinados.	74
Gráfico N°42 P9.14 Importancia de distribuir las tareas en forma equitativa.	74
Gráfico N°43 P9.15 Importancia de entregar recursos para el desempeño de las tareas que se asignan.	75
Gráfico N°44 Impacto de las variables de la dimensión física en la generación de confianza.	76
Gráfico N°45 P9.2 Importancia de tener dos o más especialidades secundarias.	77
Gráfico N°46 P9.16 Importancia de tener el porte y prestancia de un Oficial de Ejército.	77
Gráfico N°47 P9.17 Importancia de tener buen desempeño en la certificación de las PP.S.F.	78
Gráfico N°48 P9.18 Importancia de tener buen desempeño en la certificación de HBC.	78
Gráfico N°49 Distribución de las características individuales de un comandante que generan que un Oficial Subalterno confíe en él.	80
Tabla N°1 "Plan de análisis de datos"	36
Tabla N°2 ¿Recuerda que le hayan enseñado el significado de la confianza en su etapa de formación?	31
Tabla N°3 ¿Confía en su comandante?	32
Tabla N°4 Resumen estadístico de las variables de la dimensión cognitiva.	38
Tabla N°5 Resumen estadístico de las variables de la dimensión afectiva.	41
Tabla N°6 Resumen estadístico de las variables de la dimensión conductual.	47
Tabla N°7 Frases que describen lo que entienden por confianza los Oficiales Subalternos	59
Tabla N°8 Variables de la dimensión cognitiva y su impacto en la generación de confianza.	63
Tabla N°9 Variables de la dimensión afectiva y su impacto en la generación de confianza.	66
Tabla N°10 Variables de la dimensión conductual y su impacto en la generación de confianza.	72
Tabla N°11 Variables de la dimensión física y su impacto en la generación de confianza.	76

RESUMEN

La cultura militar y su aporte para el ejercicio del mando: la confianza

El objetivo de la presente investigación es analizar la relación que existe entre las características individuales de un comandante con la confianza que los oficiales subalternos tienen en él.

La relevancia de este estudio emerge del hecho que la cultura militar incorpora su propio sistema de valores, creando conceptos que facilitan y enriquecen la cohesión del grupo. La confianza es clave para dicha cohesión. Comprender el verdadero significado de confianza en los integrantes de la Institución, servirá para que los futuros comandantes del Ejército de Chile cuenten con mejores herramientas para la gestión del mando y del recurso humano.

En una primera instancia se plantea el problema, se revisa la bibliografía respecto al concepto confianza y se enmarca la investigación relevando la importancia de la confianza para el mando. Junto a esto, se definen las variables de análisis que se relacionan con el desarrollo de la confianza del oficial subalterno en su comandante.

El enfoque metodológico de este estudio es principalmente cuantitativo. Como instrumento de recolección se utilizaron encuestas semiestructuradas y auto administradas, formuladas para cada uno de los tres objetivos específicos.

Posteriormente se exponen los resultados de la investigación metodológica, divididos en tres capítulos de acuerdo con los tres objetivos específicos del estudio y se realiza un análisis estadístico a partir de los resultados recolectados. Finalmente, se clasifican las características individuales de un comandante que generan que un oficial subalterno confíe en él.

Entre las conclusiones más relevantes se encuentra que la característica individual que ocupa el primer lugar, respecto a la importancia que los oficiales subalternos otorgan para confiar en sus comandantes, es “cumplir con la palabra empeñada”. Por el contrario, la característica individual que menos importancia tiene para generar confianza es “tener dos o más especialidades secundarias”.

Palabras clave: *confianza, mando, comandante, oficial subalterno. cultura militar*

ABSTRACT

Military culture and its contribution to the exercise of command: trust.

The objective of this research is to analyze the relationship between the individual characteristics of a commander and the trust that subordinate officers have in him.

The relevance of this study emerges from the fact that military culture incorporates its own value system, creating concepts that facilitate and enrich group cohesion. Trust is key to such cohesion. Understanding the true meaning of trust in the members of the institution will help future commanders of the Chilean Army to have better tools for the management of command and human resources.

At the beginning, the problem is posed, the bibliography on the concept of trust is reviewed and the research is framed by highlighting the importance of trust for the command. With this, the variables of analysis that are related to the development of the junior officer's trust in his commander are defined.

The methodological approach of this study is mainly quantitative. Semi-structured and self-administered surveys, formulated for each of the three specific objectives, were used as a collection instrument.

Subsequently, the results of the methodological research are presented, divided into three chapters according to the three specific objectives of the study, and a statistical analysis is performed based on the results collected. Finally, the individual characteristics of a commander that cause a junior officer to trust him are classified.

Among the conclusions, the most relevant is the individual characteristic that ranks first in terms of the importance that junior officers give to trusting their commanders is "keeping one's word". On the other hand, the individual characteristic that is least important for generating trust is "having two or more secondary specialties".

Key words: trust, command, commander, subordinate officer, military culture

INTRODUCCIÓN

La presente investigación analiza la relación que existe entre las características individuales de un comandante con la confianza que los oficiales subalternos tienen en él.

La cultura es la capacidad del ser humano para relacionarse mediante prácticas, costumbres, rituales, comportamientos y maneras de ser. A su vez, se puede subdividir, por ejemplo, en cultura económica, política, institucional, familiar, etc. En este sentido, la cultura militar, que es una de las culturas institucionales presentes en la sociedad, abarca el conjunto de modos de vida, costumbres y conocimientos, que permiten que el personal del Ejército de Chile se integre en la Institución y sociedad.

La integración del personal en la Institución podría obedecer a una de las naturalezas de la profesión militar que se encuentran en el Capítulo X, Art. N°101 de la Constitución Política de la República de Chile¹ y que es, quizás, la más distintiva del resto de la sociedad: la jerarquía. Esta involucra una relación mando-subordinado que se desarrolla a través de dos tipos de mando: el mando detallado y el mando tipo misión. El mando tipo misión, tipo de mando que mejor apoya el modelo operacional-táctico de la guerra de maniobra, tiene dos requisitos: la iniciativa y un ambiente de confianza mutua.

Respecto a la confianza mutua se evidencia que no existe una definición de confianza acuñada por el Ejército de Chile. Investigaciones anteriores confirman que el mando o el comandante confía en el subordinado que demuestra buen desempeño en el cumplimiento de tareas. Pero ¿qué pasa en sentido inverso?, ¿cómo se genera la confianza del subordinado en el comandante? La doctrina institucional entrega diversos factores y variables que pueden seguir los comandantes para generar confianza.

Debido a que es un problema de investigación que podría abarcar a todo el Ejército de Chile, este estudio se enfoca solo en los oficiales subalternos. Este grupo de oficiales es de relevancia tanto para este investigador como para la Academia de Guerra, debido a que es a estos oficiales a quienes los futuros oficiales egresados de la Academia de Guerra deberán, entre otras cosas, ejercer autoridad y liderar (MVL-20001 Liderazgo Militar , 2021, págs. 3-24).

La presente investigación utilizó un enfoque cuantitativo, no experimental, transeccional, descriptivo-correlacional que, mediante el análisis de datos obtenidos a través de encuestas, permitió analizar la relación estadística que existe entre las características individuales de un comandante, con la confianza que los oficiales subalternos tienen en él. La hipótesis planteada a esta interrogante es:

H_i: Un comandante que tenga características individuales asociadas a la dimensión afectiva generará más confianza en sus oficiales subalternos.

¹ Las Fuerzas Armadas y Carabineros, como cuerpos armados, son esencialmente obedientes y no deliberantes. Las fuerzas dependientes de los ministerios encargados de la Defensa Nacional y de la Seguridad Pública son, además, profesionales, jerarquizadas y disciplinadas.

La relevancia de este estudio emerge del hecho que la cultura militar incorpora su propio sistema de valores creando conceptos que facilitan y enriquecen la cohesión del grupo. La confianza es clave para dicha cohesión. Comprender el verdadero significado de confianza en los integrantes de la Institución, podrá servir para que los futuros comandantes del Ejército de Chile cuenten con mejores herramientas para la gestión del mando y del recurso humano.

Esta investigación reflexiona sobre la relación que existe entre las características individuales de un comandante con la confianza que el oficial subalterno tiene en él.

En el primer capítulo se plantea el problema, se revisa la bibliografía respecto al concepto confianza y se enmarca la investigación relevando la importancia de la confianza para el mando. Junto a esto, se definen las variables de análisis que se relacionan con el desarrollo de la confianza del oficial subalterno en su comandante y se identifican las características individuales de los comandantes que, a juicio de los oficiales subalternos del Ejército de Chile son más comunes.

El estudio cuenta con tres objetivos específicos que son analizados por separado en el segundo, tercer y cuarto capítulo respectivamente. Se exponen los resultados de la investigación metodológica y se realiza un análisis estadístico a partir de los resultados recolectados, para cada objetivo específico.

Finalmente, en el último apartado se recopilan las conclusiones del estudio.

CAPÍTULO I - PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Las características del modelo operacional-táctico de la guerra de maniobra han dirigido el desarrollo de diversas capacidades del Ejército de Chile. Entre estas capacidades se encuentran las relacionadas con la dimensión humana, especialmente en lo que dice relación con la forma de comunicarse y entenderse. Esta interacción se desarrolla en base a una cultura militar que reconoce que la conducción de las tropas se realiza utilizando el mando tipo misión y/o mando detallado.

El mando tipo misión es la conducción militar que apoya de mejor medida al modelo operacional-táctico de la guerra de maniobra, ya que se compone de, entre otras cosas, la intención del comandante e iniciativa del subordinado. En la guerra de maniobra el mando tipo misión podrá ser complementado con el mando detallado (control centralizado de decisiones y autoridad) cuando las circunstancias así lo requieran. (DD-10001 La Fuerza Terrestre, 2019, pág. 128).

El reglamento La Fuerza Terrestre (2019), en su artículo N°405, plantea que el mando tipo misión requiere de un ambiente de confianza y entendimiento mutuo (p.127). En este sentido, se puede inferir que no basta con que el mando confíe en el subordinado, sino que la confianza recíproca también es necesaria.

En este orden de ideas, la tesis del May. Alberto Mallea, en su memoria para optar al título profesional de oficial del Estado Mayor, concluye que la confianza tiene directa relación con el rendimiento que demuestran los subalternos. Si un subordinado tiene buen desempeño en las tareas asignadas, gozará de mayor confianza por parte del mando. Al contrario, el rendimiento deficiente llevará a la pérdida de confianza. (Mallea, 2018).

Sumado a lo anterior, Luhmann (1996) manifiesta que la confianza nos hace creer en el otro con vistas a su comportamiento en el futuro, se forma una convicción de que el otro hará lo que esperamos, se comportará de modo correcto y cumplirá efectivamente los deberes asignados. Esto implica que no se puede dar confianza entre personas sin una historia común y sin experiencias previas. (pág. 20).

En consecuencia, se establece un aspecto relevante referido a la confianza del superior hacia el subordinado en el sentido que los hallazgos de Mallea (2018), que demuestran y sustentan lo planteado por Luhmann. Los mandos confiarán en sus subalternos si estos demuestran un buen desempeño y logran los resultados esperados en las tareas asignadas.

Se debe entender que el mando y la condición de comandante no recae solo en oficiales. Tanto oficiales como personal de suboficiales, cumplen labores en la conducción y mando de grados inferiores, así como también son subordinados de alguien. Por ejemplo, un teniente tiene el mando de una sección y es subordinado de su comandante de compañía. La sección del teniente está compuesta por escuadras y cada escuadra tiene un comandante que varía del grado de cabo a cabo 1°. Esos comandantes de escuadra son subordinados del teniente, pero ejercen el mando y conducción de sus respectivas escuadras. En la presente investigación, cuando se habla de mando o de comandante no se hace referencia solo a oficiales, sino que también al personal de suboficiales que ejercen esas labores.

La confianza es la actitud, emocionalmente justificada, conformada por un conjunto de expectativas o creencias que las personas aprendemos a depositar en otras o en los medios simbólicos de un sistema social sofisticado, a fin de poder enfrentar y reducir la abrumadora complejidad del mundo y poder tomar así las decisiones que nos proyectan hacia el futuro, con una seguridad relativamente aceptable y una serenidad psicológica fundada en una supuesta imposibilidad de que los riesgos se cumplan o de que, en caso de cumplirse, la gravedad del daño sea insoportable. (Luhmann, 1996, pág. 20).

Ortega (2010) indica que la confianza es necesaria entre los seres humanos porque permite enfrentar colectivamente una tarea común y aumentar la tolerancia hacia la incertidumbre. En condiciones de incertidumbre los grupos humanos deben desarrollar la confianza entre sus miembros para reducir la complejidad de los problemas. (pág. 14).

Pasando al ámbito militar, no se evidencia que el Ejército de Chile, al año 2020, momento en que se estableció este problema de investigación, haya tenido definido o haya acuñado una definición de “confianza”.

En el caso del Ejército Británico, su ADP Land Operations (2020) define la confianza como un pre-requisito del mando en todos los niveles. Esta simple afirmación se podría relacionar con lo manifestado en el DD-10001 La Fuerza Terrestre, 2019. Aun así, cabe destacar que los británicos van un poco más allá y dan una significación a esta actitud:

- Una relación de confianza se fortalece cuando los mandos toleran errores creando y fomentando un clima donde los fracasos y equivocaciones son una oportunidad para aprender. Esto no quiere decir que se acepte o fomente la imprudencia, sino de aceptar errores en pos de toma de decisiones con riesgo calculado, audacia e iniciativa.

- Si un subordinado no puede confiar que su mando lo apoyará en determinadas circunstancias, la relación de confianza se deteriorará, el subordinado dejará de actuar con iniciativa y el componente moral del mando tipo misión se perderá.
(ADP Land Operations, 2020, pág. 6-6).

Con relación a lo anterior, se encuentran evidencias en la doctrina del Ejército de Chile que muestran características, virtudes o acciones que hacen que los subordinados confíen en sus mandos:

- El poder de combate se basa en la confianza en los mandos, la capacidad de liderazgo y en la causa que los guía. Se refleja en la alta prioridad que se les asigna a los asuntos relativos al carácter, entrenamiento del espíritu y educación moral, cuyos fundamentos se encuentran en la motivación, el liderazgo, la gestión y la formación ética y valórica. (D-10001 El Ejército, 2017, pág. 201).
- La palabra empeñada tiene una importancia y valor relevante para el logro de la confianza. (MOLD-02005 Ethos del Ejército de Chile, 2018, pág. 4-13).
- La integridad, entendida como la manifestación abierta del carácter y el honor militar, contribuye a generar ambientes de confianza. (MOLD-02005 Ethos del Ejército de Chile, 2018, pág. 4-29).
- Estimular la opinión de los subordinados crea un clima de confianza en la unidad. (MOLD-02005 Ethos del Ejército de Chile, 2018, pág. 4-30).
- La lealtad que el mando militar debe a su gente es fundamental para lograr las relaciones de confianza que demanda la profesión de las armas y, asimismo, la lealtad que el militar debe a sus superiores le harán una persona confiable y autónoma en el cumplimiento del deber, actuando siempre con carácter en los escenarios y circunstancias complejas que impone la profesión. (MOLD-02005 Ethos del Ejército de Chile, 2018, pág. 4-39).
- El buen trato, la comunicación, la empatía y la escucha son hábitos que se pueden poner en práctica en cualquier momento y generan efectos importantes y positivos en los equipos y en las personas; también acrecientan la confianza, el liderazgo y el espíritu de cuerpo en las unidades. (MOLD-02005 Ethos del Ejército de Chile, 2018, pág. 4-43).

De todo lo anteriormente citado, se puede concluir que, en primer lugar, no existe una definición de confianza que sea acuñada oficialmente por el Ejército de Chile. En segundo lugar, las

acciones, características o atributos que generan la confianza son variados y se hace muy difícil comprender la significación que los integrantes del Ejército de Chile entregan a dichos atributos.

Asimismo, el trabajo investigativo del May. Mallea y lo planteado por Luhmann se enfocan en la percepción descendente, es decir, la visión y actitud de cómo y por qué el mando confía en el subordinado. Queda inconclusa la perspectiva inversa, es decir, visualizar cómo y por qué el subordinado confía en su mando, y cuáles son las dimensiones y variables que generan la confianza de orden ascendente.

El problema de investigación se justifica en base a que no se evidencian datos actuales sobre la significación de la confianza en el personal del Ejército de Chile. Se hace necesario comprender la perspectiva inversa de la confianza mando-subordinado, los factores o actividades que realmente fomentan que los subordinados confíen en los comandantes.

En este sentido, la primera pregunta que emerge es que, si bien en la doctrina institucional se destaca de manera evidente la necesidad de crear y mantener la confianza entre el personal del Ejército, no manifiesta qué significación tiene la confianza para el personal del Ejército de Chile.

La segunda pregunta nace a raíz de investigaciones que afirman que la confianza está íntimamente relacionada con el desempeño del subordinado. (Mallea, 2018). Entonces cabe preguntarse cómo piensan los subordinados en este aspecto, qué factores, comportamientos y/o actitudes los hacen confiar en sus mandos.

Identificar los efectos de la confianza de los subordinados hacia los mandos en el desempeño profesional del día a día, entregará importantes indicativos para que los mandos hagan su gestión de manera eficiente, buscando oportunidades de mejora en todo momento.

Es particularmente relevante realizar una investigación actualizada y objetiva que permita comprender las características individuales de un comandante, que contribuyen a generar la confianza en cuestión.

1.2. Preguntas de investigación

1.2.1. Pregunta principal

¿Qué relación existe entre las características individuales de un comandante con la confianza que el oficial subalterno tiene en él?

1.2.2. Preguntas secundarias

- ¿Cuáles son las características individuales que, a juicio los oficiales subalternos del Ejército de Chile son más comunes en sus comandantes?
- ¿Qué entienden por confianza los oficiales subalternos del Ejército de Chile?
- ¿Cuáles son las características individuales de un comandante que generan que un oficial subalterno confíe en él?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Analizar la relación que existe entre las características individuales de un comandante con la confianza que los oficiales subalternos tienen en él.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar las características individuales de los comandantes que, a juicio de los oficiales subalternos del Ejército de Chile, son más comunes.
- Identificar lo que entienden por confianza los oficiales subalternos del Ejército de Chile.
- Clasificar las características individuales de un comandante que generan que un oficial subalterno confíe en él.

1.4. Justificación de la investigación

La relevancia de esta investigación emerge de tres fundamentos. El primero es que la doctrina institucional, si bien destaca de manera evidente la necesidad de crear y mantener la confianza entre el personal del Ejército, entrega diversos factores y variables que pueden seguir los mandos para generar confianza en sus subalternos.

Se estima que disponer de una colección de principios básicos no significa disponer de información útil para la gestión del recurso humano. Así mismo, el tener esa información no implica comprender el fenómeno. En este sentido, esta investigación recopila información que permite tener una aproximación de qué está pasando en la Institución, para así poder entregar herramientas que ayuden a comprender por qué pasan las cosas.

El segundo fundamento es que se evidencian investigaciones que afirman que la confianza está íntimamente relacionada con el desempeño del subordinado. Por lo que se infiere que, comúnmente, el enfoque que se le da a la confianza es jerárquico y entrega la principal responsabilidad de generar y mantener la confianza al subalterno, quien demuestra con su desempeño que se puede confiar en él.

Entonces, en este orden de ideas, se genera una interrogante relativa a cómo piensan los subordinados en este aspecto, qué factores, comportamientos y/o actitudes, en definitiva, características individuales de su comandante, los hacen confiar en sus mandos.

Finalmente, la cultura militar incorpora su propio sistema de valores creando conceptos que facilitan y enriquecen la cohesión del grupo. La confianza es clave para dicha cohesión. Comprender el verdadero significado de confianza en los integrantes de la Institución, podrá servir para que los futuros comandantes del Ejército de Chile cuenten con mejores herramientas para la gestión del mando y del recurso humano.

1.5. Delimitación de la investigación

Esta investigación se limita en lo temporal al año 2021, considerando un contexto nacional marcado por la incertidumbre provocada por la pandemia del COVID-19, la inestabilidad política interna debido a las demandas sociales y crisis migratoria. Desde el punto de vista militar, en el contexto de apoyo a la autoridad, la Fuerza Terrestre ha cumplido con el importante desafío de mitigar los efectos de la pandemia y apoyar el resguardo de las medidas sanitarias.

Se estima muy importante analizar la relación que existe entre las características individuales de un comandante con la confianza que los oficiales subalternos tienen en él. Sin embargo, el universo del Ejército de Chile es grande, ya que lo conforman tanto civiles como militares y, en el caso de estos últimos, se pueden separar en diferentes escalafones².

Debido a lo anterior, realizar una investigación cuantitativa que abarque un universo como el descrito es poco viable, por lo que se estima pertinente iniciar el estudio con solo un grupo de oficiales, los oficiales subalternos. Este grupo de oficiales están compuestos, al año 2021, por 2.224 mujeres y hombres dentro del Ejército de Chile. Esta cifra es considerada como el universo N en la investigación.

Conforme a la ecuación desarrollada por William G. Cochran, aplicada mediante el software STATS, para un N de 2.224 sujetos, una muestra de 242 sujetos es la que se necesita para tener representados a los 2.224 oficiales subalternos del Ejército de Chile, con un 95% de confianza y un 5% de error máximo.

² Artículo N°51 del DFL 1 Estatuto del Personal de las Fuerzas Armadas: Escalafón de Armas, Escalafón de Material de Guerra, Escalafón de Intendencia, Escalafón del Servicio de Personal, Escalafón de Transporte, Escalafón de Ayudantía General, Escalafón de Justicia, Escalafón de Sanidad, Escalafón de Sanidad Dental, Escalafón de Veterinaria, Escalafón del Servicio Religioso, Escalafón de Bandas y Escalafón de Complemento.

1.6. Marco teórico

1.6.1. Cultura

1.6.1.1 *Qué es cultura*

La Real Academia Española (RAE) define cultura como “el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”.

Por otra parte, Pérez & Gardey (2008) indica que la cultura es una especie de tejido social que abarca las distintas formas y expresiones de una sociedad determinada. Por lo tanto, las costumbres, las prácticas, las maneras de ser, los rituales, los tipos de vestimenta y las normas de comportamiento son aspectos que se incluyen en la cultura.

En este mismo orden de ideas, Para Linton (como se citó en Raglianti, 2005), la cultura es “un grupo organizado de ideas, hábitos y respuestas condicionadas y compartida por los miembros de una sociedad”. (pág. 07).

En síntesis, después del análisis de lo planteado, se puede establecer que la cultura tiene una dimensión cognitiva, donde se concreta la capacidad del ser humano para relacionarse y analizar la realidad para producir conocimiento. También tiene una dimensión conductual que agrupa prácticas, costumbres y maneras de ser. La dimensión emocional no se puede evidenciar fehacientemente, pero se infiere que tanto los rituales, expresiones, ideas y comportamientos corresponden a un aspecto emocional del ser humano y afectan su cultura.

1.6.1.2 *Enfoque naturalista y positivista de la cultura*

Para comprender la definición de cultura identificada, es preciso explicar las corrientes que se evidencian cuando se intentan explicar fenómenos sociológicos como es la cultura. Desde un punto de partida común se identifican dos corrientes que explican y desarrollan el concepto de cultura.

Como lo plantea Villanueva, Eberhardt, & Nejamkis (2013), existen dos corrientes sociológicas para explicar o definir el fenómeno:

La corriente positivista plantea que la cultura es un concepto creado por el hombre. Por una parte, el positivismo defiende que los seres humanos construyen el entorno social según los estímulos recibidos. Por otra parte, la

corriente naturalista defiende la teoría de que la cultura son todos los comportamientos heredados no genéticamente.

La teoría que defienden los naturalistas es algo simplista, ya que la convivencia humana hoy en día se lleva a cabo en un ambiente mucho más complejo. Los seres humanos construyen el entorno social según los estímulos recibidos. La cultura permite que el hombre, no solo se adapte a su entorno, sino que haga que éste se adapte a él, sus necesidades y sus proyectos. La naturaleza del hombre está totalmente interpretada por la cultura. (pág. 22).

Es esta misma línea de ideas, para Benedict (como se citó en Raglianti, 2005), la cultura es un modelo más o menos consistente. Es el resultado coherente de la interacción de todas las partes. Son vínculos internos que sostienen comportamientos. (pág. 6).

Para Malinowski (como se citó en Raglianti, 2005), la cultura como relación instrumental básica, se entiende como respuesta funcional a todos los ámbitos del grupo, bajo formas complejas e indirectas de satisfacción de necesidades básicas. (pág. 8).

En definitiva, para efectos de este trabajo investigativo se propenderá a seguir el modelo positivista para analizar los aspectos culturales, ya que se entiende que las relaciones humanas escapan meramente a lo natural y, en estos momentos, el sistema social es más complejo, la velocidad de información es más rápida y, como se manifiesta en MOLD-02005 Ethos del Ejército de Chile (2018), “estamos en un mundo en el que se impone el materialismo, el individualismo y el relativismo valórico”. (pág. 6-3). En síntesis, es un sistema social complicado, donde las relaciones entre los actores generan un problema sistémico de compleja comprensión.

1.6.1.3 La cultura militar del Ejército de Chile

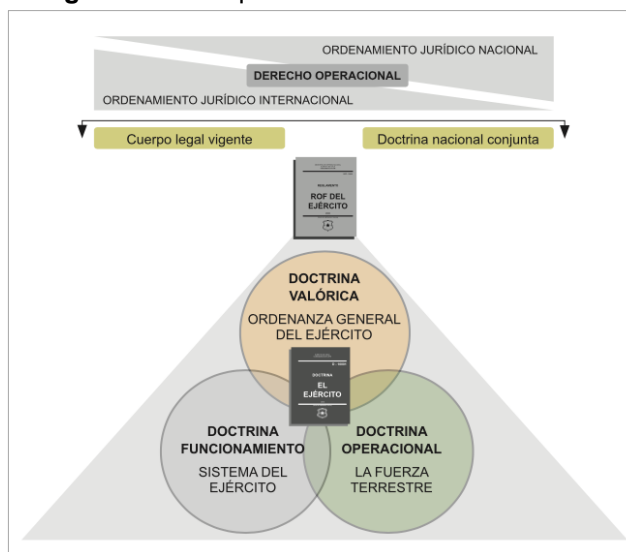
Consecuente con lo anterior, es pertinente analizar el concepto de cultura institucional y para esto, la Teoría de Sistemas de Niklas Luhmann, entrega una perspectiva sistémica para entender la cultura en la Institución.

Raglianti (2005) en su análisis de lo propuesto por Luhmann, explica que la cultura alude principalmente a lo memorizado. La memoria como producto colateral de los sistemas sociales, implica la participación propuesta del conocimiento como sedimentación de la comunicación y provisión semántica

de temas para comunicar. Destaca también que los sistemas sociales deciden lo que van a memorizar para sus operaciones fundamentales: constituciones nacionales, cartas de derechos humanos, registros bursátiles, acuerdos internacionales, fotografías, etc. En teoría, cualquier operación que un sistema decida memorizar producirá un elemento identificable como cultura.

En el caso del Ejército de Chile, su cultura institucional, se basa en los tres pilares fundamentales respecto a su organización y funcionamiento, que se derivan tanto del ordenamiento jurídico nacional, derecho operacional, ordenamiento jurídico internacional, reglamento orgánico y de funcionamiento (ROF) del Ejército y el texto orientador conceptual D-10001 El Ejército (pág. 199): primero, la doctrina valórica, segundo, la doctrina operacional y, tercero, la doctrina de funcionamiento como se ejemplifica en la Fig. N°1.

Figura N°1: Jerarquización de la doctrina institucional



Fuente: D-10001 El Ejército, 2017.

Conforme a lo anterior, se establecen tres textos doctrinarios que sintetizan las doctrinas señaladas: la Ordenanza General del Ejército, La Fuerza Terrestre y el Sistema Ejército. Lo anterior da origen al cuerpo normativo de la Institución, ejemplificado en la Figura N°2.

Figura N°2: Cuerpo normativo institucional



Fuente: D-10001 El Ejército, 2017.

Respecto a la doctrina valórica, la Ordenanza General del Ejército desarrolla en forma explícita las bases conceptuales que otorgan sustento al quehacer militar en el Estado de Chile. Abarca diferentes dimensiones de la profesión militar con el propósito de orientar el comportamiento personal de los integrantes militares y civiles, expresando el ser del Ejército de Chile y, en ese sentido, precisa los parámetros éticos que orientan y guían el comportamiento del personal militar.

Es desde la Ordenanza General del Ejército donde se deriva el MOLD-02005 Ethos del Ejército de Chile (2018), manual en el que se especifican los principios éticos de la profesión militar³ y las virtudes del militar⁴. Las virtudes son actos concretos, buenas prácticas y hábitos positivos que se adquieren y ejercitan por repetición, facilitando el ejercicio de una actividad, su perfección y el ánimo de realizarla cada vez de mejor manera. (pág. 4-2).

El texto doctrinario matriz de la doctrina operacional del Ejército de Chile es el DD-10001 La Fuerza Terrestre. Este documento tiene por finalidad normar todos los textos doctrinarios relacionados con la Fuerza Terrestre, que es el principal elemento que tiene el Ejército para materializar su razón de ser y cumplir su misión primordial de combatir, operacionalizando la función militar

³ Amar la Patria, Defender la Integridad Humana, Compromiso Integral con el Ejército, Respetar la Disciplina y Jerarquía, Cumplir con el Derecho, Honrar la Familia y Valorar la Historia y las Tradiciones. (MOLD-02005 Ethos del Ejército de Chile, 2018, págs. 3-1 a 3-12).

⁴ Virtudes Cardinales: Fortaleza, Templanza, Justicia y Prudencia. Virtudes Militares: Patriotismo, Abnegación, Honor, Valor, Disciplina, Lealtad, Respeto, Cumplimiento del Deber Militar, Espíritu de Cuerpo. Virtudes que tienen relación con la vocación militar: Fe, Esperanza y Caridad.

cuando es empleada en operaciones militares. (DD-10001 La Fuerza Terrestre, 2019, pág. 11).

Por último, la doctrina de funcionamiento se especifica en el texto doctrinario DA-10001 El Sistema Ejército, cuya finalidad es determinar qué debe hacer el Ejército para gestionar y ejecutar el desarrollo, preparación, sostenimiento y empleo de sus capacidades para cumplir con las misiones asignadas por el Estado, siendo referencia y base conceptual para la elaboración de la totalidad de la doctrina de funcionamiento. (DA-10001 El Sistema Ejército, 2021, pág. 13).

En síntesis, tomando en cuenta las definiciones de Villanueva, Eberhardt, & Nejamkis, de Niklas Luhmann y de Felipe Raglianti, además de lo expresado en los textos doctrinarios institucionales, se entiende por cultura militar del Ejército de Chile el conjunto de modos de vida, costumbres y conocimientos que permiten que el personal del Ejército de Chile se integre en la Institución y Sociedad mediante prácticas, maneras de ser, rituales, vestimenta y normas de comportamiento que actúan en concordancia con la jerarquía y estructura del cuerpo normativo del Ejército.

1.6.2. Confianza

1.6.2.1 ¿Qué es la confianza?

Pareciera que la confianza es un fenómeno que vivimos a diario pero que nunca estudiamos en profundidad. Piotr Sztompka (1999), en su exhaustiva investigación hacia la teoría sociológica de la confianza, la describe como un “tipo de cambio” o “moneda” con la que se transa diariamente pero que lo más probable es que nunca se explore realmente. En el trabajo sobre capital social de Robert Putnam (1995) se describe a la confianza como uno de los tres elementos que permite que los grupos e individuos persigan objetivos compartidos. Sumado a lo anterior, Francis Fukuyama (1995) en sus escritos sobre confianza y orden social se adentra en el rol crítico que juega la confianza en el éxito de cualquier esfuerzo que involucre múltiples compañeros o “partners”.

Sztompka (1999) explica que cuando tenemos certeza en el futuro, no es necesaria la confianza. Sin embargo, cuando el futuro es incierto, la confianza entre compañeros es clave. Cuando existe ausencia de certeza, la clave del éxito es el establecimiento de relaciones que permitan que emerja la confianza. La visión de este autor indica que la confianza niega la necesidad de controlar

y monitorear todas las acciones del otro. La confianza permite que un actor pase de ejercer el control a obtener obediencia y, como fin último, a ganar el compromiso del otro. Una política basada en el control y obediencia típicamente encontrará resistencia, pero una política basada en el compromiso puede ser vista beneficiosamente por ambas partes. Sztompka describe la relación entre confianza y control (u obediencia) más cercana a la teoría del continuum⁵ que a la lógica Booleana⁶. Por lo tanto, cuando la confianza aumenta, el control disminuye. En el lugar del control aparece el compromiso donde las partes involucradas acuerdan en ciertos objetivos y en ciertas aproximaciones para lograrlos.

La confianza produce un efecto más duradero que el que logra el control y la obediencia. Putnam (1995) indica que la confianza, las redes sociales (*networks*) y las normas del grupo son las tres formas de “monedas” (*currency*) que componen el capital social. El autor explica que, al igual que el capital económico, el capital social puede actuar como lubricante para reducir la fricción que puede atrasar o negar la cooperación productiva. Como ejemplo coloca a los Estados Unidos que, aunque es una gran potencia, tiene una limitada capacidad (si es que tiene alguna) para influenciar las *networks* y normas de sus naciones amigas o *partners*. Lo que sí tiene es la capacidad de construir confianza, lo que conlleva a aumentar el grado de cooperación. Francis Fukuyama toca un punto similar cuando caracteriza a la falta de confianza como “una especie de impuesto en todas las formas de actividad económicas, un impuesto que las sociedades con alta-confianza no tienen que pagar”.

Fukuyama escribe sobre el rol de la confianza y su relación con los beneficios económicos. Este “impuesto” que describe puede ser fácilmente aplicado a cualquier relación contractual o de transacción. Este autor explica que una falta de confianza (acompañada por falta de compromiso) reducirá la efectividad del grupo, limitando el riesgo que las partes estén dispuestas a aceptar. En este sentido, se debería asegurar un compromiso continuo que lleve a resultados (*outcomes*) beneficiosos para ambas partes, demostrado mediante una presencia y asistencia activa en vez de encuentros esporádicos, lo que llevará a las partes a que acuerden perseguir objetivos comunes, que serán enfocados solo a ganancias en el corto plazo.

⁵ Según Liedloff (2009) continuum se puede definir como la secuencia de experiencias que corresponde a las expectativas y tendencias de nuestra especie en un entorno consecuente con aquello en lo que esas expectativas y tendencias se formaron. Incluye que las otras personas que forman parte de aquel entorno se comporten y nos traten adecuadamente.

⁶ La lógica Booleana se refiere al álgebra del sistema binario que sólo admite uno de dos valores en las entradas y salidas: sí/no, verdadero/falso, 0/1.

Dunn (como se citó en Kamena & Potter, 2016) indica que “la confianza es la voluntad de aceptar la vulnerabilidad basada en expectativas positivas sobre el comportamiento de otra persona”.

En el mismo texto, Gurbuz (como se citó en Kamena & Potter, 2016) define que “la confianza es una expectativa que tiene un individuo o grupo, de que se puede confiar en la palabra, promesa, declaración verbal o escrita de otro individuo o grupo”.

Por otra parte, Castelfranchi & Falcone (2011, pág. 65) define la confianza como un “estado mental”, una actitud hacia otro “agente”, en definitiva, una actitud social.

En el análisis de la obra “El Sistema Confianza” de Luhmann, Ortega (2010), después de realizar un análisis y síntesis del pensamiento del autor, define confianza como la actitud, emocionalmente justificada, conformada por un conjunto de expectativas o creencias que las personas aprendemos a depositar en otras o en los medios simbólicos de un sistema social sofisticado, a fin de poder enfrentar y reducir la abrumadora complejidad del mundo y poder tomar así las decisiones que nos proyectan hacia el futuro, con una seguridad relativamente aceptable y una serenidad psicológica fundada en una supuesta imposibilidad de que los riesgos se cumplan o, de que en caso de cumplirse, la gravedad del daño sea insoportable. (pág. 18).

La confianza es un elemento esencial que conforma la base ética de la profesión militar (Collins & Jacobs, 2002). Como un concepto fundacional, la confianza, desde una perspectiva organizacional, facilita un compromiso duradero para lograr las metas estratégicas (Lapidot, Ronit, & Boas, 2007). Hay muchas definiciones de confianza. Dos definiciones generales de confianza son: “la total creencia, convicción o fe en la integridad, habilidad y carácter de otro” (Collins & Jacobs, 2002) y “cooperación anticipada” (Kramer, 1999). Para hacer aún más difícil de definir la confianza, Roderick Kramer indica que se puede entender como un estado psicológico con componentes cognitivos y conductuales inter-relacionados. Incluso, otros autores han indicado que no solo se tiene o “piensa” confianza, sino que también se “siente” confianza.

Quizás es de más ayuda pensar en la confianza en términos de lo que comprende. La confianza involucra la expectativa de que el objeto de confianza se comporte de una manera favorable o, por lo menos, de una manera que no dañe. A su vez, incluye la disposición de una persona para estar vulnerable frente a las acciones de otro basado en esta expectativa (Lapidot, Ronit, & Boas,

2007). En este sentido, emana la separación de dos componentes de la confianza que son de ayuda a las organizaciones: “la confianza en el jefe o supervisor” y “la confianza en la organización”.

“La confianza en el jefe o supervisor” es la voluntad individual de estar vulnerable a las acciones incontrolables del jefe o supervisor y “la confianza en la organización” es la creencia o fe que esta se desempeñará de manera beneficiosa o inocua hacia el individuo (Tan & Tan , 2000). Según estos autores, los dos componentes de la confianza están tanto separados como combinados a la vez. Lo anterior debido a que, si bien cada uno de estos componentes tiene sus elementos de entrada (*income*) y salida (*outcome*), uno afecta al otro. La investigación de Tan y Tan indica que el individuo hará un juicio sobre si confiar o no en la organización, basado en la relación de confianza que se tiene en el jefe o supervisor. Por lo tanto, la confianza en el jefe o supervisor tiene un efecto corolario en la confianza que el individuo tiene en la organización.

La confianza dentro de la profesión militar viaja en todas las direcciones: desde arriba hacia abajo, lateralmente y desde abajo hacia los superiores (Collins & Jacobs, 2002). Además, al reconocer la confianza como una parte importante de la ética de la profesión militar, Schloesser (como se citó en Lewis, 2008) afirma de buena manera que la confianza en los líderes del Ejército es el cemento que mantiene a la Institución unida. La confianza es permeable a todo el ambiente profesional del Ejército donde la vulnerabilidad fomenta el compromiso de entrar en combate o seguir las órdenes de los superiores para entrar en peligro. Si bien, cuando un individuo se vuelve vulnerable, se vuelve más sensible a los comportamientos de un líder o superior que puedan erosionar la confianza. (Lapidot, Ronit, & Boas, 2007). Los líderes tienen un importante rol en mantener la confianza ya que los eventos que erosionan la confianza son generalmente más visibles que los eventos que la crean y, además, los eventos que erosionan la confianza tienen mayor peso en el juicio de los individuos. (Kramer, 1999). Cualquier acción de un superior que afecte negativamente la confianza tendrá consecuencias significativas. Esto lleva a la pérdida de la confianza y hace los esfuerzos por reconstruirla más difíciles que cuando se construyó inicialmente (Lapidot, Ronit, & Boas, 2007). Es por esto que los superiores, comandantes o líderes deberían enfocarse en las acciones o eventos iniciales que construyen la confianza.

Desde el punto de vista del Ejército Británico, el ADP Land Operations (2020) plantea que la confianza se fortalece cuando los mandos toleran errores creando y fomentando un clima donde los fracasos y equivocaciones son una oportunidad para aprender. Esto no quiere decir que se acepte o fomente la

imprudencia, sino que se acepten errores en pos de una toma de decisiones con riesgo calculado, audacia e iniciativa. Se resalta que, si un subordinado no puede confiar en que su mando lo apoyará en determinadas circunstancias, la relación de confianza se deteriorará, el subordinado dejará de actuar con iniciativa y el componente moral del mando tipo misión se perderá.

En conclusión, para efectos de este trabajo de investigación, la confianza se entiende como una expectativa y actitud que tiene un individuo o grupo, de que se puede confiar en la palabra, promesa, declaración verbal o escrita de otro individuo o grupo, a fin de poder enfrentar y reducir la abrumadora complejidad del mundo, y poder tomar así las decisiones que se proyecten hacia el futuro con una seguridad relativa, aceptando errores, actuando con iniciativa y con la convicción de que el mando apoyará a sus subalternos en diversas circunstancias.

1.6.2.2 Dimensiones de la confianza

De acuerdo con las definiciones que la bibliografía presenta para comprender el significado de la confianza, se infiere que esta se desarrolla en varias dimensiones.

Para Castelfranchi & Falcone (2011) la confianza tiene una dimensión interna y una dimensión externa. La dimensión interna de la confianza se puede clasificar en tres áreas:

- 1) La competencia del sujeto en que se evalúa confiar (habilidad, *know how*, cuidado, precisión, confianza en sí mismo, etc.).
- 2) Los aspectos motivacionales no-sociales (intención, persistencia, compromiso, esfuerzo, etc.).
- 3) Las actitudes sociales que, en resumen, consisten en la sensación y creencia de una actitud positiva hacia uno, que existe buena voluntad, que no existen actitudes que puedan dañar o causar un mal.

La dimensión externa de la confianza que expone Castelfranchi & Falcone (2011), corresponde a la existencia de oportunidades y recursos para un correcto desempeño y su éxito consecuente. La dimensión externa de la confianza se relaciona con la existencia o no de interferencias o adversidades en el ambiente.

Desde otro punto de vista, Ortega (2010) manifiesta que la confianza tiene una dimensión afectiva, emocional, conductual y cognitiva. También indica que se

debe distinguir entre “actos de confianza”, “la confianza como actitud” y “la confianza como virtud”, en este caso una virtud que le permite a quienes la poseen, reconocer consistentemente y con seguridad lo que es confiable, por consecuencia, discernirlo de lo que no lo es. Las personas confiadas se caracterizan entonces, por mantener de modo relativamente continuo una positividad frente a los demás y con relación al devenir: la confianza es una cualidad que proyecta a las personas hacia el futuro con seguridad, dotándolas de un carácter sereno y emocionalmente relajado.

1.6.2.3 Características individuales que generan confianza

Una vez definido el concepto de confianza, se hace necesario establecer cuáles son los atributos y/o acciones que generan confianza de un individuo en el otro. De esta forma se definieron las variables de análisis que se relacionan con el desarrollo de la confianza.

Una perspectiva de lo anterior lo plantea Ortega (2010), quien establece 13 pasos necesarios para construir confianza (pág. 18):

- 1) La confianza es fe, creencia, pero también actitud o disposición a la creencia.
- 2) El sujeto de la confianza es una persona que siente, percibe, experimenta y entiende.
- 3) La confianza se deposita en; otras personas que tienen su propia y diversa manera de sentir, percibir, experimentar y entender; o bien en estructuras sociales que imitan motivaciones similares a las de las personas familiares.
- 4) Toda relación entre el yo y los demás es doblemente contingente, porque es recíprocamente incierta.
- 5) La confianza versa sobre el futuro, pero se encuentra en el presente, ayudando al sujeto a tomar decisiones aquí y ahora.
- 6) El futuro anticipado por la confianza está numéricamente acotado, pero cuál será el futuro que se realice sigue siendo incierto, y tal incertidumbre es justamente lo que justifica la necesidad de la confianza.
- 7) La confianza resulta así un mecanismo imprescindible para poder afrontar la abrumadora complejidad del mundo.
- 8) La confianza debe considerarse como un mecanismo de reducción de la complejidad.
- 9) La confianza se deposita en otro individuo gracias a la familiaridad que nace de una historia construida intersubjetivamente: ella nos permite anticipar si una persona es o no digna de confianza.

- 10) En el ámbito social más amplio, son los símbolos de confiabilidad los que representan ante las personas con el fin de ganarse su confianza.
- 11) Las expectativas ofrecidas por la familiaridad y las representadas simbólicamente, conforman el sistema de conductas esperadas y por tanto aceptables.
- 12) Las expectativas aceptables y su adquisición son una capacidad, una actitud o disposición, que se aprende en la infancia y que se reproduce y se complementa a lo largo de la vida.
- 13) El mismo proceso de aprendizaje es la dinámica de la confianza, también nos explica cómo y cuándo debemos confiar.

Castelfranchi & Falcone (2011) explican que la confianza se tiene sobre otro sujeto. Se compone por creencias, evaluaciones y expectativas sobre éste. Sobre sus capacidades, confianza en sí mismo, predisposición, persistencia, moral, metas y creencias. Esto es una importante base para predecir y estimar la probabilidad de éxito o el riesgo de fracaso. Profundiza que la confianza consiste, o mejor, implica la “probabilidad subjetiva” de desempeño exitoso de una determinada conducta. Esta base de percepción/evaluación “subjetiva” de riesgo y oportunidad es la que determina que un sujeto decida confiar o no en otro.

Solomon & Flores (como se citó en Kamena & Potter, 2016) describen la confianza como un "estado de ánimo", una forma profunda de definir nuestra relación con el mundo. Es algo que se puede cultivar y, a menudo, controlar. Como otras emociones, confiar en alguien es una elección; por lo tanto, el líder debe crear el ambiente para que el subordinado esté dispuesto a ofrecer confianza.

1.6.2.4 Doctrina institucional y el desarrollo de confianza

En la doctrina del Ejército de Chile, se encuentran antecedentes que manifiestan la forma de crear confianza entre mandos y subordinados:

El D-10001 El Ejército (2017) indica que el poder de combate se basa en la confianza en los mandos, la capacidad de liderazgo y en la causa que los guía. Se refleja en la alta prioridad que se les asigna a los asuntos relativos al carácter, entrenamiento del espíritu y educación moral, cuyos fundamentos se encuentran en la motivación, el liderazgo, la gestión y la formación ética y valórica.

El RA 110-A Ordenanza General del Ejército de Chile (2006) no hace referencia al desarrollo de la confianza entre comandantes y subalternos. Este texto doctrinario se refiere a la confianza y su importancia para la relación del Ejército con pares extranjeros y con la sociedad chilena. De este modo, indica que la confianza se desarrolla mediante intercambios, entrenamientos multinacionales y cooperación científico tecnológica.

Junto a lo anterior, establece que durante la acción adquiere importancia la confianza lograda a través de un conocimiento anterior recíproco entre superior y subalterno, las habilidades de comunicación, el ejemplo personal y el conocimiento de la situación, la inteligencia para resolver y el conocimiento de las reales capacidades y limitaciones de los subalternos. (RA 110-A Ordenanza General del Ejército de Chile , 2006, pág. 60).

En este orden de ideas, el MOLD-02005 Ethos del Ejército de Chile (2018) indica que la lealtad que el mando militar debe a su gente es fundamental para lograr las relaciones de confianza que demanda la profesión de las armas y, asimismo, la lealtad que el militar debe a sus superiores le harán una persona confiable y autónoma en el cumplimiento del deber, actuando siempre con carácter en los escenarios y circunstancias complejas que impone la profesión. La palabra empeñada tiene una importancia y valor relevante para el logro de la confianza y que también acrecientan esta, el liderazgo y el espíritu de cuerpo. También contribuye a lo anterior la integridad. Finalmente, se expresa que estimular la opinión de los subordinados crea un clima de confianza.

En el DD-10001 La Fuerza Terrestre (2019) se indica que en el componente intelectual del poder de combate, la confianza con el mando y en si mismo, es un requisito para lograr la adaptabilidad. Y, que en definitiva, la confianza mutua es un requisito para ejercer el mando tipo misión. Sin embargo, no especifica cómo se obtiene o se logra la confianza.

La doctrina de funcionamiento en su texto matriz “El Sistema Ejército” no hace referencia a aspectos para desarrollar la confianza.

Sin embargo, en el mes de junio del año 2021 se publicó en el MVL-20001 Liderazgo Militar donde se establece la definición de confianza y se profundiza en la teorización del concepto.

“Es el convencimiento de que los integrantes de la unidad están preparados y entrenados adecuadamente para cumplir su deber bajo cualquier circunstancia. La confianza permite una acción dinámica y enérgica de la unidad, donde todos

saben muy bien lo que tienen que hacer, cumpliendo cada uno sus respectivas misiones.”

1.6.3. Mando

Según Gavet (1944), el mando significa encarnar el deber militar ante los subalternos, por lo que debe ser un ejemplo de valor y abnegación en el servicio diario. El mando implica conducir la “fuerza moral” de un Ejército para cumplir su función. El poder conferido da la facultad para pasar de la doctrina a la acción, especialmente en circunstancias donde impera el caos y la incertidumbre. Un comandante que sabe ejercer el mando también sabe claramente cuál es su deber; y dirige con seguridad y determinación a la unidad bajo su mando. Implica hacer cumplir el deber a los subalternos, individual y colectivamente, teniendo siempre claro el objetivo que se debe cumplir. Para ello se debe tener la inteligencia, el conocimiento, el carácter y la abnegación necesaria para perseverar a toda costa en el cumplimiento de las misiones encomendadas.

La OTAN define el mando como la autoridad que es investida en un miembro de las fuerzas armadas para dirigir, coordinar y controlar la fuerza militar. (NATO, 2022).

Para los británicos, como lo expresa el ADP Land Operations (2020), el mando es la autoridad entregada de un individuo de las fuerzas armadas para la dirección, coordinación y control de fuerzas militares. La manera en que el mando se ejecuta se describe como filosofía de mando. (pág. 6-1).

En Estados Unidos definen el mando como la autoridad que ejerce legalmente un comandante de las fuerzas armadas sobre subordinados en virtud de su puesto y grado. (FM 6-0 Commander and Staff Organization and Operations, 2022).

En el caso chileno, conforme a la Ley 19.948 “Orgánica Constitucional de las Fuerzas Armadas”, el mando es la autoridad ejercida por el personal de las Fuerzas Armadas sobre sus subalternos y subordinados, en virtud del grado, antigüedad o puesto que desempeñe.

El MVL-20001 Liderazgo Militar (2021) señala que el mando es la autoridad ejercida por el personal de las Fuerzas Armadas sobre sus subalternos y subordinados, en virtud del grado, antigüedad o puesto que desempeñe. No obstante, también especifica que existe un mando militar definido por la autoridad que corresponde por naturaleza al oficial de armas y, por excepción al de otro escalafón, sobre el personal que le está subordinado, en razón del puesto que desempeñe o de una comisión asignada y que tiende directamente a la consecución de los objetivos de las Fuerzas Armadas. Es total, se

ejerce en todo momento y circunstancia, y no tiene más restricciones que las establecidas expresamente en las leyes y reglamentos.

En este orden de ideas, el DD-10001 La Fuerza Terrestre (2019) indica que el mando militar se entiende como el ejercicio de la autoridad y potestad que confiere una jerarquía a un comandante en función de su puesto, respecto de una unidad u organización, el que lleva inherentes deberes, responsabilidades y derechos.

Para el Ejército británico, el mando militar en todos los niveles es el arte de tomar decisiones, motivando y dirigiendo a las tropas en el cumplimiento de la misión. Su base se sustenta en la comprensión y evaluación del ambiente operacional, sus actores, recursos, riesgos y estado final deseado. (ADP Land Operations, 2020, pág. 6-3).

En consecuencia, luego de analizar las definiciones presentadas, se distinguen cuatro dimensiones del mando: cognitiva, afectiva, conductual y física. La dimensión cognitiva abarca aspectos como la experiencia y conocimiento del puesto que desempeña el mando. Esto va muy ligado a sus inteligencia y formación. La dimensión afectiva está relacionada con aspectos tales como la motivación, el liderazgo, el espíritu de cuerpo y la lealtad. La dimensión conductual está referida al accionar como comandante en la relación con los subordinados y la gestión de recursos. En la dimensión física se ubican aspectos tales como el porte, prestancia y preparación física.

Para el presente estudio se entiende como “mando” al ejercicio de la autoridad que cualquier integrante del Ejército de Chile ejerce conforme a su puesto o cargo, y que tenga subordinados a quienes guiar, liderar, coordinar y controlar. En esta investigación referirse a mandos o comandantes no es privativo solo al grado de oficiales, sino que también se incluye al personal de suboficiales.

1.7. Marco metodológico

1.7.1. Enfoque, nivel de conocimiento y diseño investigativo

1.7.1.1 Enfoque

La presente investigación utilizó un enfoque cuantitativo. La investigación se mantuvo objetiva, excluyendo la interferencia del investigador en el objeto de estudio y los encuestados, basándose exclusivamente en los resultados obtenidos de la tabulación y análisis de los datos. Los datos obtenidos en los grupos de estudio pueden ser generalizados al grupo de oficiales subalternos del Ejército de Chile. Aun cuando la opción de utilizar datos documentales cualitativos en algunas secciones estuvo abierta, el enfoque metodológico fue

principalmente cuantitativo. El propósito de este estudio es comprender la relación de las variables en el desarrollo de confianza del oficial subalterno en su comandante.

1.7.1.2 Nivel de conocimiento

Esta investigación fue de tipo descriptivo-correlacional, ya que se puede encontrar teoría con apoyo empírico moderado, esto es, estudios descriptivos que han detectado y definido ciertas variables y generalizaciones. En este caso, se definieron nuevas variables que fundamentan el estudio. Del análisis descriptivo-correlacional de estas variables, se estableció una comprensión actualizada de los factores que hacen que los oficiales subalternos del Ejército de Chile confíen en sus comandantes, comprobando la hipótesis de que la confianza que el subalterno tiene en su comandante depende en mayor medida de las características personales de la dimensión afectiva que sus comandantes tengan.

1.7.1.3 Diseño investigativo

Esta investigación fue no experimental transeccional, es decir, se observaron los fenómenos tal como se dan en un contexto natural, sin la intervención del investigador y en un momento específico. Las situaciones no fueron creadas por el investigador, sino que se presentaron en la realidad.

1.8. Universo, muestra y descripción del estudio

La recopilación de datos y posterior análisis de resultados se realizó en base a los estudiantes del Curso Básico de Oficial Subalterno (CBOS), a los estudiantes del Curso Avanzado de Oficial de Armas (CAOA) de las Escuelas de Armas y Servicios del Ejército de Chile y a otros oficiales subalternos destinados en otras unidades de la Institución.

Al año 2021 hay 2.224 oficiales subalternos en el Ejército de Chile. Esta cifra se consideró como el universo N en la investigación. Para universos grandes, William G. Cochran desarrolló una ecuación (Figura N°3) para calcular el tamaño de una muestra representativa para proporciones que logren un determinado nivel de precisión y generalización de resultados.

Figura N°3: Ecuación para universos grandes de William G. Cochran

$$n_0 = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

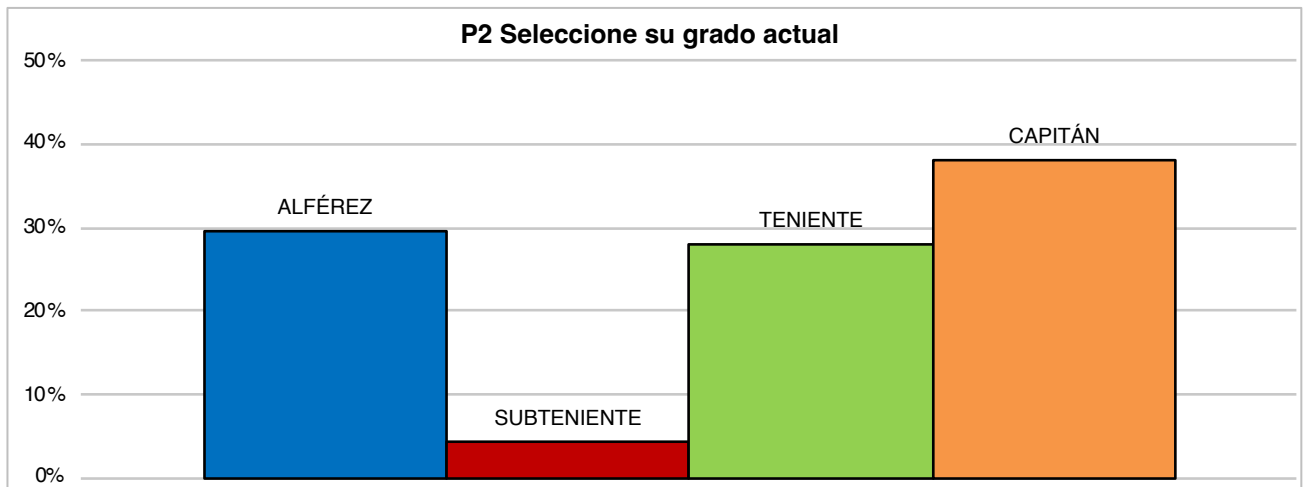
Variable	Description
n_0	Sample size to achieve given confidence level.
Z	Z-score derived from the desired confidence level.
p	Estimated proportion.
q	1-p.
e	Maximum acceptable error, or the desired level of precision.

Al aplicar esta fórmula mediante el software STATS, para un universo $N = 2.224$ sujetos, una muestra de $n = 242$ sujetos es la que se necesita para representar a N con un 95% de confianza y un 5% de error máximo.

Con relación a lo anterior y a que la muestra fue probabilística, como lo manifiesta Sampieri (2014, pág. 14), los datos se pueden generalizar para el universo N . Se refuerza lo expresado anteriormente mediante el teorema central del límite que establece que, “si el tamaño de la muestra es suficientemente grande, la distribución de las medias muestrales seguirá aproximadamente una distribución normal”. El teorema central del límite considera una muestra como “grande” cuando el tamaño de esta es superior a 30. Por tanto, si la muestra es superior a 30, la media muestral tendrá una función de distribución próxima a una normal, y esto se cumple independiente de la forma de la distribución con la que se trabaje. (López, 2018).

Participaron del estudio 254 oficiales subalternos de los grados de alférez a capitán, sin tomar en cuenta su género. El 80% de los participantes correspondía al escalafón de armas. El 20% restante eran oficiales del escalafón de servicios. Un 58,7% tenía entre 20 - 30 años y un 41,4% entre 31 y 40 años. De la muestra $n = 254$, el 29,5% eran alféreces, 4,3% subtenientes, 28% tenientes y 38,2% capitanes.

Gráfico N°1: Grado de los participantes



Para contextualizar mejor la muestra n y aprovechar el instrumento de medición con la intención de obtener datos que, posiblemente, guiarían a hallazgos, se aplicaron dos preguntas (Pregunta N°10 y N°11 conforme a anexo N°1) para poder evidenciar si efectivamente los participantes consideraban que la Institución les había enseñado el significado de la confianza en su etapa de formación como oficiales. Y, la segunda pregunta, permitió identificar el porcentaje de n que afirmaba confiar en su comandante (calificador directo).

En general, la tendencia de los encuestados es responder que “sí” se les enseñó el significado de confianza en su etapa de formación como oficial, como se muestra en la siguiente tabla:

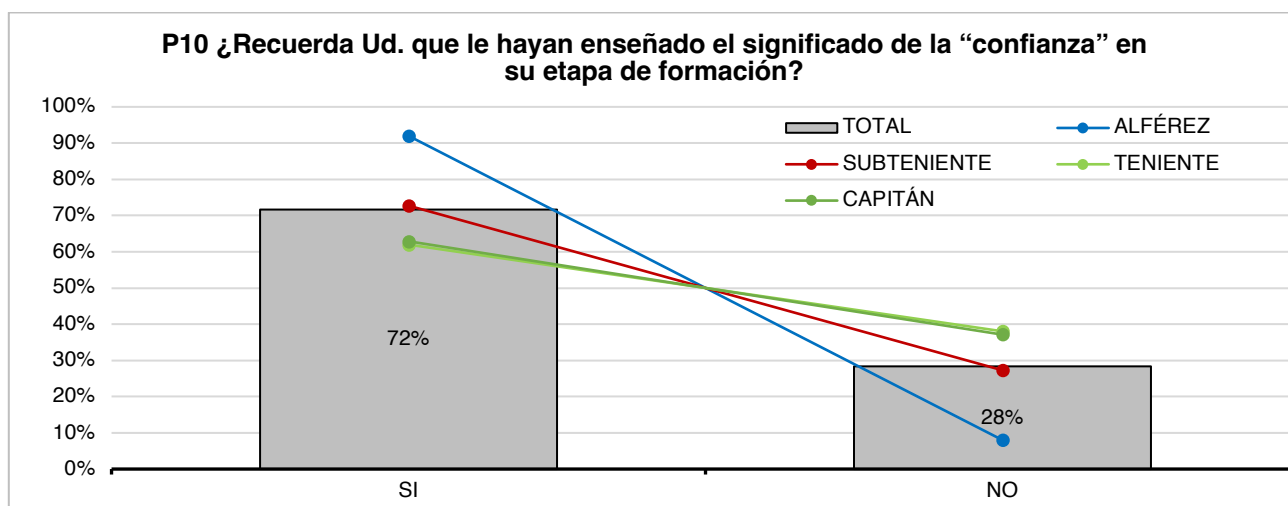
Tabla N°1: ¿Recuerda que le hayan enseñado el significado de la confianza en su etapa de formación?

Resumen Estadístico			
¿Recuerda Ud. que le hayan enseñado el significado de la “confianza” en su etapa de formación?	Categoría	Nº de Observaciones	Porcentaje
	SÍ	182	72%
	NO	72	28%
	$n = 254$		100%

72% manifiesta que “sí” se les enseñó el significado de la confianza en su etapa de formación. Ahora bien, si se dividen los datos conforme a la variable nominal “indique su grado actual” (P2 conforme a Anexo 1) se evidencia nuevamente que la mayoría manifiesta afirmativamente

haber recibido educación y formación respecto al significado de la confianza. En los grados de capitán, teniente y subteniente, el porcentaje de los que indican que no se les enseñó, es mayor. Esto puede sugerir distintas hipótesis. La primera opción es que hace algunos años no se enseñaba el significado de confianza. Otra opción es que, debido al tiempo que ha transcurrido desde su egreso, no recuerden que se les haya enseñado. Una tercera hipótesis es que, debido a experiencias personales, lo enseñado respecto a la confianza no era lo que se vivía en la realidad del Ejército, por lo tanto, asumen que nunca se les enseñó.

Gráfico N°2: ¿Recuerda que le hayan enseñado el significado de la confianza?

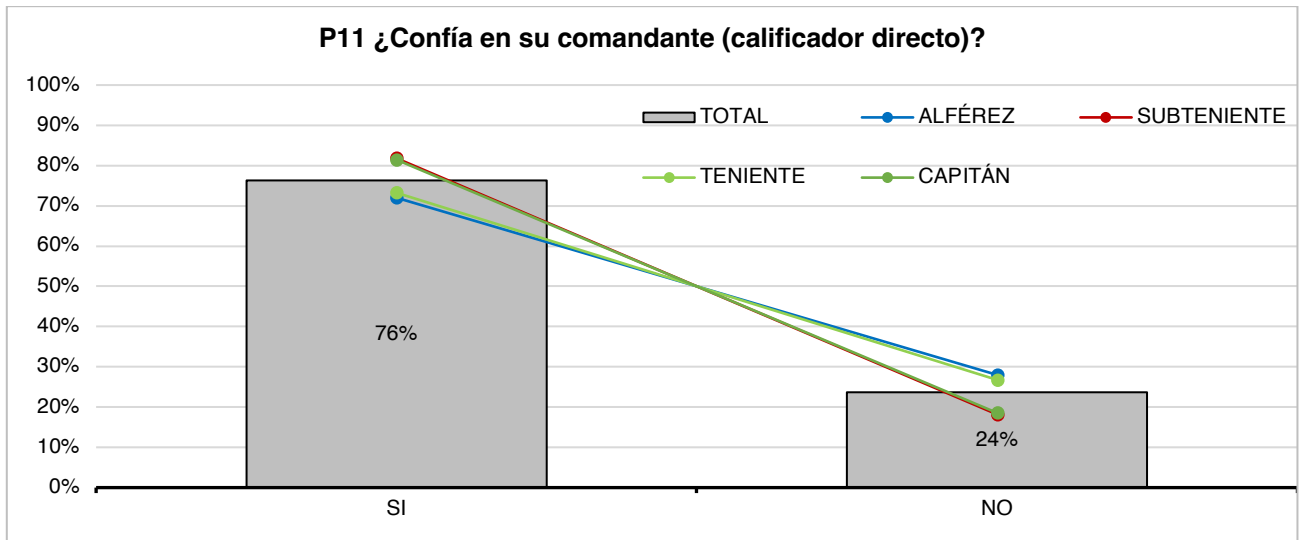


En la segunda pregunta, como lo muestra la tabla N°3, un 76% de los observados manifiesta que actualmente “sí” confía en su comandante (calificador directo). Al contrario, al analizar los datos divididos por las respuestas conforme a los grados de los encuestados (Gráfico N°3), los porcentajes entre los grados no muestran diferencias importantes, por lo tanto, es un dato que se puede generalizar al universo N y se puede afirmar que 7 de cada 10 oficiales subalternos confía actualmente en su comandante (calificador directo).

Tabla N°2: ¿Confía en su comandante?

¿Confía en su Comandante (calificador directo)?	Resumen Estadístico		
	Categoría	Nº de Observaciones	Porcentaje
	SÍ	194	76%
	NO	60	24%
		<i>n</i> = 254	100%

Gráfico N°3: ¿Confía en su comandante?



1.9. Variables de estudio

1.9.1. Características individuales del mando

Se estima que las características individuales del mando son una variable independiente, ya que a partir de dichas características se modificaría la confianza que sienten los subordinados hacia su comandante. Así, se entiende por características individuales del mando, a las características propias al ejercicio de la autoridad que cualquier integrante del Ejército de Chile ejerce conforme a su puesto o cargo, y que tenga subordinados a quienes guiar, liderar, coordinar y controlar.

Como esta investigación es no experimental, esta variable no se manipuló. Martens (como se citó en Sampieri, 2014, pág. 153) señala que la investigación no experimental es apropiada para variables cuya manipulación resulta complicada. Esta variable se utilizó para construir el cuestionario, indagando primero cuáles de estas variables o características personales, a juicio de los oficiales subalternos, están presentes en sus comandantes y, en un segundo, el grado de satisfacción que tiene su presencia en el aumento de la confianza del subordinado hacia su mando, representado por la observación de las siguientes características:

- Experiencia y conocimiento en el puesto que desempeña.
- Cantidad de especialidades y cursos realizados.
- Desempeño exitoso en tareas.
- Ejemplo personal.
- Toma de decisiones.

- Aceptación de errores en pos del aprendizaje.
- Participación activa en una experiencia común de esfuerzo y abnegación.
- Promueve camaradería, sana convivencia y respeto.
- Compromiso con la causa de la unidad.
- Ceñirse al cumplimiento de las leyes en pos del bien común.
- Cumplimiento de la palabra empeñada.
- Estimula opinión de los subordinados.
- Distribuye tareas en forma equitativa y justa.
- Entrega recursos para el desempeño de tareas.
- Bajo índice de masa corporal.
- Certificación de la PP.S.F.
- Certificación de HBC.

1.9.2. Confianza del subordinado

Se estimó que la variable confianza del subordinado es dependiente ya que puede variar en virtud de la aplicación de la variable independiente. En el contexto de esta investigación, se entendió como confianza del subordinado a la “expectativa y actitud que tiene un individuo o grupo, de que se puede confiar en la palabra, promesa, declaración verbal o escrita de otro individuo o grupo, a fin de poder enfrentar y reducir la abrumadora complejidad del mundo y poder tomar así las decisiones que se proyectan hacia el futuro con una seguridad relativa, aceptando errores, actuando con iniciativa y con la convicción de que el mando apoyará a sus subalternos en diversas circunstancias”.

Esta variable es comprendida, analizada e interpretada mediante la aplicación de una pregunta abierta, cuyo propósito fue identificar lo que entienden por confianza los oficiales subalternos del Ejército de Chile.

1.10. Técnica e instrumento para la recolección de datos

La técnica e instrumento para la recolección de datos fue a través de un cuestionario semiestructurado, auto administrado (Anexo N°1). Esto quiere decir que contuvo preguntas abiertas, cerradas y de grado de satisfacción (escala de Likert), y que fue proporcionado directamente a los participantes a través de la plataforma SurveyMonkey. No hubo intermediarios y las respuestas fueron marcadas por los mismos encuestados. Las preguntas abiertas permitieron profundizar las opiniones en aquellos casos en que las preguntas cerradas limitaban las respuestas o, en determinadas circunstancias en que las categorías no describían con exactitud lo que el encuestado tenía en mente.

Para la elaboración del cuestionario se operacionalizaron las variables identificadas conforme a Anexo N°2.

Para medir la confiabilidad del instrumento se utilizó un método estadístico y un método cualitativo. El método estadístico para medir confiabilidad fue de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach.

Figura N°4: Ecuación del alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(\frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

Esta ecuación permite estimar la confiabilidad de un instrumento a través de un conjunto de ítems para medir el constructo o dimensión teórica.

El método cualitativo fue a través de un grupo de expertos, compuesto por dos oficiales del Estado Mayor como expertos en contenido y dos metodólogos como expertos en metodología para la formulación de los instrumentos.

Una vez elaborado y codificado el cuestionario se procedió a realizar su validación cualitativa a través del grupo de expertos. Luego de ser aprobado se procedió a aplicar el cuestionario a una muestra $n_1 = 21$ equivalente al 10% del universo $n = 242$ que es la muestra objetivo para obtener datos confiables del universo N, con la finalidad de generalizar los resultados obtenidos en el estudio.

Se aplicó el alfa de Cronbach (α) a los ítems del cuestionario que correspondían a escalas de Likert. De este modo, se utilizó el cálculo del ítem P5 y al ítem P9 respectivamente, conforme a lo detallado en Anexo N°3.

Los criterios de interpretación del coeficiente del alfa de Cronbach varían desde $< 0,50$ a 1.00 conforme a la Figura N°5. Una vez realizado el cálculo, para el ítem P5 se obtuvo un $\alpha = 0.96$ y para el ítem P9 se obtuvo un $\alpha = 0.96$. Por lo tanto, la interpretación del coeficiente alfa de Cronbach califica a ambos ítems como “muy satisfactorios”.

Figura N°5: Criterios de interpretación del coeficiente de alfa de Cronbach

Criterios de interpretación del coeficiente de alfa de Cronbach	
Valores de alfa	Interpretación
0.90 – 1.00	Se califica como muy satisfactoria
0.80 – 0.89	Se califica como adecuada
0.70 – 0.79	Se califica como moderada
0.60 – 0.69	Se califica como baja
0.50 – 0.59	Se califica como muy baja
<0.50	Se califica como no confiable

Una vez corregido y validado el cuestionario se envió a los participantes (272 oficiales) para obtener los datos requeridos. Se obtuvo un total de 254 respuestas, las que conformaron el $n = 254$ de la investigación.

Para validar la consistencia interna del instrumento de recopilación de datos, se volvió a aplicar el coeficiente alfa de Cronbach tanto para los ítems P5 y P9, y se obtuvo un $\alpha = 0.95$ y $\alpha = 0,92$ respectivamente. Por lo tanto, se confirma la interpretación de ambos ítems como “muy satisfactorios”.

1.11. Plan de análisis de datos

La estrategia metodológica de análisis de datos se enfocó en el establecimiento de un análisis estadístico, utilizando como instrumentos de recolección de datos las encuestas que se formularon para cada objetivo específico. Lo anterior permitió obtener evidencias para responder las preguntas de investigación planteadas conforme a Tabla N°1.

Tabla N°3: Plan de análisis de datos

Pregunta Principal	¿Qué relación existe entre las características individuales de un comandante con la confianza que el oficial subalterno tiene en él?		
Objetivo General	Analizar la relación que existe entre las características individuales de un comandante con la confianza que los oficiales subalternos tienen en él.		
Preguntas Secundarias	Objetivos Específicos	Plan de análisis de datos	Capítulos
¿Cuáles son las características individuales que, a juicio de los oficiales subalternos del Ejército de Chile, son más comunes en sus comandantes?	Identificar las características individuales de los comandantes que, a juicio de los oficiales subalternos del Ejército de Chile, son más comunes.	- Recolección de datos estadísticos. - Tabulación de pregunta abierta y codificación de los datos. - Resumen de datos estadísticos. - Descripción de porcentajes totales. - Comparación y clasificación de datos.	Capítulo 2 Características individuales más comunes en los comandantes de los oficiales subalternos.
¿Qué entienden por confianza los oficiales subalternos del Ejército de Chile?	Identificar lo que entienden por confianza los oficiales subalternos del Ejército de Chile.		Capítulo 3 El concepto confianza para oficiales subalternos del Ejército de Chile.
¿Cuáles son las características individuales de un comandante que generan que un oficial subalterno confíe en él?	Clasificar las características individuales de un comandante que generan que un oficial subalterno confíe en él.		Capítulo 4 Características individuales que fomentan la confianza de los oficiales subalternos en sus comandantes.

CAPÍTULO II - CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES DE LOS COMANDANTES QUE SON MÁS COMUNES

2.1. Introducción

Este capítulo tiene como propósito presentar y analizar los resultados del instrumento de recolección de datos utilizado para el desarrollo del objetivo específico N°1: “Identificar las características individuales de los comandantes que, a juicio de los oficiales subalternos del Ejército de Chile, son más comunes”. Los datos obtenidos con el instrumento fueron ingresados y codificados en Microsoft Excel y en el software IBM SPSS con la intención de facilitar la comprensión y análisis, generando una mejor interpretación de los datos.

2.2. Alcance del objetivo específico N°1

La investigación referente al objetivo específico N°1 tiene un alcance descriptivo. Conforme a lo señalado en el marco teórico, específicamente en los apartados 1.6.2.2 y 1.6.2.3, se identifican algunas variables en las cuales se puede fomentar el estudio. Existen investigaciones y publicaciones que se refieren al tema del objetivo específico, pero no existen datos para poder identificar ¿cuáles son las características individuales que, a juicio los oficiales subalternos del Ejército de Chile son más comunes en sus comandantes? De este modo, mediante la revisión bibliográfica, se determinaron características individuales que fomentan la confianza y se procedió a aplicar un instrumento de recolección de datos para poder identificar las que son más comunes según los oficiales subalternos del Ejército de Chile.

2.3. Descripción del estudio

Sobre la base de la revisión bibliográfica realizada, se concretó la investigación mediante un cuestionario semiestructurado auto administrado, con el propósito de identificar las características individuales de los comandantes que, a juicio de los oficiales subalternos del Ejército de Chile, son más comunes.

La información estadística de la muestra puede ser revisada en el punto 1.8 de la presente investigación.

2.4. Análisis de los resultados

El cuestionario cualitativo diseñado se basó en características individuales dentro de cuatro dimensiones: cognitiva, afectiva, conductual y física. (Anexo N°2 Operacionalización de variables). Para medir la variable “características individuales del mando” se elaboró un ítem (P5) que contenía 15 afirmaciones referidas a las cuatro dimensiones de las características individuales de los comandantes: cognitiva, afectiva, conductual y física. El propósito de lo anterior fue identificar cuáles

son las características individuales de los comandantes, que, a juicio de los oficiales subalternos, son más comunes. Se dio como instrucción a los participantes seleccionar la opción que mejor representara su opinión respecto a las preguntas que se detallaban, seleccionando una alternativa en base a una escala de Likert indicando si la característica descrita se presentaba: “Siempre” = 5, “Casi siempre” = 4, “A veces” = 3, “Casi nunca” = 2 o “Nunca” = 1.

De esta manera se identificaron las características que agrupaban mayor y menor ocurrencia mediante el análisis de la moda y, seguidamente, la suma de porcentajes entre que los que indicaron “siempre” y “casi siempre”.

2.4.1. Dimensión cognitiva de las características individuales de los comandantes

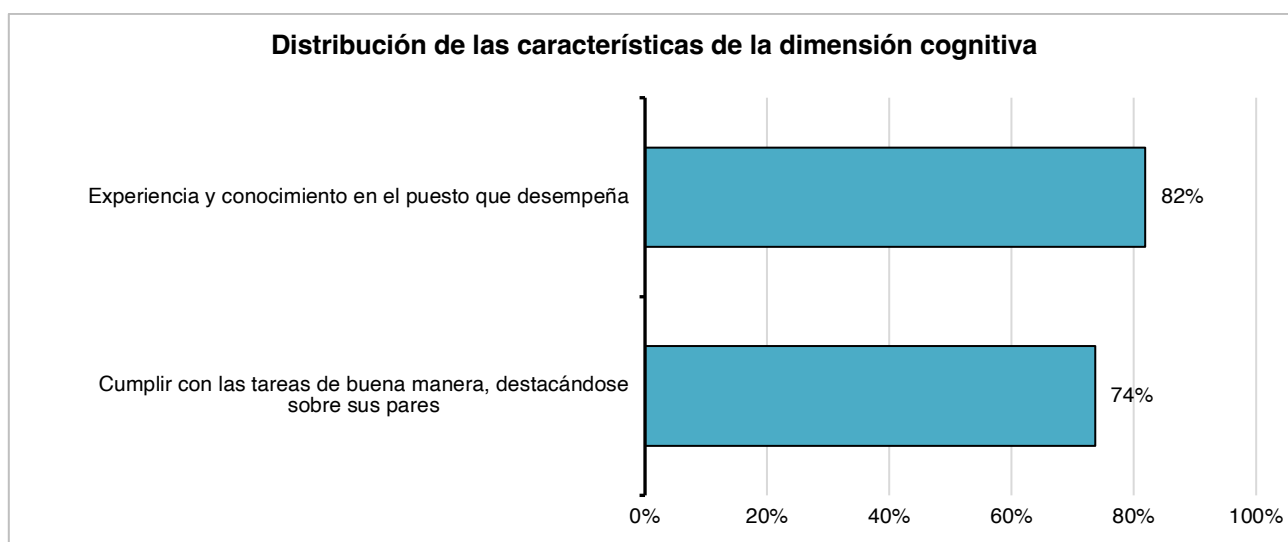
La dimensión cognitiva de las características individuales de un comandante se dividió en dos subdimensiones: preparación profesional y desempeño. Esta dimensión de la variable fue medida mediante los ítems P5.1 y P5.2 a través de la aplicación de una pregunta con opciones de respuesta conforme a los grados de satisfacción descritos anteriormente. Así lo muestra la tabla N°4, en la que se evidencia de acuerdo con la moda, que la respuesta más frecuente es “casi siempre”.

Tabla N°4: Resumen estadístico de las variables de la dimensión cognitiva

Resumen estadístico				
	Moda	Media	Mediana	Desviación estándar
Su comandante (calificador directo) ¿demuestra experiencia y conocimiento en el puesto que desempeña?	4	4.14	4	0,809
Su comandante (calificador directo) ¿cumple las tareas que recibe de buena manera, destacándose sobre sus pares?	4	4,03	4	0,930

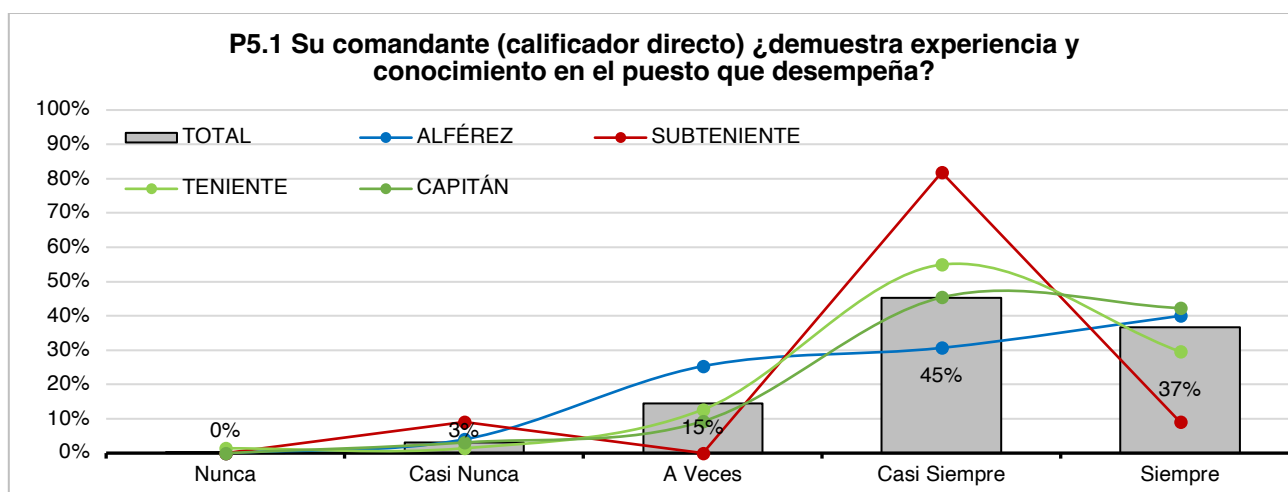
Al identificar y clasificar estas características individuales según el porcentaje que agrupan las respuestas “siempre” y “casi siempre”, se identifica que la experiencia y conocimiento en el puesto que desempeña obtiene un 84% de aprobación, y el cumplimiento de tareas en buena manera, destacándose sobre sus pares, obtiene un 74%.

Gráfico N°4: Distribución de las variables de la dimensión cognitiva



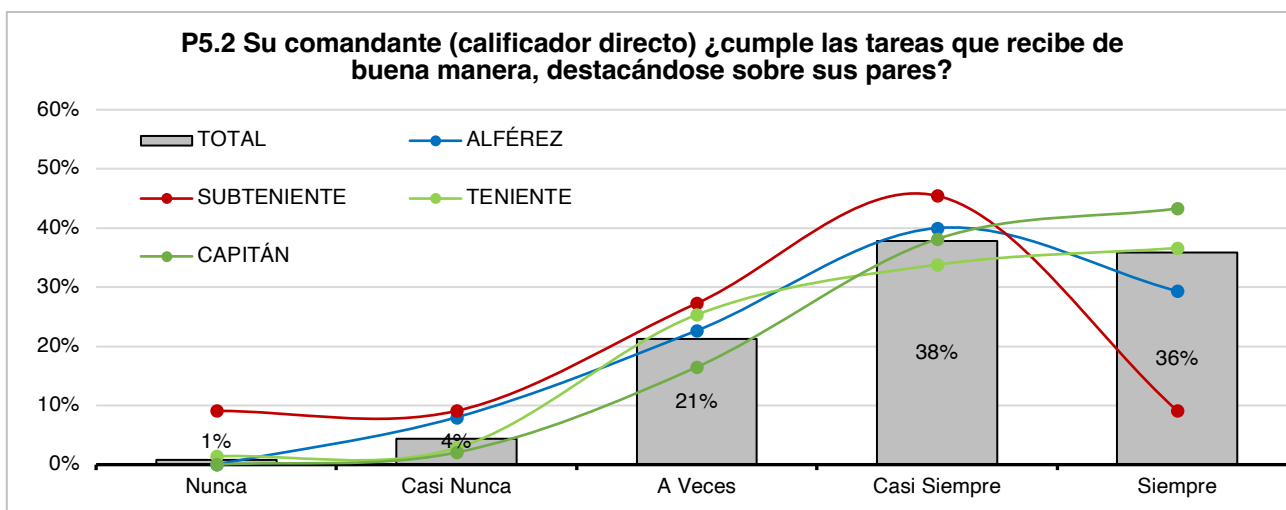
Sin embargo, a pesar de que la moda es contestar “casi siempre” presentan estas características de la dimensión cognitiva, al revisar por separado cada pregunta, se puede apreciar que existe un número de aquellos que responden “casi nunca” o “nunca”.

Gráfico N°5: P5.1 Demostrar experiencia y conocimiento en el puesto que desempeña



En el caso del ítem P5.2 se evidencia que hay un mayor porcentaje de individuos que responden “nunca” o “casi nunca” destacándose lo expresado por los subtenientes y alféreces. Lo anterior podría indicar que los grados jóvenes tienen altas expectativas del desempeño de sus comandantes y son más críticos frente a éste y, en este caso, no se cumplen sus expectativas.

Gráfico N°6: P5.2 Cumplir las tareas de buena manera, destacándose sobre sus pares



Para finalizar este apartado de “la dimensión cognitiva de las características individuales de un comandante”, se puede concluir que los comandantes (calificadores directos), a juicio de los oficiales subalternos, demuestran experiencia y conocimiento en su puesto además de un desempeño exitoso en sus tareas. Los grados más jóvenes como alférez y subteniente presentan mayor porcentaje negativo frente al cumplimiento de las tareas. Lo anterior podría indicar que: 1) Los grados más jóvenes son los más afectados en el caso de un cumplimiento de tarea deficiente, o 2) Los grados más jóvenes tienen altas expectativas frente al desempeño de sus calificadores directos y algunos de estos no cumplen con lo esperado. Como el tamaño de la muestra n fue calculado para representar al universo de oficiales subalternos del Ejército de Chile y no a cada grado en particular, los datos obtenidos por grado son meramente referenciales y sugieren elaborar investigaciones específicas para el estudio de la población en cuestión.

2.4.2. Dimensión afectiva de las características individuales de los comandantes

La dimensión afectiva de las características individuales de un comandante se dividió en tres subdimensiones: “liderazgo”, “espíritu de cuerpo” y “lealtad”. Para cada subdimensión se determinaron indicadores equivalentes a características personales que deberían presentar los comandantes. En este caso las respuestas de los encuestados se comportaron como muestra la tabla N°5, en la que se evidencia que la moda indica una tendencia hacia la respuesta “siempre”. Sin embargo, llama la atención que las características: aceptación de errores en pos de aprendizaje de los subordinados y la participación activa en experiencias comunes de esfuerzo y abnegación junto con los subordinados, presentan una moda equivalente a “casi siempre” lo cual podría sugerir que aún queda por desarrollar o mejorar esta característica personal en los comandantes de los oficiales subalternos en la Institución.

Tabla N°5: Resumen estadístico de las variables de la dimensión afectiva

Resumen estadístico				
	Moda	Media	Mediana	Desviación estándar
Su comandante (calificador directo) ¿actúa con ejemplo personal?	5	3,92	4	1,015
Su comandante (calificador directo) ¿toma decisiones incluso frente a incertidumbre y dificultades?	5	4,12	4	0,930
Su comandante (calificador directo) ¿acepta errores en pos del aprendizaje de sus subordinados?	4	3,74	4	1,037
Su comandante (calificador directo) ¿participa activamente en experiencias comunes de esfuerzo y abnegación con sus subordinados?	4	3,67	4	1,117
Su comandante (calificador directo) ¿promueve la camaradería, sana convivencia y el respeto?	5	3,95	4	1,062
Su comandante (calificador directo) ¿demuestra compromiso con la causa de la Unidad?	5	4,25	5	0,909
Su comandante (calificador directo) ¿se ciñe al cumplimiento de las leyes y normas en pos del bien común?	5	4,51	5	0,715
Su comandante (calificador directo) ¿actúa en congruencia con los compromisos adquiridos?	5	4,10	4	0,820

Al analizar cada resultado por separado se puede observar cómo se distribuyen las respuestas respecto a los grados de los individuos encuestados. De acuerdo con lo mencionado anteriormente, la muestra n no es representante de cada grado de oficial subalterno en particular, pero, revisar el comportamiento de los diferentes grados indica que frente a algunas características los alféreces y subtenientes tienden a pensar diferente que los tenientes y capitanes.

Gráfico N°7: P5.3 Actuar con ejemplo personal

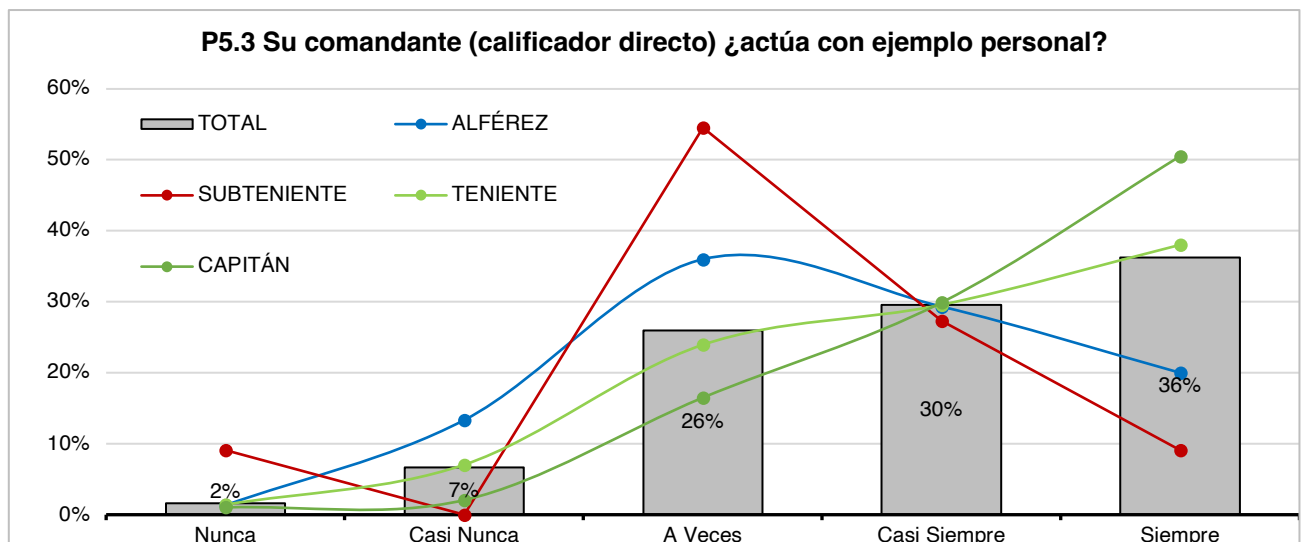


Gráfico N°8: P5.4 Tomar decisiones incluso frente a incertidumbre y dificultades

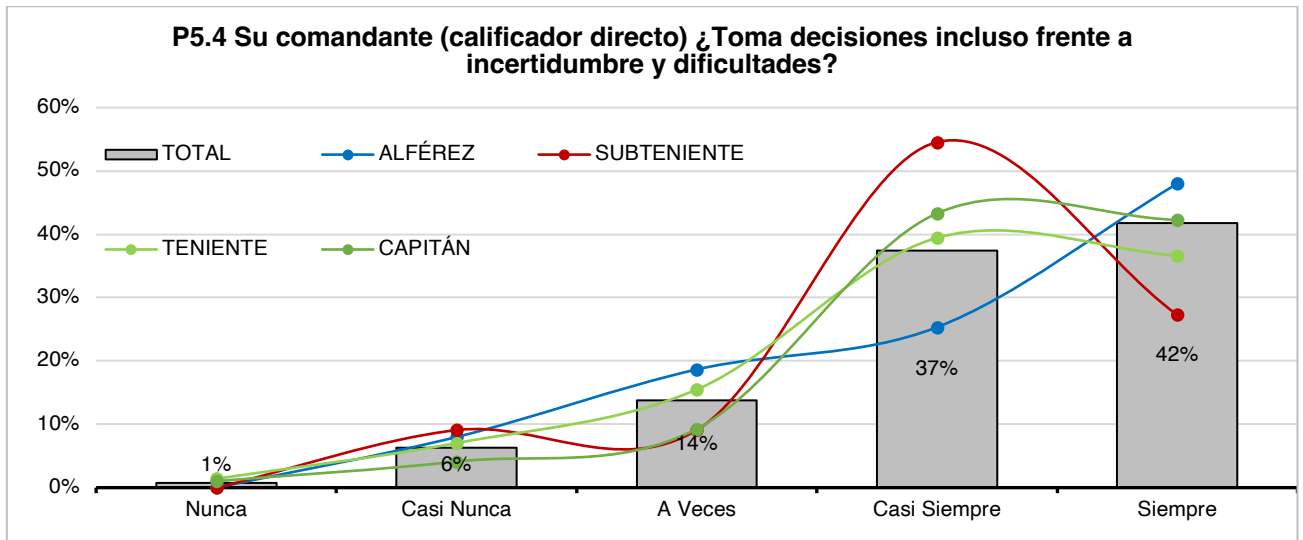


Gráfico N°9: P5.5 Aceptar errores en pos del aprendizaje de sus subordinados

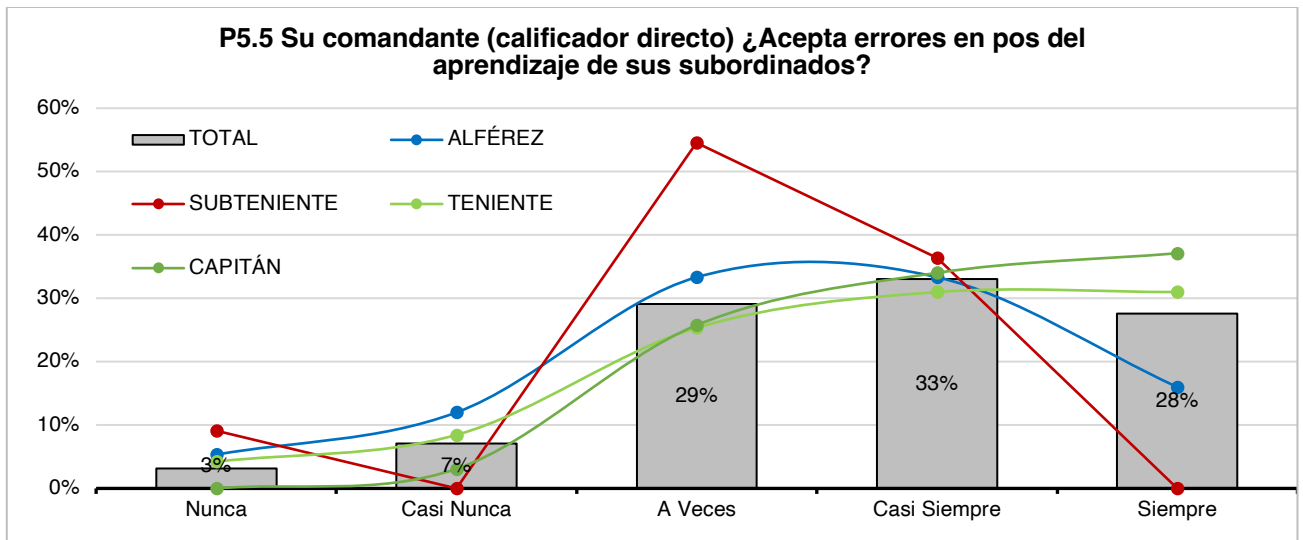


Gráfico N°10: P5.6 Participar en experiencias comunes de esfuerzo y abnegación con sus subordinados

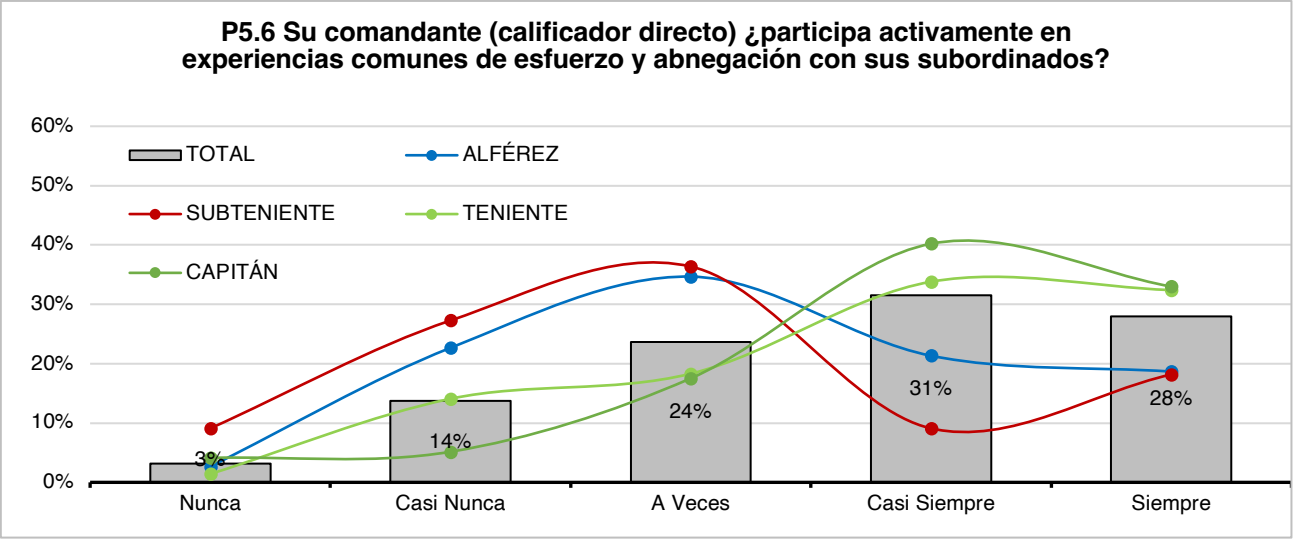


Gráfico N°11: P5.7 Promover la camaradería, sana convivencia y el respeto

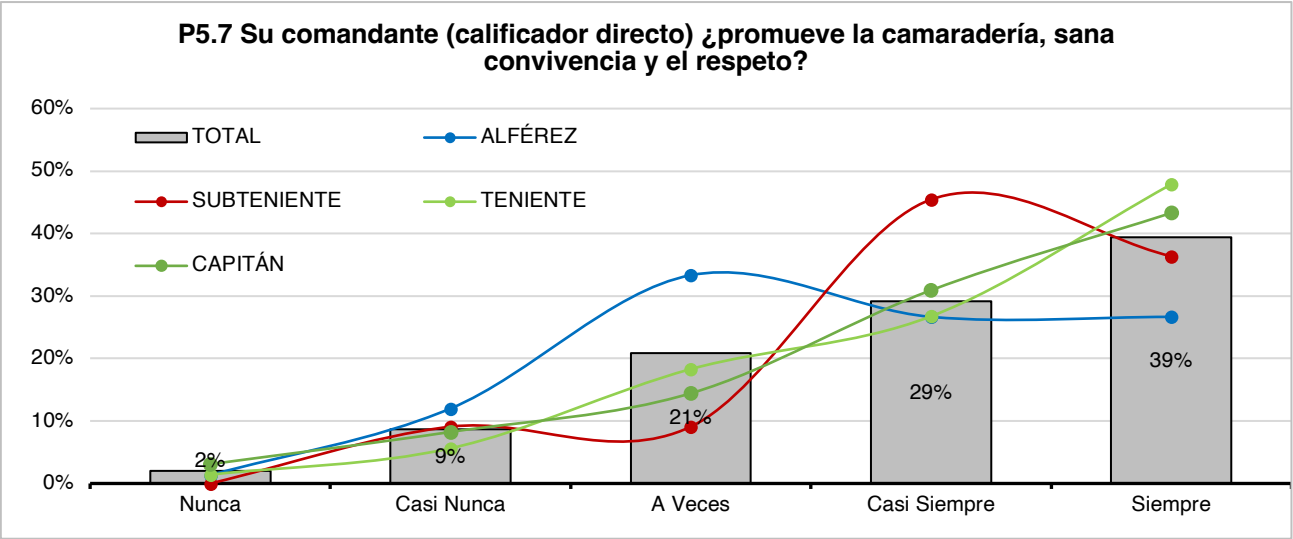


Gráfico N°12: P5.8 Demuestra compromiso con la causa de la Unidad

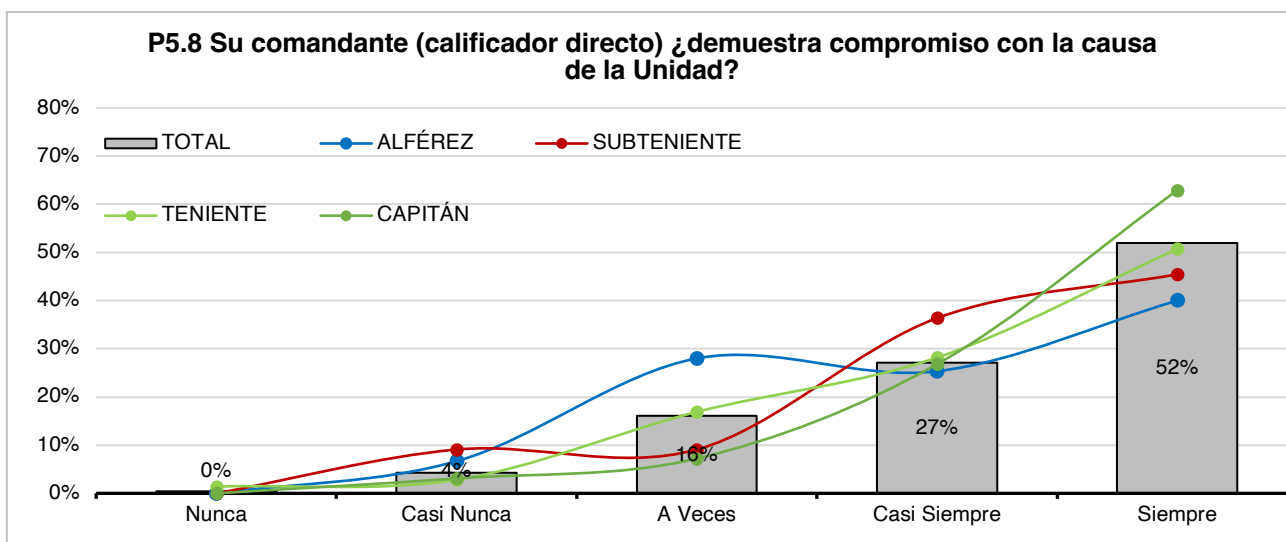


Gráfico N°13: P5.9 Ceñirse al cumplimiento de las leyes y normas en pos del bien común

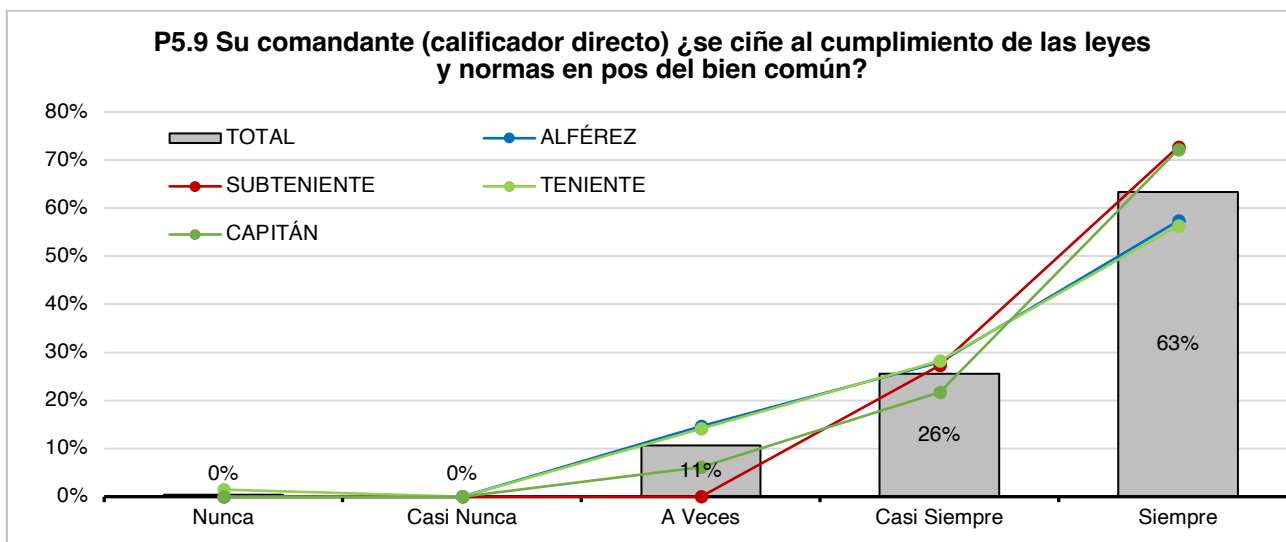
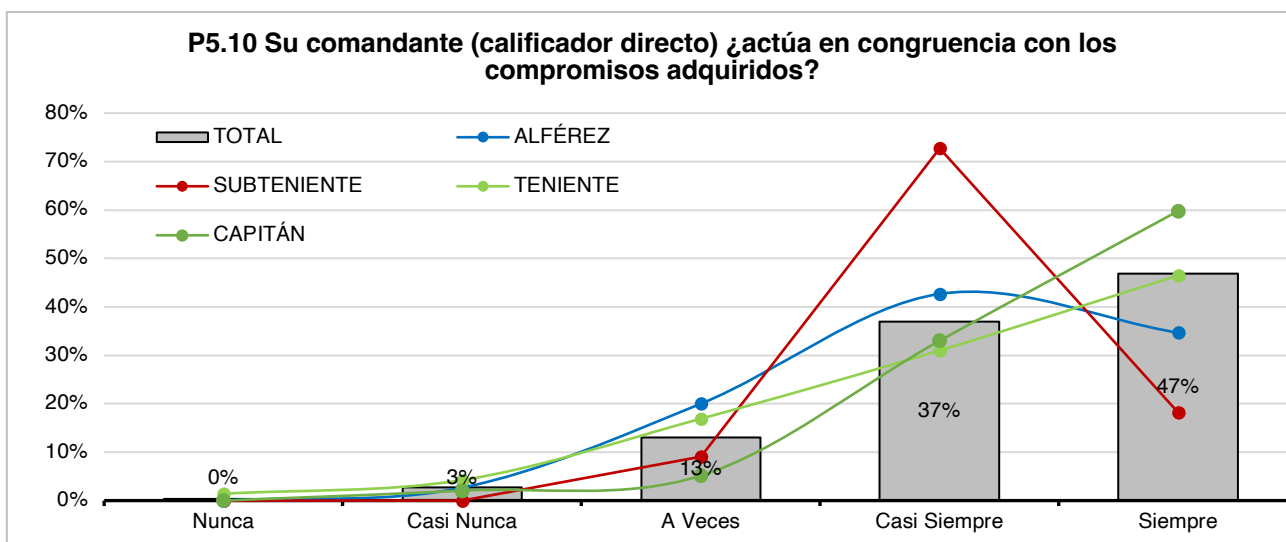


Gráfico N°14: P5.10 Actuar en congruencia con los compromisos adquiridos



Al analizar preguntas que presentan una moda = 4 por separado, se refleja el comportamiento de las respuestas conforme a los grados y cómo se distribuyen sus apreciaciones.

En el caso del ítem P5.5 y P5.6 (Gráfico N°8 y N°9) se vuelve a reflejar que los grados más jóvenes como alféréz y subteniente, presentan un porcentaje de respuesta mayor en dirección a una apreciación negativa frente a la característica personal planteada. Nuevamente se repite el patrón evidenciado en las preguntas precedentes, donde estos grados parecieran ser más exigentes o tener expectativas diferentes que no satisfacen lo esperado.

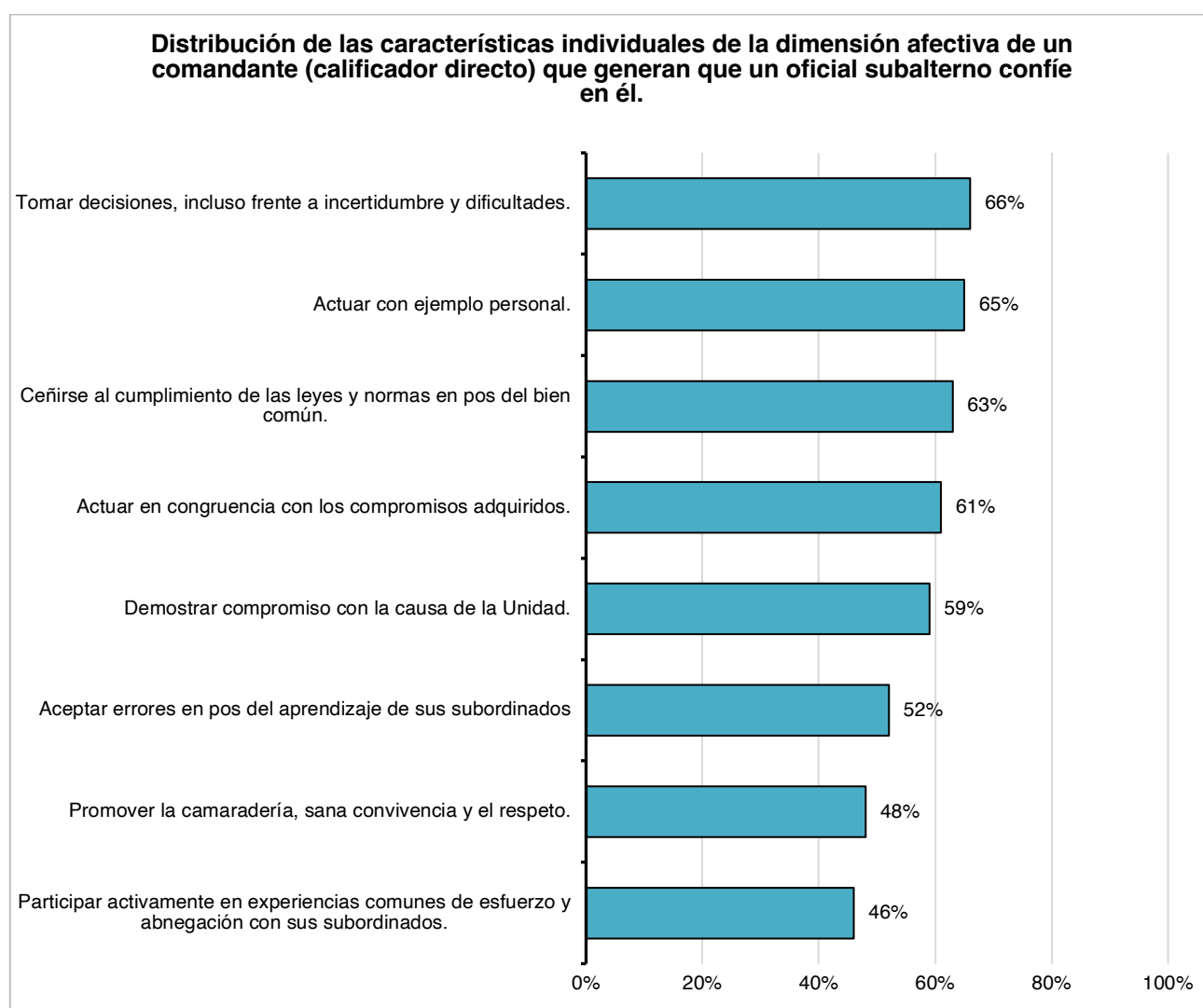
El gráfico N°10 muestra que, en el caso de la característica referida a la participación activa en experiencias comunes de esfuerzo y abnegación, las respuestas varían distribuyéndose entre los rangos. Específicamente, la desviación estándar de esta pregunta (Tabla N°5) es igual a 1,117 siendo la más alta la del ítem P5. Por lo tanto, los grados de satisfacción de los encuestados se distribuyen en un mayor rango entre la percepción positiva y negativa de la característica, ubicando hacia la percepción negativa a los grados más jóvenes y hacia la percepción positiva a los grados de mayor antigüedad.

Sin embargo, si bien es posible generalizar los resultados del estudio para el universo de oficiales subalternos, no se pueden generalizar para cada uno de los grupos o grados de oficiales subalternos por separado. La muestra $n = 254$ es representativa del universo de oficiales subalternos de acuerdo con la ecuación de William G. Cochran aplicada al universo $N = 2.224$.

Con la intención de identificar las características individuales que son más comunes, se agruparon las características que obtuvieron moda = 5, seguidas con las que obtuvieron moda = 4. Dentro de estas agrupaciones se procedió a calcular la sumatoria de los porcentajes entre los rangos 4 y 5 ("casi siempre" y "siempre").

En cuanto a la distribución de los resultados se evidencia que fue proporcionalmente mayor la observancia de las características personales referidas a la subdimensión “lealtad”: ceñirse al cumplimiento de las leyes (89%) y actuar en congruencia con los compromisos adquiridos (84%). Las características referidas a las subdimensiones de “liderazgo” y “espíritu de cuerpo”, específicamente, tomar decisiones ante incertidumbre y dificultades, y demostrar compromiso con la causa de la Unidad, disminuyeron cinco puntos porcentuales (p.p.). En tercer lugar, con una observancia proporcionalmente menor se ubicaron las características referidas a promover la camaradería (69%), actuar con ejemplo personal (66%), aceptar errores de los subordinados (61%) y participar activamente en experiencias de esfuerzo y abnegación (59%).

Gráfico N°15: Distribución de las características de la dimensión afectiva



Para finalizar este apartado de “la dimensión afectiva de las características individuales de un comandante”, se puede concluir que los comandantes (calificadores directos), a juicio de los oficiales

subalternos demuestran tener las características de la dimensión afectiva bastante desarrolladas. Los grados más jóvenes como alférez y subteniente observan negativamente (entre los rangos 2 y 3) las características: actuar con ejemplo personal, aceptar errores en pos de aprendizaje y participar activamente en experiencias de esfuerzo. Si bien la moda en esta parte del cuestionario fue alta (5), es importante prestar atención a las características que fueron proporcionalmente menores para poder elaborar procesos o mediciones que ayuden a mejorarlas.

2.4.3. Dimensión conductual de las características individuales de los comandantes

La dimensión conductual de las características individuales de un comandante se dividió en dos subdimensiones: “relación con los subordinados” y “gestión”. Para cada subdimensión se determinaron indicadores equivalentes a características personales que deberían presentar los comandantes. En este caso las respuestas de los encuestados se comportaron conforme a la tabla N°6 en la que se muestra que la moda para las variables de la subdimensión “relación con los subordinados” fue = 5 y la moda para las variables de la subdimensión “gestión” fue = 4.

Tabla N°6: Resumen estadístico de las variables de la dimensión conductual

Resumen estadístico				
	Moda	Media	Mediana	Desviación estándar
Su comandante (calificador directo) ¿cumple con la palabra empeñada?	5	4,30	4	0.804
Su comandante (calificador directo) ¿estimula la opinión de los subordinados?	5	3,91	4	1,071
Su comandante (calificador directo) ¿distribuye las tareas en forma equitativa y justa?	4	3,72	4	0,956
Su comandante (calificador directo) ¿entrega recursos para el desempeño de las tareas que asigna?	4	4,33	4	1,024

En cuanto a la distribución de los resultados se evidencia que fue proporcionalmente mayor la observancia de las características personales referidas a la subdimensión “relación con los subordinados”: cumplir con la palabra empeñada (83%) y estimular la opinión de los subordinados (70%). La subdimensión “gestión” presentó una observancia proporcionalmente menor con las características referidas a entregar recursos para el desempeño de tareas (63%) y distribuir tareas en forma equitativa (62%).

Gráfico N°16: P5.11 Cumplir con la palabra empeñada

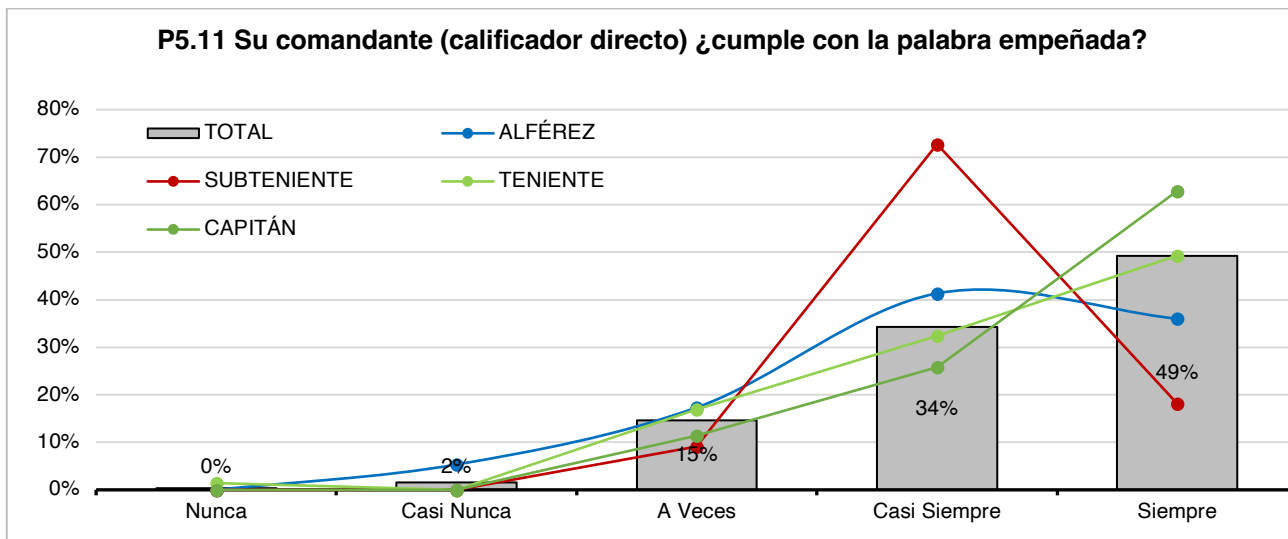


Gráfico N°17: P5.12 Estimular la opinión de los subordinados

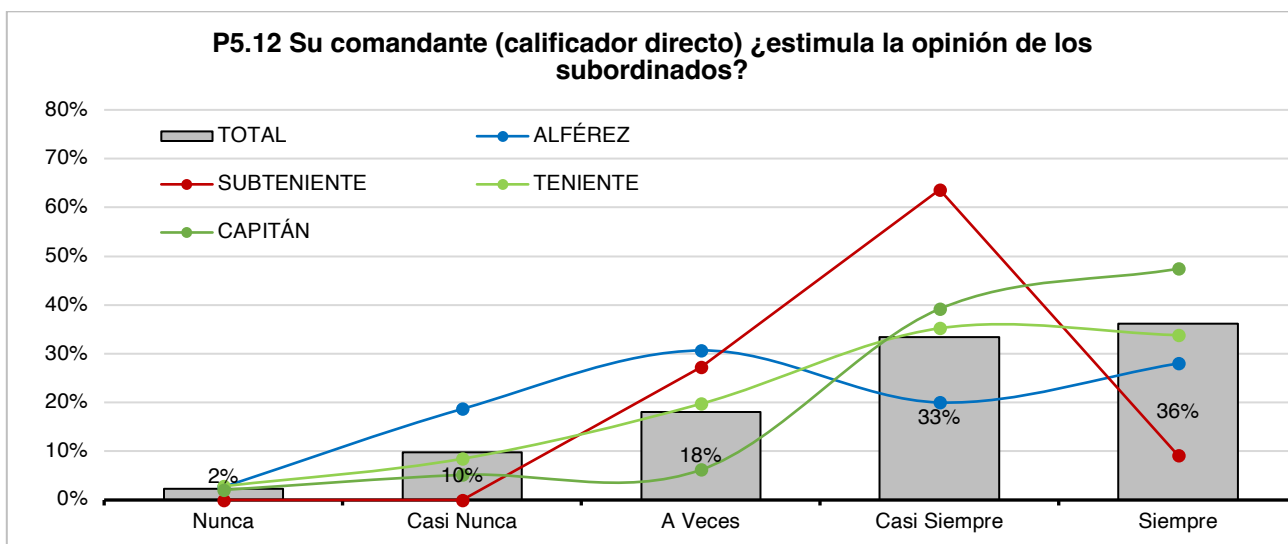


Gráfico N°18: P5.13 Distribuir las tareas en forma equitativa

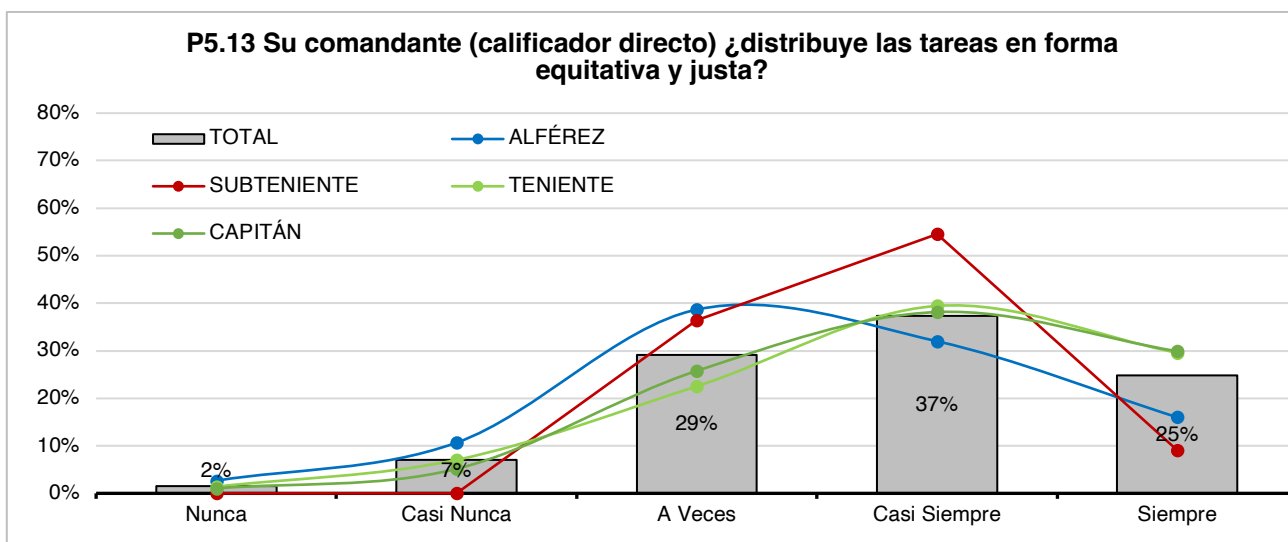


Gráfico N°19: Entregar recursos para el desempeño de las tareas que asigna

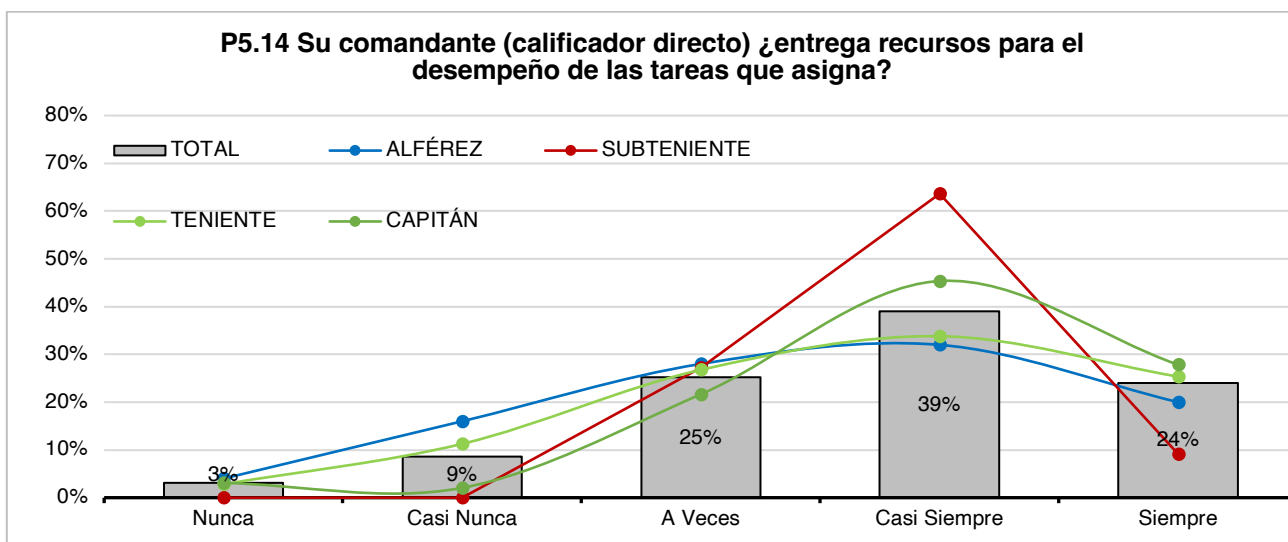
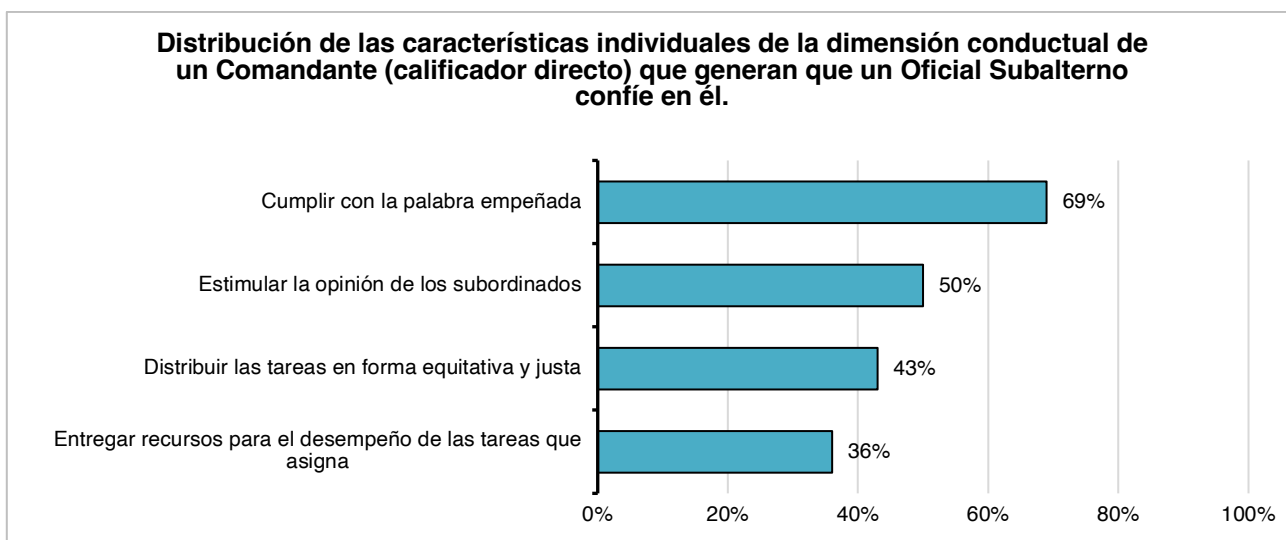


Gráfico N°20: Distribución de las características de la dimensión conductual



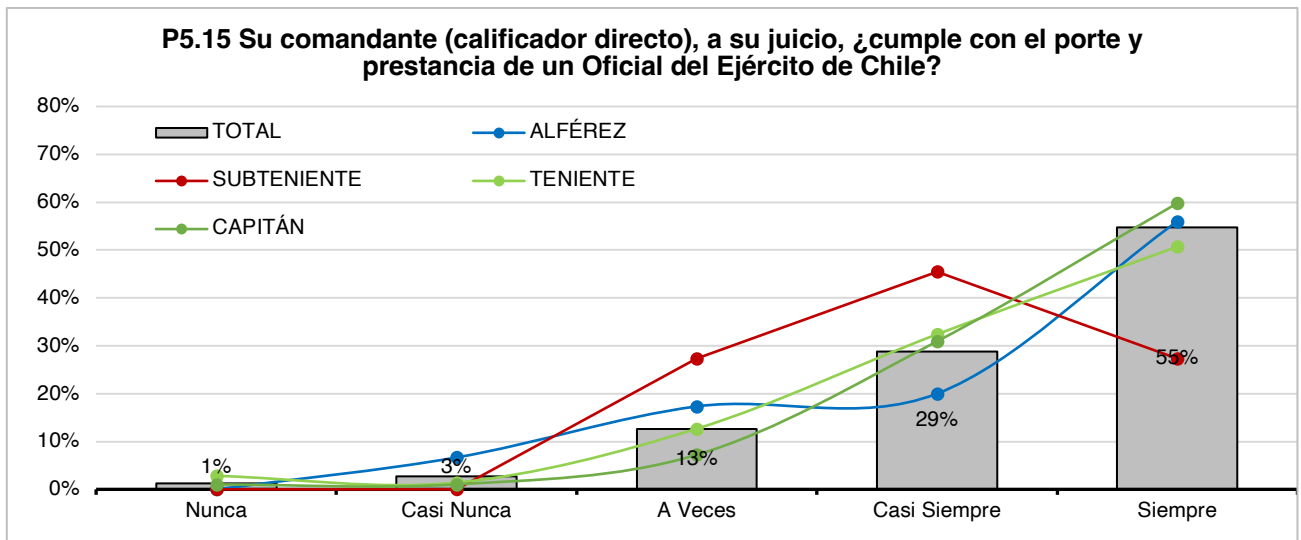
Para finalizar este apartado de la “dimensión conductual de las características individuales de un comandante”, se puede concluir que los comandantes (calificadores directos), a juicio de los oficiales subalternos, demuestran tener esta dimensión bastante desarrollada. La observación positiva de los indicadores entre los rangos 4 y 5 es porcentualmente similar en los diferentes grados. Los oficiales del grado de alférez presentan opiniones proporcionalmente bajas respecto a “estimular la opinión de los subordinados” y “distribuir tareas en forma equitativa”, donde el mayor porcentaje de este grado de oficiales subalternos opta por el rango 3 (“a veces”) respecto a la pregunta si sus comandantes presentan esta característica.

2.4.4. Dimensión física de las características individuales de los comandantes

La dimensión física de las características individuales de un comandante se dividió en dos subdimensiones: “porte y prestancia” y “preparación física/profesional”. Para cada subdimensión se determinaron indicadores equivalentes a características personales que deberían presentar los comandantes.

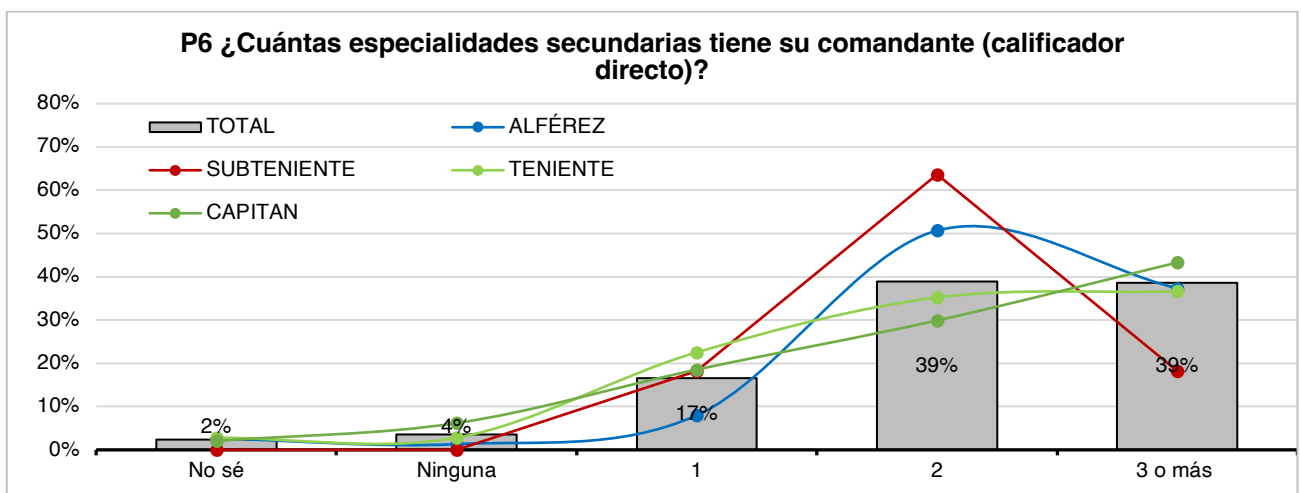
Se aplicaron cuatro preguntas con diferentes opciones de respuesta: la primera con opción de respuesta conforme a grados de satisfacción desde “nunca” hasta “siempre”, con un rango = 5, al igual como se había hecho con las preguntas referentes a las dimensiones cognitiva, afectiva y conductual. Es así como se puede apreciar que un 84% de los oficiales subalternos indica que su calificador directo cumple con el porte y prestancia de un oficial del Ejército de Chile.

Gráfico N°21: P5.15 Cumplir con el porte y prestancia de un oficial del Ejército de Chile



La segunda pregunta tuvo como propósito identificar cuántas especialidades secundarias tienen los comandantes de los oficiales subalternos. Es así como observamos que un 78% tienen dos o más especialidades secundarias siendo la opción de “dos especialidades secundarias” la que tiene una proporcionalidad 0,4 p.p. mayor que la opción de “tres o más”.

Gráfico N°22: P6 Cantidad de especialidades secundarias de los comandantes



La tercera y cuarta pregunta tuvieron como propósito identificar si los comandantes de los oficiales subalternos tenían un buen desempeño en las pruebas de suficiencia física y habilidades básicas de combate. Respecto a las PP.S.F. un 63% indica que “sí” tienen un buen desempeño y, referente a las HBC, un 61% responde de la misma forma.

Gráfico N°23: P7 Desempeño en la certificación de las PP.S.F.

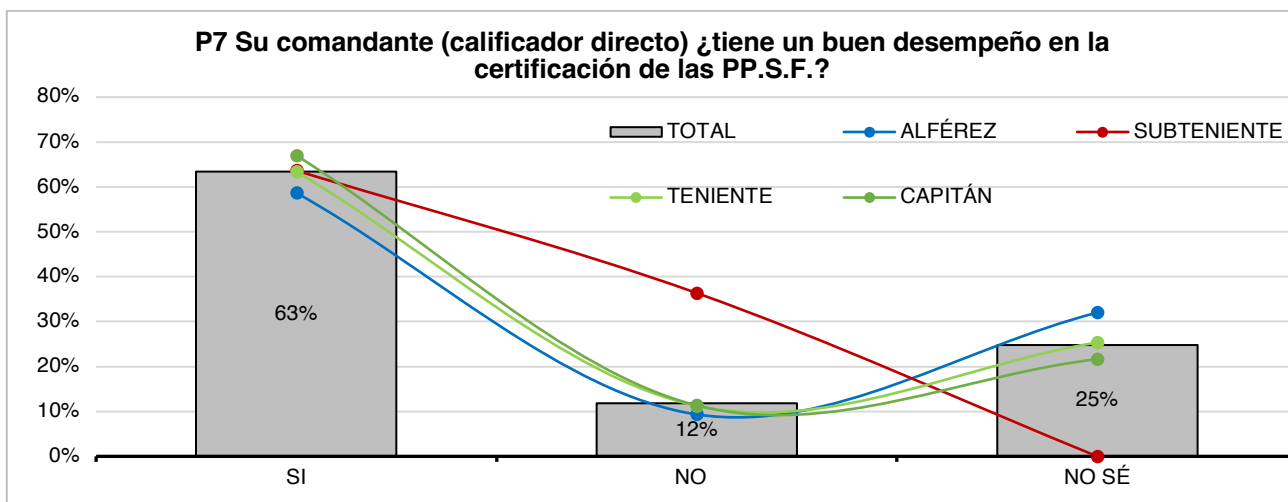
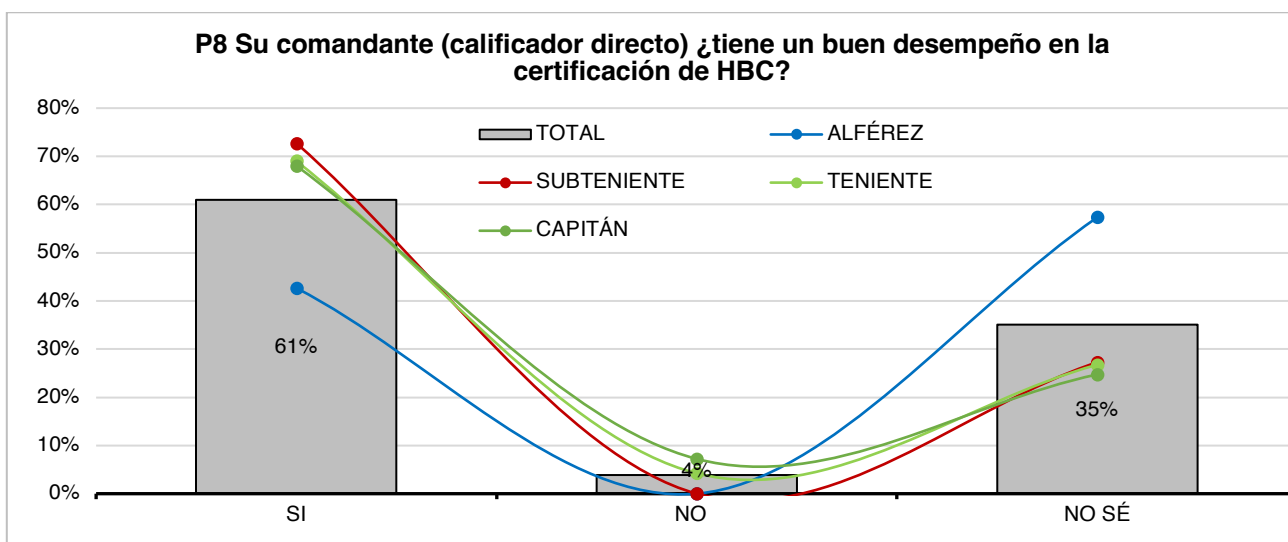


Gráfico N°24: P8 Desempeño en la certificación de HBC



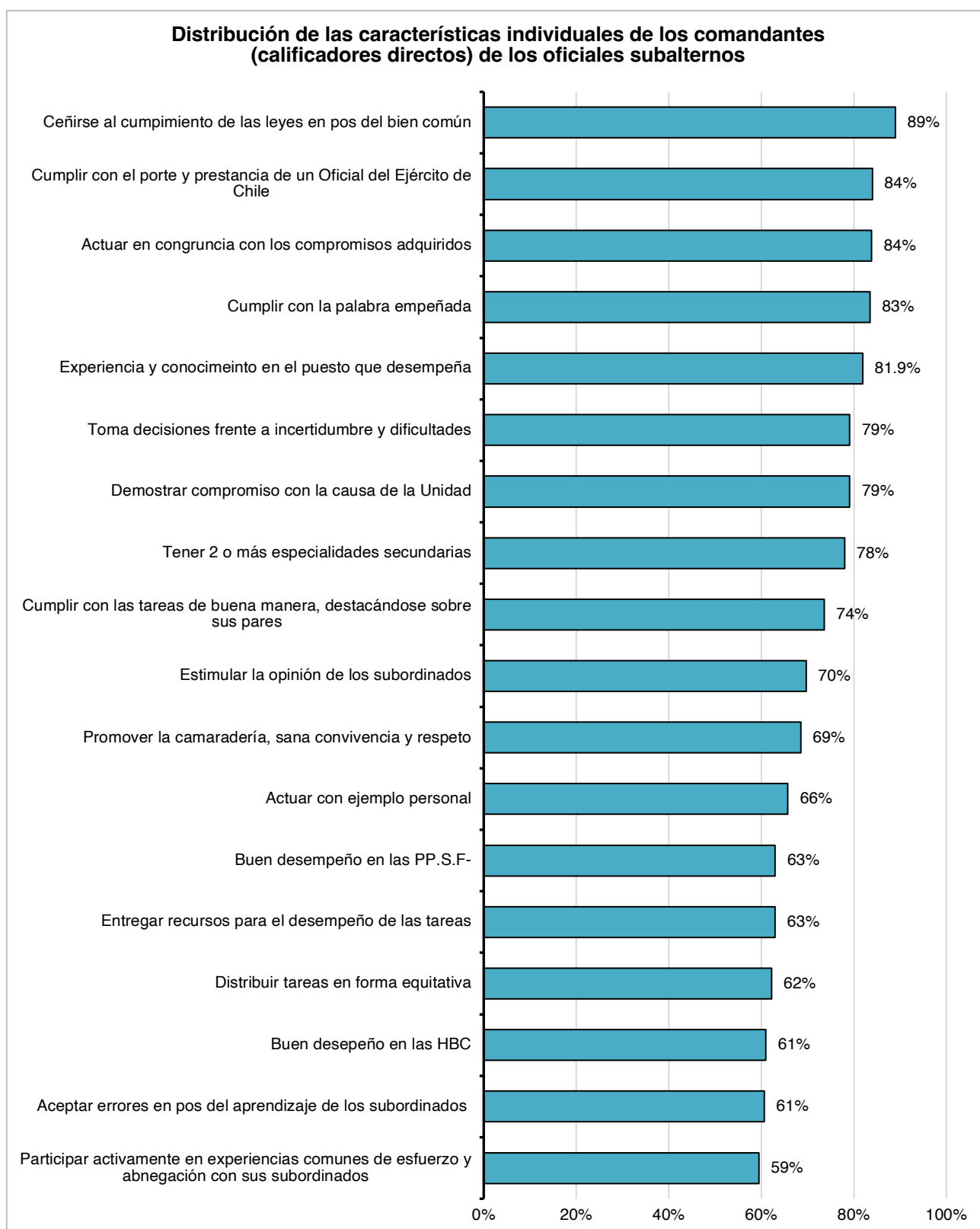
2.4.5. Distribución de las características individuales de los comandantes

En concordancia al desarrollo del objetivo específico N°1: “Identificar las características individuales de los comandantes que, a juicio de los oficiales subalternos del Ejército de Chile, son más comunes”, se agruparon los resultados obtenidos y se distribuyeron de mayor a menor de acuerdo con su porcentaje de observancia, conforme se muestra en el gráfico N°25.

Tanto la primera como la tercera característica individual con más observancia entre los comandantes de los oficiales subalternos pertenecen a la dimensión afectiva, subdimensión “lealtad” y la segunda con más observancia pertenece a la dimensión física, subdimensión “porte y prestancia”. En consecuencia, los comandantes de los oficiales subalternos, en general, tienen el porte y prestancia acorde a un oficial del Ejército de Chile y, a su vez, en su mayoría son leales, demostrando ceñimiento al cumplimiento de las leyes en pos del bien común y acción en congruencia con los compromisos adquiridos.

En la parte baja de la distribución también se encuentran características pertenecientes a la dimensión afectiva, pero esta vez de las subdimensiones “liderazgo” y “espíritu de cuerpo”. En correspondencia, se puede inferir que los comandantes de los oficiales subalternos, en general, aceptan muy poco los errores de los subordinados y participan muy poco en actividades comunes de esfuerzo y abnegación.

Gráfico N°25: Distribución de las características individuales de los comandantes



2.5. Conclusiones

Del análisis de los resultados del primer objetivo específico, se obtuvieron diversos antecedentes que permitieron continuar con la investigación dando respuesta a la pregunta ¿cuáles son las características individuales que, a juicio los oficiales subalternos del Ejército de Chile son más comunes en sus comandantes?

En este sentido, un aspecto relevante evidenciado es que el concepto de “confianza” si fue enseñado en el periodo de formación de los oficiales subalternos y, en general, ellos confían en su comandante. Por lo tanto, se puede descartar la posibilidad que exista un problema de confianza de los oficiales subalternos en sus comandantes y, si se tenía la duda que el concepto se enseñara en el periodo de formación como oficial, esta queda resuelta ya que la mayoría indica que sí se les enseñó.

El análisis también muestra que los comandantes, a juicio de los oficiales subalternos, demuestran experiencia y conocimiento en su puesto además de un desempeño exitoso en sus tareas.

Asimismo, se evidencia que, a juicio de los oficiales subalternos, sus comandantes demuestran tener las características de la dimensión afectiva bastante desarrolladas. Pero, los grados más jóvenes observan negativamente las características: “actuar con ejemplo personal”, “aceptar errores en pos de aprendizaje” y “participar activamente en experiencias de esfuerzo y abnegación”.

Respecto a la dimensión conductual de las características individuales de un comandante, la observación positiva de los indicadores es porcentualmente similar en los diferentes grados. Los oficiales del grado de alférez presentan opiniones proporcionalmente bajas respecto a las características “estimular la opinión de los subordinados” y “distribuir tareas en forma equitativa”.

En lo referido a la dimensión física de las características individuales de los comandantes, se concluye que 78% tienen dos o más especialidades secundarias y que entre un 61% y 62% de la muestra estiman que sus comandantes tienen un buen desempeño en las P.P.S.F. y las HBC. Es importante destacar que 84% de los oficiales subalternos indica que su calificador directo cumple con el porte y prestancia de un oficial del Ejército de Chile.

Finalmente, al generar la distribución de los datos obtenidos, agrupando las dimensiones de las características individuales, es posible concluir que las características individuales que, a juicio los oficiales subalternos del Ejército de Chile son más comunes en sus comandantes son “tener el porte y prestancia acorde a un oficial del Ejército de Chile”, “demostrar ceñimiento al cumplimiento de las leyes en pos del bien común” y “actuar en congruencia con los compromisos adquiridos”.

Por el contrario, (conforme a gráfico N°25) se infiere que los comandantes de los oficiales subalternos, en general, aceptan muy poco los errores de los subordinados y participan muy poco en actividades

comunes de esfuerzo y abnegación ya que estas 2 características se ubicaron en los últimos lugares de la distribución.

CAPÍTULO III - EL CONCEPTO CONFIANZA PARA LOS OFICIALES SUBALTERNOS

3.1. Introducción

Este capítulo tiene como propósito presentar y analizar los resultados del instrumento de recolección de datos utilizado para el desarrollo del objetivo específico N°2: “Identificar lo que entienden por confianza los oficiales subalternos del Ejército de Chile”. Para esto se desarrolló en el cuestionario una pregunta abierta cuyos resultados entregaron una importante carga de significados sujetos a diferentes interpretaciones. Ante esto, se redujeron, organizaron y simplificaron los datos en unidades más manejables.

Strauss y Corbin (2002) tienen razón al afirmar que para analizar los datos cualitativos lo que hacemos es descubrir conceptos y relaciones en los datos y luego reorganizarlos en una estructura o esquema explicativo o coherente. El análisis de los datos se realizó en cuatro etapas: Fase Textual, Fase Categórica, Fase Analítica y Fase Reflexiva.

Los datos obtenidos fueron catalogados mediante la técnica de codificación y tabulados utilizando el software Microsoft Excel.

3.2. Alcance del objetivo específico N°2

La investigación referente al objetivo específico N°2 tiene un alcance descriptivo. Conforme a lo señalado en el marco teórico, específicamente en el apartado 1.6.2, se puede establecer que existen fuentes de información que abordan superficialmente el tema en estudio, presentando algunos datos que se relacionan con la pregunta de investigación además de algunas variables que fundamentan el trabajo. Las investigaciones sobre la confianza, generalmente, son más profundas desde una perspectiva económica o psicológica, pero no se evidencian estudios que aborden directamente la pregunta ¿qué entienden por “confianza” los oficiales subalternos del Ejército de Chile?

3.3. Descripción del estudio

La técnica e instrumento para la recogida de datos fue a través de un cuestionario semiestructurado auto administrado (Anexo N°1), que contaba con una pregunta abierta. El cuestionario fue proporcionado directamente a los participantes a través de la plataforma SurveyMonkey, no hubo intermediarios y las respuestas las escribieron ellos mismos.

Se midió la confiabilidad del instrumento a través de un método cualitativo. El método cualitativo consistió en la revisión y conformidad por parte de un grupo de expertos compuesto por dos oficiales del Estado Mayor como expertos en contenido y, dos metodólogos como expertos en metodología para la formulación de los instrumentos.

El diseño correspondió a un protocolo cualitativo ad-hoc en formato de respuesta libre respecto a la definición de la confianza. El propósito fue analizar el significado de la confianza en la población estudiada desde la propia experiencia. Por lo tanto, se solicitó a los participantes que, en función de su experiencia, manifestaran lo que ellos entendían por confianza.

3.4. Análisis de los resultados

Las preguntas abiertas invitan a responder de forma libre donde el encuestado puede escribir o plantear su opinión de manera libre (Benitez, 2021). Permiten evidenciar o incluir información que no estaba tomada en cuenta por el investigador. En consecuencia, aportan de buena manera al estudio y, posiblemente, abren ventanas que no fueron percibidas de antemano.

Una vez recolectados los datos se procedió a codificar las respuestas dándoles lectura y buscando patrones comunes. En este sentido, se buscaron respuestas similares y se agruparon bajo un nombre o categoría.

Cuando las respuestas de los encuestados no coincidían con ninguna de las categorías se provocó una dificultad en el análisis. Este investigador decidió agrupar todas estas respuestas en la categoría “otros”. Como se muestra en la Tabla N°7, hubo 24 encuestados cuya respuesta no pudo ser agrupada en ninguna de las categorías. En la tabla se muestran las categorías que al menos plantean dos o más coincidencias.

En la Tabla N°7 se presentan las categorías y su porcentaje de presencia. En términos generales se aprecia que, aproximadamente la mitad de los participantes (48,42% las cuatro primeras categorías) consideran que la confianza es “creencia, esperanza o seguridad en otro” o “que algo ocurra de forma determinada” y “es una relación recíproca de respeto”. La confianza como: “un sentimiento de apoyo incondicional ante cualquier situación”, “resultado de la lealtad” y “grado de adhesión del subordinado” aparecen con baja frecuencia entre las categorías listadas.

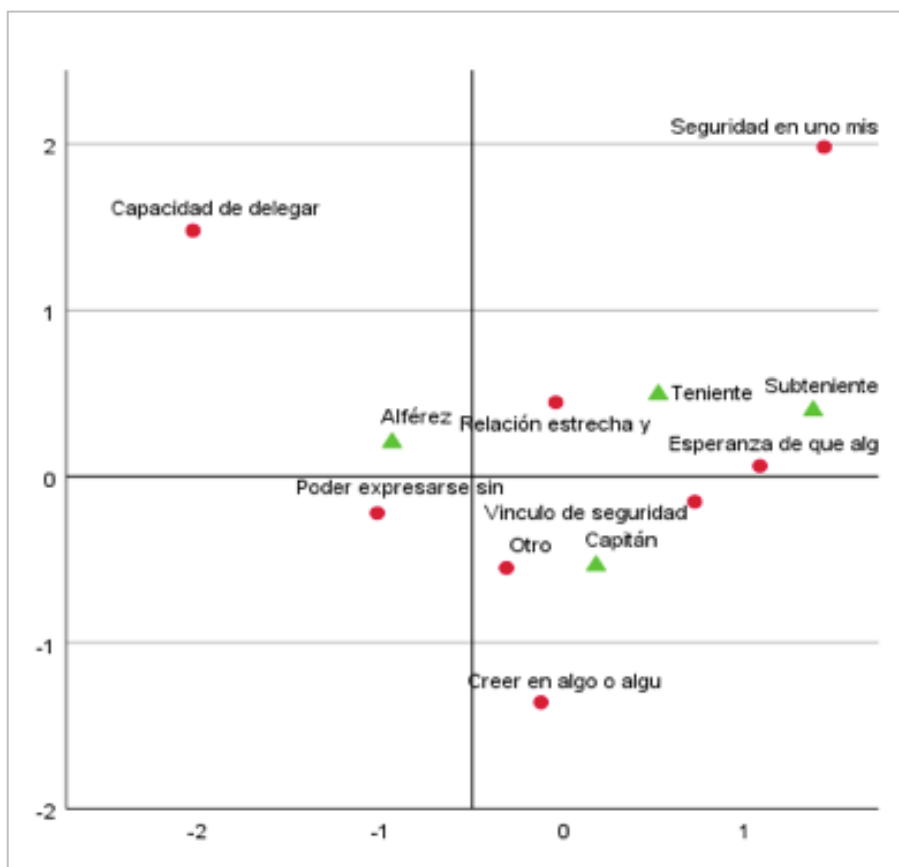
En cuanto a la muestra $n = 254$ se observan diferencias individuales en las definiciones de confianza según se trate de alféreces, subtenientes, tenientes o capitanes. La población de alféreces cita con más frecuencia que la confianza es “la capacidad de delegar responsabilidades o tareas en otros sin tener que controlarlos”. Los subtenientes y tenientes citan con más frecuencia que la confianza es “una expectativa o esperanza de que algo ocurra o alguien se comporte de manera determinada”. En cambio, los capitanes consideran que la confianza es “creer en algo o alguien”. En el resto de las categorías no se evidencian diferencias significativas.

Tabla N°7 Frases que describen lo que entienden por confianza los oficiales subalternos

Categoría	Porcentaje de presencia				
	Alférez n=75	Subteniente n=11	Teniente n=71	Capitán n=97	Total n=254
Creer en algo o alguien	12.00%	0.00%	9.86%	20.62%	14.17%
Esperanza o expectativa que se tiene de que algo ocurra o alguien se comporte de la forma esperada	5.33%	36.36%	16.90%	15.46%	13.78%
Es tener seguridad en otro individuo	10.67%	9.09%	12.68%	10.31%	10.63%
Relación recíproca y estrecha de respeto, honestidad y compromiso entre individuos	9.33%	0.00%	12.68%	9.28%	9.84%
Otro	10.67%	9.09%	5.63%	11.34%	9.45%
Capacidad de delegar responsabilidades o tareas en otros sin tener que controlarlos	17.33%	0.00%	4.23%	2.06%	7.09%
Poder expresarse abiertamente sin temor	10.67%	0.00%	4.23%	6.19%	6.69%
Vínculo de seguridad entre individuos	2.67%	9.09%	5.63%	6.19%	5.51%
Seguridad en uno mismo	1.33%	9.09%	12.68%	3.09%	5.51%
Seguridad en uno mismo y seguridad en otro individuo	4.00%	0.00%	1.41%	6.19%	3.94%
Capacidad de inspirar o de brindar seguridad	6.67%	0.00%	7.04%	0.00%	3.94%
Contar con otro individuo	6.67%	0.00%	1.41%	2.06%	3.15%
Confiar en las decisiones del comandante	0.00%	9.09%	1.41%	2.06%	1.57%
Entregar amistad a un individuo	1.33%	0.00%	0.00%	2.06%	1.18%
Sin respuesta	0.00%	0.00%	2.82%	1.03%	1.18%
Sentir el apoyo incondicional en cualquier situación	0.00%	9.09%	1.41%	0.00%	0.79%
Es un resultado de la lealtad	1.33%	0.00%	0.00%	1.03%	0.79%
Grado de adhesión de un subordinado	0.00%	9.09%	0.00%	1.03%	0.79%

En segundo término, se llevó a cabo un análisis de correspondencia múltiple con el propósito de identificar si las definiciones listadas tenían alguna agrupación especial que permitiera arribar a conceptos comunes en las poblaciones estudiadas. Se incluyeron en el análisis las definiciones o categorías con más alta frecuencia (9 categorías correspondientes a las que estaban sobre el promedio) mediante la utilización del software IBM SPSS y su herramienta de “análisis de correspondencias”.

Gráfico N°26 Análisis de las correspondencias de las definiciones de confianza



El análisis del espacio bidimensional permite detectar y confirmar lo descrito respecto a las definiciones que se citan con más frecuencia por cada grado de la muestra n . En este sentido, las definiciones citadas por la población de alféreces junto con tener una mayor significancia hacia la opinión que la confianza es la “capacidad de delegar sin controlar” también se vinculan con “poder expresarse sin temor”. La población de subtenientes y tenientes tienen más que ver con la “relación estrecha de respeto y honestidad”, la “esperanza de que algo ocurra o alguien se comporte de determinada manera” y “vínculo de seguridad”, esta última, compartida con la población de capitanes que, a su vez, comparten la definición de “poder expresarse sin temor” junto con la población de alféreces.

3.5. Conclusiones

Durante la presentación y análisis de los datos obtenidos en el desarrollo del objetivo específico N°2 se buscó descubrir conceptos y relaciones en los datos para luego reorganizarlos y correlacionarlos en una estructura coherente dando respuesta a la pregunta ¿qué entienden por “confianza” los oficiales subalternos del Ejército de Chile?

La profundización del marco teórico permite inferir que la confianza admite que los grupos e individuos persigan objetivos compartidos jugando un rol crítico en el éxito de cualquier esfuerzo que involucre varias personas. Además de lo anterior, la relación entre confianza y control podría considerarse inversamente proporcional. La confianza disminuye la necesidad de control y aumenta el grado de cooperación y compromiso. Cuando existe confianza, aumenta la aceptación al riesgo ya que implica o hace creer que las consecuencias inciertas serán positivas o favorables para el grupo o la persona.

El análisis de los datos revela que, aproximadamente el 50% de la muestra n considera que la confianza es “una creencia, esperanza o seguridad en otro o que algo ocurra”. Este concepto se identifica con la definición de Gurbuz y de Luhmann donde el aspecto referido a la creencia en lo que hace o dice otra persona es esencial. Pero, por el contrario, los datos obtenidos no permiten identificar por qué la confianza es importante para los encuestados, lo cual emerge como una línea de investigación que podría profundizarse.

Sin embargo, se observan diferencias entre los grados de la muestra n . La población de alféreces cita con más frecuencia que la confianza es la “capacidad de delegar responsabilidades o tareas en otros sin tener que controlarlos”. Los subtenientes y tenientes citan con más frecuencia que la confianza es “una expectativa o esperanza de que algo ocurra o alguien se comporte de manera determinada”. En cambio, los capitanes consideran que la confianza es “creer en algo o alguien”.

Finalmente, el análisis de correspondencias múltiples permitió realizar un ejercicio académico interesante. Si bien, las respuestas están agrupadas, aun así, se pueden identificar correspondencias entre las poblaciones de la muestra n . Las definiciones de la población de alféreces junto con tener una mayor significancia hacia la opinión que la confianza es la “capacidad de delegar sin controlar” también se vinculan con “poder expresarse sin temor”. La población de subtenientes y tenientes tienden a comprender la confianza como una “relación estrecha de respeto y honestidad”, “esperanza de que algo ocurra o alguien se comporte de determinada manera” y “vinculo de seguridad”, esta última, compartida con la población de capitanes que, a su vez, comparten la definición de “poder expresarse sin temor” junto con la población de alféreces.

CAPÍTULO IV CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES DE LOS COMANDANTES QUE GENERAN QUE LOS OFICIALES SUBALTERNOS CONFÍEN EN ELLOS

4.1. Introducción

Este capítulo tiene como propósito presentar y analizar los resultados del instrumento de recolección de datos utilizado para el desarrollo del objetivo específico N°3: “Clasificar las características individuales de un comandante que generan que un oficial subalterno confíe en él”. Los datos obtenidos con el instrumento fueron ingresados y codificados en Microsoft Excel y en el software IBM SPSS con la intención de facilitar la comprensión y análisis generando una mejor interpretación de los datos.

4.2. Alcance del objetivo específico N°3

La investigación referente al objetivo específico N°3 tiene un alcance descriptivo-correlacional. Los datos obtenidos mediante las investigaciones para dar respuesta a los objetivos N°1 y N°2, sirvieron para describir las características individuales más comunes en los comandantes (calificadores directos) de los oficiales subalternos y, por otro lado, identificar qué entienden por “confianza” los oficiales del grado de alférez a capitán. Como no existen estudios que prioricen las características individuales que generan que los oficiales subalternos confíen en sus comandantes, este objetivo específico permitió identificar las características individuales más importantes y relacionarlas a la mayor o menor generación de confianza. De este modo se pudieron establecer ciertas correlaciones.

4.3. Descripción del estudio

El diseño correspondió a un protocolo cualitativo ad-hoc en formato de la derivación del escalamiento clásico de Likert como lo plantea Sampieri (2014, pág. 246), donde se planteó una frase y se le agregó un continuo de 7 puntos o categorías “anclada” a cada extremo, con las terminaciones “sin importancia” y “muy importante”. El ítem P9 contuvo 19 afirmaciones a las que los encuestados debían calificar entre 1 a 7 de acuerdo con la importancia que representaba cada característica descrita como variable que genere que confíen en su comandante.

4.4. Análisis de los resultados variable

El cuestionario cualitativo diseñado se basó en características individuales dentro de cuatro dimensiones: cognitiva, afectiva, conductual y física. (Anexo N°2).

Para medir la variable “características individuales del mando” y su correlación con la variable “confianza del subordinado” se elaboró un ítem (P9) que contenía 19 afirmaciones referidas a las

cuatro dimensiones de las características individuales de los comandantes: cognitiva, afectiva, conductual y física. El propósito de lo anterior es poder clasificar las características individuales de un comandante que generen que un oficial subalterno confíe en él. Se dio como instrucción a los participantes que, en relación enunciados y la importancia que tienen para que usted confíe en su comandante (calificador directo), indicaran la valoración que le asignan a cada uno, marcando las notas de 1 a 7, siendo 7 "tremendamente importante para usted" y 1 "sin importancia alguna para usted".

Una vez obtenidos los datos y codificadas las respuestas se evidenció que el rango 1 a 7 no era el más fácil para poder clasificar las respuestas, por lo tanto, para simplificar el análisis de los datos, se decidió reagrupar las respuestas en tres grupos: "muy importante" = 7; "importancia moderada" = 6 y 5; "sin importancia" ≤ 4 .

De esta manera se identificaron las características que agrupaban mayor y menor ocurrencia mediante el análisis de la moda y, seguidamente, la suma de porcentajes entre los que indicaron "siempre" y "casi siempre".

4.4.1. Características de la dimensión cognitiva

La dimensión cognitiva de las características individuales de un comandante se subdividió en dos subdimensiones: "preparación profesional" y "desempeño". Esta dimensión de la variable fue medida mediante los ítems P9.1 y P9.3 a través de la aplicación de una pregunta con opciones de respuesta conforme a los grados de satisfacción descritos anteriormente.

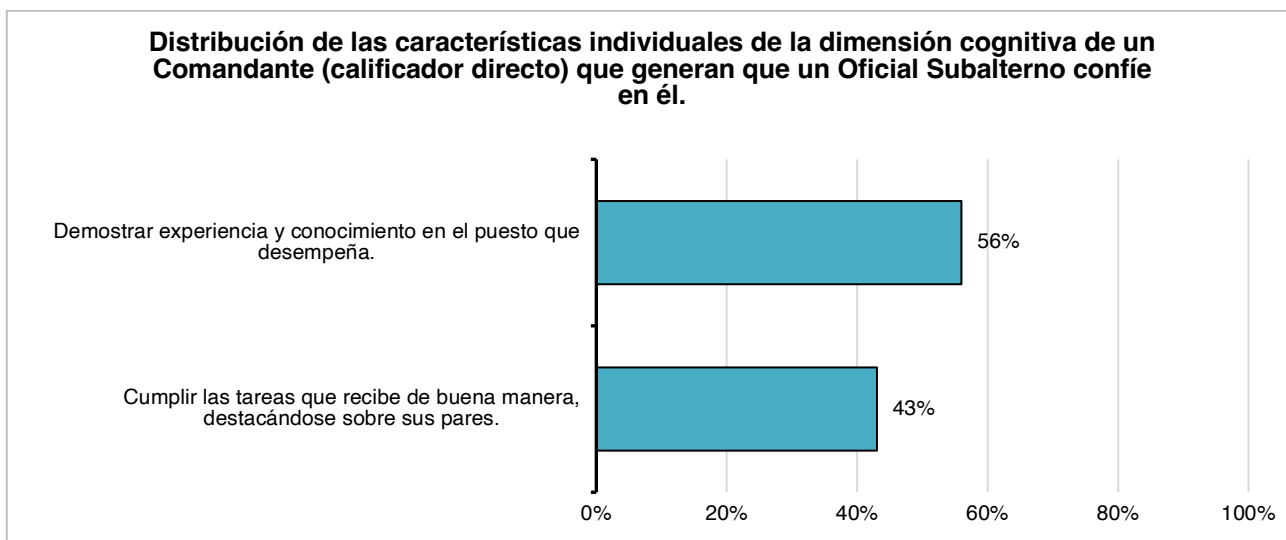
Conforme lo muestra la tabla N°8, se evidencia que la moda indica que la respuesta más frecuente respecto a la "preparación profesional" es 3 = "muy importante" y, la más frecuente para la subdimensión "desempeño" es 2 = "importancia relativa". Por lo tanto, los oficiales subalternos encuentran más importante que sus comandantes demuestren conocimiento y experiencia en el puesto que desempeñan, en comparación a "cumplir con las tareas de buena manera siendo destacados entre sus pares". Por lo tanto, se podría inferir que el reconocimiento por una tarea bien realizada no tiene una gran implicancia en cuanto a la generación de confianza que los subalternos tienen en su comandante.

Tabla N°8 Variables de la dimensión cognitiva y su impacto en la generación de confianza.

Resumen estadístico				
	Moda	Media	Mediana	Desviación estándar
Demostrar experiencia y conocimiento en el puesto que desempeña.	3	2,48	3	0,63
Cumplir las tareas que recibe de buena manera, destacándose sobre sus pares.	2	2,31	2	0,66

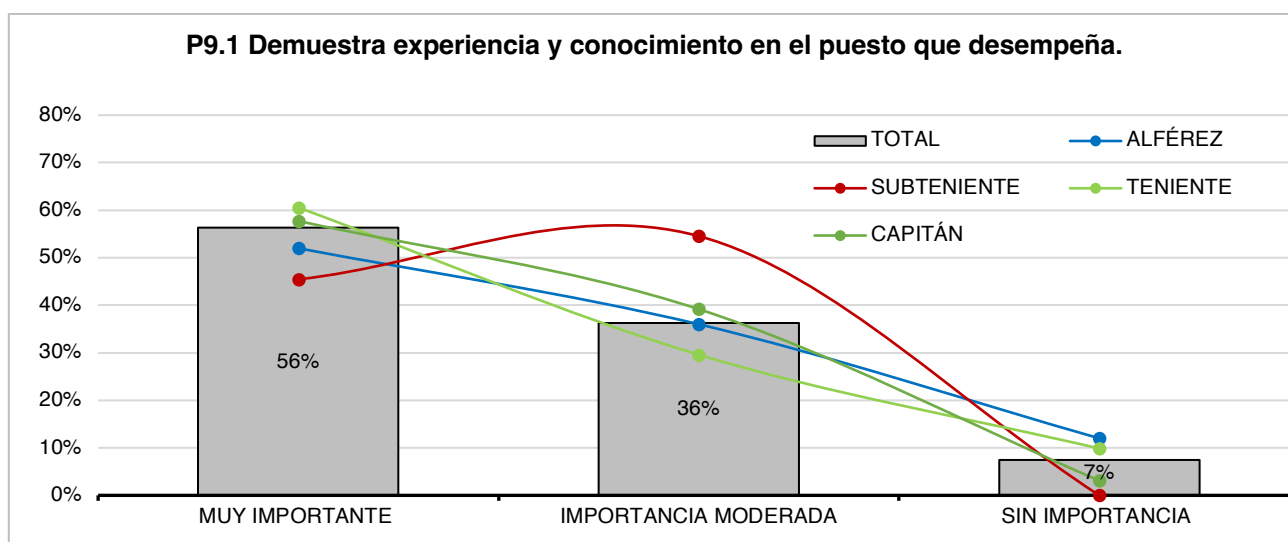
Al identificar y clasificar estas características individuales según el porcentaje de presencia de las respuestas en el rango = 3 identificamos que la experiencia y conocimiento en el puesto que desempeña obtiene un 56% de aprobación y el cumplimiento de tareas en buena manera destacándose sobre sus pares obtiene un 43%.

Gráfico N°27 Impacto de las variables de la dimensión cognitiva en la generación de confianza.



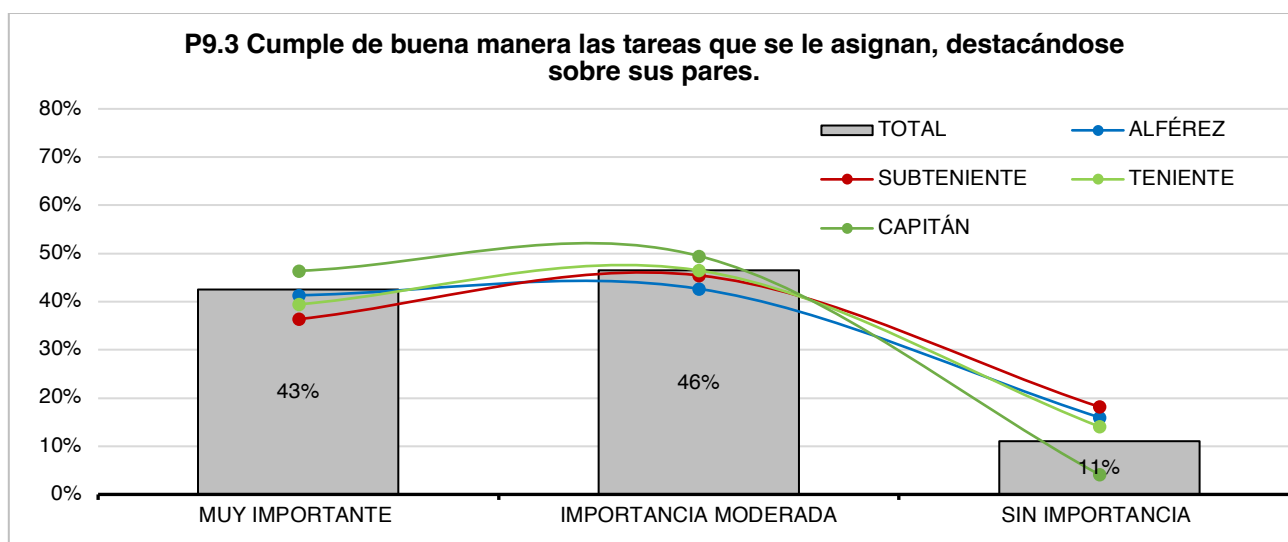
Cuando se analizan las respuestas en forma separada respecto a los ítems se puede evidenciar que, en el caso del ítem P9.1 las tendencias de respuestas tanto de alféreces, tenientes y capitanes es similar. Sin embargo, los subtenientes parecieran dar menos importancia a la experiencia y conocimiento como característica individual que genera que confíen en su comandante, ya que el 55% de ese grupo la califica en el rango = 2 “importancia moderada”.

Gráfico N°28 P9.1 Importancia en demostrar experiencia y conocimiento



El análisis específico del comportamiento de las respuestas en el ítem P9.3 evidencia una curva de respuestas similar entre los diferentes grados, donde la categoría “importancia moderada” obtuvo un 3% más de respuestas que la categoría “muy importante”.

Gráfico N°29 P9.3 Importancia de cumplir de buena manera las tareas que se le asignan



En conclusión, el análisis de los datos obtenidos en este apartado muestra que los oficiales subalternos consideran el “conocimiento y experiencia en el puesto que se desempeña” como una característica más importante que genera confianza, en comparación a “cumplir con las tareas de buena manera”. Las diferencias entre grados dentro de la muestra n no es significativa y, además, no constituye representatividad.

4.4.2. Características de la dimensión afectiva

La dimensión afectiva de las características individuales de un comandante se dividió en tres subdimensiones: “liderazgo”, “espíritu de cuerpo” y “lealtad”. Para cada subdimensión se determinaron indicadores equivalentes a características personales que pueden presentar los comandantes generando confianza de los oficiales subalternos en ellos. En este caso las respuestas de los encuestados se comportaron conforma a la tabla N°9 en la que se evidencia que la moda indica una tendencia hacia la respuesta “muy importante”. Sin embargo, llama la atención que las características: “participación activa en experiencias comunes de esfuerzo abnegación junto con los subordinados” y “promover la camaradería, sana convivencia y respeto” presentan una desviación estándar (0,69), por lo tanto, existe una mayor dispersión en las respuestas y se puede inferir que hay más oficiales subalternos que estiman que aquellas características individuales tienen una “importancia moderada” o, definitivamente, “sin importancia” para generar que confíen en su comandante.

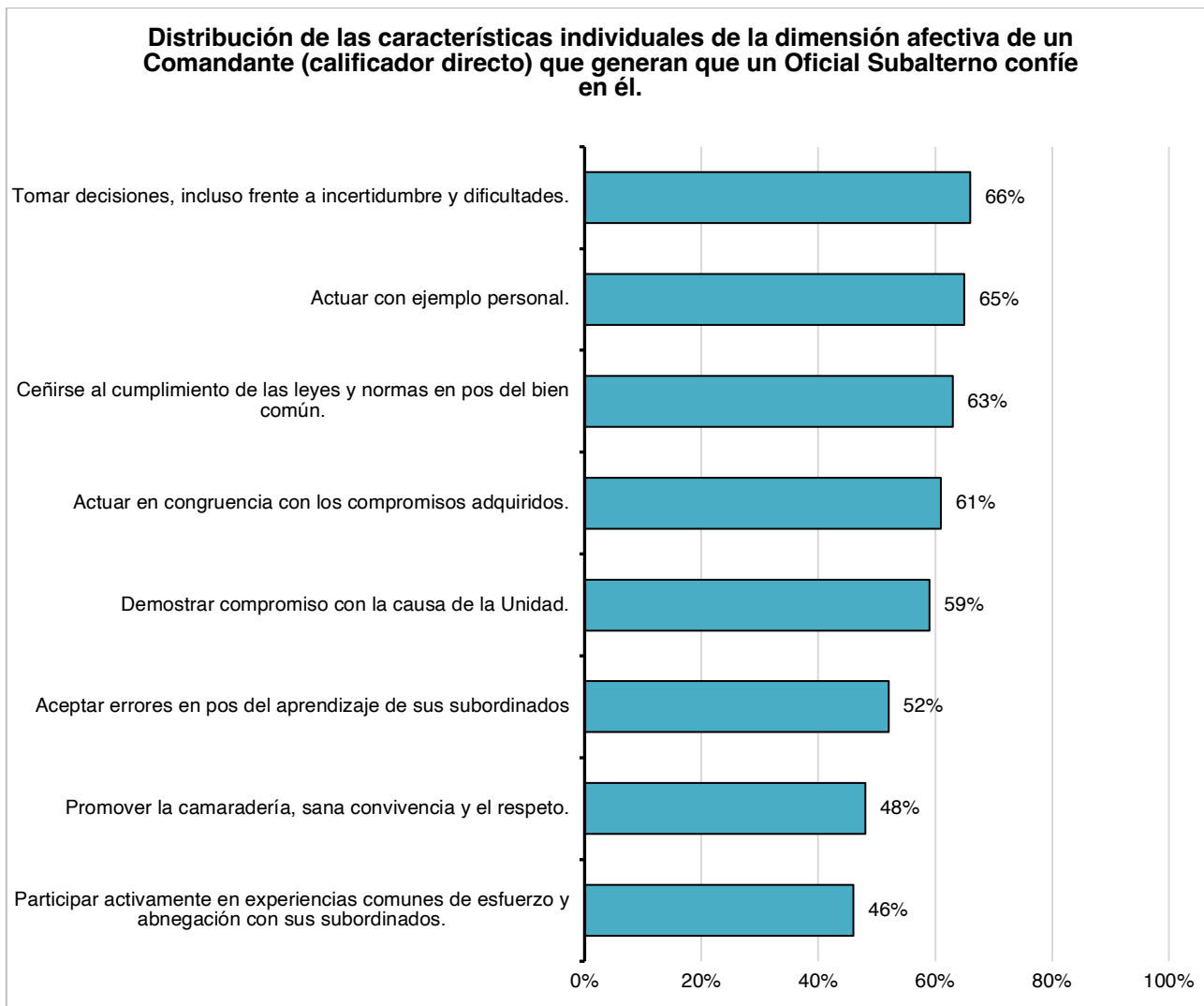
Tabla N°9 Variables de la dimensión afectiva y su impacto en la generación de confianza

Resumen estadístico				
	Moda	Media	Mediana	Desviación estándar
Actuar con ejemplo personal.	3	2,55	3	0,65
Tomar decisiones, incluso frente a incertidumbre y dificultades.	3	2,58	3	0,62
Aceptar errores en pos del aprendizaje de sus subordinados	3	2,32	3	0,69
Participar activamente en experiencias comunes de esfuerzo y abnegación con sus subordinados.	3	2,35	2	0,69
Promover la camaradería, sana convivencia y el respeto.	3	2,35	2	0,68
Demostrar compromiso con la causa de la Unidad.	3	2,51	3	0,63
Ceñirse al cumplimiento de las leyes y normas en pos del bien común.	3	2,58	3	0,57
Actuar en congruencia con los compromisos adquiridos.	3	2,54	3	0,60

Con la intención de identificar las características individuales que más generan que los oficiales subalternos confíen en sus comandantes se procedió a calcular la sumatoria de los porcentajes en el rango 3.

En cuanto a la distribución de los resultados se percibe que fue proporcionalmente mayor la observancia de las características personales referidas al subdimensión “liderazgo” y “lealtad”: “tomar decisiones incluso frente a incertidumbre y dificultad” (66%), “actuar con ejemplo personal” (65%), “ceñirse al cumplimiento de las normas en pos del bien común” (63%) y “actuar en congruencia con los compromisos adquiridos” (61%). Las características referidas a la subdimensión “espíritu de cuerpo” disminuyeron 10 p.p. ubicándose en los últimos lugares, a excepción de la característica “demostrar compromiso con la causa de la unidad” (59%).

Gráfico N°30 Impacto de las variables de la dimensión afectiva en la generación de confianza



Al analizar cada resultado por separado se puede observar cómo se distribuyen las respuestas respecto a los grados de los individuos encuestados. Asimismo, la muestra n no es representante de cada grado de oficial subalterno en particular, pero resulta interesante observar el comportamiento de cada grado.

Gráfico N°31 P9.4 Importancia de actuar con ejemplo personal

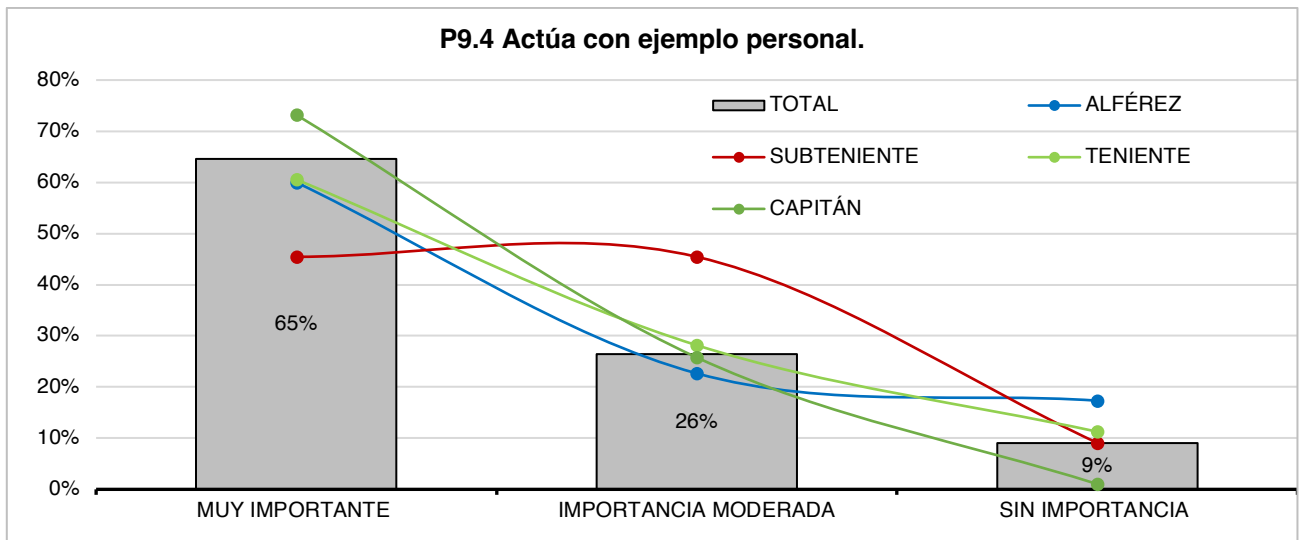
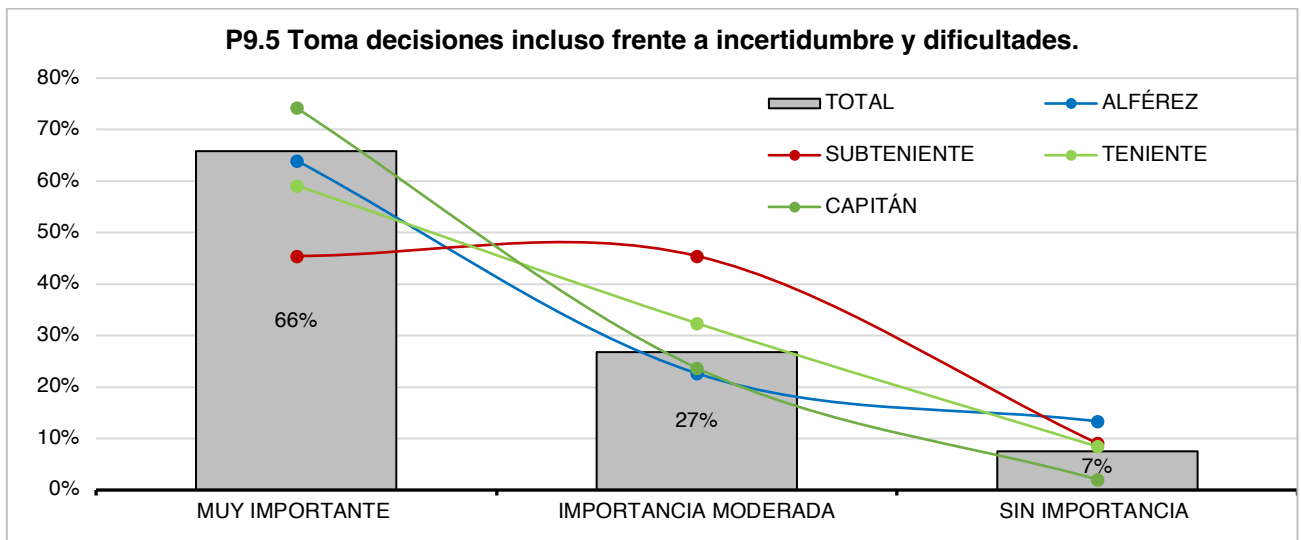


Gráfico N°32 Importancia de tomar decisiones incluso frente a incertidumbre y dificultades



Tanto en el gráfico N°29 y N°30 se aprecia que los resultados del grupo de subtenientes son diferentes, ya que una parte importante de ellos (45%) indica que la característica identificada tiene “importancia moderada”. Si bien este dato no modifica el resultado final que representa la moda = 3 para la muestra n del estudio, sí indica que pudiese haber cierta variación en la importancia que dan este grupo de oficiales subalternos en comparación al resto.

Gráfico N°33 P9.6 Importancia de aceptar errores en pos del aprendizaje de sus subordinados

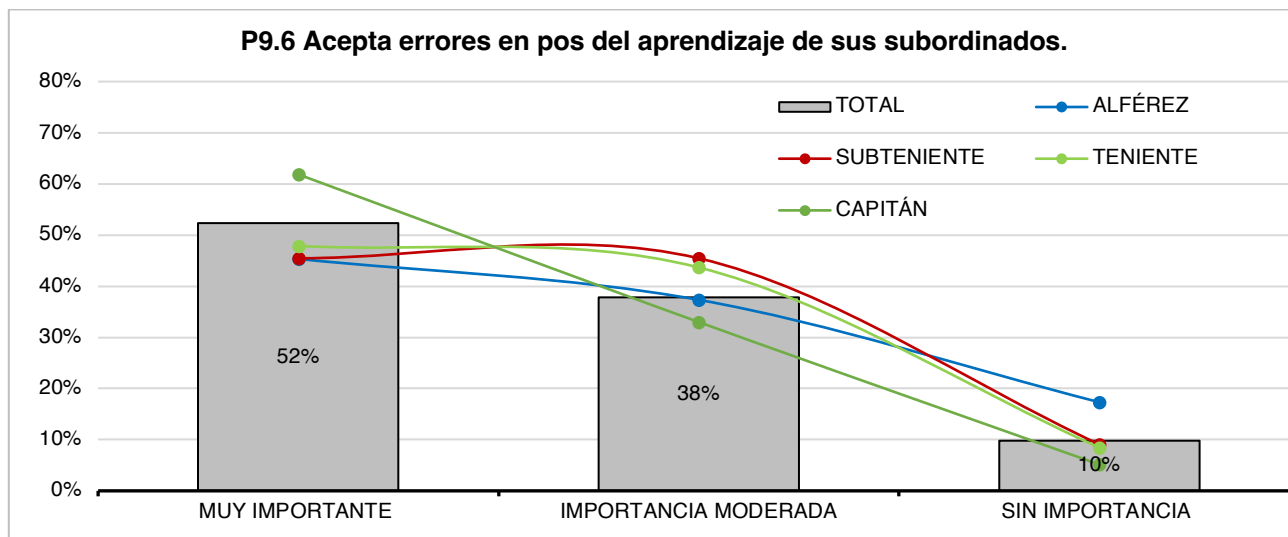


Gráfico N°34 P9.7 Importancia de participar activamente en experiencias comunes de esfuerzo y abnegación

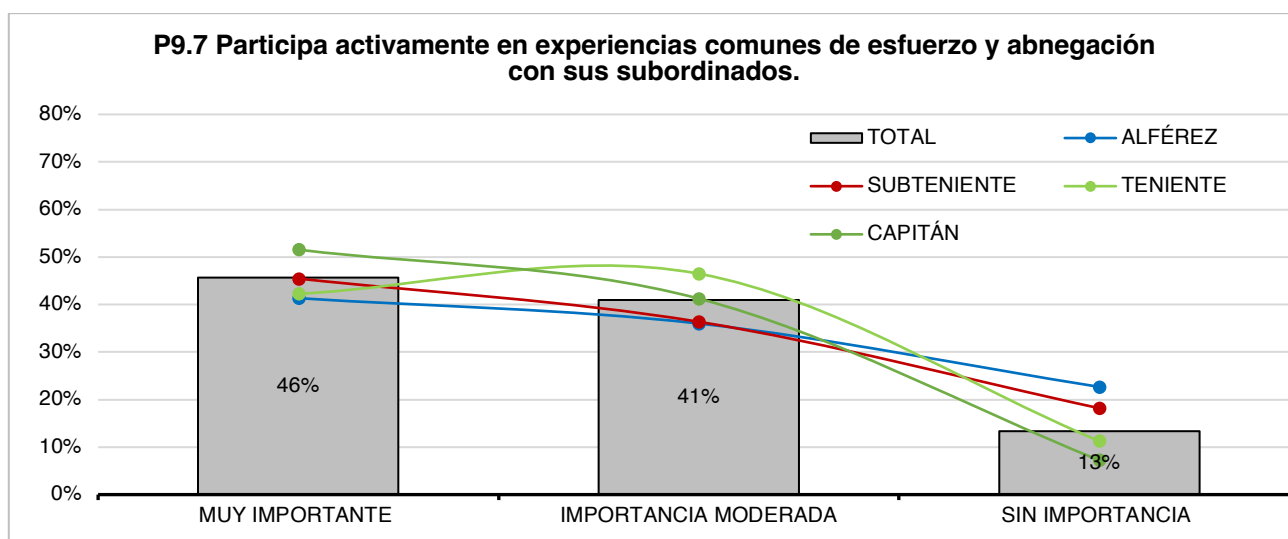


Gráfico N°35 P9.8 Importancia de promover la camaradería, sana convivencia y el respeto

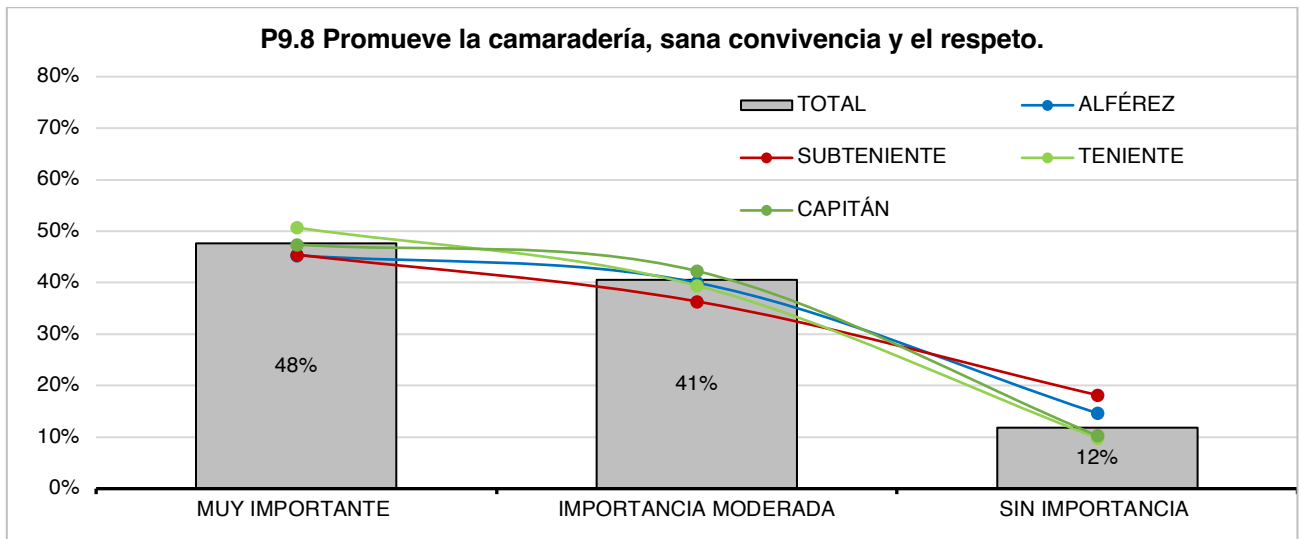


Gráfico N°36 P9.9 Importancia de demostrar compromiso con la causa de la Unidad

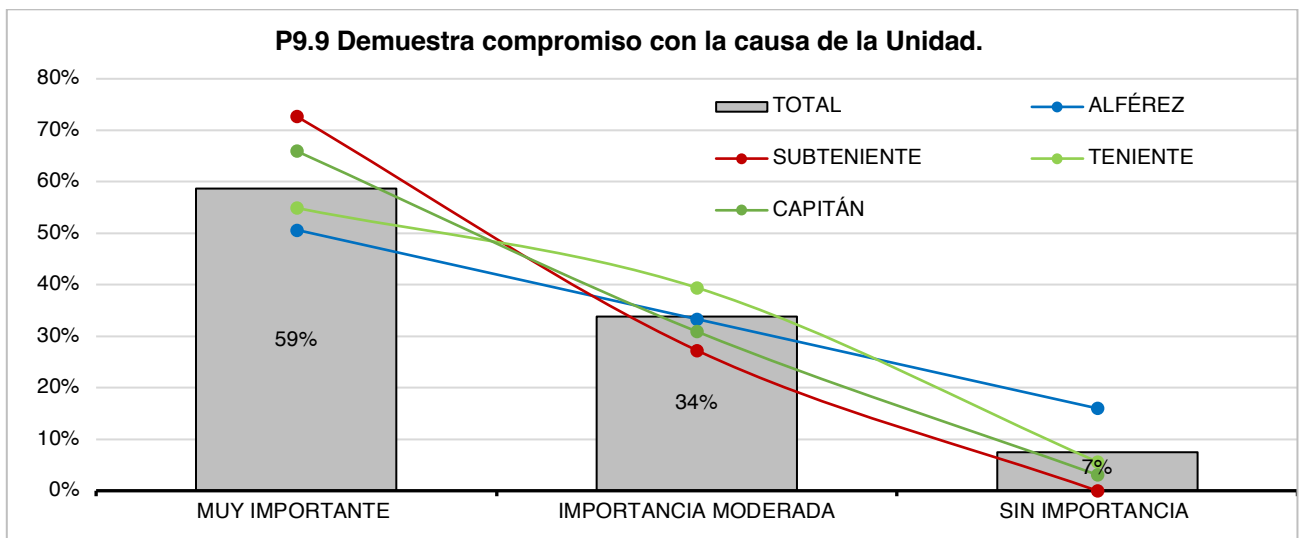


Gráfico N°37 P9.10 Importancia de ceñirse al cumplimiento de las leyes y normas en pos del bien común

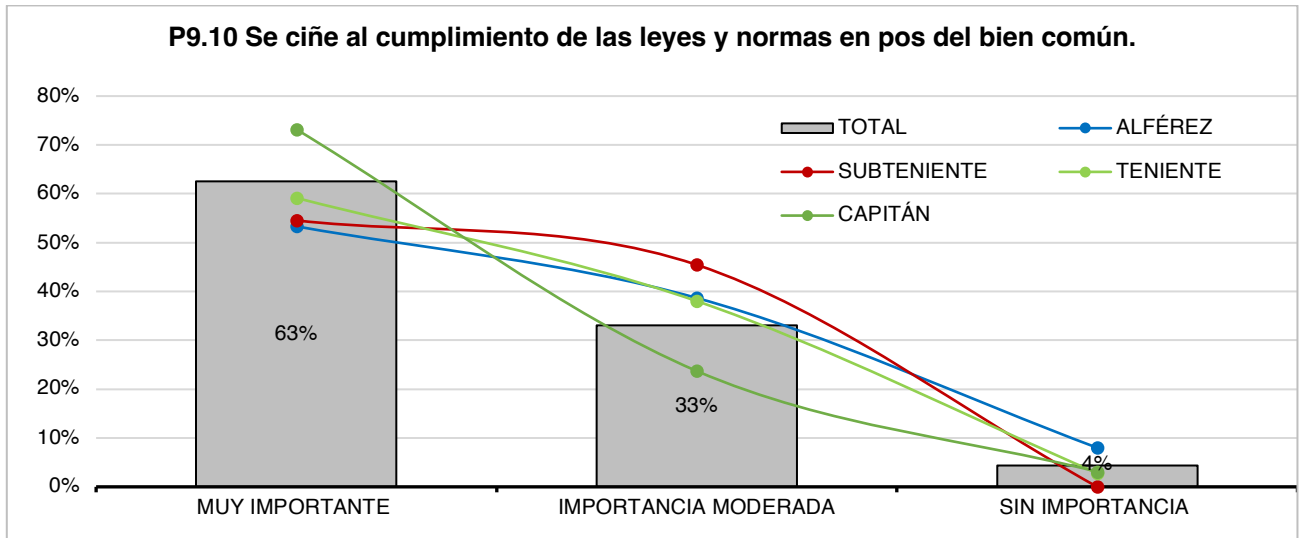
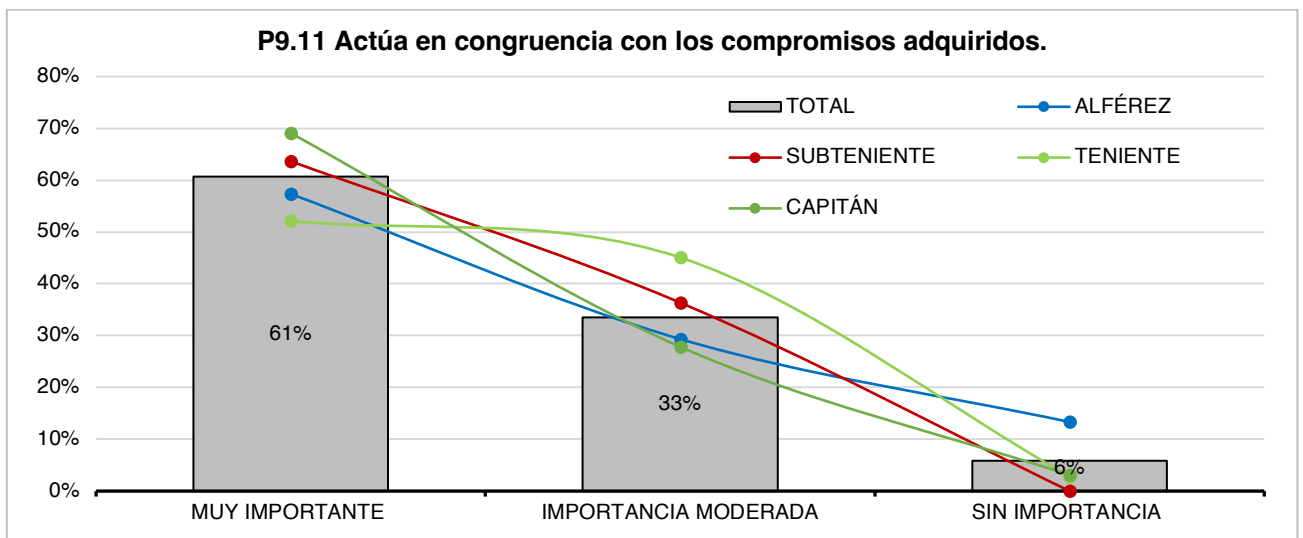


Gráfico N°38 P9.11 Importancia de actuar en congruencia con los compromisos adquiridos



Para finalizar este apartado, se puede concluir que los oficiales subalternos consideran muy importante las características individuales de la dimensión afectiva de los comandantes para confiar en ellos. En este sentido, las características de las subdimensiones “liderazgo” y “lealtad” son las más importantes, destacando: “tomar decisiones incluso frente a incertidumbre y dificultad” (66%), “actuar con ejemplo personal” (65%) y “ceñirse al cumplimiento de las normas en pos del bien común” (63%). Si bien el estudio no es representativo por cada grado de oficial subalterno, se puede evidenciar que la tendencia de respuestas es similar y solo en las respuestas de los ítems P9.5 y P9.6 se aprecia una diferencia de la respuesta del grupo de subtenientes donde el 45% de esa muestra las califica en la categoría “mediana importancia” para generar que confíen en su comandante.

4.4.3. Características de la dimensión conductual

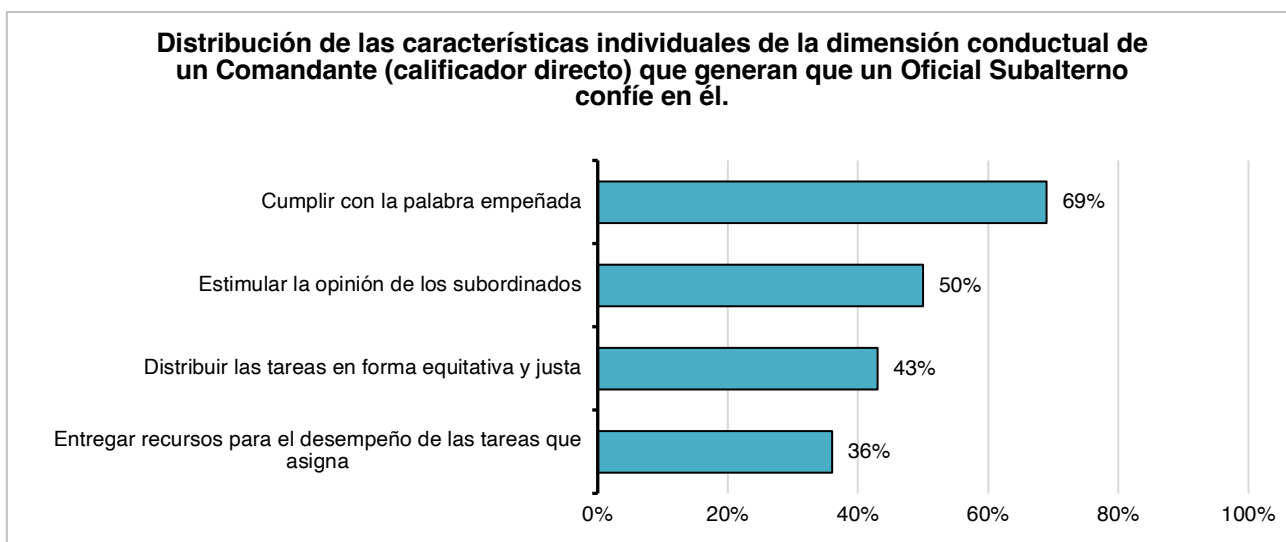
La dimensión conductual de las características individuales de un comandante se puede dividir en dos subdimensiones: “relación con los subordinados” y “gestión”. Para cada subdimensión se determinaron indicadores equivalentes a características personales que pueden presentar los comandantes generando confianza de los oficiales subalternos en ellos. En este caso las respuestas de los encuestados se comportaron conforme a la tabla N°10 en la que se evidencia que la moda para las variables del subdimensión “relación con los subordinados” fue = 3 y la moda para las variables del subdimensión “gestión” fue = 2.

Tabla N°10 Variables de la dimensión conductual y su impacto en la generación de confianza

Resumen estadístico				
	Moda	Media	Mediana	Desviación estándar
Cumplir con la palabra empeñada	3	2,63	3	0,58
Estimular la opinión de los subordinados	3	2,39	2,5	0,66
Distribuir las tareas en forma equitativa y justa	2	2,31	2	0,67
Entregar recursos para el desempeño de las tareas que asigna	2	2,19	2	0,69

En cuanto a la distribución de los resultados se observa que, para generar que los oficiales subalternos confíen en sus comandantes, fue proporcionalmente mayor la observancia de la importancia de las características personales referidas al subdimensión “relación con los subordinados”, específicamente las características: “cumplir con la palabra empeñada” (69%) y “estimular la opinión de los subordinados” (50%). Las características referidas al subdimensión “gestión” tuvieron una observancia proporcionalmente menor: “entregar recursos para el desempeño de tareas” (43%) y “distribuir tareas en forma equitativa” (36%).

Gráfico N°39 Impacto de las variables de la dimensión conductual en la generación de confianza



Respecto al análisis específico frente al comportamiento de las respuestas de los diferentes grados por cada ítem se puede apreciar que las tendencias son similares entre grados de oficiales subalternos conforme se muestra en los gráficos N°38, N°39, N°40 y N°41. Por lo tanto, los oficiales subalternos concuerdan en la percepción respecto a las características planteadas y su importancia para generar que confíen en su comandante sin visualizarse mayores diferencias entre grados.

Gráfico N°40 P9.12 Importancia de cumplir con la palabra empeñada

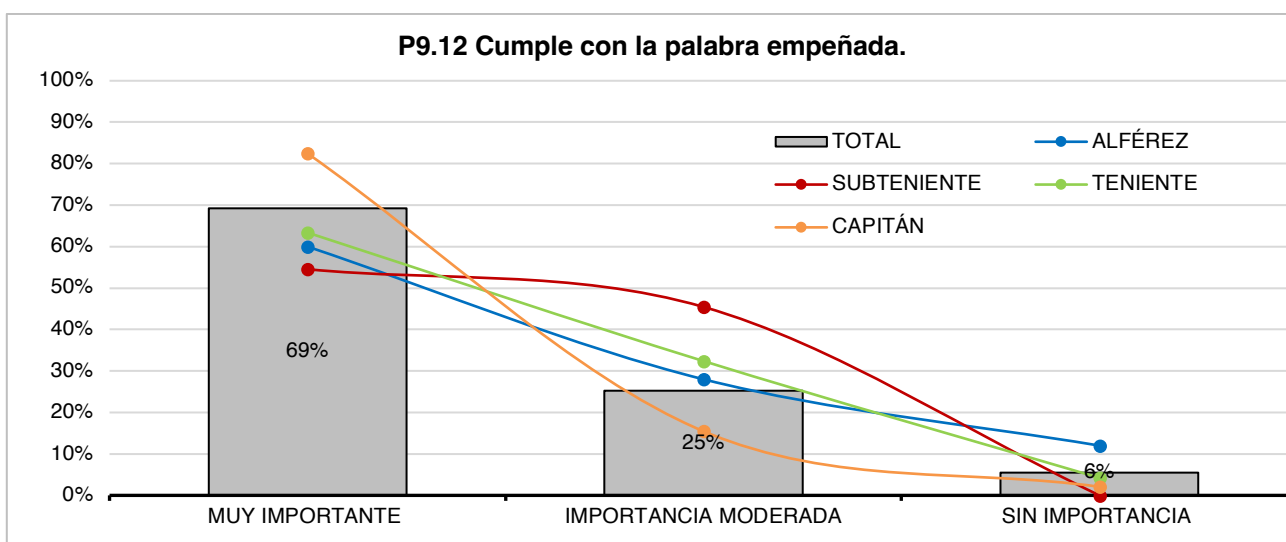


Gráfico N°41 P9.13 Importancia de estimular la opinión de los subordinados

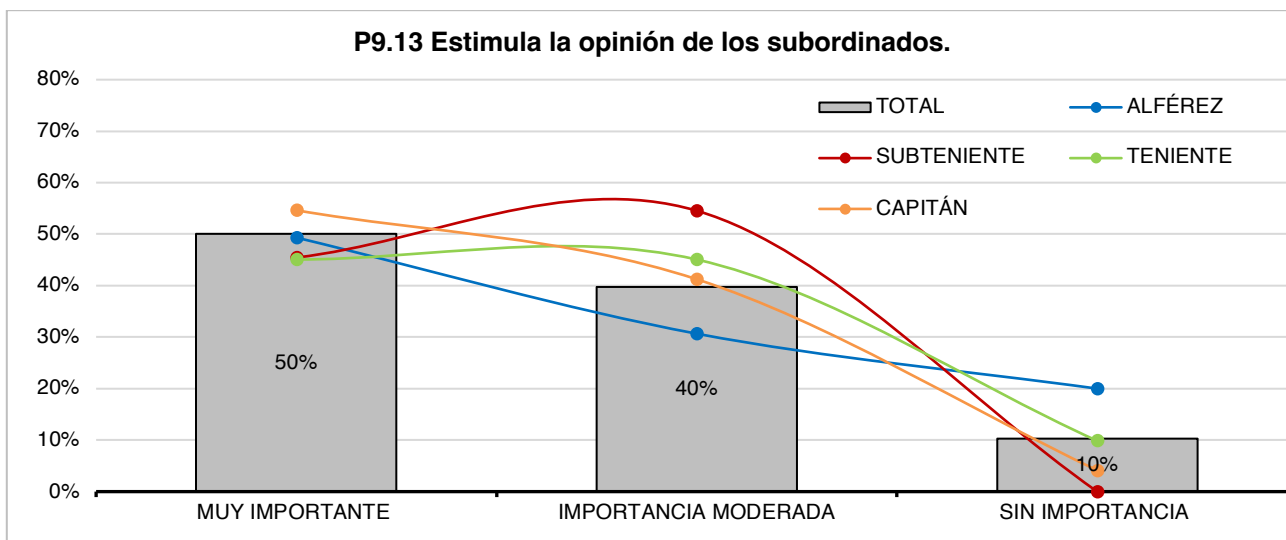


Gráfico N°42 P9.14 Importancia de distribuir las tareas en forma equitativa

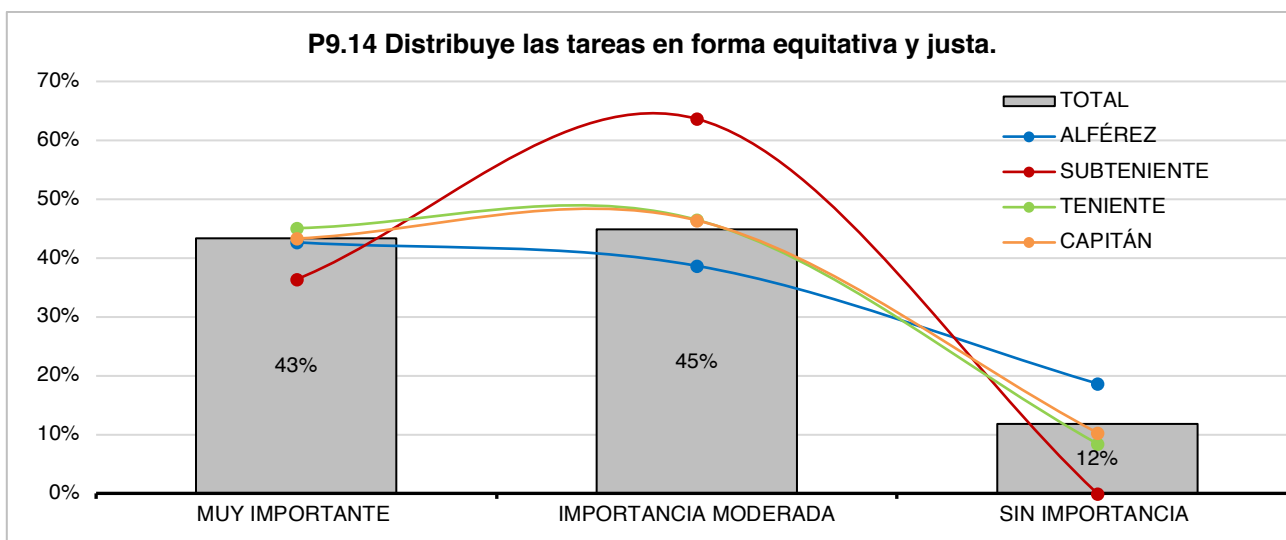
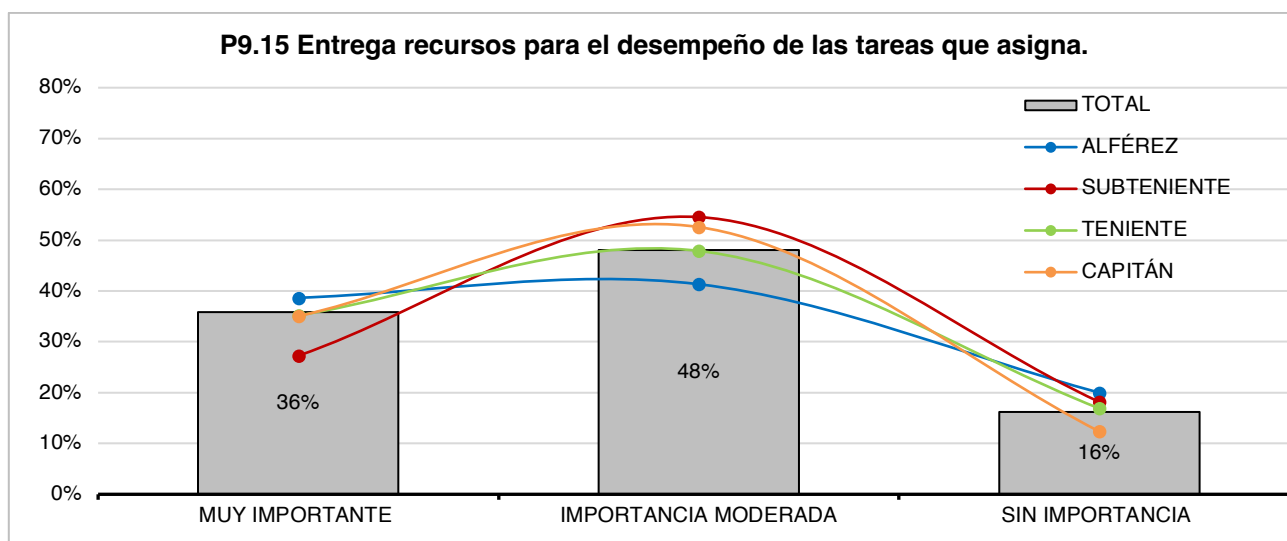


Gráfico N°43 P9.15 Importancia de entregar recursos para el desempeño de las tareas que se asignan



Para finalizar este apartado, se puede concluir que los oficiales subalternos consideran muy importante las características individuales de la dimensión conductual de los comandantes para confiar en ellos. En este sentido, fue proporcionalmente mayor la observancia de la importancia de las características personales referidas al subdimensión “relación con los subordinados”. Las características referidas al subdimensión “gestión” tuvieron una observancia proporcionalmente menor. Respecto al análisis específico de cada ítem se aprecia que las tendencias de respuesta por grados son similares, pero, específicamente, cuando se trata de “estimular la opinión de los subordinados”, los oficiales subalternos más jóvenes (alféreces) le entregan mayor importancia para generar que confíen en su comandante.

4.4.4. Características de la dimensión física

La dimensión física de las características individuales de un comandante se dividió en dos subdimensiones: “porte y prestancia” y “preparación física/profesional”. Para cada subdimensión se determinaron indicadores equivalentes a características personales que pueden presentar los comandantes generando que los oficiales subalternos confíen en ellos. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla N°11.

De este modo se aprecia que la moda respecto a tener porte y prestancia, buen desempeño en las HBC y buen desempeño en las PP.S.F. es = 3. Por lo tanto, se concluye que los oficiales subalternos estiman que estas características son muy importantes para confiar en sus comandantes.

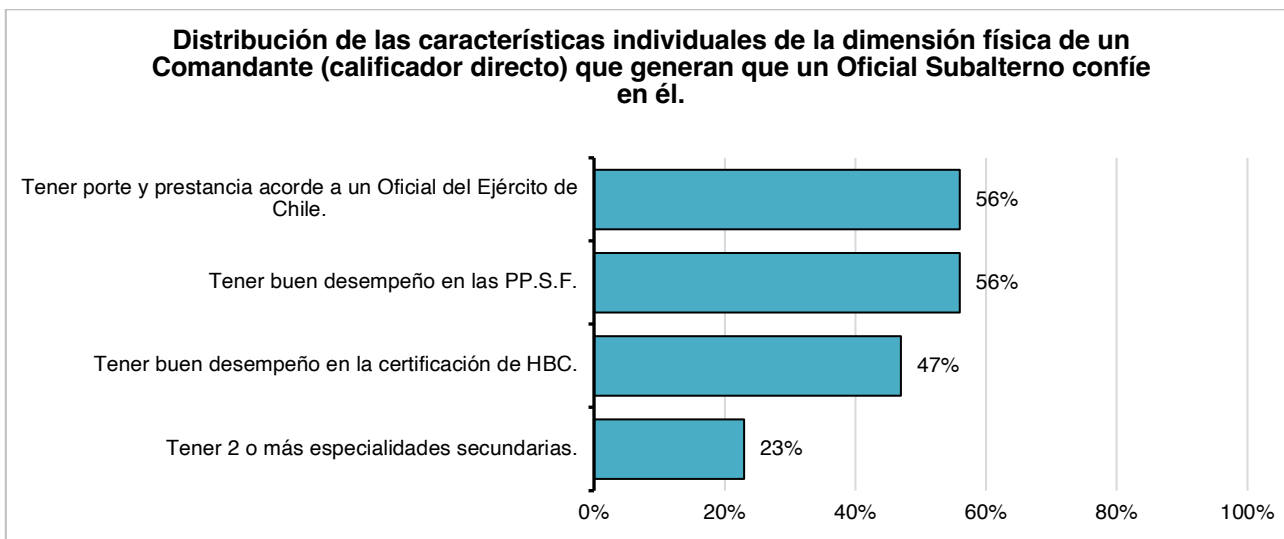
La característica referida a la cantidad de especialidades secundarias que tenga el comandante presenta una moda = 1. Esto quiere decir que, los oficiales subalternos, consideran que esta característica individual no tiene importancia en la generación de confianza en su comandante.

Tabla N°11 Variables de la dimensión física y su impacto en la generación de confianza

Resumen estadístico				
	Moda	Media	Mediana	Desviación estándar
Tener dos o más especialidades secundarias.	1	1,67	1	0,82
Tener porte y prestancia acorde a un oficial del Ejército de Chile.	3	2,46	3	0,66
Tener buen desempeño en las PP.S.F.	3	2,33	2	0,71
Tener buen desempeño en la certificación de HBC.	3	2,33	2	0,71

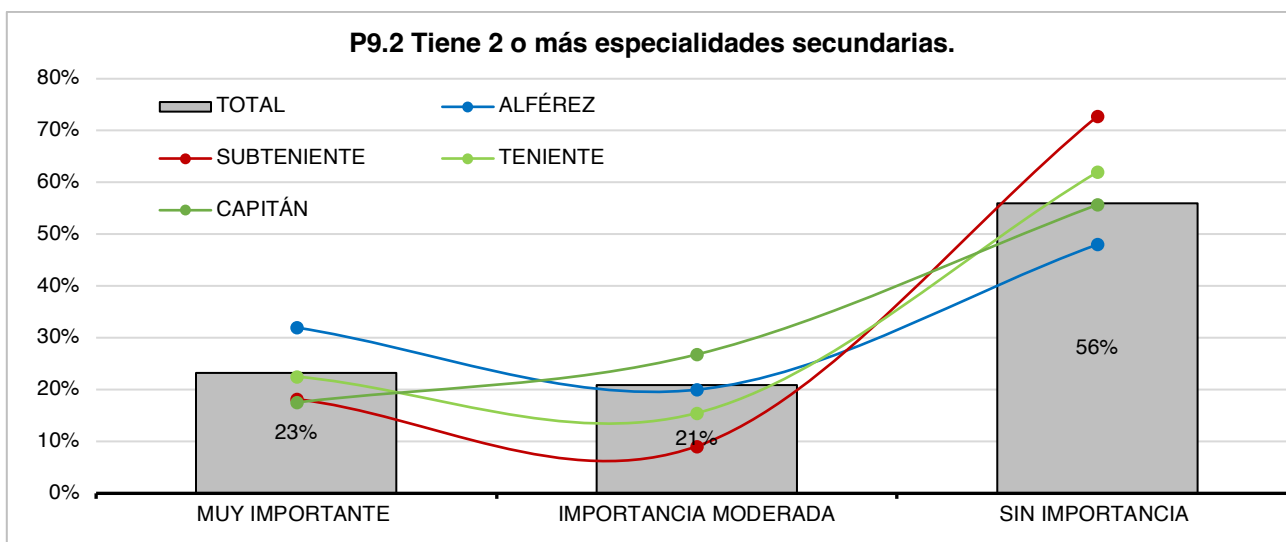
En cuanto a la distribución de los resultados se percibe que, para generar que los oficiales subalternos confíen en sus comandantes, fue proporcionalmente mayor la observancia de la importancia de las características personales referidas al subdimensión “porte y prestancia” (56%) y solo una variable del subdimensión “preparación física/profesional”: “buen desempeño en las PP.S.F.” (56%) estuvo al mismo nivel. La característica “buen desempeño en HBC” estuvo 9 p.p. por debajo de las anteriores y “poseer dos o más especialidades secundarias” se ubicó 33 p.p. al final de la lista.

Gráfico N°44 Impacto de las variables de la dimensión física en la generación de confianza



Como muestra el gráfico N°45, la característica individual “tener dos o más especialidades secundarias” obtiene un 56% de preferencias en su rango = 1. Esta fue la única característica individual que, unánimemente, fue catalogada de “sin importancia” en la generación de confianza.

Gráfico N°45 P9.2 Importancia de tener dos o más especialidades secundarias



Respecto a los ítems P9.16 al P9.18 el comportamiento de la curva en los gráficos N°46, N°47 y N°48 es similar entre los grados. Destaca que, los alférezes, dan mucha importancia, para confiar en su comandante, a las características de prestancia (59%), desempeño en las PP.S.F. (59%) y desempeño en las HBC (60%). Por lo que se podría inferir que, a menor antigüedad en el grado, más importancia se atribuye a las características físicas del comandante para confiar en él.

Gráfico N°46 P9.16 Importancia de tener el porte y prestancia de un oficial de Ejército

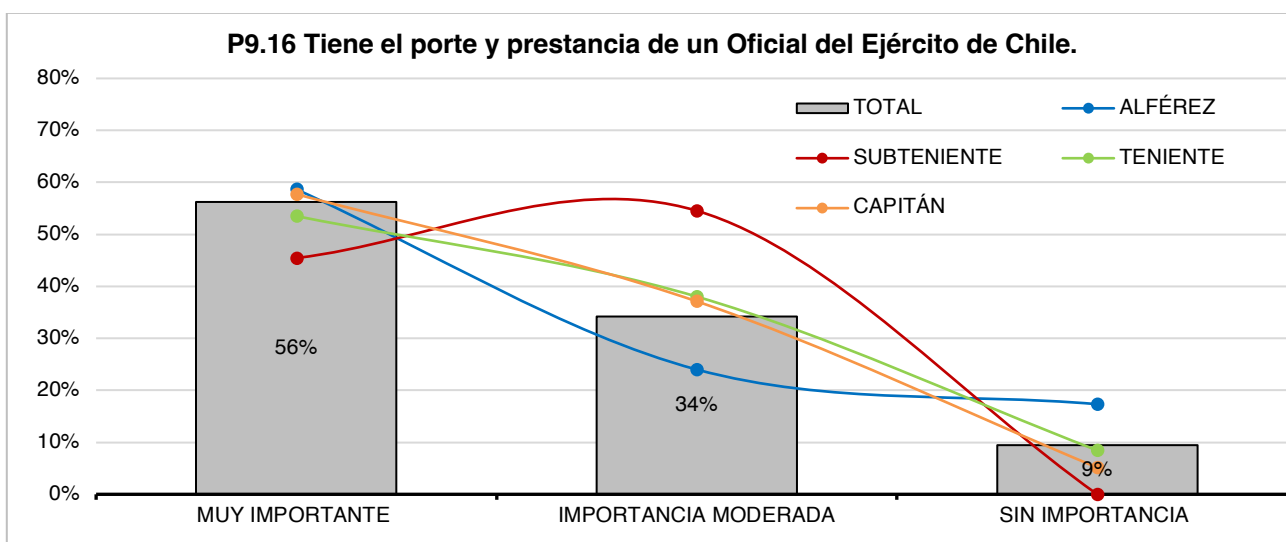


Gráfico N°47 P9.17 Importancia de tener buen desempeño en la certificación de las PP.S.F.

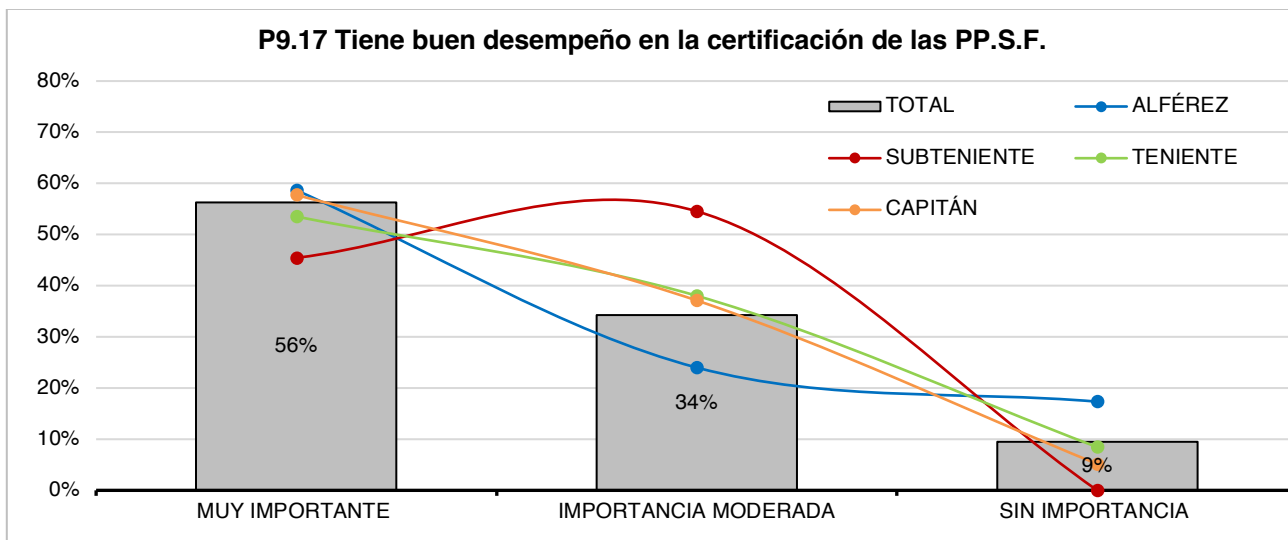
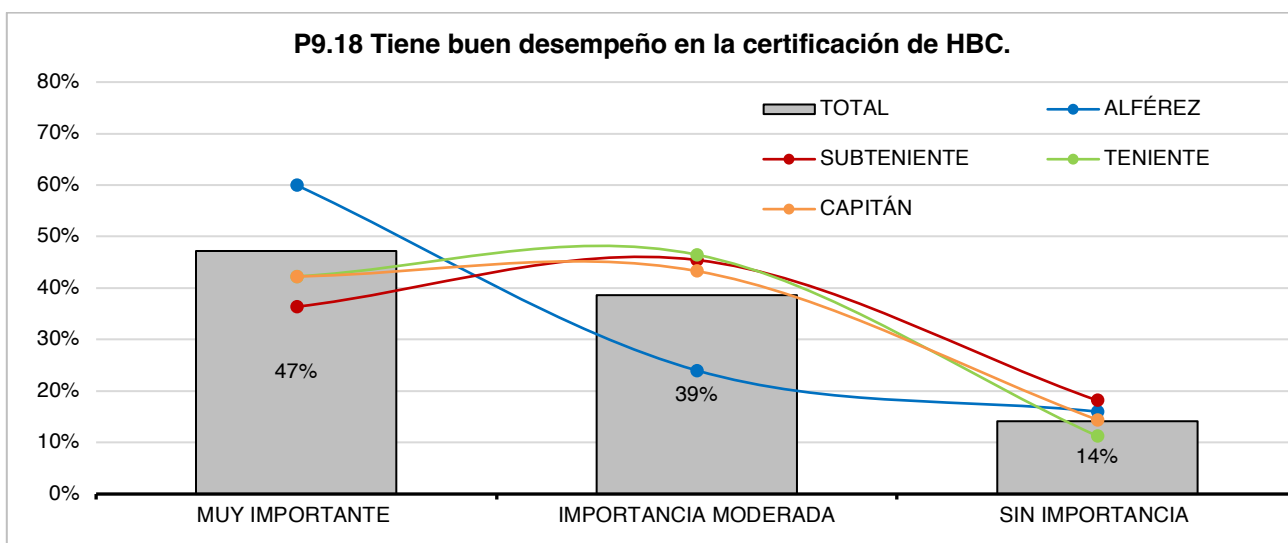


Gráfico N°48 P9.18 Importancia de tener buen desempeño en la certificación de HBC



Para finalizar este apartado, se puede concluir que los oficiales subalternos consideran muy importantes las características individuales de la dimensión física de los comandantes para confiar en ellos. Sin embargo, la característica referida a la cantidad de especialidades secundarias que tenga el comandante no tiene importancia en la generación de confianza. Las características personales referidas al subdimensión “porte y prestancia” son las más importantes para generar confianza, y luego “buen desempeño en las PP.S.F.”. La característica “buen desempeño en HBC” se ubica en tercer lugar y “poseer dos o más especialidades secundarias” no es relevante.

4.4.5. Distribución de las características individuales de un comandante que generan que un oficial subalterno confíe en él.

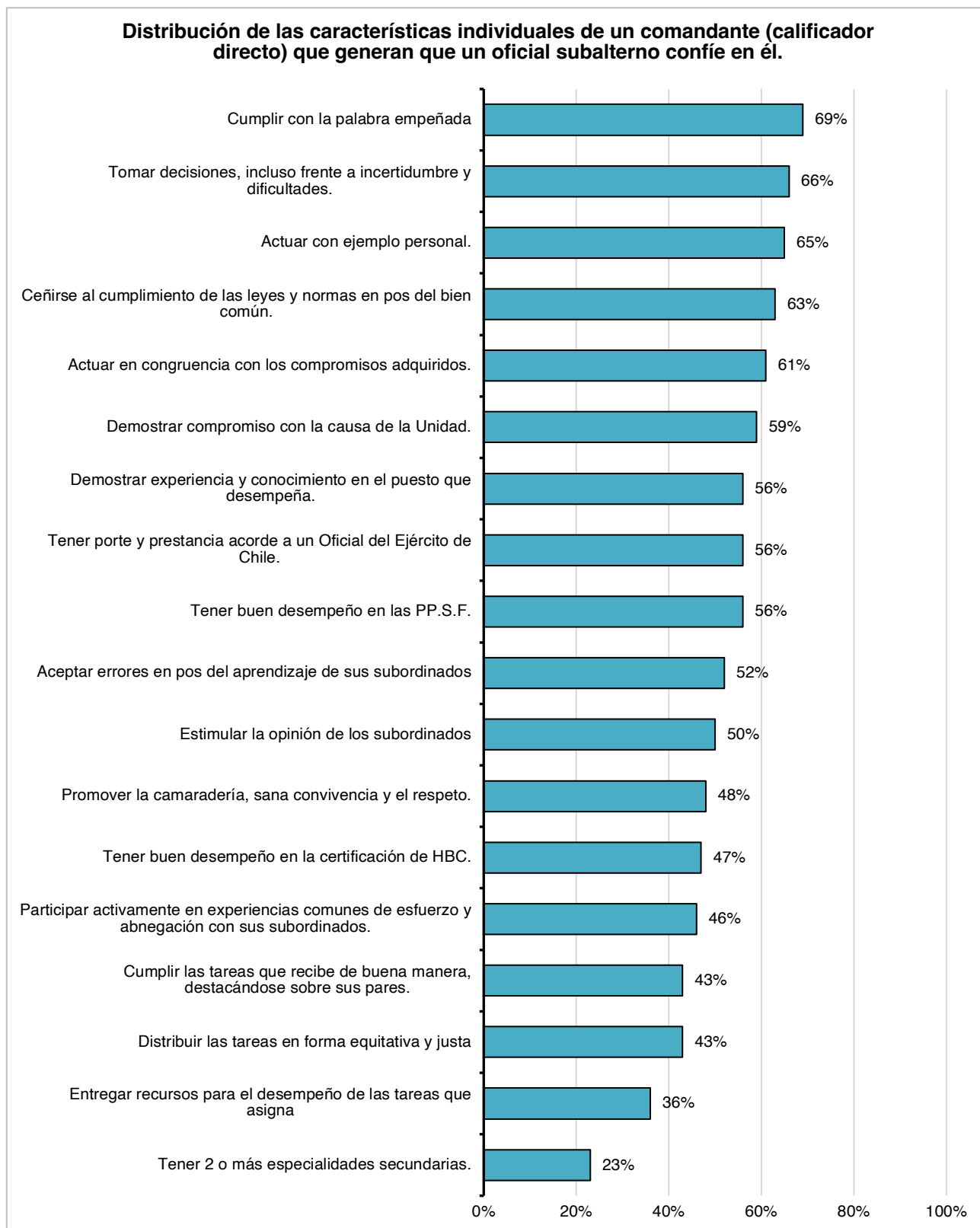
En concordancia al desarrollo del objetivo específico N°3: “Clasificar las características individuales de un comandante que generan que un oficial subalterno confíe en él”, se procedió a agrupar los resultados obtenidos y distribuirlos de mayor a menor de acuerdo con su porcentaje de observancia conforme se muestra en el gráfico N°48.

La característica individual que ocupa el primer lugar respecto a la importancia que, los oficiales subalternos, otorgan para confiar en sus comandantes es “cumplir con la palabra empeñada”. Esta característica corresponde a la dimensión conductual, subdimensión “relación con los subordinados”. En segundo y tercer lugar se observan dos características de la dimensión afectiva, subdimensión “liderazgo”: “tomar decisiones, incluso, frente a incertidumbre y dificultades” y “actuar con ejemplo personal”.

Paradójicamente, en la parte baja de la distribución también se encuentran características pertenecientes a la dimensión conductual, pero esta vez, las correspondientes a la subdimensión “gestión”, específicamente las características “distribuir las tareas en forma equitativa y justa” y “entregar recursos para las tareas que se asignan”.

El último lugar en la distribución lo ocupa la característica de la dimensión física, subdimensión “preparación física/profesional”: “tener dos o más especialidades secundarias” siendo la que menos tiene importancia para que un oficial subalterno confíe en su comandante.

Gráfico N°49 Distribución de las características según su importancia en la generación de confianza



4.5. Conclusiones

De los análisis de los resultados del tercer objetivo específico, se pueden extraer diversos antecedentes que permitieron terminar con la investigación dando respuesta a la pregunta ¿cuáles son las características individuales de un comandante que generan que un oficial subalterno confíe en él?

Primero, del análisis de las características asociadas a la dimensión cognitiva, los datos muestran que los oficiales subalternos consideran el “conocimiento y experiencia en el puesto que se desempeña” como una característica muy importante que genera confianza en comparación a “cumplir con las tareas de buena manera”.

Segundo, del análisis de las características asociadas a la dimensión afectiva, los datos muestran que los oficiales subalternos consideran muy importante las características de las subdimensiones “liderazgo” y “lealtad”, destacando, las características “tomar decisiones incluso frente a incertidumbre y dificultad”, “actuar con ejemplo personal” y “ceñirse al cumplimiento de las normas en pos del bien común”.

Tercero, del análisis de las características asociadas a la dimensión conductual, los datos muestran que fue proporcionalmente mayor la observancia de la importancia de las características personales referidas al subdimensión “relación con los subordinados”. Las características referidas a la subdimensión “gestión” tuvieron una observancia proporcionalmente menor. Respecto al análisis específico de cada ítem se aprecia que las tendencias de respuesta por grados son similares, pero, específicamente, cuando se trata de la característica “estimular la opinión de los subordinados”, los oficiales subalternos más jóvenes le entregan mayor importancia para confiar en su comandante.

Cuarto, los oficiales subalternos consideran muy importante las características individuales de la dimensión física de los comandantes para confiar en ellos. Sin embargo, la característica referida a la cantidad de especialidades secundarias que tenga el comandante no tiene importancia en la generación de confianza. Las características personales referidas al subdimensión “porte y prestancia” son las más importantes para generar confianza, y luego “buen desempeño en las PP.S.F.”. La característica “buen desempeño en HBC” se ubica en tercer lugar y “poseer dos o más especialidades secundarias” no es relevante.

Finalmente, la característica individual que ocupó el primer lugar respecto a la importancia que los oficiales subalternos otorgan para confiar en sus comandantes fue “cumplir con la palabra empeñada”. En segundo y tercer lugar se observaron dos características de la dimensión afectiva, subdimensión “liderazgo”: “tomar decisiones, incluso, frente a incertidumbre y dificultades” y “actuar con ejemplo personal”.

Como características menos importantes para que los oficiales subalternos confíen en sus comandantes, se encontraron las características “distribuir las tareas en forma equitativa y justa”, “entregar recursos para las tareas que se asignan” y, en último lugar, “tener dos o más especialidades secundarias”.

CONCLUSIONES

Con la finalidad de analizar la relación que existe entre las características individuales de un comandante con la confianza que los oficiales subalternos tienen en él, se desarrolló una investigación, primero, para identificar las características individuales de los comandantes que, a juicio de los oficiales subalternos del Ejército de Chile, son más comunes. Segundo, identificar lo que entienden por confianza los oficiales subalternos del Ejército de Chile y, en último término, clasificar las características individuales de un comandante que generan que un oficial subalterno confíe en él. Todo esto permitió obtener conclusiones que constituyen el resultado de esta investigación apoyando la hipótesis referida a que el comandante que tenga características individuales asociadas a la dimensión afectiva generará más confianza de los Oficiales Subalternos en él.

Para presentar las conclusiones de una manera secuencial, en primera instancia se indican las conclusiones relacionadas con los objetivos específicos, luego las relativas al objetivo general. Posteriormente, se presenta una valoración de la investigación, con el propósito de reflexionar respecto a los aspectos evidenciados como limitaciones o falencias de esta. Finalmente, se abordan algunas proposiciones, referidas a posibles líneas de investigación que se desprenden del presente informe escrito.

Con relación al objetivo específico N°1: Identificar las características individuales de los comandantes que, a juicio de los oficiales subalternos del Ejército de Chile, son más comunes, se puede concluir lo siguiente:

- El análisis de los resultados muestra que los comandantes, a juicio de los oficiales subalternos, demuestran experiencia y conocimiento en su puesto además de un desempeño exitoso en sus tareas.
- A juicio de los oficiales subalternos, sus comandantes demuestran tener las características de la dimensión afectiva bastante desarrolladas. Pero, los grados más jóvenes observan negativamente las características: “actuar con ejemplo personal”, “aceptar errores en pos de aprendizaje” y “participar activamente en experiencias de esfuerzo y abnegación”.
- Respecto a la dimensión conductual de las características individuales de un comandante la observación positiva de los indicadores es porcentualmente similar en los diferentes grados. Los oficiales del grado de alférez presentan opiniones proporcionalmente bajas respecto a las características “estimular la opinión de los subordinados” y “distribuir tareas en forma equitativa”.
- En lo referido a la dimensión física de las características individuales de los comandantes, se concluye que 78% tienen dos o más especialidades secundarias y que entre un 62% y 61% de la muestra estima que sus comandantes tienen un buen desempeño en las PP.S.F. y las HBC.

Es importante destacar que 84% de los oficiales subalternos indica que su calificador directo cumple con el porte y prestancia de un oficial del Ejército de Chile.

- Las características individuales que, a juicio los oficiales subalternos del Ejército de Chile son más comunes en sus comandantes son “tener el porte y prestancia acorde a un oficial del Ejército de Chile”, “demostrar ceñimiento al cumplimiento de las leyes en pos del bien común” y “actuar en congruencia con los compromisos adquiridos”.
- Se puede afirmar que los comandantes de los oficiales subalternos, en general, aceptan muy poco los errores de los subordinados y participan muy poco en actividades comunes de esfuerzo y abnegación. Esto evidencia una oportunidad de mejora y que podría abordarse en las instancias de formación en los diferentes grados tanto de oficiales como de suboficiales. La aceptación de errores podría ser vital para lograr incentivar la iniciativa y confianza mutua que fomenta el mando tipo misión.

Con relación al objetivo específico N°2: Identificar lo que entienden por confianza los oficiales subalternos del Ejército de Chile, se puede concluir lo siguiente:

- El análisis de los datos observa que, aproximadamente, el 50% de la muestra n considera que la confianza es una “creencia, esperanza o seguridad en otro o que algo ocurra”. Este concepto se identifica con la definición de Gurbuz y de Luhmann donde el aspecto referido a la creencia en lo que hace o dice otra persona es coincidente.
- La población de alféreces cita con más frecuencia que la confianza es la “capacidad de delegar responsabilidades o tareas en otros sin tener que controlarlos”. Los subtenientes y tenientes citan con más frecuencia que la confianza es “una expectativa o esperanza de que algo ocurra o alguien se comporte de manera determinada”. En cambio, los capitanes consideran que la confianza es “creer en algo o alguien”.
- Las definiciones de la población de alféreces junto con tener una mayor significancia hacia la opinión que la confianza es la “capacidad de delegar sin controlar” también se vinculan con “poder expresarse sin temor”. La población de subtenientes y tenientes tienden a comprender a la confianza como una “relación estrecha de respeto y honestidad”, “esperanza de que algo ocurra o alguien se comporte de determinada manera” y “vínculo de seguridad”, esta última, compartida con la población de capitanes que, a su vez, comparten la definición de “poder expresarse sin temor”, junto con la población de alféreces.

Con relación al objetivo específico N°3: Clasificar las características individuales de un comandante que generan que un oficial subalterno confíe en él, se puede concluir lo siguiente:

- Los oficiales subalternos consideran el “conocimiento y experiencia en el puesto que se desempeña” como una característica muy importante que genera confianza en comparación a “cumplir con las tareas de buena manera”.
- Los oficiales subalternos consideran muy importantes las características “tomar decisiones incluso frente a incertidumbre y dificultad”, “actuar con ejemplo personal” y “ceñirse al cumplimiento de las normas en pos del bien común”.
- Cuando se trata de la característica “estimular la opinión de los subordinados”, los oficiales subalternos más jóvenes le entregan mayor importancia para que confíen en su comandante.
- La característica referida a la cantidad de especialidades secundarias que tenga el comandante no tendría importancia en la generación de confianza. Las características personales referidas al subdimensión “porte y prestancia” son las más importantes para generar confianza, después, “buen desempeño en las PP.S.F.”. La característica “buen desempeño en HBC” se ubica en tercer lugar. En este sentido, podría decirse que, a menor antigüedad de los oficiales subalternos, mayor importancia tienen las características físicas de su comandante para confiar en él.
- La característica individual que ocupa el primer lugar respecto a la importancia que los oficiales subalternos otorgan para confiar en sus comandantes es “cumplir con la palabra empeñada”. En segundo y tercer lugar se observan “tomar decisiones, incluso, frente a incertidumbre y dificultades” y “actuar con ejemplo personal”. Por lo tanto, se apoya la hipótesis de investigación en cuanto a que el comandante que tenga características individuales asociadas a la dimensión afectiva generará más confianza de los oficiales subalternos en él.
- Como características menos importantes para que los oficiales subalternos confíen en sus comandantes se encuentra “distribuir las tareas en forma equitativa y justa”, “entregar recursos para las tareas que se asignan” y, en último lugar, “tener dos o más especialidades secundarias”.

Con relación al objetivo general: Analizar la relación que existe entre las características individuales de un comandante con la confianza que los oficiales subalternos tienen en él, se puede concluir lo siguiente:

- Las investigaciones sobre la confianza generalmente son más profundas desde una perspectiva económica o psicológica, pero no se evidencian estudios que aborden directamente la confianza desde la perspectiva militar. Los estudios que se relacionan con ella

están más enfocados al área del liderazgo y tocan tangencialmente aspectos relacionados con la confianza sin adentrarse más en el concepto.

- La confianza permite que los grupos e individuos persigan objetivos compartidos jugando un rol crítico en el éxito de cualquier esfuerzo que involucre varias personas. Además de lo anterior, la relación entre confianza y control podría considerarse inversamente proporcional. La confianza disminuye la necesidad de control y aumenta el grado de cooperación y compromiso. Cuando existe confianza, aumenta la aceptación al riesgo ya que implica o hace creer que las consecuencias inciertas serán positivas o favorables para el grupo o la persona.
- El concepto de “confianza” fue enseñado en el periodo de formación de los oficiales subalternos y, en general, ellos manifiestan que sí confían en su comandante. Por lo tanto, se podría descartar la posibilidad que exista un problema de confianza de los oficiales subalternos en sus comandantes y, si existía la duda que el concepto se enseñara en el periodo de formación como oficial, esta quedó resuelta ya que la mayoría indicó que sí se les enseñó.
- Las características individuales de los comandantes (calificadores directos) de los oficiales subalternos del Ejército de Chile no bajan de un 59% de presencia. En este sentido, los oficiales subalternos estiman que la mayoría de sus comandantes, en general, se ciñen al cumplimiento de las leyes, tienen porte y prestancia y actúan en congruencia con los compromisos adquiridos o la palabra empeñada. El hecho que el ceñimiento al cumplimiento de las leyes sea una característica tan presente, da cuenta de que existe un compromiso y una cultura de transparencia, probidad y justicia. Ahora bien, efectivamente puede haber un apego al cumplimiento de las leyes y este podría influir negativamente en la aceptación de errores de los subalternos. En este sentido, comprender y tener la capacidad de identificar los momentos para que los subalternos o subordinados puedan ejercer iniciativa y se puedan equivocar con apoyo de sus mandos, podría contribuir a mejorar la confianza que ellos tienen en sus comandantes.
- En general, las características que menos presentan los comandantes de los oficiales subalternos son: aceptar errores de sus subordinados y participar en actividades comunes de esfuerzo y abnegación. Si bien, su porcentaje de presencia no es tan bajo y oscila entre el 58% y 62%, se puede decir que no se está frente a un problema. Lo que es importante es que en estos aspectos está aflorando una posible tendencia que debe tomarse en cuenta tanto para ejercer el mando como para formar a los futuros oficiales.
- La confianza es muy difícil de definir. Tanto desde el punto de vista teórico como práctico las acepciones y significados para las diferentes personas varía. En la muestra n estudiada se evidencian ciertas tendencias respecto a lo que se entiende por confianza. La predominancia

en cuanto al significado atribuido refiere a la creencia y expectativa que se tiene en alguien. El concepto de “creencia” o el acto de “creer”, invita a la pregunta ¿qué es creer?, ¿qué significa creer en algo? Esto no se logra responder con la investigación, pero sin duda alguna, este estudio entrega un punto de partida para poder comprender qué esperan los oficiales subalternos para confiar en sus comandantes: creer en ellos. ¿Cómo se logra? Conforme a los resultados, las características que fomentan o motivan a que los oficiales subalternos confíen en sus comandantes son: cumplir con la palabra empeñada, tomar decisiones incluso bajo presión e incertidumbre y actuar con ejemplo personal.

- La población de alféreces cita con más frecuencia que la confianza es la “capacidad de delegar responsabilidades o tareas en otros sin tener que controlarlos”. Los subtenientes y tenientes citan con más frecuencia que la confianza es “una expectativa o esperanza de que algo ocurra o alguien se comporte de manera determinada”. En cambio, los capitanes consideran que la confianza es “creer en algo o alguien”. Las definiciones de la población de alféreces junto con tener una mayor significancia hacia la opinión que la confianza es la “capacidad de delegar sin controlar” también se vinculan con “poder expresarse sin temor”. La población de subtenientes y tenientes tienden a comprender a la confianza como una “relación estrecha de respeto y honestidad”, “esperanza de que algo ocurra o alguien se comporte de determinada manera” y “vinculo de seguridad”, esta última, compartida con la población de capitanes que, a su vez, comparten la definición de “poder expresarse sin temor” junto con la población de alféreces.
- Existe una tendencia que evidencia que los oficiales más jóvenes tienden a ser más críticos con sus comandantes. En este sentido, dan mucha importancia a que les pregunten su opinión, no los controlen y les permitan tener iniciativa acompañada con la correspondiente tolerancia al error. A diferencia de lo que algunos podrían pensar, las características con menos importancia para que los oficiales subalternos confíen en sus comandantes son: “distribuir las tareas en forma equitativa y justa”, “entregar recursos para las tareas que se asignan” y, en último lugar, “tener dos o más especialidades secundarias”. Cabe destacar que la última característica señalada fue la única que fue categorizada como “sin importancia” en la generación de confianza. En este sentido, queda en evidencia que la confianza tiene que ver más con la calidad que con la cantidad. No debería importar cuántas especialidades secundarias tiene un comandante, sino que su conocimiento y desempeño en el cumplimiento de sus tareas.
- Finalmente, los resultados obtenidos apoyan la hipótesis de investigación: Un comandante que tenga características individuales asociadas a la dimensión afectiva generará más confianza en sus oficiales subalternos. Primero, porque dos de las tres características que ocupan los primeros lugares en importancia de generación de confianza, corresponden a indicadores de la dimensión afectiva de las características individuales de un comandante.

Segundo, el 50% de la muestra define confianza como una creencia en algo o alguien lo cual presenta un fuerte componente afectivo y emocional.

Con relación a la valorización final de la presente investigación, que tiene por objeto reflexionar respecto de las limitaciones, dificultades o falencias de esta, se pueden señalar los siguientes aspectos:

- Inicialmente, existió cierto temor respecto de las complicaciones que podrían generarse para la investigación, la dificultad que presentaba realizar una investigación cuantitativa sin tener un conocimiento profundo de estadística descriptiva y su aplicación pudo ser superado con auto preparación y estudio. La presencia permanente del profesor guía, aunque no estuviera en Chile por razones del servicio, siempre facilitó el desarrollo de los aspectos investigativos.
- El escaso conocimiento respecto a la elaboración de instrumentos de medición provocó frustración en un inicio. El apoyo de metodólogos y expertos fue clave. Sin duda alguna la investigación siempre podría ser profundizada y mejorada, pero, lo más importante, es que permitió ejecutar un ejercicio académico para crecer como oficial e investigador. Es indudable que el mayor aprendizaje se desarrolló en el transcurso del proceso, no antes. Esta investigación entregó y permitió conocer nuevas herramientas que podrán ser utilizadas en el futuro.
- Respecto de la metodología empleada, una de las principales dificultades fue la transformación de las variables de análisis en preguntas que realmente las representaran. En este sentido, se optó por seguir una metodología para la creación de los instrumentos de recolección de datos y así, asegurar su validez y confiabilidad. Asimismo, se optó por someter a los instrumentos a evaluaciones previas y luego de esto, a modificaciones de acuerdo con las observaciones.
- Una lección aprendida es que se debe tomar en cuenta que la escala de satisfacción tipo Likert puede aumentar innecesariamente los rangos de medición dificultando el análisis posterior. En este sentido, preguntas dicotómicas podrían ser mucho más útiles para identificar las características individuales presentes en un individuo. No obstante, las preguntas en escalas de satisfacción tipo Likert facilitan la respuesta del encuestado ya que tienen mayor probabilidad de generar representación, en alguno de sus rangos, para que el encuestado responda fácilmente el cuestionario.
- Respecto de la correlación entre las características personales de un comandante y la confianza, es posible señalar que esta no tiene como finalidad determinar una relación de causa-efecto, sino solo una relación entre variables y su intensidad, lo que en este estudio fue logrado. Por otra parte, esta investigación abordó una hipótesis que no es absolutamente

concluyentes respecto de por qué existe esta relación. En este sentido, es necesario señalar que una falencia de la investigación es la imposibilidad de negar con absoluta certeza que otras variables no identificadas puedan ser, en definitiva, responsables de la causalidad. Para lo anterior, es necesario realizar otros estudios.

- Una de las mayores dificultades de la investigación fue la gran cantidad de información que debió ser tabulada y analizada para obtener los resultados del estudio. Sin embargo, es importante indicar que, a lo largo del desarrollo, esta dificultad se transformó en una ventaja de la investigación, ya que le dio solidez a la misma.

En conformidad al estudio desarrollado y los resultados obtenidos, es factible identificar tres posibles líneas de investigación, las que se detallan a continuación:

- La primera, obedece a la necesidad de profundizar sobre lo que entienden por confianza los oficiales subalternos del Ejército de Chile. El año 2021 se publicó el “Manual de Liderazgo” que dedica un acápite completo a explicar el significado y el propósito de la confianza. En este sentido, la definición planteada por el manual podría ser muy diferente a la percepción del personal. Lamentablemente, los datos obtenidos no permiten identificar por qué la confianza es importante para los encuestados, lo cual emerge como una línea de investigación que podría profundizarse.
- La segunda línea de investigación nace al analizar por qué surgió la clasificación descrita en esta investigación. En este sentido, sería de gran relevancia comprender por qué hay características más importantes que otras y qué las hace más importantes para generar confianza.
- La tercera línea de investigación, que puede ser dividida en varias más ya que este estudio solo se enfocó al universo de oficiales subalternos, es aplicar esta medición a los demás grupos de grados jerárquicos para así poder completar el análisis abarcando a todo el Ejército de Chile.

BIBLIOGRAFÍA

- Benitez, J. (6 de Agosto de 2021). Consejos para codificar preguntas abiertas. ida.cl: <https://blog.ida.cl/experiencia-de-usuario/consejos-para-codificar-preguntas-abiertas-en-las-encuestas/>
- Brockhoff, M., Licameli, F., & Toffler, P. (2015). CAPE Annual Survey of the Army Profession. West Point: Center of the Army Profession and Ethic.
- Buzan, B. (1998). Security: a new framework for analysis. Londres: Lynne Rienner Publishers.
- Castelfranchi, C., & Falcone, R. (2011). Socio-Cognitive Theory of Trust. Rome, Italy.
- Castro, A. (2005). Técnicas de evaluación psicológica en los ámbitos militares. Buenos Aires: Paidós SAICF.
- Centro de Estudios Estratégicos CEAAG. (2016). La Seguridad de Chile: Los desafíos para el sector Defensa en el siglo XXI.
- Chile, C. P. (1980). Ley Chile. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=242302>
- Collins, J., & Jacobs, T. O. (2002). Trust in the military profession. En G. Snider, & D. M. and Watkins, The future of the Army Profession (págs. 39-58). Boston: McGraw-Hill.
- Duarte, R. (23 de Febrero de 2021). Eje Estratégico - Planificación Institucional. Organización de la ESE Institucional año 2021. Santiago, Chile.
- Dunn, J. &. (2005). Feeling and believing: The influence of emotion on trust. Journal of Personality and Social Psychology.
- Ejército de Chile. (2021). DA-10001 El Sistema Ejército. Santiago, La Reina, Chile.
- Ejército de Chile. (2021). MVL-20001 Liderazgo Militar.
- Ejército de Chile. (2017). D-10001 El Ejército. La Reina: División Doctrina.
- Ejército de Chile. (2018). MOLD-02005 Ethos del Ejército de Chile. La Reina, Santiago, Chile.
- Ejército de Chile. (2019). DD-10001 La Fuerza Terrestre. La Reina, Santiago, Chile.
- Ejército del Chile. (2006). RA 110-A Ordenanza General del Ejército de Chile. Santiago, Chile.

- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.
- Furlong, D. (1996). *Institute of Development Studies*: <https://www.ids.ac.uk/download.php?file=files/Wp35.pdf>
- Gambetta, D. (1988). *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Cambridge, Massachusetts, United States.
- Gavet, A. (1944). *El Arte de Mandar*. Santiago: Instituto Geográfico Militar.
- Gurbuz, S. (2009). Some possible antecedents of military personnel organizational citizenship behavior. *Military Psychology*.
- Kamena, G., & Potter, A. (2016). The Emotional Construct of Trust: A Practical Approach. *The Journal of Character and Leadership Integration*.
- Kramer, R. (1999). Trust and distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology* 50.
- Land and Warfare Development Centre. (2020). *ADP Land Operations*. Warmister, Wiltshire, United Kingdom.
- Lapidot, Y., Ronit, K., & Boas, S. (2007). The impact of situational vulnerability on development and erosion of followers' trust in the leader. *The Leadership Quarterly* 18, 16-34.
- Lewis, J. (2008). *Trust and Dialogue in the Army Profession*. Fort Leavenworth: Command and General Staff College.
- Liedloff, J. (2009). El concepto del continuum. En busca del bienestar perdido. <https://cabezasdetormenta.noblogs.org/files/2014/10/El-Concepto-del-Continuum.pdf>
- López, J. (2018). Teorema Central del Límite. *Econopedia*: <https://economipedia.com/definiciones/teorema-central-del-limite.html>
- Luhmann, N. (1996). *Confianza*. México: Anthropos-Universidad Iberoamericana.
- Mallea, A. (2018). *El modelo táctico operacional guerra de maniobra y su relación con el concepto de mando detallado*. Tesis para obtener el título de Oficial de Estado Mayor del Ejército de Chile. Santiago.
- NATO. (2022). *NATOTerm*. <https://nso.nato.int/natoterm/Web.mvc>
- Ortega, A. (2010). *El Sistema Confianza: La Confianza en el pensamiento de Niklas Luhmann*. México D.F., México.

- Putnam, R. (1995). Tuning in, Tuning out: The Strange Disappearance of Social Capital in America. *Political Sciences and Politics* 28, 664-683.
- Quintela, A. (Febrero de 2021). Estadística Básica Edulcorada: <https://bookdown.org/aquintela/EBE/el-teorema-central-del-limite.html>
- Raglianti, F. (2005). Elementos para un concepto de cultura en teoría de sistemas sociales. Santiago, Chile.
- Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la Investigación 6ta. Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Shin, T. (2019). The Most Comprehensive Stats Cheat Sheet. <https://terenceshin.medium.com/week-2-52-stats-cheat-sheet-ae38a2e5cdc6>
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y Procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Editorial Universidad de Antioquía.
- Sztompka, P. (1999). Trust: A sociological theory.
- Tan, H., & Tan, C. (2000). Toward the differentiation of trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs* 126, 241-260.
- US Army. (2022). FM 6-0 Commander and Staff Organization and Operations.

Cuestionario codificado

ITEM		CATEGORÍA	CÓDIGOS
P1	Seleccione su escalafón actual	Arma	1
		Servicio	2
P2	Seleccione su grado actual	Alférez	1
		Subteniente	2
		Teniente	3
		Capitán	4
P3	Seleccione su rango etario	20-25	1
		26-30	2
		31-35	3
		36-40	4
P4	¿Qué entiende usted por "confianza"?	PREGUNTA ABIERTA	
P5	Seleccione la opción que mejor represente su opinión respecto a las preguntas que a continuación se detallan:		
P5.1	Su comandante (calificador directo) ¿demuestra experiencia y conocimiento en el puesto que desempeña?	Nunca	1
		Casi nunca	2
		A veces	3
		Casi siempre	4
		Siempre	5
P5.2	Su comandante (calificador directo) ¿cumple las tareas que recibe exitosamente?	Nunca	1
		Casi nunca	2
		A veces	3
		Casi siempre	4
		Siempre	5
P5.3	Su comandante (calificador directo) ¿actúa con ejemplo personal?	Nunca	1
		Casi nunca	2
		A veces	3
		Casi siempre	4
		Siempre	5
P5.4	Su comandante (calificador directo) ¿Toma decisiones incluso frente a incertidumbre y dificultades?	Nunca	1
		Casi nunca	2
		A veces	3
		Casi siempre	4
		Siempre	5

P5.5	Su comandante (calificador directo) ¿Acepta errores en pos del aprendizaje de sus subordinados?	Nunca	1
		Casi nunca	2
		A veces	3
		Casi siempre	4
		Siempre	5
P5.6	Su comandante (calificador directo) ¿participa activamente en experiencias comunes de esfuerzo y abnegación con sus subordinados?	Nunca	1
		Casi nunca	2
		A veces	3
		Casi siempre	4
		Siempre	5
P5.7	Su comandante (calificador directo) ¿promueve la camaradería, sana convivencia y el respeto?	Nunca	1
		Casi nunca	2
		A veces	3
		Casi siempre	4
		Siempre	5
P5.8	Su comandante (calificador directo) ¿demuestra compromiso con la causa de la Unidad?	Nunca	1
		Casi nunca	2
		A veces	3
		Casi siempre	4
		Siempre	5
P5.9	Su comandante (calificador directo) ¿se ciñe al cumplimiento de las leyes y normas en pos del bien común?	Nunca	1
		Casi nunca	2
		A veces	3
		Casi siempre	4
		Siempre	5
P5.10	Su comandante (calificador directo) ¿actúa en congruencia con los compromisos adquiridos?	Nunca	1
		Casi nunca	2
		A veces	3
		Casi siempre	4
		Siempre	5
P5.11	Su comandante (calificador directo) ¿cumple con la palabra empeñada?	Nunca	1
		Casi nunca	2
		A veces	3
		Casi siempre	4
		Siempre	5
P5.12	Su comandante (calificador directo) ¿estimula la opinión de los subordinados?	Nunca	1
		Casi nunca	2
		A veces	3

		Casi siempre	4
		Siempre	5
P5.13	Su comandante (calificador directo) ¿distribuye las tareas en forma equitativa y justa?	Nunca	1
		Casi nunca	2
		A veces	3
		Casi siempre	4
		Siempre	5
P5.14	Su comandante (calificador directo) ¿entrega recursos para el desempeño de las tareas que asigna?	Nunca	1
		Casi nunca	2
		A veces	3
		Casi siempre	4
		Siempre	5
P5.15	Su comandante (calificador directo), a su juicio, ¿cumple con el porte y prestancia de un oficial del Ejército de Chile?	Nunca	1
		Casi nunca	2
		A veces	3
		Casi siempre	4
		Siempre	5
P6	¿Cuántas especialidades secundarias tiene su comandante (calificador directo)?	No sé	1
		0	2
		1	3
		2	4
		3 o más	5
P7	Su comandante (calificador directo) ¿tiene un buen desempeño en la certificación de las PP.S.F.?	Sí	1
		No	2
		No sé	3
P8	Su comandante (calificador directo) ¿tiene un buen desempeño en la certificación de HBC?	Sí	1
		No	2
		No sé	3
P9	En relación a los siguientes enunciados y la importancia que tienen para que usted confíe en su comandante (calificador directo): indique la valoración que usted le asigna a cada uno, marcando las notas de 1 a 7, siendo 7 "tremendamente importante" y 1 "sin importancia".		
P9.1	Demuestra experiencia y conocimiento en el puesto que desempeña	1	1
		2	
		3	
		4	
		5	2
		6	
		7	3

P9.2	Tiene dos o más especialidades secundarias	1	1
		2	
		3	
		4	
		5	2
		6	
		7	3
P9.3	Cumple exitosamente las tareas que se le asignan	1	1
		2	
		3	
		4	
		5	2
		6	
		7	3
P9.4	Actúa con ejemplo personal	1	1
		2	
		3	
		4	
		5	2
		6	
		7	3
P9.5	Toma decisiones incluso frente a incertidumbre y dificultades	1	1
		2	
		3	
		4	
		5	2
		6	
		7	3
P9.6	Acepta errores en pos del aprendizaje de sus subordinados	1	1
		2	
		3	
		4	
		5	2
		6	
		7	3
P9.7	Participa activamente en experiencias comunes de esfuerzo y abnegación con sus subordinados	1	1
		2	
		3	
		4	

		5	2
		6	
		7	3
P9.8	Promueve la camaradería, sana convivencia y el respeto	1	1
		2	
		3	
		4	
		5	2
		6	
		7	3
P9.10	Demuestra compromiso con la causa de la Unidad	1	1
		2	
		3	
		4	
		5	2
		6	
		7	3
P9.11	Se ciñe al cumplimiento de las leyes y normas en pos del bien común	1	1
		2	
		3	
		4	
		5	2
		6	
		7	3
P9.12	Actúa en congruencia con los compromisos adquiridos	1	1
		2	
		3	
		4	
		5	2
		6	
		7	3
P9.13	Cumple con la palabra empeñada	1	1
		2	
		3	
		4	
		5	2
		6	
		7	3
P9.14	Estimula la opinión de los subordinados	1	1

		2	
		3	
		4	
		5	2
		6	3
		7	
P9.15	Distribuye las tareas en forma equitativa y justa	1	1
		2	
		3	
		4	
		5	2
		6	
		7	3
P9.16	Entrega recursos para el desempeño de las tareas que asigna	1	1
		2	
		3	
		4	
		5	2
		6	
		7	3
P9.17	Tiene el porte y prestancia de un oficial del Ejército de Chile	1	1
		2	
		3	
		4	
		5	2
		6	
		7	3
P9.18	Tiene buen desempeño en la certificación de las PP.S.F.	1	1
		2	
		3	
		4	
		5	2
		6	
		7	3
P9.19	Tiene buen desempeño en la certificación de HBC	1	1
		2	
		3	
		4	
		5	2

		6	
		7	3
P10	¿Recuerda Ud. que le hayan enseñado el significado de la "confianza" en su etapa de formación como oficial?	Sí	1
		No	2
P11	¿Confía en su comandante (calificador directo)?	Sí	1
		No	2

ANEXO 2

Operacionalización de variables

Analizar la relación que existe entre las características individuales de un comandante con la confianza que los Oficiales Subalternos tienen en él.											
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Vaiable	Definición Conceptual	Dimensión	Sub Dimension	INDICADORES						
Identificar las características individuales de los comandantes que, a juicio de los Oficiales Subalternos del Ejército de Chile, son más comunes.	Características Individuales del Mando	Características propias al ejercicio de la autoridad que cualquier integrante del Ejército de Chile ejerce conforme a su puesto o cargo y que tenga subordinados a quienes guiar, liderar y controlar. En esta investigación referirse a mandos o comandantes no será circunscripto solo al Escalafón de Oficiales, sino que también se incluirá el Cuadro Permanente	Cognitiva	Preparación Profesional	Experiencia y Conocimiento en el puesto que desempeña						
					Cursos y Especializaciones realizadas						
				Desempeño	Desempeño exitoso en tareas Felicitaciones en HV						
			Afectiva	Liderazgo	Actuar con Ejemplo Personal Tomar decisiones Aceptación de errores en pos de aprendizaje						
					Espíritu de Cuerpo	Participación activa en una experiencia común de esfuerzo y abnegación Promover camaradería, sana convivencia y el respeto. Compromiso con la causa de la unidad					
				Lealtad		Ceñirse al cumplimiento de las leyes en pos del bien común Actuar en congruencia con los compromisos adquiridos					
					Conductual	Relación con los Subordinados	Cumplimiento de la Palabra empeñada Estimula opinion de los subordinados				
				Gestión			Distribución de tareas en forma justa y equitativa. Entrega recursos para el desempeño de tareas				
				Física	Porte y Prestancia	IMC Talla					
			Preparación			Certificación PP.S.F. Certificación HBC Cantidad de especialidades secundarias					
					Identificar lo que entienden por confianza los Oficiales Subalternos del Ejército de Chile.	Confianza del subordinado	Expectativa y actitud que tiene un individuo o grupo, de que se puede confiar en la palabra, promesa, declaración verbal o escrita de otro individuo o grupo a fin de poder enfrentar y reducir la abrumadora complejidad del mundo y poder tomar así las decisiones que nos proyectan hacia el futuro con una seguridad relativa, aceptando errores, actuando con iniciativa y con la convicción de que el mando nos apoyará en diversas circunstancias	Cognitiva	Teórica	Satisfacción con la definición de Confianza Planteada (Escala Likert)	
			Cognitiva	Capacidad de elaborar una definición propia de Confianza							
				Capacidad de reconocer en quien confiar.							
			Clasificar las características individuales de un comandante que generan que un Oficial Subalterno confíe en él.						Emocional	Proyección al Futuro	Proyección hacia el futuro con seguridad, carácter sereno y emocionalmente relajado.
										Apoyo del Mando	Convicción que el mando apoyará en diversas circunstancias
Afectiva	Actitud Positiva	Positividad frente a los demás. Positividad hacia el futuro.									
		Conductual			Acciones derivadas de la confianza en el mando	Preferencia a actuar con audacio Preferencia a actuar con iniciativa Preferencia a Tomar decisiones con riesgo calculado					

Alfa de Cronbach para ítem P5 de cuestionario de prueba

	P5 Seleccione la opción que mejor represente su opinión respecto a las preguntas que a continuación se detallan:															
Encuestado	P5.1	P5.2	P5.3	P5.4	P5.5	P5.6	P5.7	P5.8	P5.9	P5.10	P5.11	P5.12	P5.13	P5.14	P5.15	
1	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	4	3	4	3	48
2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	4	3	3	43
3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	70
4	3	3	2	3	1	2	4	3	4	4	4	2	3	2	2	42
5	3	3	3	4	3	3	5	5	5	4	3	3	3	3	3	53
6	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	40
7	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	49
8	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	73
9	3	3	2	4	3	2	3	4	3	3	4	2	3	2	3	44
10	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	73
11	4	4	3	5	4	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	65
12	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	68
13	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	69
14	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	70
15	4	4	5	5	3	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	66
16	4	4	5	5	5	2	5	5	5	4	5	4	5	3	5	66
17	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	61
18	4	3	3	5	4	3	5	5	5	4	4	5	4	4	3	61
19	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	72
VARIANZA	0.825485	0.797784	1.141274	0.65928	1.163435	1.191136	0.847645	0.742382	0.565097	0.692521	0.614958	1.185596	0.68144	1.00831	1.207756	
SUMATORIA DE VARIANZAS																13.32409972
VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ITEMS																131.9168975
Coefficiente de Confiabilidad																0.96321
Número de ítems del Instrumento																15
Sumatoria de la varianza de los Ítems																13.3241
Varianza total del instrumento																131.9169

Alfa de Cronbach para ítem P9 de cuestionario de prueba

P9En relación a los siguientes enunciados y la importancia que tienen para que usted confíe en su comandante (calificador directo): indique la valoración que usted le asigna a cada uno, marcando las notas de 1 a 7, siendo 7 "tremendamente importante" y 1 "sin importancia".																			
	P9.1	P9.2	P9.3	P9.4	P9.5	P9.6	P9.7	P9.8	P9.9	P9.10	P9.11	P9.12	P9.13	P9.14	P9.15	P9.16	P9.17	P9.18	
1	7	5	6	7	6	6	5	5	6	5	7	7	5	5	5	5	6	5	103
2	4	2	4	3	3	2	5	5	4	3	3	4	2	5	4	4	3	5	65
3	7	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7		7	7	7	117
4	3	2	4	3	4	2	2	3	3	4	3	4	1	4	2	2	3	4	53
5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	125
6	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	124
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	126
8	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	125
9	6	2	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	7	5	5	105
10	7	1	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	6	6	7	7	6	6	113
11	7	5	6	7	7	7	6	7	7	6	7	7	7	6	5	6	7	7	117
12	6	4	6	7	7	6	6	6	6	7	6	7	5	6	6	7	6	5	109
13	7	4	7	7	7	6	6	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7	119
14	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	120
15	7	7	7	7	7	5	7	7	7	6	7	7	5	6	6	7	7	7	119
16	7	1	3	7	7	7	5	7	7	7	7	4	7	5	7	7	7	7	109
17	4	4	6	5	6	7	7	6	7	7	6	7	6	6	5	6	5	5	105
18	7	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	122
19	7	1	7	7	6	6	6	7	6	6	6	7	6	6	7	7	5	6	109
	1.495845	5.207756	1.357341	1.617729	1.191136	2.260388	1.501385	1.058172	1.180055	1.252078	1.495845	0.864266	3.00831	0.720222	1.765432	1.706371	1.67313	1.00831	
	30.36377005																		
	357.3518006																		
								Coefficiente de Confiabilidad			0.968857								
								Número de ítems del Instrumento			18								
								Sumatoria de la varianza de los Ítems			30.36377								
								Varianza total del instrumento			357.3518								