

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



**Formación Ética y Liderazgo de los Cadetes de Cuarto Año de Infantería
de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", Lima 2025.**

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

Autores:

Pedro Jose Maldonado Villanueva (0009-0003-1507-4432)

Cesar Luis Saldaña Manay (0009-0009-0398-2234)

Docente Asesor:

Mg. Jorge Elisban Martín Caro Ybarra (0009-0001-6896-8996)

Lima – Perú

2025

GRADO DE SIMILITUD



21% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

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

Fuentes principales

20%  Fuentes de Internet

7%  Publicaciones

13%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión



Texto oculto

46 caracteres sospechosos en N.º de páginas

El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

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

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



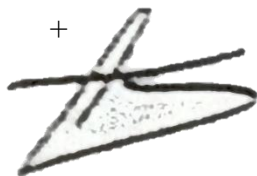
Declaración jurada de autoría

Los bachilleres **Pedro Jose Maldonado Villanueva** y **Cesar Luis Saldaña Manay** del Arma de Infantería, de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, (ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CFB”) identificados con DNI N° 74044628 y N° 75062804 respectivamente, declaramos bajo juramento que:

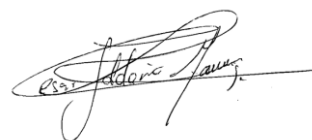
1. Somos autores de la investigación titulada: **Formación Ética y Liderazgo de los Cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", Lima 2025.**
2. Que, dicha investigación ha sido íntegramente elaborado por los suscritos y que no existe plagio alguno de ideas, texto, o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

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

Chorrillos, 31 de octubre del 2025.



Pedro Jose Maldonado
Villanueva DNI: 74044628



Cesar Luis Saldaña Manay
DNI: 75062804

AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA EMCH “CFB”

La autorización para la publicación electrónica en la plataforma del Repositorio Institucional Digital de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" se otorga en conformidad con el Decreto Legislativo N° 822, relativo a la Ley de los Derechos de Autor, la Ley N° 30035 del Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso y el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para la obtención de grados académicos y títulos profesionales RENATI

1. Datos personales

Autor 1: Maldonado Villanueva, Pedro Jose	Autor 2: Saldaña Manay, Cesar Luis
74044628	75062804
959576922	920485790
Correo-e: pmaldonadov@escuelamilitar.edu.pe	Correo-e: casaldanam@escuelamilitar.edu.pe
ORCID: 0009-0003-1507-4432	ORCID: 0009-0009-0398-2234

2. Datos de la obra

Título: Formación Ética y Liderazgo de los Cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", Lima 2025.	
Tipo de obra: Tesis	
Asesor 1: Magister Caro Ybarra, Jorge Elisban Martin	
N° DNI: 098821517	
ORCID: 0009-0001-6896-8996	
Año de publicación: 2025	

3. Declaraciones

El autor declara que:

- La obra constituye una creación original y de mi propia y exclusiva creación, ejecutada sin infringir ni usurpar los derechos de autor de terceros.

- La obra no ha transgredido ningún derecho moral ni patrimonial de los autores.
- No incluye afirmaciones difamatorias en contra de terceros y respeta el derecho a la imagen, la privacidad, el buen nombre y otros derechos constitucionales de los individuos.
- Correspondo a la titularidad de los derechos patrimoniales sobre la obra y no recae ninguna obligación sobre ella.

Por consiguiente, todo lo especificado en el presente formato, particularmente lo detallado en el numeral dos, se caracteriza como Declaración Jurada. Por consiguiente, me comprometo a actuar en defensa de LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI" frente a cualquier reclamación de terceros que pueda surgir en relación con este asunto. Para todas las circunstancias, la ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI" desempeña el papel de tercero de buena fe.

Publicación de su investigación en el Repositorio Institucional de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"

TIPO DE ACCESO A SU INVESTIGACIÓN

Acceso abierto

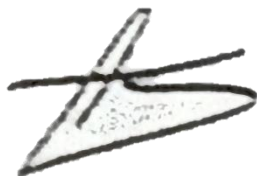
☐

Acceso restringido
(restringido)

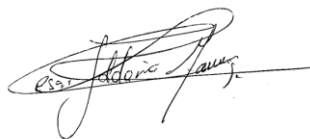
☒

(12 a 24 meses) JUSTIFICACIÓN (de acceso

Contiene información militar



Pedro Jose Maldonado Villanueva
DNI: 74044628



Cesar Luis Saldana Manay
DNI: 75062804

Agradecimiento

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han hecho posible la realización de esta tesis. Agradezco a mis profesores y mentores por su valiosa orientación y apoyo a lo largo de este proceso. Su conocimiento y dedicación han sido fundamentales para mi desarrollo académico.

A mis compañeros de estudio, quienes compartieron experiencias, ideas y momentos de motivación, gracias por su camaradería y colaboración.

A mi familia, por su amor incondicional y su constante aliento, que me han inspirado a seguir adelante en cada etapa de este camino.

Dedicatoria

Dedicamos esta tesis a nuestros padres, por el apoyo constante en cada paso de nuestras vidas. Sin su aliento y motivación, este logro no hubiera sido posible.

A nuestros docentes, quienes me acompañaron en este viaje, brindándonos sus concommitamientos y corrigiendo nuestros errores.

Índice

Caratula.....	i
Grado de similitud.....	ii
Declaración jurada de autoría.....	iii
Autorización de publicación	¡Error! Marcador no definido.
Agradecimiento	vi
Dedicatoria	vii
Índice.....	viii
Índice de tablas.....	xi
Índice de figuras.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción	xv
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Descripción Problemática	1
1.2. Delimitación de la Investigación.....	2
1.3. Formulación del Problema	3
1.3.1. Problema General	3
1.3.2. Problemas Específicos	3
1.4. Objetivos de la Investigación.....	4
1.4.1. Objetivo General.....	4
1.4.2. Objetivos Específicos	4
1.5. Justificación e Importancia de la Investigación	4
1.6. Limitaciones de la Investigación.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes de la Investigación	7
2.1.1. Antecedentes Internacionales	7
2.1.2. Antecedentes nacionales	10
2.2. Bases teóricas	13
2.2.1. Variable 1. Formación ética	13
- Definición	13

- Teorías	14
- Dimensiones	15
2.2.2. Variable 2. Liderazgo	17
- Definición	17
- Teorías	17
- Dimensiones	19
2.3. Marco conceptual	21
2.4. Operacionalización de las variables	23
2.5. Hipótesis de la investigación.....	26
2.5.1. Hipótesis general	26
2.5.2. Hipótesis específicas.....	26
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	27
3.1. Enfoque de investigación	27
3.2. Tipo de investigación	27
3.3. Método de investigación	27
3.4. Alcance de investigación.....	27
3.5. Diseño de investigación	27
3.6. Población, muestra, unidad de estudio	28
3.6.1. Población de estudio	28
3.6.2. Muestra de estudio.....	28
3.6.3. Unidad de estudio.....	29
3.7. Técnica e instrumento de recolección de datos	29
3.7.1. Técnica de recolección de datos	29
3.7.2. Instrumento de recolección de datos	29
3.7.3. Validez y confiabilidad de los instrumentos de medición.....	30
3.8. Procesamiento y método de análisis de datos	31
3.8.1. Técnica para el procesamiento de datos	31
3.8.2. Método de análisis de datos	31
- Análisis descriptivo:.....	31
- Análisis inferencial:	31
3.9. Aspectos éticos.....	31
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	33
4.1. Análisis descriptivo	33
4.2. Análisis inferencial.....	38

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	44
Conclusiones	47
Recomendaciones	49
Referencias.....	50
Anexos	55
Anexo 1. Matriz de consistencia	56
Anexo 2. Instrumento de recolección de datos	58
Anexo N° 3: Autorización para la Recolección de Datos.....	61
Anexo 4. Base de datos (de prueba piloto).....	62
Anexo 5. Base de datos (Origen de resultados).	63
Anexo 6. Propuesta de mejora.....	65
Anexo 7. Validación de Juicio de Expertos	69
Anexo 8. Dictamen final asesor Temático (DINVEST)	72
Anexo 9 Dictamen final de asesor Metodológico (DINVEST)	73
Anexo 10 Acta de sustentación (DINVEST)	74
Anexo 11. Otros de acuerdo al nivel y diseño de investigación	75

Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de las Variables	23
Tabla 2 Baremos de interpretación.....	30
Tabla 3 Confiabilidad del instrumento	30
Tabla 4 <i>Formación ética y liderazgo</i>	33
Tabla 5 <i>Dimensión valores y principios morales y la variable liderazgo</i>	34
Tabla 6 <i>Dimensión conciencia social y la variable liderazgo</i>	36
Tabla 7 <i>Dimensión disciplina ética y la variable liderazgo</i>	37
Tabla 8 <i>Prueba de normalidad</i>	38
Tabla 9 <i>Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis general</i>	39
Tabla 10 <i>Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis específica 1</i>	40
Tabla 11 <i>Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis específica 2</i>	41
Tabla 12 <i>Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis específica 3</i>	43

Índice de figuras

Figura 1	Dominio de la variable formación ética y liderazgo	34
Figura 2	Dominio de la dimensión valores y principios morales y la variable liderazgo.....	35
Figura 3	Dominio de la dimensión conciencia social y la variable liderazgo	37

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre la formación ética y el liderazgo en los cadetes de IV año infantería de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi 2025. Se empleó una metodología cuantitativa de tipo básica con diseño descriptivo correlacional y alcance transversal. La población estuvo conformada por 80 cadetes, de los cuales se seleccionó una muestra de 67 cadetes mediante muestreo aleatorio probabilístico. Se utilizaron dos cuestionarios validados por juicio de expertos con escala Likert de 5 puntos para medir la formación ética en sus dimensiones de valores y principios morales, conciencia social y disciplina ética, así como el liderazgo en competencias personales, gestión de equipos y visión estratégica. Los datos fueron procesados con IBM SPSS versión 26, aplicando la prueba de correlación de Spearman. Los resultados revelaron una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre la formación ética y el liderazgo ($\rho = 0.497$, $p < 0.001$). Se concluye que existe una relación directa entre ambas variables, siendo la conciencia social la dimensión más predictiva del liderazgo, seguida por la disciplina ética y los valores morales.

Palabras clave: Formación ética, liderazgo militar, educación militar, valores morales, desarrollo profesional.

Abstract

The general objective of this research was to determine the relationship between ethical training and leadership in fourth-year infantry cadets at the Coronel Francisco Bolognesi 2025 Chorrillos Military School. A basic quantitative methodology was used with a descriptive correlational design and cross-sectional scope. The population consisted of 80 cadets, from which a sample of 67 cadets was selected through probabilistic random sampling. Two questionnaires validated by expert judgment with a 5-point Likert scale were used to measure ethical training in its dimensions of values and moral principles, social awareness and ethical discipline, as well as leadership in personal competencies, team management, and strategic vision. The data were processed with IBM SPSS version 26, applying the Spearman correlation test. The results revealed a moderate and statistically significant positive correlation between ethical training and leadership ($\rho = 0.497$, $p < 0.001$). It is concluded that there is a direct relationship between both variables, with social awareness being the most predictive dimension of leadership, followed by ethical discipline and moral values.

Keywords: Ethical training, military leadership, military education, moral values, professional development.

Introducción

La formación de la ética y el liderazgo en los cadetes se observa que son aspectos que constituyen los puntales en la edificación de instituciones castrenses sanas y eficaces a la hora de atender problemáticas como la corrupción, la desconfianza ciudadana y los conflictos sociales. Las fuerzas armadas de América Latina, por ejemplo, donde, en un estudio de Transparency International (2023), se observa que un 68% son proclives a trabajar en ambientes con altos niveles de corrupción, o también el caso del Perú donde Latinobarómetro (2023) señala que sólo el 35% de la población confía en las fuerzas armadas, hacen un llamado urgente a fortalecer la formación de líderes éticos. La Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, por su parte, la institución que forma a oficiales del Ejército Peruano, ofrece un currículo poco actualizado en ética aplicada y con precedentes de clientelismo histórico, lo que afecta la capacidad de los cadetes para ejercer el liderazgo alineado con los derechos humanos y la justicia.

Objetivo General: Establecer la relación entre la formación ética y el liderazgo en los cadetes de IV año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, durante el año académico 2025.

El estudio se organiza en cinco capítulos:

Capítulo I. Planteamiento del problema: Describe la problemática actual, la delimitación geográfica y temporal, formulación de preguntas de investigación (general y específicas), objetivos (general y específicos), justificación teórica y práctica, importancia y limitaciones.

Capítulo II. Marco teórico: Integra antecedentes internacionales y nacionales (últimos 5 años), bases teóricas (teorías de Kohlberg, Bass y Avolio), definiciones conceptuales y operacionalización de variables (formación ética y liderazgo).

Capítulo III. Marco metodológico: Detalla el enfoque cuantitativo, diseño descriptivo-correlacional, población (80 cadetes), muestra (67 cadetes), técnicas (encuestas autoadministradas), instrumentos validados (cuestionarios), y aspectos éticos (consentimiento informado, confidencialidad).

Capítulo IV. Resultados obtenidos: Presenta análisis estadísticos (SPSS v28), incluyendo descriptivos (medias) y correlacionales (Spearman), con gráficos y tablas que sintetizan la relación entre variables.

Capítulo V. Discusión de resultados: Contrasta hallazgos con antecedentes y teorías, analiza implicaciones prácticas para la educación militar, y propone conclusiones y recomendaciones para reformar la formación castrense en Perú.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción Problemática

La ética y el liderazgo en los cadetes representan pilares esenciales de la ética militar para poder preservar la ética militar en un mundo lleno de conflictos asimétricos, corrupción institucional y crisis humanitarias. Sin embargo, se pueden identificar factores que tienen que ver con ciertos problemas estructurales a nivel mundial: el índice de percepción de la corrupción 2023 de Transparency International revela que un 68% de los países con fuerzas armadas significativas presentan niveles altos o muy altos de corrupción y, por lo tanto, una dilución de los valores éticos en las instituciones militares; un estudio del International Institute for Strategic Studies (IISS, 2021) evidenció que sólo un 35% de las academias militares de 60 países afirman dedicar más de 100 horas anuales a la formación ética y que un 45% de estas mismas academias tiende a ofrecer más importancia a las habilidades técnicas que al liderazgo moral. La ONU, en su informe “Ética Militar y Derechos Humanos” (2020), alertaba que un 40% de las violaciones a los derechos humanos en conflictos armados tienen que ver con un personal militar con escasa preparación en cuanto a estándares éticos, y que la progresiva privatización de las prestaciones de servicios de seguridad (como mercenarios) ha contribuido a restarles uno de sus aspectos más importantes: los controles éticos, tal y como ha expuesto el World Bank (2022) al indicar que el 22% de los países permiten la contratación de empresas militares privadas sin marcos regulatorios claros.

En la región latinoamericana, la formación ética de los cadetes presenta una serie de dificultades que se ven incrementadas por las desigualdades estructurales que narran el narcotráfico como un legado de los regímenes autoritarios que dominaron el continente durante casi un siglo. El Latinobarómetro (2022) señala que sólo el 38% de la población confía en las fuerzas armadas de su país. La cifra se reduce al 28% en aquellos países que tuvieron un pasado dictatorial en sus gobiernos (Chile y Argentina). En otro documento, la Comisión Interamericana sobre los Derechos Humanos (CIDH, 2021) comunicaba que la CIDH se encontraba frente a 1.200 denuncias anuales por abuso de autoridad desde las fuerzas armadas en la región, muchas de ellas derivadas directamente de la falta de controles éticos internos.

En México, las cifras son similares. Según el Instituto Mexicano de Competitividad (IMCO, 2023), nos indican que el 60% de los cadetes de la Heroica Escuela Naval Militar de México reconocen que no tienen formación en derechos humanos aplicada a los operativos del narcotráfico, y que Colombia, a pesar de haber hecho esfuerzos por el proceso de paz, presencia una crisis de legitimidad: el informe de la Fundación Ideas para la Paz (2022) nos informa que el 45% de los oficiales activos.

La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO, 2020) reconoció que solamente el 18% de las academias militares de la región integran enfoques de género y diversidad en su formación, y siguen perpetuando los modelos excluyentes jerárquicos. A ello se le añade la politización de las fuerzas armadas, en Brasil, por ejemplo, el 70% de los cadetes se muestran favorables a realizar intervenciones militares en el ámbito de la política, según la Universidad de São Paulo (2021), y esto puede ser considerado como un reflejo de la distorsión del liderazgo ético.

Perú se halla ante un decisivo dilema. De acuerdo a la Defensoría del Pueblo (2023), el 65% de los ciudadanos muestran desconfianza en las fuerzas armadas, ante un telón de casos como el caso del “Club de la Construcción” (sobrefacturación en obras de infraestructura) y la intervención del ejército en protestas sociales, una de cuyas manifestaciones se dio durante la emergencia social de diciembre de 2022, donde se evidencian 28 decesos por el uso desmedido de la fuerza.

La enseñanza ética de los cadetes peruanos se enfrenta a una doble crisis:

Currículo anacrónico: la Escuela Militar de Chorrillos dedica únicamente 80 horas del año a la ética (frente a las 200 horas que se imparten en táctica de combate), así versa su informe académico 2022.

La corrupción sistémica: el caso Vladimiro Montesinos (asesor en el servicio de la inteligencia durante el periodo fujimorista) haya dejado una impronta clientelista: el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2022) da cuenta de que el 40% de los cadetes piensan que son “inevitables” los acuerdos informales de cara a los ascensos.

Añadiendo, el Ministerio de Defensa (2023) hizo saber que el 30% de los formadores de las academias militares no poseen formación en pedagogía crítica, lo que conlleva a una educación muy acotada del liderazgo transformacional. La escasez de mujeres en los altos mandos (solo el 8% de los oficiales superiores son mujeres) corresponde a otra brecha ética, según un informe elaborado por la Pontificia Universidad Católica del Perú (2021).

1.2. Delimitación de la Investigación

1.2.1. Delimitación espacial

La investigación se realizará en la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", ubicada en el distrito limeño del mismo nombre. Esta institución constituye la principal escuela de formación militar del país y es precisamente la encargada de la preparación de la mayoría de los oficiales del Ejército Peruano que llegan a conformar los altos mandos. La elección de los cadetes de la especialidad de Infantería responde a la importancia de esta arma en la conducción de operaciones de tierra y a los retos éticos que ha tenido que afrontar

a lo largo de su historia, sobre todo en intervenciones relacionadas con conflictos sociales y en operaciones contra el narcotráfico en el VRAEM.

1.2.2. Delimitación temporal

La investigación se centra en el año académico del 2025, etapa en la que los cadetes de IV año llevan a cabo la última etapa de la formación antes de culminar con su ingreso como subtenientes del Ejército Peruano. Es una etapa álgida para revisar la pertinencia del currículo vigente y su posible impacto en la formación ética y el fomento del liderazgo. Además, se contempla un periodo retrospectivo que parece ser el establecido desde la data de 2015 y hasta el 2024 a los efectos de estudiar los antecedentes institucionales y poder quizás estudiar las posibles continuidades o variaciones en lo que respecta a las formas de enseñar que se han utilizado en ese periodo.

1.2.3. Delimitación teórica

La investigación se orienta a la exploración de los dos ejes principales: La formación ética y desarrollo del liderazgo de los cadetes de IV año de Infantería; estos dos elementos se abordarán como una continuidad del análisis del currículo que se ejecuta en la institución y de los enfoques pedagógicos que ha traído la Escuela Militar. La elección de estos ejes teóricos se dirige a poder entender cómo se desarrollan las competencias éticas y de liderazgo para estos cadetes en el marco de la formación profesional militar y cómo éstos se ven cuestionados a su vez, por las exigencias operacionales y los requerimientos éticos que surgen del quehacer de la Infantería.

1.3. Formulación del Problema

1.3.1. Problema General

¿Cuál es la relación entre la formación ética y el liderazgo de los cadetes de Cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” , Lima 2025?

1.3.2. Problemas Específicos

Problema Específico 1

¿Cuál es la relación entre los valores y principios morales y el liderazgo de los cadetes de Cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” , Lima 2025?

Problema Específico 2

¿Cuál es la relación entre la conciencia social y el liderazgo de los cadetes de Cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” , Lima 2025?

Problema Específico 3

¿Cuál es la relación entre la disciplina ética y el liderazgo de los cadetes de Cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” , Lima 2025?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Determinar la relación entre la formación ética y el liderazgo de los cadetes de Cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” , Lima 2025

1.4.2. Objetivos Específicos

Establecer la relación entre los valores y principios morales y el liderazgo de los cadetes de Cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” , Lima 2025

Establecer la relación entre la conciencia social y el liderazgo de los cadetes de Cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” , Lima 2025

Establecer la relación entre la disciplina ética y el liderazgo en los cadetes de IV año infantería de la Escuela militar de chorrillos Coronel Francisco Bolognesi 2025.

1.5. Justificación e Importancia de la Investigación

1.5.1. Justificación teórica

La investigación se nutre de marcos teóricos fundamentales para poder comprender la relación existente entre la formación ética y el liderazgo en los contextos castrenses. Desde la perspectiva del desarrollo moral de Kohlberg (1981), quien entiende que el juicio ético se desarrolla a través de estadios cognitivos, el presente estudio analizará el aprendizaje de principios como la justicia, la responsabilidad y el respeto por los derechos humanos desde la formación de cadetes de IV año de Infantería. Para Kohlberg (1981), la educación ética debe trascender a normas que son impuestas, al mayor razonamiento ante dilemas entendidos como complejos, lo que resulta ser una característica crítica para los líderes militares en escenarios de conflictos sociales u operativos antidrogas. El modelo del liderazgo transformacional de Bass y Avolio (1994), por su parte, también permite desarrollar un esquema para la valoración de competencias igualmente importantes en la comprensión del liderazgo a partir de aspectos como la inspiración, la consideración individualizada o la estimulación intelectual que permiten guiar a un grupo en contextos de presión. Estos enfoques deben ser complementados con teorías institucionalistas que estudian el impacto que tiene la cultura organizacional de la Escuela Militar de Chorrillos determinada por jerarquías rígidas y casos de corrupción en la ética de sus estudiantes.

1.5.2. Justificación practica

La utilidad práctica de la investigación consiste en que el insumo que se elabore permita mejorar la formación inicial de los oficiales, lo que es especialmente importante debido al incremento de las denuncias por abusos de autoridad durante la realización de operativos

sociales. La Defensoría del Pueblo (2023) ha indicado que el 60% de las violaciones a derechos humanos que han sido ejecutadas por militares de las Fuerzas Armadas (2020- 2023) involucran a oficiales que cuentan con menos de cinco años de servicio, lo que también sugiere vacíos en su formación inicial ética. Haciéndonos cargo de la formación de los cadetes de IV año de infantería que en el año 2026 estarán a la cabeza de las unidades operativas del Ejército Peruano, la investigación nos permitirá identificar debilidades presentes entre los contenidos de los cursos de ética y liderazgo, específicamente: formación inadecuada en protocolos de actuación proporcional y ausencia de enfoques de género, entre otras. El conocimiento que adquiera el Ministerio de Defensa y la Escuela Militar de Chorrillos será utilizado para reformular expresamente sus currículos mediante la introducción de, por ejemplo, simulaciones para operaciones de control basado en casos reales de conflictos sociales o entrenamiento en justicia restaurativa.

1.5.3. Justificación metodológica

El diseño metodológico descriptivo-correlacional de tipo transversal se justifica en su capacidad para analizar, en un único momento temporal (2025), la relación existente entre las variables de las que se parte: formación ética y liderazgo. El diseño empleando el enfoque mixto permite participar en la recolección de datos cuantitativos como encuestas con escalas Likert aplicadas a los 80 cadetes para medir la percepción de ellos sobre la integridad institucional o su autoevaluación como líderes y sus datos cualitativos con entrevistas realizadas a instructores y análisis de los documentos curriculares.

La decisión de utilizar un corte transversal, en lugar de un corte longitudinal, es adecuada para los recursos de que se dispone y para el fin que se busca: el diagnóstico de la realidad en el momento actual del programa formativo, aun cuando se reconoce como una de las limitaciones, su incapacidad para establecer causalidad directa. No obstante, este diseño es el más indicado para obtener una línea base con la que se puedan hacer comparativas futuras o bien evaluaciones de impacto tras las intervenciones curriculares.

1.5.4. Importancia de la investigación

Dicha investigación es relevante tanto desde la perspectiva académica como social e institucional, al poder contribuir a subrayar la ausencia de reconocimiento de esta particular aportación en el contexto de la enseñanza del liderazgo en el ámbito de la educación militar en América Latina, más concretamente en la convergencia que se da entre la formación ética y la educación del liderazgo militar. Desde el punto de vista de la teoría de la educación del liderazgo, la investigación irá especialmente más allá de hasta qué punto se pueden aplicar

modelos tan conocidos como el desarrollo moral de Kohlberg (1981) o el modelo del liderazgo transformacional (Bass y Avolio (1994) en contextos castrenses con su propia problemática, como la herencia autoritaria, la historia de la corrupción y la plaga que representan los grupos criminales. Estas teorías, comúnmente analizadas en el mundo civil, expresan su propia fuerza cuando se las estudia en las academias militares, donde la obediencia jerárquica y la toma de decisiones en un contexto de presión determinan la aplicación de la formación ética. La investigación también va más allá, ya que amplía el propio conocimiento en el campo de la psicología de la educación y la sociología militar y ofrece un modelo de análisis que puede resultar aplicable en otros países de la región con contextos similares (por ejemplo, Brasil, Colombia y México) donde las fuerzas armadas en la actualidad viven crisis de legitimidad y dilemas operativos.

El presente trabajo presenta una contribución a la reconstrucción de la confianza de la ciudadanía peruana con sus fuerzas armadas, dilapidada por décadas de escándalos como el Club de la Construcción o la injerencia del ejército en las protestas sociales. Según el Latinobarómetro (2023), sólo el 35% de la ciudadanía peruana confía en las instituciones castrenses, cifra escandalosa, si se tiene en cuenta que son instancias garantes de la seguridad nacional. Cuando nuestra investigación señala los problemas existentes y propone mejorar la formación ética de los futuros oficiales, es para lograr reducir el número de abusos de autoridad en función de los datos que brinda la Defensoría del Pueblo (2023), donde el 60% de las violaciones de derechos humanos durante los operativos urbanos fueron perpetradas por oficiales jóvenes. Con una formación ética adecuada se contribuye a proteger a la ciudadanía y, en el contexto de un país cíclicamente afectado por crisis políticas y fracturas sociales, a dar soporte a la gobernabilidad democrática.

De manera resumida, este trabajo no solo debe quedar en lo académico, siendo un recurso para la transformación institucional y la justicia social, sino que al crear líderes militares de forma ética, no sólo se afianza la legitimidad de la seguridad nacional, sino que se abre el camino para un ejército más accesible a la ciudadanía y más transparente en sus acciones; un ejército que es un aliado estratégico en la construcción de una democracia consolidada y redistributiva.

1.6. Limitaciones de la Investigación

Si bien hasta el momento la investigación no ha identificado limitaciones críticas que impidan su ejecución, es importante reconocer que, en fases posteriores, podrían surgir desafíos vinculados al acceso a información confidencial o restringida por parte de la Escuela Militar de Chorrillos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Canch (2022), en su tesis titulada “El liderazgo transformacional y la gestión de recursos humanos, herramientas fundamentales para abordar la problemática de la motivación en el Ejército Argentino”, constituye un aporte académicamente relevante para la comprensión de la problemática de la motivación del personal militar en la actualidad. El trabajo fue desarrollado como trabajo final integrador mediante el cual el autor se sometió al examen final para la obtención del título de Especialista en Planeamiento y Gestión de Recursos Humanos en Organismos Militares, donde elaboró este estudio explicando integralmente el impacto que los factores sociales, económicos, políticos e institucionales han ejercido y siguen ejerciendo sobre la motivación y el correspondiente desempeño del personal militar. Su investigación tuvo lugar dentro de un marco teórico sólido que superpone los principios doctrinales expuestos en el Manual de Ejercicio de Mando (Ejército Argentino, 1990), los de Magnelli (1993) sobre el liderazgo militar y el concepto de mando descentralizado. Además, contempla la revisión crítica del perfil de formación de los oficiales del Colegio Militar de la Nación Efectuar una comparación con los demandados por los liderazgos actuales de la institución. Un hecho a destacar en este trabajo de estudio resulta ser el de la gestión de recursos humanos militares revisados con el Reglamento de Logística de Personal (2004) y los fundamentos teóricos de la administración del personal de Chiavenato (2011). finaliza con un plan de acción educativo que se orienta en la implementación de ese modelo de liderazgo en el conjunto de organismos del Ejército Argentino con la cual se aporta una solución a la problemática que aborda. Este trabajo de investigación sirve de antecedente para la presente investigación, no sólo gracias a su enfoque integral sobre la motivación en contextos militares, sino por su componente metodológico ya que establece la posibilidad de unir organización con la aplicación en el campo de lo militar. Sus conclusiones refuerzan la necesidad de adaptar estilos de liderazgo y políticas de gestión de recursos humanos a las actuales fuerzas armadas.

El ensayo académico realizado por Velasco Castillo (2020) como requisito de opción al título de Especialista en Alta Gerencia en la Universidad Militar Nueva Granada, presenta una temática clave para las organizaciones castrenses actuales que consiste en la temática de los estilos de liderazgo y su influencia en la Dirección de Talento Humano en las Fuerzas Militares, dejando constancia de un buen antecedente para investigar sobre el liderazgo militar y la organización militar. La investigación se basa en un análisis comparativo de los principales estilos de liderazgo -autocrático, democrático, liberal o laissez-faire, transaccional y

transformacional- y permite poner de manifiesto cuál de ellos se puede adaptar mejor a los requerimientos de estas organizaciones militares y manera de influir en su optimización del capital humano. Desde el punto de vista metodológico, el autor usa un estilo cualitativo que basa su trabajo en la revisión documental sistemática, teniendo como fuentes principales las fuentes documentales disponibles en las bases de datos y repositorio institucional de la Universidad Militar Nueva Granada. Los resultados más importantes de esta investigación se pueden poner de manifiesto en que: El liderazgo formal de las organizaciones militares debe incluir los elementos de los varios estilos de liderazgo de acuerdo con las particularidades del contexto operativo, La flexibilidad en la utilización de los distintos tipos de liderazgo resulta clave para rentabilizar al máximo el potencial del personal militar, El trabajo finaliza con la propuesta de desarrollar modelos de liderazgo adaptativos que, respetando los principios castrenses fundamentales, lleven a la optimización de la gestión del talento humano en las Fuerzas Militares. Dichas conclusiones son un excelente insumo para la presente investigación, en especial en lo tocante a la forma de entender la dinámica liderazgo-talento humano en las ONG's militares.

El artículo de Tolosa (2020), titulado “Cambios y continuidades en la formación del Ejército Argentino: La doctrina peronista (1945-1955) y la teoría francesa (1955-1973)”, representa una publicación importante para poder aproximarnos a la evolución histórica de las políticas educativas militares en Argentina en relación con los contextos políticos de carácter nacional. Editado por la revista Estado Abierto, este trabajo realiza un recorrido comparativo entre dos etapas clave de la historia militar argentina, a saber, la etapa peronista (1945-1955) y los años de la proscripción del peronismo (1955-1973) marcada por la influencia de la teoría militar francesa. Desde la mirada en el marco teórico de la historia-institucional, el autor da cuenta de la forma en que las políticas estatales reformadas actuaron sobre las líneas de formación del Ejército Argentino, poniendo énfasis en los cambios y las continuidades de su doctrina educativa. El trabajo presenta al Ejército como una institución corporativa con un cierto grado de autonomía, aunque también influenciada por las políticas públicas que se llevan a cabo en cada tiempo. Metodológicamente, el trabajo gira en torno a un análisis documental exhaustivo, contrastando fuentes primarias y fuentes secundarias para reconstruir los procesos de reforma y adecuación de la educación militar. Entre los hallazgos más importantes, Tolosa (2020) destaca que: Durante el peronismo, la educación militar estuvo muy ligada al proyecto político nacional-popular, introduciendo aspectos de la doctrina justicialista. Después de 1955, bajo la influencia francesa, hubo un cambio hacia un enfoque más técnico y profesionalista. No obstante, estos cambios, existieron ciertas constantes en la identidad institucional del

Ejército. Este artículo es de particular interés como antecedente de otras por pintorescas o serias sobre educación militar, políticas de defensa, relaciones civiles-militares, etc., en tanto que ofrece un marco analítico que puede ser tomado en cuenta en la investigación y también un marco que articula dimensiones históricas, políticas e institucionales. Su comparación entre dos modelos formativos enseña claves para la interpretación del pensamiento militar argentino en el siglo XX.

El artículo de los autores Roa Santana, Ramos Vergara y Zuleta Gómez (2024), La investigación se centra en analizar cómo se ha venido incorporado la perspectiva de género en los procesos formativos del Ejército Nacional de Colombia, desde sus escuelas de formación inicial hasta los cursos de ascenso y de reentrenamiento orientados a oficiales y suboficiales, para lo cual los autores optan por una metodología mixta que conjuga la revisión documental, normativa y curricular, con trabajo de campo (entrevistas y observaciones), lo que permite contar con una imagen holística de los avances y obstáculos en el tratamiento de la carga de género en la formación del Ejército. Entre los más relevantes se cuenta la identificación de las estrategias pedagógicas concretas que se han ido incorporado en función de la recuperación de esta perspectiva de género en los procesos de formación militar, así como un análisis comparativo del tratamiento que esta carga ha tenido a través de las diferentes etapas de la formación militar. La investigación también es capaz de medir el impacto que esta carga de género en la formación tiene sobre la cultura organizacional de la institución, evidenciando tanto avances en el ingreso subordinado de mujeres a espacios jerárquicos, como resistencias que se encuentran todavía profundamente arraigadas en el marco de la tradición jerárquica existente.

El trabajo de Castro Barros y Vega Arriagada (2020) que ha dado lugar al artículo Personalidad y estilo de liderazgo en funcionarios del Ejército de Chile, lleva a cabo una aportación relevante en el análisis psicológico del liderazgo militar. De esta investigación, que se presentó como tesis en la Universidad Autónoma de Chile para optar al grado de Licenciado en Psicología, se postulan cuidadosamente algunas relaciones entre rasgos de personalidad y estilos de liderazgo frecuentes en los funcionarios del Ejército de Chile siguiendo una línea de investigación de tipo cuantitativo. En lo que respecta al enfoque, el estudio adoptó un diseño correlacional no experimental y transversal que utilizó dos instrumentos validados: el test de Estilos de Liderazgo (Kurt Lewin) ($\alpha = 0.58$) y el cuestionario de personalidad ZKAPQ-SF de Zuckerman, Kuhlman y Aluja que obtuvo un valor de consistencia interna alta (α de 0.91 a 0.83) para sus cinco factores. La muestra estuvo conformada por 100 funcionarios castrenses (personal y oficiales) que nos permitió establecer comparaciones significativas entre ambos

grupos. El principal hallazgo del estudio indica que: Los rasgos de personalidad predicen de manera significativa los estilos de liderazgo que utilizan los militares chilenos. El estilo autoritario se relaciona especialmente con las facetas Sociabilidad (EX4), Actividad General (AC2), Exhibicionismo (EX3) y Susceptibilidad al Aburrimiento-Impulsividad (SS4). El estilo democrático se asocia con Energía de trabajo (AC4), Depresión (NE2) y Exhibicionismo (EX3). El estilo laissez-faire se relaciona con Dependencia (NE3) y Agresión Física (AG1). Un resultado especialmente relevante, fue que los oficiales alcanzaron un promedio significativamente más alto en el estilo de liderazgo democrático, lo que se alinea con lo expresado en el Centro de Liderazgo del Ejército de Chile; es más, esto podría entrever que los procedimientos formativos de sus oficiales estarían llegando a cumplir con serias expectativas institucionales en cuanto al proceso de interiorización de tales modelos de liderazgo. La investigación concluye fundamentalmente que la personalidad es un factor determinante en la adopción de estilos de liderazgo en lo militar, sugiriendo la existencia de una relación empíricamente establecida entre ellas en el ámbito militar chileno. Lo anterior es un antecedente valiosísimo para futuras investigaciones sobre psicología del liderazgo militar y la formación de oficiales, así como el desarrollo de competencias directivas en lo militar.

2.1.2. Antecedentes nacionales

La tesis que realizaron Puente Mejía y Quiñonez Rodríguez (2020) bajo el título “Responsabilidad Social y Liderazgo de los Cadetes de Cuarto Año de Infantería de la EMCH AF – 2019” se centró en la relación que puede existir entre la responsabilidad social y el liderazgo en cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”. La propuesta de investigación se sustentó en el supuesto de que la responsabilidad social, bajo parámetros como el compromiso con la comunidad, el cambio social, la ética o el papel de las y los profesionales, podría incidir en el desarrollo de la capacidad de liderazgo militar. La metodología elegida para el estudio fue la de enfoque cuantitativo, no experimental, considerando una población de 80 cadetes del cuarto año de Infantería y valiéndose de la aplicación de un cuestionario. Junto a ello, los autores concluyen que hay una relación directa y significativa en la correlación entre ambas variables, estableciendo que el ejercicio de la responsabilidad social contribuiría en el fortalecimiento de las competencias de liderazgo en la formación de los oficiales del Ejército del Perú, de forma adicional, la investigación expusieron algunas consideraciones que permitan mejorar el liderazgo en cadetes mediante la interrelación de estrategias de formación que vinculen ambos conceptos. Los hallazgos obtenidos sustentan la importancia de la investigación en el liderazgo militar desde dimensiones éticas y sociales,

así como el aporte que supone contar con un precedente empírico para los estudios que se realicen en contextos castrenses

El trabajo de tesis a cabo por Peche Leiva y Monzón Huilca (2020), denominado “El liderazgo militar y el empleo en la sección de fusileros de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2020”, tenía como principal objetivo examinar la asociación existente entre el liderazgo militar y el empleo en la sección de fusileros de los cadetes de cuarto año, la sección de fusileros representa la unidad de formación táctica fundamental en la infantería; la hipótesis de la investigación establecía que la habilidad de liderazgo militar se constituía como un factor de éxito en el empleo en la sección de fusileros por parte de los cadetes en el contexto de su instrucción militar en unidades de combate. Desde la perspectiva metodológica, la investigación adoptó un diseño descriptivo-correlacional y un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), de tipo no experimental; en el sentido inverso, la población estuvo conformada por 98 cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos de los que se extrajo una muestra de 78 personas; mediante la aplicación de un instrumento de 12 ítems (precedentemente validado y procesado con el software SPSS v.24), los autores encontraron relación correlacional significativa, positiva ($\rho = 0.629$, $p = 0.000$) entre el liderazgo militar y el empleo en la sección de fusileros, usando el coeficiente de Spearman (Peche Leiva & Monzón Huilca, 2020). Los resultados evidenciaron que el rendimiento en la sección de fusileros parece depender en gran medida del liderazgo militar, dado que esta unidad es el lienzo sobre el que los cadetes van a desarrollar habilidades tácticas a nivel de toma de decisiones bajo presión y desarrollo del mando; además, evidencia que la enseñanza de cómo liderar en ese contexto es clave para formar a los futuros oficiales del Ejército del Perú. Como contribución, el estudio propone algunas recomendaciones para reforzar la enseñanza de cómo liderar en esta sección de fusileros, entre las que se encuentra la inclusión de metodologías prácticas que refuercen las competencias adquiridas en esta sección; estos hallazgos apoyan la propuesta de la existencia del liderazgo militar desde una perspectiva operativo-táctica y son un antecedente empírico como base de futuras investigaciones en el ámbito castrense

La tesis por Espinoza Ticona y Corrales Luján (2021), bajo el título “Las formas de liderazgo en la Escuela Militar de Chorrillos, 2019”, tuvo como objetivo central el describir las formas de liderazgo ejercidas en la formación de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” (EMCH) durante el año 2019. El estudio surgió de la necesidad de estudiar los estilos de liderazgo imperantes en un entorno castrense, especialmente en lo referente a los efectos que la formación profesional que recibirán los futuros oficiales del

Ejército del Perú tiene sobre ellos. En cuanto a la metodología del trabajo de investigación en cuestión, se sigue un enfoque metodológico cuantitativo con un diseño no experimental y descriptivo. La recoger datos fue a través de un cuestionario que los investigadores administraron a una buena muestra aleatoria de cadetes y sobre los indicadores de las formas de liderazgo ejercidas en la institución. Los resultados pusieron de manifiesto que los cadetes han llegado a reconocer e introducir diferentes tipos de liderazgo a lo largo de su formación, entre los cuales el liderazgo auténtico es el que parece más adecuado para la propia formación militar. Este tipo de liderazgo, que se caracteriza por la transparencia, por la ética, por la formación de capacidades integrales (enriqueciendo, por tanto, el aprendizaje tanto de la disciplina como el del liderazgo), resulta fundamental para la construcción de competencias profesionales en el ámbito de las ciencias militares. En conclusión, el estudio determinó que hay que impulsar el liderazgo auténtico por primacía en la EMCH ya que ayuda a desarrollar cualidades que son esenciales a los cadetes, como la integridad, la resiliencia y la capacidad de tener una influencia positiva, cualidades que se requieren para ejecutar su rol como futuros líderes, y que se complementaron con la importancia de investigar sobre los estilos de liderazgo en la formación militar, en beneficio de una mejora en los procesos formativos de la institución.

El estudio de Huerta Villar y Huamani Arévalo (2020) es un referente teórico importante para la investigación que se lleva a cabo, pues aborda las relaciones del desempeño profesional de los instructores militares y la formación de los cadetes en la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en un diseño de carácter cuantitativo y correlacional, y aporta evidencias empíricas de la calidad de la enseñanza de los oficiales en la formación profesional de los futuros oficiales del Ejército Peruano. En cuanto a la metodología empleada, el estudio hizo uso de un cuestionario con 16 ítems, validado de forma estadística, aplicado a una muestra representativa de 72 cadetes de cuarto año de Infantería (de una población total de 88). El procesamiento de datos mediante el programa SPSS arrojó resultados confiables que dieron lugar a correlaciones entre las variables bajo estudio. Los resultados más relevantes muestran que el desempeño docente de los instructores militares correlaciona positivamente con: La adquisición de competencias técnicas y tácticas de los cadetes, El desarrollo de habilidades de liderazgo castrense. La internalización de valores y principios militares. La formación del carácter y disciplina profesional. En particular, se confirmó que aspectos como la capacidad pedagógica, el nivel técnico-profesional y el ejemplo personal de los instructores son determinantes en el proceso de formación. Los resultados encontrados coinciden con lo expuesto por los autores Bass y Avolio (1994) en relación con el liderazgo transformacional en el ámbito castrense, pues el instructor inserto en el contexto de la investigación es un modelo

de la conducta profesional. La investigación finaliza con el señalamiento en torno a la necesidad de mantener altos estándares en la selección y actualización permanente de los oficiales instructores, ya que su tarea constituye una pieza básica en la formación de los futuros líderes del Ejército. Los resultados encontrados dan sustento teórico y metodológico a esta investigación, particularmente con lo que se refiere a los procesos de enseñanza-aprendizaje en el ámbito militar profesional.

La investigación llevada a cabo por Espinoza Tineo y Cruz Díaz (2020) constituye un considerable aporte al análisis del liderazgo castrense al determinar el grado de influencia de los principios del don de mando en la formación de cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”. Este estudio que fue desarrollado bajo un enfoque cuantitativo mediante un diseño no experimental transversal, representa la evidencia empírica de cómo los fundamentos del mando militar permiten desarrollar el liderazgo en los futuros oficiales del Ejército Peruano. Desde la óptica metodológica, estudió la relación entre los principios del don de mando y el desarrollo del liderazgo militar utilizando un cuestionario validado aplicado a una población de 60 cadetes de cuarto año de Infantería, que permitió obtener datos cuantificables sobre la relación de estos dos sectores temáticos. En el análisis de los resultados se obtiene que los tres componentes del don de mando - comportamiento humano, características del mando y problemas potenciales- influyen directamente y de manera significativa sobre la formación del liderazgo castrense. La investigación finaliza haciendo hincapié en la importancia de dar cabida a la enseñanza de los principios del don de mando en el proceso de formación de los cadetes dado que constituyen pilares que garantizan el adecuado desarrollo el liderazgo militar. En este sentido, estos resultados son consistentes con lo que indican autores como Covey (1992), quienes consideran que los principios son elementos necesarios para el desarrollo del liderazgo, principalmente en contextos organizacionales complejos, tal y como lo es el militar. Este estudio aporta un marco de referencia de interés para este trabajo, en particular en lo que se refiere a la formación de competencias de liderazgo en el ámbito militar y al papel que los principios del mando militar tienen respecto a la misma.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Variable 1. Formación ética

- Definición

La formación ética se apoya en un marco teórico que reúne principios de la filosofía, de la psicología y de la pedagogía para entender cómo se va produciendo el juicio moral en las situaciones en las cuales existe liderazgo militar.

- Teorías

2.2.1.1. Teoría Filosófica: Ética de la virtud.

Desde la filosofía clásica, la ética de Aristóteles es el elemento que da arrancada a una discusión sobre la virtud que, desde el hábito, es el elemento central de un juicio moral que se puede practicar, donde la prudencia será la que permite juzgar entre lo justo y lo conveniente en contextos en los que se duda.

2.2.1.2. Teoría del desarrollo moral de Lawrence Kohlberg (1981)

La discusión con la teoría del desarrollo moral que explica Kohlberg (1981) permitirá enriquecer la propuesta, ya que conforme con este autor la habilidad para resolver dilemas éticos se produce en estadios que van desde una moral heterónoma (moral basada en el castigo y la obediencia) a una autónoma en la que se sustentan universalmente valores como la justicia o la dignidad humana.

2.2.1.3. Teoría del liderazgo

Esto combinado con el liderazgo transformacional de Bass y Avolio (1994), por el cual un líder ético no cumpliría tan solo normas, sino que podría estimular a sus subordinados a seguir el ejemplo de compartir valores, cuidado de la integridad personal o preocupación por el bienestar común; aspectos relevantes en situaciones donde las decisiones pueden influir sobre las vidas de las personas, o sobre la seguridad nacional.

2.2.1.4. Teoría de la Ética

En el contexto de la presente, la conceptualización de la formación ética designa el eje sistemático de cómo los cadetes aprenden, interiorizan y practican principios morales, normas de conducta y pericias deliberativas para actuar con autonomía, responsabilidad y coherencia ante las situaciones problemáticas que se presentan (González, 2022). No se limita solamente a la transmisión de un código deontológico, sino que requiere un entrenamiento en el análisis crítico de dilemas reales el uso proporcional de la fuerza, la regla de la confidencialidad de las operaciones, la gestión de conflictos de interés y la construcción de una conciencia situacional que resuma la obediencia jerárquica y la responsabilidad social.

2.2.1.5. Teoría de la competencia moral

En términos operacionales, esta variable se medirá mediante indicadores como la carga horaria de los cursos de ética aplicada, la forma pedagógica utilizada (casos, simulaciones, debates), la evaluación de la competencia moral mediante pruebas estandarizadas (en este caso el Defining Issues Test (DIT) adaptado al contexto militar) y la observación de la conducta en situaciones simuladas que replican las exigencias operativas (Capacute y Morante, 2020).

Por lo demás, se consideran factores institucionales que condicionen su efectividad: la transparencia en los procesos disciplinarios; la coherencia entre el discurso ético institucional y las prácticas cotidianas; la existencia de mecanismos para la denuncia de irregularidades sin represalias.

- Dimensiones

2.2.1.6. Dimensiones de la variable

La variable formación ética se desarrolla a través de tres dimensiones que convergen en la esencia misma de la variable y de su proyección.

2.2.1.6.1. Dimensión 1. Valores y principios morales

Se centra en la aceptación y en la vivencia de las virtudes básicas, de la integridad, de la honestidad, del respeto, de la justicia, las cuales son las que apuntalan el proceder ético tanto en el plano individual como colectivo. Esta dimensión implica la aprehensión y en el rigor por su aplicación de los códigos éticos tanto de las instituciones como de la profesión, en la que se entienden como los marcos normativos para las prácticas a realizar en un contexto determinado (Abel y Zavaleta, 2025); también fomenta la reflexión crítica frente a los dilemas de la representación moral, favoreciendo la profundización de las consecuencias sociales y personales que pueden derivarse de las decisiones, lo que facilita que el actuar se refuerce, como consecuencia, ante la eventualidad de que el pensar -el acto de pensar- se desdibuje entre el propio pensar y el propio hacer. Señala como indicadores:

Desarrollo de la seriedad, honestidad, estima y justicia: Se expresa en el experimento continuo de esos valores capitales que guían la forma de actuar personal y profesional hacia la rectitud y justicia hacia los otros.

Comprender y poner en práctica códigos éticos institucionales y profesionales: Se advierte en la capacidad para interpretar y aplicar los marcos normativos establecidos para la responsabilidad de las instituciones y profesiones.

Crítica con deducibilidad de dilemas morales y su repercusión en la toma de responsabilidad: Se percibe en la experticia para revisar situaciones que son moralmente difíciles, tomar en cuenta sus consecuencias y tomar decisiones congruentes con los principios morales.

2.2.1.6.2. Dimensión 2. Conciencia social,

Constituye una orientación opuesta a la anterior, siendo por supuesto que, por medio del compromiso y la voluntad en pro del bien común y el ser útil al grupo, la dimensión se hace fácilmente reconocible mediante acciones orientadas al apoyo del grupo más allá de los

intereses particulares (Medina y Benítez, 2021). El compromiso a la diversidad cultural, los derechos humanos y la equitatividad son algunas acciones que incluyen en esta dimensión; en otras palabras, una mirada inclusiva que donde se toma en cuenta y se valora la diferencia y a esta mirada inclusiva a la que nos dirigimos la complementan algunas acciones que se podrían incluir en la responsabilidad o la solidaridad con participaciones en actividades comunitarias o proyectos solidarios de tal modo que esta ética se hace en esfuerzos que a nivel particular persiguen mejorar las condiciones de vida de las personas o los grupos vulnerables o facilitar la cohesión entre la gente. Esta dimensión tiene los siguientes indicadores:

Compromiso hacia el bien común y el servicio a la sociedad: Se encuentra evidenciado por la disposición y voluntad al servicio del grupo privilegiando necesidades del colectivo por encima de los intereses personales.

Sensibilidad acerca de la diversidad cultural, de los derechos humanos y la igualdad: Se manifiesta en la capacidad para ver, apreciar y respetar las diferencias promoviendo una convivencia inclusiva y equitativa.

Participación en las actividades comunitarias o en proyectos que promueven la solidaridad: Se pone de manifiesto en la implicación en las acciones que se enfocan en mejorar las condiciones de vida de personas o grupos en situación de vulnerabilidad y la promoción de la cohesión social.

2.2.1.6.3. Dimensión 3. Disciplina ética

Es aquella que está estrechamente con el discurso de ceñirse a la estructura de una conducta acorde con principios morales cuando nos encontramos ante presiones externas, ante situaciones de conflicto o tentaciones. Esto supone tener que estar disciplinado en el sentido más puro de la palabra, es decir, tener que hacer un esfuerzo regulándose, donde el individuo tiene que tener una determinada capacidad de autoconformarse para llevar a cabo normas, deberes y prácticas propias de la propia organización sin tener que estar controlado por personas ajenas a la misma. Un comportamiento moral bien hecho se pone nuevamente de manifiesto, por ejemplo, cuando un profesional tiene que aceptar la corrupción que le proponen a él o a su equipo de trabajo, aun a sabiendas de la oferta de un premio dinerario; o bien cuando un jefe o superior toma una decisión que aun sabiendo que concede el poder no sólo acumula poder, siempre preferirá la transparencia en el contexto de su toma de decisiones aun a sabiendas de que eso le supone ir contra la cultura de la organización a la que está sometido o de hacerlo frente a los poderosos y a los embajadores. La disciplina ética asegura la coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos, y por lo tanto la justifica; además, permite crear confianza y legitimidad hacia las Instituciones, por lo que ayudará a fortalecer su papel como

fundamento de una comunidad justa y equitativa. (Abel & Zavaleta, 2025). Sus indicadores son: Indicadores:

Capacidad para autorregular conductas fundamentadas en principios éticos e incluso en situaciones de presión: Se manifiesta en la capacidad para mantener la propia línea moral independientemente de las tentaciones, de los conflictos o de las coacciones.

Cumplimiento de normas y deberes institucionales con autonomía y responsabilidad: Se manifiesta en la capacidad de actuar conforme a los reglamentos y las obligaciones internas, pero sin la supervisión de los demás.

Capacidad para autorregular conductas fundamentadas en principios éticos e incluso en situaciones de presión: Se manifiesta de nuevo en la fortaleza personal para mantener decisiones éticas en presencia de las tentaciones o las presiones que podrían llevarnos hacia actuaciones contrarias a los valores morales.

2.2.2. Variable 2. Liderazgo

- Definición

La variable liderazgo se fundamenta en un cuerpo- teórico multidisciplinar que incluye, entre otras, disciplinas como la psicología de las organizaciones o la sociología militar para dar cabida a ciertas explicaciones del modo en que los individuos conducen, motivan, dirigen a los otros a realizar tareas hacia metas compartidas en contextos altamente complejos.

- Teorías

2.2.2.1. La teoría del liderazgo transformacional

La teoría del liderazgo transformacional (Bass y Avolio (1994) se erige como una de las teorías fundamentales al considerar que los líderes que son efectivos no solo gestionan tareas, sino que inducen a sus seguidores a seguirlos mediante una visión establecida, una estimulación intelectual y una atención individualizada para inducir a sus equipos a un grado de compromiso que va más allá del mero cumplimiento. El liderazgo en el marco de los cadetes de infantería se conceptualiza como la capacidad para influir positivamente en un grupo, habilidosamente, ya sea con recursos cognitivos, emocionales y técnicos, para llevarlos a cumplir una misión determinada, preservando la alineación a valores éticos institucionales, a la vez que se hace frente a múltiples adversidades, logrando así la resiliencia del conjunto; concepto que trasciende la pura jerarquía al incluir la empatía, la adaptabilidad a las situaciones estratégicas y la posibilidad de ser un modelo de comportamiento ético aunque, incluso, se esté bajo presión (Guzmán, 2020). Desde el punto de vista operacional, el liderazgo se hace palpable a través de indicadores observables y medibles desde la habilidad de resolver conflictos

mediante diálogos inclusivos, la capacidad de comunicar las visiones de un modo claro y que alimente el compromiso, la habilidad para poder adaptarse a contextos cambiantes, pero sin perder la mirada en los valores básicos, y la demostración de la integridad en situaciones éticamente ambiguas. En otras palabras, operacionalizar el liderazgo significa desmenuzar su complejidad teórica en acciones y en resultados que hagan patente su efectividad real en grupos y en organizaciones, independientemente de su naturaleza (Vásquez, 2020).

2.2.2.2. Teoría del liderazgo servicial

El liderazgo servicial, planteado por Greenleaf (1977), entiende al líder como a un servidor cuyo propósito es cuidar del crecimiento personal, profesional y moral de sus subordinados. Este modelo de liderazgo argumenta que la autoridad no se ejerce solamente por la propia jerarquía, sino que viene acompañada de la empatía, de la escucha activa y de una disponibilidad constante para ayudar y sostener al grupo. En el caso del contexto militar donde la cohesión, confianza y compromiso son vitales para alcanzar el éxito operativo, el liderazgo servicial cobra mucha más importancia ya que promueve relaciones de lealtad genuina, potencia la responsabilidad colectiva y refuerza la moral de la unidad en ambientes de elevadísimo estrés. La influencia del líder servicial se evidencia en su capacidad para generar un clima de respeto y refuerzo mutuo que incrementa el rendimiento y las posibilidades de superar la adversidad del grupo.

2.2.2.3. Liderazgo Distribuido o Compartido

Desde la óptica de Spillane (2006) y Gronn (2002), la teoría del liderazgo distribuido nos plantea que tal concepto no descansa solamente en la figura de un líder, sino que resulta del entrelazamiento de múltiples actores que se hacen responsables de las tareas de liderazgo a partir de lo que pide la situación. Esta forma de entender el liderazgo implica que es un proceso colectivo, un proceso en situación, donde las competencias individuales se interrelacionan para responder de una manera flexible a los retos de la operativa. Esa concepción del liderazgo resulta ser significativa en el ámbito militar, pues tanto en escenarios de combate como en el plano de la toma de decisiones en situaciones tácticas, los papeles de cada uno de los miembros de la unidad pueden cambiar rápidamente y esto exige que distintos miembros de la unidad asuman decisiones importantes o que de forma temporal asuman tareas de liderazgo. El liderazgo distribuido favorece la autonomía de las tareas, la iniciativa y la flexibilidad contribuyendo así a la propia capacidad de la unidad para sostener la misión y el desarrollo de las operaciones aun en vista de situaciones no preestablecidas.

- Dimensiones

2.2.3. Dimensiones de variable

La característica liderazgo está conformada por tres dimensiones básicas y esenciales que explicitan su impacto en cualquier entorno organizativo o de carácter social.

2.2.3.1. Dimensión 1. Competencias personales

Comprende las características que se producen en el propio líder para conectar con él mismo y con el entorno. Abarca las destrezas de la comunicación para articular las ideas; la empatía para captar los puntos de vista de otras personas; la capacidad de resiliencia para afrontar la dificultad y centrarse (Norena et al., 2021). Esta dimensión se completa, además, con la capacidad de motivar e inspirar a las personas siendo un modelo actúe como modelo de integridad y compromiso. Para ello, es necesario mostrar el autoconocimiento emocional, cuando el líder es capaz de gestionar el estrés que puede producirse en los momentos difíciles manteniendo la serenidad y la objetividad para poder guiar al grupo incluso en unas circunstancias difíciles (Puente y Quiñonez, 2020). Esta dimensión considera los siguientes indicadores: Indicadores:

El desarrollo de habilidades comunicativas, la empatía y la resiliencia: Se hace evidente en la habilidad del líder para manifestar de manera clara el mensaje, para sintonizar con las emociones de los otros y para conseguir mantener un equilibrio emocional en situaciones de crisis.

La capacidad que tiene para inspirar y motivar a otros a través del ejemplo: Lo vemos reflejado en la influencia que tiene al mostrar conductas tales como la ética, la autodisciplina o el compromiso, para provocar una motivación intrínseca dentro del grupo.

El autoconocimiento de las emociones y la regulación del estrés en situaciones complicadas: Se pone de manifiesto en la capacidad de reconocer las propias emociones, de regular las emociones y de poder contenerse en situaciones de estrés.

2.2.3.2. Dimensión 2. Dirección de equipos

Se encuentra centrada en el manejo de las habilidades prácticas que facilitan el liderazgo decidido y equilibrado de los grupos. De esta forma, el líder hace uso de su capacidad para delegar la tarea en función de las competencias individuales de las personas implicadas, para resolver de manera adecuada los conflictos a través de los diferentes mecanismos de diálogo, así como para incentivar la cohesión del grupo a fin de aumentar la colaboración (Rubí y Arangoitia, 2025). Uno de los requisitos fundamentales es promover un ambiente inclusivo, en el cual cada persona se sienta valorada y quiera contribuir con sus especiales habilidades.

También es la dimensión centrada en la tarea de dar cuenta de manera continua del rendimiento en equipo, ofreciendo retroalimentación constructiva que facilite estimular el trabajo del grupo, y evitando afectar, de esta manera, la moral individual y del grupo. A partir de esta premisa, se lleva a cabo la consecución de los objetivos marcados partiendo de la forma más eficaz posible, y se facilita la tarea de generar el ambiente de colaboración que permita alcanzar los objetivos marcados. Detalla los siguientes indicadores:

La habilidad para delegar tareas, resolver conflictos, fomentar la cohesión grupal:

Se manifiesta a través de una asignación estratégica de tareas a partir de las habilidades de los miembros, una gestión de desacuerdos que implica la negociación y la creación de un clima que favorece la cooperación y la promoción de las relaciones interpersonales dentro del grupo que deviene en cohesión de grupo.

La promoción de un clima inclusivo que valore las competencias de los miembros del grupo: Se pone de manifiesto en la construcción de un clima en el que los miembros sienten que se les reconoce y se les escucha, y donde sienten que son personas que deben y pueden participar activamente por medio de sus competencias y habilidades en la forma en que alcanzan las metas grupales por medio de la creación de objetivos compartidos.

La evaluación del rendimiento del grupo y la retroalimentación: Se pone de manifiesto en el control continuado del rendimiento del grupo, así como en la retroalimentación con ánimo de mejora que sirve para el desarrollo del grupo y no perjudique ni la moral del mismo ni la imagen del individuo en cuanto a su propia competencia.

2.2.3.3. Dimensión 3. Visión estratégica y la toma de decisiones

Determina la capacidad del líder para proyectar futuro y actuar con propósito. Lo que implica analizar contextos de gran complejidad, identificar oportunidades y riesgos para inventar planes de acción en los que, conforme a los objetivos institucionales, el líder experimente la estrategia. El pensamiento crítico es de suma importancia para priorizar metas, conjugando urgencias del día a día con la misión a largo plazo (Caycho y Carrasco, 2020). Asimismo, exige innovación y flexibilidad, permitiendo al líder reinventar estrategias en el contexto de crisis o cambios disruptivos, sin olvidar las creencias válidas de la organización. La toma de decisiones se asienta en una combinación de datos, intuición y ética, asegurando que cada decisión tome en consideración, al mismo tiempo, los resultados inmediatos y la sostenibilidad del proyecto colectivo. Sus indicadores son: Capacidad para analizar contextos complejos y establecer planes de acción correctos. Se pone de manifiesto en el líder quien, de manera muy adecuada, sabe leer escenarios cambiantes, identificar riesgos y oportunidades y construir acciones alternativas al objeto de conseguir los objetivos de la institución. Pensamiento crítico para

determinar la prioridad de los objetivos deseados, ya sean operativos o institucionales. Se traduce en la habilidad de discernir la importancia de cada objetivo, de equilibrar las exigencias inmediatas diarias y la misión de largo plazo y de fundamentar la decisión a adoptar. Innovación y capacidad de adaptación ante cambios o crisis, siempre que se mantenga la misión de la institución. Se pone en evidencia en la capacidad del líder de reorganizar o reinventar la estrategia frente a situaciones disruptivas, sin renunciar a la misión y los valores que se le tienen asignados.

2.3. Marco conceptual

- Desarrollo moral: Proceso evolutivo en el cual el razonamiento ético progresivamente pasa de la obediencia al castigo hasta los principios universales de una justicia. (Kohlberg, 1981)
- Moral heterónoma: Nivel inicial de la dimensión moral que se caracteriza por seguir las normas en virtud del miedo a las sanciones externas. Rodríguez y Goenaga (2020).
- Moral autónoma: Nivel superior de la dimensión moral que se caracteriza por la toma de decisiones y acciones en base a esas normas cuya fuente son los principios internos. Rodríguez y Goenaga (2020).
- Dilema moral: Es una situación en la que se debe decidir sobre dos o más acciones posibles que tienen implicaciones éticas y que son conflictivas. (Díaz, 2015).
- Integridad: Se entiende como la coherencia entre los valores que se declaran y las acciones que se llevan a cabo, en aquellas situaciones que pueden llegar a poner a prueba la propia integridad, como por ejemplo con la presión o con los compañeros. Bazerman y Tenbrunsel (2022).
- Empatía: Es la habilidad para comprender y compartir las emociones y la perspectiva de otras personas. Markey et al. (2022).
- Liderazgo transformacional: Es un estilo de liderazgo que invita a la participación y a la inspiración a partir de unos valores compartidos en la construcción de una visión de futuro en común. Martínez (2021).
- Ética del cuidado: Es el enfoque de la ética que se basa en la importancia de las relaciones y de la responsabilidad hacia los otros. Gilligan (s/f).
- Conciencia social: Es la capacidad para poder tomar conciencia de forma activa de los problemas de la colectividad y para comprometerse en la resolución de los mismos. Rodríguez y Goenaga (2020).

- Autorregulación: Es la capacidad para controlar impulsos y emociones y para llevar a cabo conductas en línea con las normas y los principios ética. Etxebarria et al. (2021).

2.4. Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de las Variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Formación ética	formación ética designa el eje sistemático de cómo los cadetes aprenden, interiorizan y practican principios morales, normas de conducta y pericias deliberativas para actuar con autonomía, responsabilidad y coherencia ante las situaciones problemáticas que se presentan (González, 2022).	La variable formación ética se desarrolla a través de tres dimensiones que confluyen en su esencia y en su proyección la cuales son: Valores y principios morales: Conciencia social: Disciplina ética	1. Valores y principios morales	1. Desarrollo de la integridad, honestidad, respeto y justicia.	1,2,3,4,5	Totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo
				2. Comprensión y aplicación de códigos éticos institucionales y profesionales.		
				3. Reflexión crítica sobre dilemas morales y su impacto en la toma de decisiones.		
			2. Conciencia social	1. Compromiso con el bien común y el servicio a la sociedad.	6,7,8,9,10	Totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo
				2. Sensibilidad hacia la diversidad cultural, los derechos humanos y la equidad.		
				3. Participación en actividades comunitarias o proyectos que fomenten la solidaridad.		
			3. Disciplina ética	1. Capacidad para autorregular conductas bajo principios éticos,	11,12,13,14, 15	Totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo, ni en

				incluso en situaciones de presión.		desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo
				2. Cumplimiento de normas y deberes institucionales con autonomía y responsabilidad.		
				3. Capacidad para autorregular conductas bajo principios éticos, incluso en situaciones de presión.		
Variable	Definición conceptual	Definición operacional				
Liderazgo	El liderazgo en el marco de los cadetes de infantería se conceptualiza como la capacidad para influir positivamente en un grupo, habilidosamente, ya sea con recursos cognitivos, emocionales y técnicos, para llevarlos a cumplir una misión determinada, preservando la alineación a valores éticos institucionales, a la vez que se hace frente a múltiples adversidades, logrando así la resiliencia del conjunto; concepto que trasciende la pura jerarquía al incluir la empatía, la adaptabilidad a las situaciones	el liderazgo se hace palpable a través de indicadores observables y medibles desde la habilidad de resolver conflictos mediante diálogos inclusivos, la capacidad de comunicar las visiones de un modo claro y que alimente el compromiso, la habilidad para poder adaptarse a contextos cambiantes, pero sin perder la mirada en los valores básicos, y la demostración de la integridad en situaciones éticamente ambiguas.				
			1. Competencias personales	1. Desarrollo de habilidades comunicativas, empatía y resiliencia.	1,2,3,4,5	Totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo
				2. Capacidad para inspirar y motivar a otros mediante el ejemplo.		
				3. Autoconocimiento emocional y gestión del estrés en contextos desafiantes.		
			2. Gestión de equipos	1. Habilidad para delegar tareas, resolver conflictos y fomentar la cohesión grupal.	6,7,8,9,10	Totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo
				2. Promoción de un ambiente inclusivo que valore las capacidades individuales.		
				3. Evaluación del desempeño colectivo y retroalimentación constructiva.		
				1. Capacidad para analizar contextos		

	estratégicas y la posibilidad de ser un modelo de comportamiento ético aunque, incluso, se esté bajo presión (Guzmán, 2020).		3. Visión estratégica y toma de decisiones	complejos y diseñar planes de acción efectivos.	11,12,13,14,15	Totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo
				2. Pensamiento crítico para priorizar objetivos institucionales o operativos.		
				3. Innovación y adaptabilidad ante cambios o crisis, manteniendo la misión institucional.		

2.5. Hipótesis de la investigación

2.5.1. Hipótesis general

HG: Existe relación entre la formación ética y el liderazgo de los cadetes de Cuarto año de Infantería de la escuela Militar de Chorrillos “CFB” , Lima 2025.

2.5.2. Hipótesis específicas

H.E.1. Existe relación entre los valores y principios morales y el liderazgo de los cadetes de Cuarto año de Infantería de la escuela Militar de Chorrillos “CFB” , Lima 2025.

H.E.2. Existe relación entre la conciencia social y el liderazgo de los cadetes de Cuarto año de Infantería de la escuela Militar de Chorrillos “CFB” , Lima 2025.

H.E.3. Existe relación entre la disciplina ética y el liderazgo de los cadetes de Cuarto año de Infantería de la escuela Militar de Chorrillos “CFB” , Lima 2025.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de investigación

La metodología cuantitativa se caracteriza por la recolección y análisis de datos numéricos para identificar patrones, relaciones o tendencias entre variables. Este tipo de enfoque de la investigación da primacía a la objetividad, ya que implica la aplicación en el mismo de técnicas estadísticas con el objeto de generalizar los resultados obtenidos y validar las hipótesis desde una perspectiva empírica, objetiva y estructurada (Muñoz et al., 2021).

3.2. Tipo de investigación

La investigación es básica por la intención principal de conseguir una cantidad de conocimiento teórico sobre la relación entre formación ética y liderazgo en cadetes, sin la búsqueda de la aplicación práctica. Su base está en alcanzar una comprensión de los fenómenos y ser una aportación a la disciplina desde el marco del conocimiento (Pérez y García, 2023).

3.3. Método de investigación

La estrategia transversal hace referencia a recolectar datos en un único punto temporal (2025); esto permite analizar las variables focalizadas en ese momento específico. La ventaja que presenta este diseño consiste en que se puede ver la realidad presente de la realidad de la formación ética y la relación en el liderazgo entre ambas variables de los cadetes, sin el intento de hacer un seguimiento longitudinal (Galarza, 2020).

3.4. Alcance de investigación

Esto es el marco del alcance, que se extiende a los cadetes de IV año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos en el 2025, variables contempladas como, por ejemplo, las horas de formación ética, competencias de liderazgo y la percepción de los valores institucionales. No se contemplan otras especialidades, ni otros años académicos, ni otras realidades geográficas del exterior.

3.5. Diseño de investigación

El diseño se representa gráficamente para ilustrar la relación estadística entre las variables de estudio. A continuación, se detalla la estructura:

Variable Independiente: Formación ética

↑↓ (Correlación)

Variable Dependiente: Liderazgo

El diseño descriptivo correlacional tiene como objetivo primario el identificar la relación o la forma en la que se asocian las dos variables de interés, que en este caso son formación ética y liderazgo. A través del uso de encuestas y del tratamiento estadístico de las mismas. Se iría describiendo cómo covarían estas variables sin profundizar en la identificación de una posible relación. Se da prioridad a la determinación de la relación observada, sin querer dar explicaciones de la misma (Muñoz et al., 2021).

3.6. Población, muestra, unidad de estudio

3.6.1. Población de estudio

Según la definición de la población que presentan Piedra y Manqueros (2021), esta se introduce como: el conjunto total de individuos o elementos que cumplen características específicas dentro de una investigación. Así, la población de la cual se ha considerado en esta investigación la constituyen los 80 cadetes de IV año del curso de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” del año académico 2025, que forman el conjunto total de estudiantes que se encuentran en una fase de experiencia avanzada del curso de Infantería, por haber sido seleccionados para este estudio en función de la proximidad del cumplimiento del rol de mando en el Ejército Peruano.

3.6.2. Muestra de estudio

El tipo de muestreo que se utilizó fue el aleatorio de tipo probabilístico, de forma que la muestra seleccionada da las mismas posibilidades de elección a todos los cadetes. Para calcular el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula estadística para proporciones poblacionales en poblaciones finitas:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 + \left(\frac{z^2 \cdot p \cdot q}{N} \right)}$$

Donde:

- $N=80$ (tamaño de la población),
- $z=1.96$ (nivel de confianza del 95%),
- $p=0.5$ (probabilidad de éxito),
- $q=0.5$ (probabilidad de fracaso),
- $e=0.05$ (margen de error del 5%).

Sustituyendo los valores:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.05)^2 + \left(\frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{80} \right)} = \frac{0.9604}{0.0145} \approx 66.19$$

Redondeando al entero más cercano, la muestra calculada fue de 67 cadetes. Como señalan Piedra y Manqueros (2021) este enfoque asegura representatividad y permite generalizar los resultados a toda la población.

3.6.3. Unidad de estudio

La unidad de análisis es cada uno de los 67 cadetes que se han tomado de la muestra e interesa esencialmente dos variables claves:

La formación ética. Se refiere a la interiorización de valores como la integridad, el respeto de los derechos humanos y la habilidad para tomar decisiones en un dilema moral.

El liderazgo. Se refiere a la capacidad de decidir con presión, motivar a un equipo o bien mantener a un grupo cohesionado bajo principios éticos.

Este enfoque hace posible el análisis de la relación existente entre ambas variables, garantizando que los datos obtenidos reflejan adecuadamente la población objeto del estudio y son extrapolables a contextos similares en instituciones castrenses.

3.7. Técnica e instrumento de recolección de datos

3.7.1. Técnica de recolección de datos

Según Martínez, (2022) la encuesta es una técnica para obtener datos continuamente estructurados mediante cuestionarios estandarizados que permiten cuantificar actitudes y comportamientos en las poblaciones en concreto. Para el presente estudio, fueron elaboradas dos encuestas con preguntas cerradas, autoadministradas y adaptadas al ámbito castrense; esta forma de llevarlas a cabo ayuda a la comparabilidad de los datos, evita sesgos y está en la línea de los objetivos de investigación de carácter, como en la investigación que aquí se presenta, cuantitativo.

3.7.2. Instrumento de recolección de datos

Los instrumentos utilizados fueron cuestionarios de elaboración propia, validados mediante juicio de expertos. A continuación, se detallan sus características:

Cuestionario 1: Formación Ética

Variables: Valores y principios morales, conciencia social, disciplina ética.

Dimensiones e ítems:

- *Valores y principios morales:* 5 ítems

- *Conciencia social*: 5 ítems
- *Disciplina ética*: 5 ítems

Escala: Likert de 5 puntos (*Totalmente de acuerdo* a *Totalmente en desacuerdo*).

Cuestionario 2: Liderazgo

Variables: Competencias personales, gestión de equipos, visión estratégica.

Dimensiones e ítems:

- *Competencias personales*: 5 ítems
- *Gestión de equipos*: 5 ítems
- *Visión estratégica*: 5 ítems

Escala: Likert de 5 puntos (*Totalmente de acuerdo* a *Totalmente en desacuerdo*).

Tabla 2

Baremos de interpretación

Nivel	Puntaje (Formación ética y liderazgos)	Dimensiones
Alto	56-75	21-25
Medio	36-55	13-20
Bajo	15-35	5-12

3.7.3. Validez y confiabilidad de los instrumentos de medición

Validez por Juicio de Expertos:

Se sometieron los cuestionarios a tres expertos en psicología militar y educación castrense, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems mediante el coeficiente V de Aiken. Todos los ítems obtuvieron $V = 1.00$ (máxima concordancia), confirmando su validez de contenido.

Confiabilidad mediante Alfa de Cronbach:

Se aplicó una prueba piloto a 15 cadetes para evaluar la consistencia interna:

Tabla 3

Confiabilidad del instrumento

Variable	Alfa de Cronbach	Interpretación
Formación Ética	0.698	Aceptable (≥ 0.60)
Liderazgo	0.646	Aceptable (≥ 0.60)

Nota. Los resultados indican una confiabilidad aceptable para ambos instrumentos, respaldando su uso en el contexto de estudio.

3.8. Procesamiento y método de análisis de datos

3.8.1. Técnica para el procesamiento de datos

Los datos obtenidos fueron procesados usando un protocolo sistemático, que garantizó la precisión y la rigurosidad del análisis correspondiente. En este caso, la información recabada a través de los cuestionarios fue aplicada en la presencia de los 67 cadetes de IV año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos. Las respuestas obtenidas fueron digitalizadas y agrupadas por matrices en Microsoft Excel, en función de las dimensiones de cada variable: formación ética (valores y principios morales, conciencia social, disciplina ética) y liderazgo (competencias personales, gestión de equipos, visión estratégica) junto con sus respectivos ítems.

Luego, los datos fueron procesados con el software estadístico IBM SPSS versión 26. El procesamiento de los datos comprendió los siguientes pasos:

Prueba de normalidad: se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov para verificar la naturaleza de la distribución de los datos. Como no se cumplía con la veracidad del supuesto de normalidad, se optó por métodos no paramétricos.

3.8.2. Método de análisis de datos

- Análisis descriptivo:

Se calcularon medidas de centralidad (media, mediana) y de dispersión (desviación típica, rango) para cada dimensión de las dos variables.

- Análisis inferencial:

Se aplicó la prueba de correlación de Spearman para estudiar la relación entre formación ética y liderazgo siendo esta una prueba adecuada para datos ordinales y no normales.

3.9. Aspectos éticos

La investigación se llevó a cabo bajo estrictos estándares, de acuerdo con la normativa que posee la Escuela Militar de Chorrillos y los principios de la ética académica internacional. Se obtuvo la autorización por parte de las autoridades militares y además el consentimiento informado por escrito de los 67 cadetes, quienes fueron informados de manera clara sobre el propósito y la forma de realización. Para que no se presentara el riesgo de que la identidad de los participantes pudiese ser reconocida, los datos se codificaron en distintas categorías utilizando diversos identificadores anónimos y el almacenamiento de los datos se realizó en dispositivos cifrados de acceso limitado. Para presentar los resultados, se adoptó una forma en la que no pudiera reconocerse la identidad de los participantes, presentándose de forma agregada. El estudio se realizó según la séptima edición del Manual de la APA en cuanto a

normalización de las fuentes bibliográficas y evitando el plagio. Los cuestionarios diseñados en el estudio fueron validados por el coeficiente V de Aiken ($V=1.00$), identificando la pertinencia del contenido para el ámbito de la castrense. El equipo investigador se comprometió a utilizar la información hallada para fines académicos y para los fines institucionales priorizando el principio de beneficencia (maximizar los beneficios) por encima del principio de no maleficencia (minimizar los posibles daños). La supervisión ética por un Comité de Ética Interna de la Escuela Militar garantizó el respeto de los valores institucionales y de los derechos de las personas que participaron en ella y también garantizó la transparencia de la forma de llevar a cabo la investigación y la credibilidad de los resultados sobre la formación ética y el liderazgo de los futuros oficiales del Ejército Peruano.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. Análisis descriptivo

Resultados del objetivo general: Determinar la relación entre la formación ética y el liderazgo en los cadetes de IV año infantería de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi 2025.

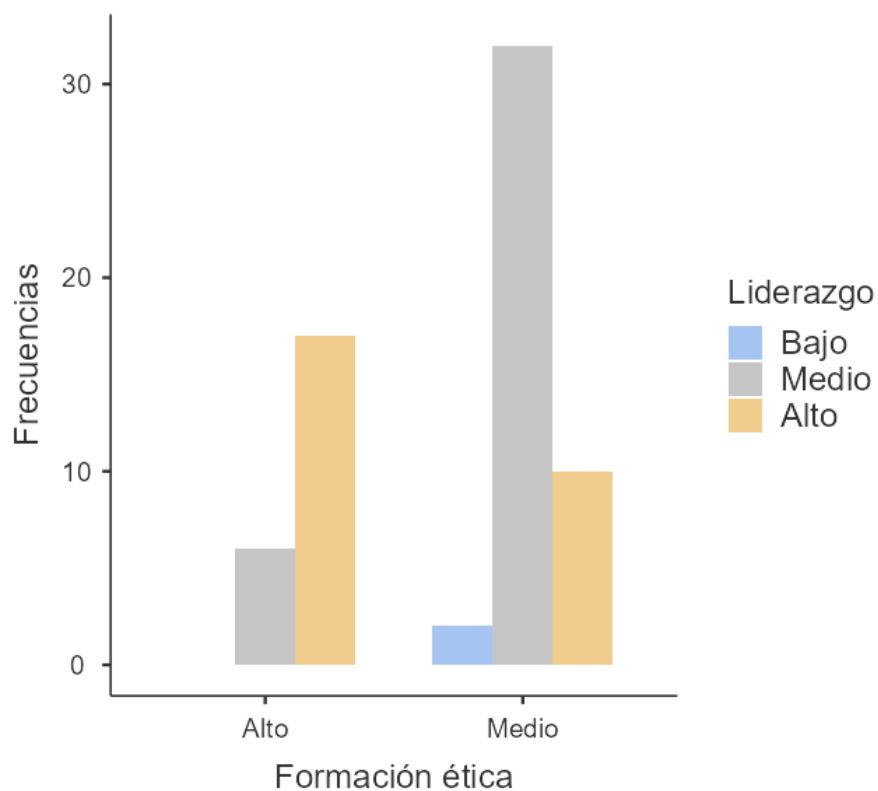
Tabla 4

Formación ética y liderazgo

Formación ética		Liderazgo			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Alto	Observado	0	6	17	23
	% del total	0.0%	9.0%	25.4%	34.3%
Medio	Observado	2	32	10	44
	% del total	3.0%	47.8%	14.9%	65.7%
Total	Observado	2	38	27	67
	% del total	3.0%	56.7%	40.3%	100.0%

Nota. Tabla de contingencia de las variables del estudio, basada en la base de datos.

Interpretación de la variable 1 y variable 2: Los resultados revelan una distribución heterogénea en la relación entre formación ética y liderazgo en los cadetes evaluados. Del total de 67 cadetes, el 65.7% presenta un nivel medio de formación ética, mientras que el 34.3% alcanza un nivel alto. En cuanto al liderazgo, predomina el nivel medio con 56.7% de los casos, seguido del nivel alto con 40.3%. Únicamente el 3.0% muestra un nivel bajo de liderazgo. El análisis cruzado indica que los cadetes con formación ética alta tienden hacia niveles superiores de liderazgo (25.4% presenta liderazgo alto), mientras que aquellos con formación ética media se concentran principalmente en el nivel medio de liderazgo (47.8%).

Figura 1*Dominio de la variable formación ética y liderazgo*

Nota. Resultados porcentuales y gráficos de la tendencia de las variables del estudio.

Resultados en base al Objetivo Específico 1:

Establecer la relación entre los valores y principios morales y el liderazgo en los cadetes de IV año infantería de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi 2025.

Tabla 5*Dimensión valores y principios morales y la variable liderazgo*

Valores y principios morales		Liderazgo			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Alto	Observado	1	7	12	20
	% del total	1.5%	10.4%	17.9%	29.9%
Medio	Observado	1	30	15	46
	% del total	1.5%	44.8%	22.4%	68.7%
Bajo	Observado	0	1	0	1
	% del total	0.0%	1.5%	0.0%	1.5%
Total	Observado	2	38	27	67

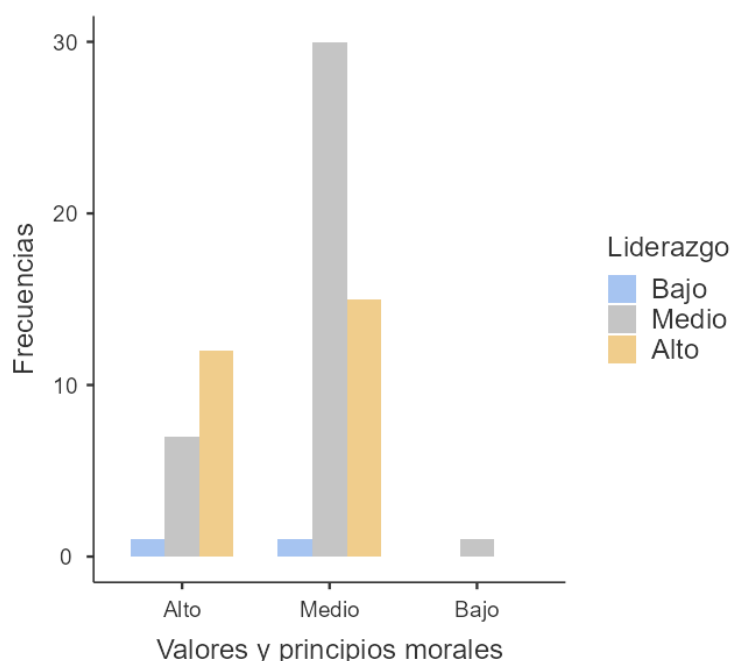
Valores y principios morales	Liderazgo			Total
	Bajo	Medio	Alto	
% del total	3.0%	56.7%	40.3%	100.0%

Nota. Tabla de contingencia de la dimensión 1 con la variable 2, basada en la base de datos.

Interpretación de la D1 y V2: Los resultados muestran que el 68.7% de los cadetes presenta un nivel medio en valores y principios morales, seguido por el 29.9% con nivel alto y apenas 1.5% con nivel bajo. La distribución del liderazgo mantiene la tendencia observada anteriormente: 56.7% nivel medio, 40.3% nivel alto y 3.0% nivel bajo. El análisis cruzado revela patrones relevantes: los cadetes con valores y principios morales altos muestran una distribución más equilibrada entre liderazgo medio (10.4%) y alto (17.9%), con mínima presencia en nivel bajo (1.5%). En contraste, aquellos con nivel medio en valores y principios morales se concentran principalmente en liderazgo medio (44.8%), aunque también presentan un porcentaje considerable en liderazgo alto (22.4%).

Figura 2

Dominio de la dimensión valores y principios morales y la variable liderazgo



Nota. Resultados porcentuales y gráficos de la tendencia de la D1 y la V2.

Resultados en base al Objetivo Específico2:

Indagar la relación entre la conciencia social y el liderazgo en los cadetes de IV año infantería de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi 2025.

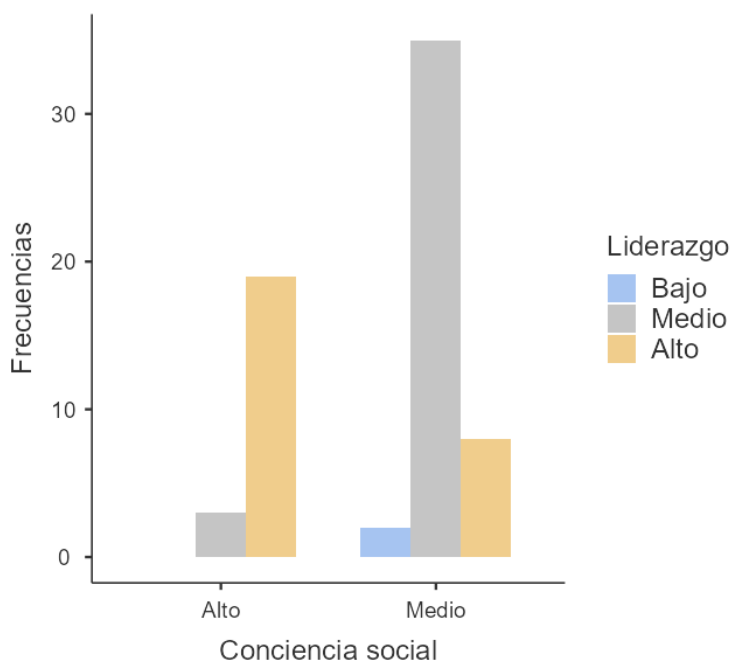
Tabla 6

Dimensión conciencia social y la variable liderazgo

Conciencia social		Liderazgo			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Alto	Observado	0	3	19	22
	% del total	0.0%	4.5%	28.4%	32.8%
Medio	Observado	2	35	8	45
	% del total	3.0%	52.2%	11.9%	67.2%
Total	Observado	2	38	27	67
	% del total	3.0%	56.7%	40.3%	100.0%

Nota. Tabla de contingencia de la dimensión 2 con la variable 2, basada en la base de datos.

Interpretación de la D2 y V2: Los resultados revelan que el 67.2% de los cadetes presenta un nivel medio de conciencia social, mientras que el 32.8% alcanza un nivel alto. Ningún cadete registra nivel bajo en esta dimensión. La distribución del liderazgo se mantiene consistente con las tablas anteriores: 56.7% nivel medio, 40.3% nivel alto y 3.0% nivel bajo. El análisis cruzado muestra una asociación notable: los cadetes con conciencia social alta se distribuyen principalmente hacia niveles superiores de liderazgo, con el 28.4% presentando liderazgo alto y solo 4.5% liderazgo medio. Ningún cadete con alta conciencia social presenta liderazgo bajo. En contraste, aquellos con conciencia social media se concentran predominantemente en liderazgo medio (52.2%), con menor representación en liderazgo alto (11.9%). La comparación entre valores observados y esperados evidencia desviaciones significativas: los cadetes con conciencia social alta tienden marcadamente hacia liderazgo alto (28.4% observado vs 13.2% esperado), mientras que aquellos con conciencia social media se agrupan más en liderazgo medio, sugiriendo una fuerte asociación positiva entre ambas variables.

Figura 3*Dominio de la dimensión conciencia social y la variable liderazgo*

Nota. Resultados porcentuales y gráficos de la tendencia de la D2 y la V2.

Resultados en base al Objetivo Específico 3:

Establecer la relación entre la disciplina ética y el liderazgo en los cadetes de IV año infantería de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi 2025.

Tabla 7*Dimensión disciplina ética y la variable liderazgo*

Disciplina ética		Liderazgo			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Bajo	Observado	0	1	0	1
	% del total	0.0%	1.5%	0.0%	1.5%
Medio	Observado	2	32	9	43
	% del total	3.0%	47.8%	13.4%	64.2%
Alto	Observado	0	5	18	23
	% del total	0.0%	7.5%	26.9%	34.3%
Total	Observado	2	38	27	67
	% del total	3.0%	56.7%	40.3%	100.0%

Nota. Tabla de contingencia de la dimensión 3 con la variable 2, basada en la base de datos.

Interpretación de la D3 y V2: Los resultados muestran que el 64.2% de los cadetes presenta un nivel medio de disciplina ética, seguido por el 34.3% con nivel alto y únicamente 1.5% con nivel bajo. La distribución del liderazgo mantiene el patrón observado en las tablas previas: 56.7% nivel medio, 40.3% nivel alto y 3.0% nivel bajo. El análisis cruzado revela una clara tendencia asociativa: los cadetes con disciplina ética alta se concentran predominantemente en liderazgo alto (26.9%), con menor presencia en liderazgo medio (7.5%) y ausencia total en liderazgo bajo. Por el contrario, aquellos con disciplina ética media se distribuyen principalmente hacia liderazgo medio (47.8%), con menor representación en liderazgo alto (13.4%) y mínima presencia en liderazgo bajo (3.0%).

4.2. Análisis inferencial

4.2.1. Prueba de normalidad

Tabla 8

Prueba de normalidad

	Formación ética	Valores y principios morales	Conciencia social	Disciplina ética	Liderazgo
N	67	67	67	67	67
W de Shapiro- Wilk	0.600	0.638	0.592	0.659	0.707
Valor p de Shapiro-Wilk	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001

Interpretación de la prueba de normalidad: Los resultados del test de Shapiro-Wilk muestran que no hay ninguna de las variables del estudio que siga una distribución normal. Para una muestra de 67 cadetes los valores de W entre normalidad se consideran ínfimos: entre 0.592 (conciencia social) y 0.707 (liderazgo). En todos los casos los valores p para las variables son menor a 0.001 ($p < .001$), lo que permite rechazar la hipótesis nula de normalidad a un nivel de significación del 5%. De esta forma podemos concluir que tanto la variable dependiente (liderazgo) –como la que la variable independiente (dimensiones de la variable independiente que son = formación ética, valores y principios morales, conciencia social, disciplina ética) han dado muestras de distribuciones no normales; lo que tienen implicaciones importantes desde el punto de vista metodológico ya que no cumplirse el supuesto de normalidad; exigirá utilizar pruebas estadísticas no paramétricas en el análisis inferencial de las relaciones entre variables.

4.2.2. Contrastación de la Hipótesis General (H_G)

Paso 1.

H_{Ga} : Existe relación entre la formación ética y el liderazgo en los cadetes de IV año infantería de la escuela militar de chorrillos Coronel Francisco Bolognesi 2025.

H_{G0} : No existe relación entre la formación ética y el liderazgo en los cadetes de IV año infantería de la escuela militar de chorrillos Coronel Francisco Bolognesi 2025.

Paso 2.

El nivel de significancia, representado como α , es igual a 0.05, lo que equivale al 5%.

Paso 3.

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

Tabla 9

Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis general

		Formación ética
Formación ética	Rho de Spearman	—
	gl	—
	valor p	—
Liderazgo	Rho de Spearman	0.497
	gl	67
	valor p	<.001

Nota. Información realizada con la base de datos del anexo 05 Fuente: Jamovi

Interpretación: Como el coeficiente de Rho de Spearman es 0.497, existe una correlación positiva moderada. Además, el nivel de significancia es <0.001, menor que 0.05 (<0.001 < 0.05).

Paso 4.

La regla de decisión es la siguiente:

- Rechazar H_0 si sig (ρ -valor) es menor que 0.05.
- Aceptar H_0 si sig (ρ -valor) es mayor que 0.05.

Paso 5.

Decisión estadística. Si <0.001 < 0.05. Rechazar H_0 .

Paso 6.

Conclusión: Se rechaza la hipótesis general nula y se acepta la hipótesis general alterna, esto indica que sí existe relación entre la formación ética y el liderazgo en los cadetes de IV año infantería de la escuela militar de chorrillos Coronel Francisco Bolognesi 2025.

4.2.3. Contrastación de la Hipótesis Específica 1 (H_{E1})**Hipótesis Específica 1****Paso 1.**

H_{1a}: Existe relación entre los valores y principios morales y el liderazgo en los cadetes de IV año infantería de la escuela militar de chorrillos Coronel Francisco Bolognesi 2025.

H₁₀: No existe relación entre los valores y principios morales y el liderazgo en los cadetes de IV año infantería de la escuela militar de chorrillos Coronel Francisco Bolognesi 2025.

Paso 2.

El nivel de significancia, representado como α , es igual a 0.05, lo que equivale al 5%.

Paso 3.

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

Tabla 10

Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis específica 1

Valores y principios morales		
Valores y principios morales	R de Pearson	—
	gl	—
	valor p	—
Liderazgo	R de Pearson	0.343
	gl	67
	valor p	0.001

Interpretación: Como el coeficiente de Rho de Spearman es 0.343, existe una correlación positiva baja. Además, el nivel de significancia es 0.001, menor que 0.05 ($0.001 < 0.05$).

Paso 4.

La regla de decisión es la siguiente:

- Rechazar H_0 si sig (ρ -valor) es menor que 0.05.
- Aceptar H_0 si sig (ρ -valor) es mayor que 0.05.

Paso 5.

Decisión estadística. Si $0.001 < 0.05$. Rechazar H_0 .

Paso 6.

Conclusión: Se rechaza la hipótesis específica 1 nula y se acepta la hipótesis específica 1 alterna, esto indica que sí existe relación entre los valores y principios morales y el liderazgo en los cadetes de IV año infantería de la escuela militar de chorrillos Coronel Francisco Bolognesi 2025.

4.2.4. Contrastación de la Hipótesis Específica 2 (H_{E2})

Paso 1.

H_{2a} : Existe relación entre la conciencia social y el liderazgo en los cadetes de IV año infantería de la escuela militar de chorrillos Coronel Francisco Bolognesi 2025.

H_{20} : No existe relación entre la conciencia social y el liderazgo en los cadetes de IV año infantería de la escuela militar de chorrillos Coronel Francisco Bolognesi 2025.

Paso 2.

El nivel de significancia, representado como α , es igual a 0.05, lo que equivale al 5%.

Paso 3.

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

Tabla 11

Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis específica 2

		Conciencia social
Conciencia social	Rho de Spearman	—
	gl	—
	valor p	—
Liderazgo	Rho de Spearman	0.649
	gl	67

Conciencia social

valor p	<.001
---------	-------

Interpretación: Como el coeficiente de Rho de Spearman es 0.649, existe una correlación positiva moderada alta. Además, el nivel de significancia es <0.001 , menor que 0.05 ($<0.001 < 0.05$).

Paso 4.

La regla de decisión es la siguiente:

- Rechazar H_0 si sig (ρ -valor) es menor que 0.05.
- Aceptar H_0 si sig (ρ -valor) es mayor que 0.05.

Paso 5.

Decisión estadística. Si $<0.001 < 0.05$. Rechazar H_0 .

Paso 6.

Conclusión: Se rechaza la hipótesis específica 2 nula y se acepta la hipótesis específica 2 alterna, esto indica que sí existe relación entre la conciencia social y el liderazgo en los cadetes de IV año infantería de la escuela militar de chorrillos Coronel Francisco Bolognesi 2025.

4.2.5. Contrastación de la Hipótesis Específica 3 (H_{E3})

Paso 1.

H_{3a} : Existe relación entre la disciplina ética y el liderazgo en los cadetes de IV año infantería de la escuela militar de chorrillos Coronel Francisco Bolognesi 2025.

H_{30} : No existe relación entre la disciplina ética y el liderazgo en los cadetes de IV año infantería de la escuela militar de chorrillos Coronel Francisco Bolognesi 2025.

Paso 2.

El nivel de significancia, representado como α , es igual a 0.05, lo que equivale al 5%.

Paso 3.

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

Tabla 12*Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis específica 3*

		Disciplina ética
Disciplina ética	Rho de Spearman	—
	gl	—
	valor p	—
Liderazgo	Rho de Spearman	0.557
	gl	65
	valor p	<.001

Interpretación: Como el coeficiente de R de Spearman es 0.557, existe una correlación positiva moderada. Además, el nivel de significancia es <0.001 , menor que 0.05 ($<0.001 < 0.05$).

Paso 4.

La regla de decisión es la siguiente:

- Rechazar H_0 si sig (ρ -valor) es menor que 0.05.
- Aceptar H_0 si sig (ρ -valor) es mayor que 0.05.

Paso 5.

Decisión estadística. Si $<0.001 < 0.05$. Rechazar H_0 .

Paso 6.

Conclusión: Se rechaza la hipótesis específica 3 nula y se acepta la hipótesis específica 3 alterna, esto indica que sí existe relación entre la disciplina ética y el liderazgo en los cadetes de IV año infantería de la escuela militar de chorrillos Coronel Francisco Bolognesi 2025.

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Hipótesis General: Los resultados obtenidos en la presente investigación confirman la existencia de una relación significativa entre la formación ética y el liderazgo en los cadetes de IV año de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2025. El coeficiente de correlación de Spearman de 0.497 indica una correlación positiva moderada entre ambas variables, con un nivel de significancia menor a 0.001, lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

Los hallazgos obtenidos se corresponden con las propuestas teóricas de autores que han investigado la ética en el liderazgo en el ámbito militar. Los resultados son congruentes con la indagación realizada por Puente y Quiñonez (2020), quienes plantearon que existe una relación directa y significativa entre la responsabilidad social y el liderazgo en cadetes de la misma institución, como se determinó que el ejercicio de la responsabilidad social contribuye al fortalecimiento de las competencias mejorando así el liderazgo. En la misma línea, Espinoza y Corrales (2021) también concluyeron que el liderazgo auténtico, caracterizado por la transparencia y la ética, es determinante para construir competencias profesionales en el ámbito militar.

La correlación moderada encontrada indica que la formación ética es una de las variables relevantes pero no es determinante exclusiva de desarrollo de un liderazgo en el ámbito militar. Lo anterior es consistente con lo que se describe como un liderazgo de múltiples factores, ya que involucra competencias técnicas, tácticas, psicológicas y sociales. La formación ética da las bases morales necesarias para poder realizar con responsabilidad el mando, pero hay que tener en cuenta que ésta debe ser complementada con otras competencias para poder desarrollar así un liderazgo completo. Este hallazgo es congruente con la importancia de desarrollar con sostenibilidad la ética no sólo del futuro oficial del Ejército Peruano sino también de todos aquellos que participen en su formación.

Primera Hipótesis Específica: Los resultados obtenidos respecto a la relación entre los valores y principios morales y el liderazgo revelan una correlación positiva baja pero significativa ($r = 0.343$, $p = 0.001$). Aunque la magnitud de la correlación es menor que la encontrada en la hipótesis general, la significancia estadística permite confirmar la existencia de una relación entre estas variables.

Estos resultados tienen el respaldo de la investigación que realizaron Espinoza y Cruz (2020), aportando el hallazgo que los principios del don de mando inciden directa y

significativamente sobre la formación del liderazgo castrense, ya que los autores justifican el incluir en el proceso de formación de los cadetes la enseñanza de los principios del don de mando basándose en que constituyen la base fundamental para el desarrollo del liderazgo militar.

Por otro lado, estos resultados también hallan apoyo en los planteamientos formulados por Covey (1992), quien expresa que los principios constituyen puntos necesarios para el desarrollo del liderazgo, en su mayoría frente a entornos organizacionales complejos como el militar.

El hallazgo en cuestión soporta una correlación baja pero significativa, lo que indicaría que si bien los valores y principios morales constituyen la base desde la cual arraiga el liderazgo militar, su relación directa puede estar mediada por otros factores circunstanciales y situacionales. Esto puede explicarse en parte por la naturaleza del liderazgo en el ámbito castrense, donde la aplicación de los valores necesariamente debe mediar de acuerdo a las situaciones operativas y tácticas como prácticas características del liderazgo militar. En cualquier caso, el hallazgo revelado establece que la significancia estadística corrobora que los valores y principios morales suministran el sustento ético para llevar a cabo el ejercicio responsable del liderazgo en el ámbito castrense.

Segunda Hipótesis Específica: Los resultados relacionados con la conciencia social y el liderazgo muestran la correlación más alta entre todas las dimensiones estudiadas ($p = 0.649$, $p < 0.001$), indicando una relación positiva moderada alta y estadísticamente significativa. Este hallazgo sugiere que la conciencia social constituye un factor particularmente relevante en el desarrollo del liderazgo militar.

Este resultado halla respaldo en la investigación realizada por Canch (2022) quien exploró la cuestión de la motivación en el Ejército Argentino desde un punto de vista que estudia los factores sociales, económicos, políticos e institucionales que afectan el rendimiento del personal militar. El autor centró su atención en la necesidad de adecuar a las fuerzas armadas el estilo de liderazgo y las políticas del recurso humano vigente, el contexto social donde se desempeña la vialidad de fuerzas armadas. Del mismo modo, Velasco Castillo (2020) subrayó la importancia de la flexibilidad en la utilización de distintos estilos de liderazgo en función del tipo de contexto operativo.

La alta correlación hallada puede explicarse mediante las características sociales del liderazgo militar que requieren, para tener éxito, de una comprensión amplia del ámbito

humano y social. Los cadetes que tienen una mayor conciencia social desarrollan con mayor facilidad aquellas habilidades necesarias para comprender las necesidades, las motivaciones y los problemas de sus subordinados, y es justo en esta habilidad que el liderazgo tiene su principal razón para generar sistemas efectivos de liderazgo. Esta cuestión es especialmente importante en el contexto actual de las fuerzas armadas, donde el liderazgo es prudente y necesario para adaptarse a contextos sociales y culturales variados y diferentes, tanto para las operaciones nacionales como para las internacionales.

Tercera Hipótesis Específica: La relación entre la disciplina ética y el liderazgo presenta una correlación positiva moderada ($p = 0.557$, $p < 0.001$), confirmando la existencia de una relación significativa entre estas variables. Este resultado indica que la disciplina ética constituye un componente importante en el desarrollo del liderazgo militar.

Estas evidencias son coherentes con los resultados hallados por Huerta y Huamani (2020), quienes hallaron que una adecuada actuación docente de los cuadros militares correlaciona positivamente con la internalización de valores y principios militares y con la formación de carácter y la disciplina profesional. Es más, estos autores encontraban que el ejemplo personalmente vivido por parte de los instructores son determinantes en el proceso formativo; en otras palabras, es relevante la disciplina ética en el desarrollo del liderazgo. Al mismo tiempo, Castro y Vega (2020) encontraron que las características de personalidad predicen significativamente a los estilos de liderazgo, sugiriendo que la disciplina ética como rasgo de carácter influye en el desarrollo del liderazgo. La correlación moderada encontrada sugiere que la disciplina ética ofrece el sustrato conductual adecuado para el ejercicio del liderazgo militar; es más, la disciplina ética no sólo indica la obediencia de las normas y reglamentos, sino también la capacidad de mantener altos estándares morales bajo presión y en situaciones adversas, algo que se juzga fundamental en el marco militar con respecto a aquellas decisiones de liderazgo que pueden tener un efecto significativo sobre la vida y seguridad del personal subordinado.

Conclusiones

- En relación al objetivo general de determinar la relación entre la formación ética y el liderazgo en los cadetes de IV año infantería de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi 2025, se concluye que existe una relación positiva moderada y estadísticamente significativa entre ambas variables (Rho de Spearman = 0.497, $p < 0.001$). Los resultados demuestran que el 65.7% de los cadetes presenta un nivel medio de formación ética, mientras que el 34.3% alcanza un nivel alto. En cuanto al liderazgo, predomina el nivel medio con 56.7%, seguido del nivel alto con 40.3%. El análisis cruzado revela que los cadetes con formación ética alta tienden hacia niveles superiores de liderazgo (25.4% presenta liderazgo alto), confirmando que a mayor formación ética, mayor capacidad de liderazgo en los futuros oficiales del Ejército.
- Respecto al objetivo específico 1 de establecer la relación entre los valores y principios morales y el liderazgo en los cadetes, se concluye que existe una relación positiva baja pero estadísticamente significativa entre estas variables (R de Pearson = 0.343, $p = 0.001$). Los hallazgos indican que el 68.7% de los cadetes presenta un nivel medio en valores y principios morales, y el 29.9% un nivel alto. El análisis cruzado muestra que los cadetes con valores y principios morales altos presentan una distribución más equilibrada entre liderazgo medio (10.4%) y alto (17.9%), evidenciando que los valores morales constituyen un fundamento importante para el desarrollo del liderazgo militar, aunque con menor intensidad que otras dimensiones éticas.
- En cuanto al objetivo específico 2 de indagar la relación entre la conciencia social y el liderazgo en los cadetes, se concluye que existe una relación positiva moderada alta y estadísticamente significativa entre ambas variables (Rho de Spearman = 0.649, $p < 0.001$). Los resultados revelan que el 67.2% de los cadetes presenta un nivel medio de conciencia social y el 32.8% un nivel alto. Significativamente, los cadetes con conciencia social alta se distribuyen principalmente hacia niveles superiores de liderazgo, con el 28.4% presentando liderazgo alto. Esta dimensión muestra la correlación más fuerte del estudio, sugiriendo que la capacidad de comprender y responder a las necesidades sociales es fundamental para el ejercicio del liderazgo militar efectivo.
- Referente al objetivo específico 3 de establecer la relación entre la disciplina ética y el liderazgo en los cadetes, se concluye que existe una relación positiva moderada y estadísticamente significativa entre estas variables (Rho de Spearman = 0.557, $p <$

0.001). Los datos muestran que el 64.2% de los cadetes presenta un nivel medio de disciplina ética y el 34.3% un nivel alto. El análisis cruzado evidencia una clara tendencia asociativa: los cadetes con disciplina ética alta se concentran predominantemente en liderazgo alto (26.9%), mientras que aquellos con disciplina ética media se distribuyen principalmente hacia liderazgo medio (47.8%). Esto confirma que la disciplina ética constituye un pilar fundamental para el desarrollo de competencias de liderazgo en la formación militar.

Recomendaciones

- Que el Señor General de Brigada Director de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", implemente un programa integral de fortalecimiento de la conciencia social en los cadetes de IV año de infantería. Se recomienda incorporar actividades de proyección social, programas de voluntariado comunitario, talleres de sensibilización sobre problemáticas nacionales y ejercicios prácticos que permitan a los futuros oficiales desarrollar una comprensión profunda de las necesidades sociales del país y su rol como líderes militares comprometidos con la sociedad peruana.
- Que el Señor General de Brigada Director de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", establezca un sistema de evaluación y reforzamiento continuo de la disciplina ética. Se sugiere la implementación de códigos de conducta específicos, programas de mentoría ética donde cadetes de años superiores guíen a los de menor antigüedad, sistemas de autoevaluación moral y actividades de reflexión ética que fortalezcan la integridad personal y profesional de los futuros oficiales del Ejército.
- Que el Señor General de Brigada Director de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", diseñe e implemente un programa de capacitación especializada para el personal docente en metodologías de enseñanza de ética militar y desarrollo del liderazgo. Este programa debe incluir técnicas pedagógicas innovadoras, estrategias de evaluación de competencias éticas, estudio de casos militares y herramientas para el desarrollo de habilidades de liderazgo, asegurando que los instructores cuenten con las competencias necesarias para formar líderes íntegros.
- Que el Señor General de Brigada Director de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", establezca un sistema de monitoreo y seguimiento longitudinal del impacto de la formación ética en el desarrollo del liderazgo de los cadetes, mediante la aplicación de instrumentos de medición validados y la implementación de evaluaciones periódicas que permitan identificar fortalezas y áreas de mejora en el proceso formativo. Se recomienda realizar mediciones semestrales que incluyan las tres dimensiones éticas identificadas (valores y principios morales, conciencia social y disciplina ética) para ajustar continuamente las estrategias pedagógicas y garantizar la formación de oficiales con sólidas competencias de liderazgo ético.

Referencias

- Abel, C. & Zavaleta, A. (2025). *Ética Militar Y Desarrollo Profesional De Los Cadetes De Caballería De La Escuela Militar De Chorrillos "CFB", 2024* (Doctoral Dissertation).
- Aiken, L. R. (1985). Coefficient V for content validity. *Educational and Psychological Measurement*.
- Barros, L. A. C. (2020). *Personalidad Y Estilo De Liderazgo En Funcionarios Del Ejército De Chile* (Doctoral Dissertation, Universidad Autónoma De Chile). https://www.researchgate.net/profile/catalina-constanza-vega-arriagada/publication/345314645_personalidad_y_estilos_de_liderazgo_en_funcionarios_del_ejercito_de_chile/links/5fa344ae458515157bebee8c/personalidad-y-estilos-de-liderazgo-en-funcionarios-del-ejercito-de-chile.pdf
- Bazerman, M. H., & Tenbrunsel, A. E. (2011). *Blind spots: Why we fail to do what's right and what to do about it*. Princeton University Press.
- Canchi, D. M. (2022). El liderazgo transformacional y la gestión de recursos humanos, herramientas fundamentales para abordar la problemática de la motivación en el Ejército Argentino. <https://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/2577>
- Capacute Maquera, J. J., & Morante Mamani, W. G. (2020). *Formación militar y su relación con el desempeño profesional para los cadetes del arma de artillería de la Escuela Militar de Chorrillos, año 2019* (Doctoral dissertation, Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi). <https://repositorio.escolamilitar.edu.pe/handle/EMCH/210>.
- Caycho Valverde, B., & Carrasco Honores, D. (2020). *Factores del modelo de liderazgo mando tipo misión y la cultura organizacional de los cadetes de la promoción 126 de la Escuela Militar de Chorrillos, Perú, año 2019* (Doctoral dissertation, Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi). <https://repositorio.escolamilitar.edu.pe/handle/EMCH/212>
- CIDH. (2021). *Informe sobre Violaciones de Derechos Humanos en Latinoamérica*. <https://www.oas.org/es/CIDH/informes/IA.asp?Year=2021>
- Defensoría del Pueblo del Perú. (2023). *Reporte de Conflictos Sociales*. https://www.defensoria.gob.pe/categorias_de_documentos/reportes/
- Díaz-Serrano, J. (2015). El desarrollo del juicio moral en Kohlberg como factor condicionante del rendimiento académico en ciencias sociales de un grupo de estudiantes de educación secundaria. *Revista Electrónica Educare*, 19(3), 1-14. <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194140994005.pdf>

- Espinoza Ticona, R. P., & Corrales Luján, A. R. (2021). *Las formas de liderazgo en la Escuela Militar de Chorrillos, 2019* (Doctoral dissertation, Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi). <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/handle/EMCH/527>
- Espinoza Tineo, A. M., & Cruz Díaz, I. A. (2020). *Influencia de los principios de don de mando y el liderazgo de los cadetes de 4to año de infantería de La Escuela Militar de Chorrillos” Coronel Francisco Bolognesi” 2020* (Doctoral dissertation, Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi). <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/handle/EMCH/674>
- Etxebarria Bilbao, I., Conejero López, S., & Pascual Jimeno, A. (2021). El efecto de autolicensing moral: cuando la conducta virtuosa facilita la conducta inmoral. *Apuntes de Psicología*, 39(3), 133–141. <https://idus.us.es/server/api/core/bitstreams/04b87088-c2e9-47bd-a394-912b4686ec59/content>
- FLACSO. (2020). *Educación Militar y Diversidad en América Latina*. <https://www.flacso.org.ar/wp-content/uploads/2020/12/I-Informe-Regional-FLACSO.pdf>
- Galarza, C. A. R. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(3), 1-6. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746475>
- Gilligan, C. (s. f.). Ethics of care. In Internet Encyclopedia of Philosophy. Recuperado de <https://iep.utm.edu/care-ethics/>
- González, J. A. M. (2022). La educación y formación en ética militar. In *Cuestiones sobre ética militar* (pp. 21-48). Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8366182>
- Guzmán, H. M. A. (2020). Liderazgo Militar en Entornos Complejos: el Rol de las Fuerzas Militares de Colombia en el Conflicto Armado Interno. *Lisboa: Instituto de Defesa Nacional*, 109-133. <https://www.bibliotecadeseguranca.com.br/wp-content/uploads/2022/08/xxi-conferencia-de-diretores-dos-colegios-de-defesa-ibereamericanos.pdf#page=111>
- Huerta Villar, J. A., & Huamani Arévalo, J. M. (2020). *El desempeño profesional de los oficiales instructores y su relación con la formación militar de los cadetes de IV año de infantería de la EMCH-CFB 2019* (Doctoral dissertation, Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi). <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/handle/EMCH/243>

- INEI. (2022). *Encuesta Nacional de Percepción sobre las Fuerzas Armadas*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3901176/Per%C3%BA%3A%20Percepci%C3%B3n%20Ciudadana%20sobre%20Gobernabilidad%2C%20Democracia%20y%20Confianza%20en%20las%20Instituciones%3A%20Abril%20-%20Setiembre%202022.pdf>
- International Institute for Strategic Studies. (2021). *Global Military Ethics Report*. <https://www.iiss.org/>
- Kohlberg, L. (1981). *Essays on Moral Development: Vol. I. The Philosophy of Moral Development*. Harper & Row.
- Latinobarómetro. (2022). *Informe Anual de Confianza Institucional*. <https://www.latinobarometro.org/>
- Markey, K., Moloney, M., Doody, O., & Robinson, S. (2022). Time to re-envision integrity among nurse leaders. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 2236-2240. <https://doi.org/10.1111/jonm.13557>
- Martinez-Hague, P. (2021). Transformational leadership and ethical leadership. ResearchGate. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.18406.34884>
- Martínez, V. (2022). Técnicas e instrumentos de recolección de datos en investigación. *TEPEXI boletín científico de la escuela superior tepexi del río*, 9(17), 38-39. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/article/view/7928>
- Medina, I. A. N., & Benítez, C. A. K. (2021) Ética militar: bastión para la Acción Integral. *Ética militar y Fuerza*, 77. https://www.academia.edu/download/74652729/Etica_militar_y_Fuerza_Publica_Vol_III.pdf#page=78
- Muñoz Cuchca, E., & Solís Trujillo, B. P. (2021). Enfoque cualitativo y cuantitativo de la evaluación formativa. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo)*, 6(3), 1-16. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2550-65872021000300001&script=sci_arttext
- Norena-Chavez, D., Céliz Kuong, J. O., & Guevara, R. (2021). Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de cadetes peruanos. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(33), 29-50. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1900-65862021000100029&script=sci_arttext
- ONU. (2020). *Ética Militar y Derechos Humanos*. <https://peacekeeping.un.org>

- Peche Leiva, J. A., & Monzon Huillca, R. J. (2020). *El liderazgo militar y el empleo en la sección de fusileros de los cadetes de cuarto año de infantería de La Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi 2020* (Doctoral dissertation, Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi). <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/handle/EMCH/746>
- Pérez Castaños, S., & García Santamaría, S. (2023). La investigación cuantitativa. ¿ *Cómo investigar en Didáctica de las Ciencias Sociales? Fundamentos metodológicos, técnicas e instrumentos de investigación.* 2023, p. 121-196. https://riubu.ubu.es/bitstream/handle/10259/8022/P%C3%A9rezcidcc_2023.pdf?sequence=1
- Piedra, J. A. M., & Manqueros, J. M. C. (2021). El muestreo y su relación con el diseño metodológico de la investigación. *Manual de temas nodales de la investigación cuantitativa. Un abordaje didáctico*, 81. <https://centro-investigacion-innovacion-educativa.bravesites.com/files/documents/306aa3ba-3be8-4e59-ab4d-51508f7513c6.pdf#page=82>
- Pinilla Silva, J. E. (2021). La importancia de la ética en la formación del soldado colombiano. <https://www.esdegrepositorio.edu.co/handle/20.500.14205/11057>
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2021). *Género y Liderazgo en las Fuerzas Armadas.* <http://repositorio.esge.edu.pe/items/be86af12-1176-4f6b-aeac-24327916f45d>
- Puente Mejía, F. W., & Quiñonez Rodríguez, L. Á. (2020). *Responsabilidad social y liderazgo de los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH AF-2019* (Doctoral dissertation, Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi). <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/handle/EMCH/262>
- Puente Mejía, F. W., & Quiñonez Rodríguez, L. Á. (2020). *Responsabilidad social y liderazgo de los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH AF-2019* (Doctoral dissertation, Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi). <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/handle/EMCH/262>
- Rodríguez, R. A., & Goenaga Peña, J. (2020). Perspectivas contemporáneas del desarrollo moral. *Tempus Psicológico*, 3(1), 45-79. <https://doi.org/10.30554/tempuspsi.3.1.3431.2020>
- Rubí, A. C. E. I. C., & Arangoitia, N. (2025). *EL LIDERAZGO Y LA FORMACION MILITAR EN LOS CADETES DE CUARTO AÑO DE LA ESCUELA MILITA DE CHORRILLOS, 2024* (Doctoral dissertation). <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/handle/EMCH/1626>

- Santana, C. A. R., Vergara, L. G. R., & Gómez, H. J. Z. (2024). La Educación En Política De Género En Las Escuelas De Formacion Del Ejercito Nacional, Cursos De Ascenso Y Reentrenamiento. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstreams/2a971743-4686-4f8f-8697-20be1b0fb1d6/download>
- Tolosa, A. (2020). Cambios y continuidades en la formación del Ejército Argentino. *Estado Abierto. Revista sobre el Estado, la administración y las políticas públicas*, 4(2), 89-114. <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/143>
- Transparency International. (2023). *Índice de Percepción de la Corrupción*. Enlace
- Vásquez, O. (2020). Otra Visión del Liderazgo Militar. In *XXI Conferência de Diretores dos Colégios de Defesa Iberoamericanos* (pp. 219-244). <https://www.bibliotecadeseguranca.com.br/wp-content/uploads/2022/08/xxi-conferencia-de-diretores-dos-colegios-de-defesa-ibereamericanos.pdf#page=223>
- Velasco Castillo, J. G. (2020). Liderazgo en las Fuerzas Militares y su incidencia para enfocar aprovechar de mejor manera el talento humano, pilar fundamental en toda organización. <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/edb4b444-76f4-4a81-8453-91e4eee6e837/content>
- World Bank. (2022). *Gobernanza y Sector Seguridad*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099043025124021779/pdf/P508086-47e6f0b9-fb89-424e-9dc8-524e4e708303.pdf>

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

TITULO: LA FORMACIÓN ETICA Y EL LIDERAZGO EN LOS CADETES DE IV AÑO INFANTERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI” 2025.

Problema general	Objetivo general	Hipotesis general	Variable	Dimensiones	Indicadores	Metodología
¿Cuál es la relación entre la formación ética y el liderazgo de los cadetes de Cuarto año de Infantería de la escuela Militar de Chorrillos “CFB” , Lima 2025?	Determinar la relación entre la formación ética y el liderazgo de los cadetes de Cuarto año de Infantería de la escuela Militar de Chorrillos “CFB” , Lima 2025?	Existe relación entre la formación ética y el liderazgo de los cadetes de Cuarto año de Infantería de la escuela Militar de Chorrillos “CFB” , Lima 2025.	Formación ética	1. Valores y principios morales	1. Desarrollo de la integridad, honestidad, respeto y justicia.	Tipo: Básica Enfoque: Cuantitativa Diseño: Descriptiva correlacional Población: 80 cadetes de IV año del curso de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” del año académico 2025 Muestra: 67 cadetes. Técnica: Encuesta
					2. Comprensión y aplicación de códigos éticos institucionales y profesionales.	
					3. Reflexión crítica sobre dilemas morales y su impacto en la toma de decisiones.	
				2. Conciencia social	1. Compromiso con el bien común y el servicio a la sociedad.	
					2. Sensibilidad hacia la diversidad cultural, los derechos humanos y la equidad.	
					3. Participación en actividades comunitarias o proyectos que fomenten la solidaridad.	
				3. Disciplina ética	1. Capacidad para autorregular conductas bajo principios éticos, incluso en situaciones de presión.	
					2. Cumplimiento de normas y deberes institucionales con autonomía y responsabilidad.	
					3. Capacidad para autorregular conductas bajo principios éticos, incluso en situaciones de presión.	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipotesis específicos	Variable			
Problema Específico 1 ¿Cuál es la relación entre los valores y principios morales y el liderazgo de los cadetes de Cuarto año	Objetivos Específico 1 Establecer la relación entre los valores y principios	Hipotesis Específica 1 Existe relación entre los valores y principios morales y el liderazgo de los cadetes de Cuarto año	Liderazgo	1. Competencias personales	1. Desarrollo de habilidades comunicativas, empatía y resiliencia.	Tenica: Encuesta
					2. Capacidad para inspirar y motivar a otros mediante el ejemplo.	
					3. Autoconocimiento emocional y gestión del estrés en contextos desafiantes.	

de Infantería de la escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025? Problema Específico 2 ¿Cuál es la relación entre la conciencia social y el liderazgo de los cadetes de Cuarto año de Infantería de la escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025? Problema Específico 3 ¿Cuál es la relación entre la disciplina ética y el liderazgo de los cadetes de Cuarto año de Infantería de la escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025?	morales y el liderazgo de los cadetes de Cuarto año de Infantería de la escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025. Objetivos Específico 2 Establecer la relación entre la conciencia social y el liderazgo de los cadetes de Cuarto año de Infantería de la escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025. Objetivos Específico 3 Establecer la relación entre la disciplina ética y el liderazgo de los cadetes de Cuarto año de Infantería de la escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.	de Infantería de la escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025?. Hipotesis Específica 2 Existe relación entre la conciencia social y el liderazgo de los cadetes de Cuarto año de Infantería de la escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025. Hipotesis Específica 3 Existe relación entre la disciplina ética y el liderazgo de los cadetes de Cuarto año de Infantería de la escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.		2. Gestión de equipos 3. Visión estratégica y toma de decisiones	1. Habilidad para delegar tareas, resolver conflictos y fomentar la cohesión grupal. 2. Promoción de un ambiente inclusivo que valore las capacidades individuales. 3. Evaluación del desempeño colectivo y retroalimentación constructiva. 1. Capacidad para analizar contextos complejos y diseñar planes de acción efectivos. 2. Pensamiento crítico para priorizar objetivos institucionales o operativos. 3. Innovación y adaptabilidad ante cambios o crisis, manteniendo la misión institucional.	Instrumento: Cuestionario Procesamiento: Excel y SPSS 26
---	---	--	--	--	--	--

Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

OBJETIVO: Determinar la relación que existe entre la instrucción individual del jinete y el desempeño académico de los cadetes de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

INSTRUCCIONES: Marque con una X la alternativa que usted considera válida de acuerdo al ítem en los casilleros siguientes:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

CUESTIONARIO FORMACION ÉTICA

N	Dimensión	Pregunta	1	2	3	4	5
1	Valores y principios morales	Actúo con integridad, incluso en situaciones donde nadie me observa.					
2		La honestidad es un valor fundamental en mi conducta diaria.					
3		Respeto a todas las personas, independientemente de su rango o procedencia.					
4		Aplico los códigos éticos institucionales en mis decisiones profesionales.					
5		Reflexiono críticamente sobre dilemas morales antes de tomar una decisión.					
6	Conciencia social	Me comprometo activamente con el bien común de la sociedad.					
7		Promuevo la equidad y los derechos humanos en mi entorno.					
8		Valoro la diversidad cultural dentro y fuera de la institución.					
9		Participo en actividades comunitarias que fomentan la solidaridad.					
10		Reconozco la importancia de servir a la sociedad como parte de mi rol militar.					
11	Disciplina ética	Mantengo una conducta ética incluso bajo presión o en situaciones adversas.					
12		Cumplo normas y deberes institucionales con autonomía y responsabilidad.					
13		Autorregulo mis acciones para alinearlas con principios éticos.					
14		Evito prácticas corruptas, aunque implique enfrentar presiones jerárquicas.					
15		Priorizo la transparencia en mis decisiones, incluso si eso retrasa resultados.					

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Instrucciones:

Marque con un círculo (○) o una equis (X) el número que mejor represente la frecuencia con que ocurre cada situación descrita, según su experiencia personal.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

N	Dimensión	Pregunta	1	2	3	4	5
1	Cognitiva-Racional	Me comunico de manera clara y efectiva en situaciones de alta presión.					
2		Demuestro empatía al comprender las necesidades de mis compañeros					
3		Mantengo la resiliencia ante desafíos sin perder el enfoque en la misión.					
4		Inspiro a otros mediante mi ejemplo de integridad y dedicación.					
5		Gestiono el estrés de forma efectiva durante operaciones complejas.					
6		Delego tareas según las fortalezas individuales de cada miembro del equipo.					
7		Resuelvo conflictos internos mediante diálogos constructivos y justos.					
8	Afectivo-Relacional	Fomento un ambiente inclusivo que valora las capacidades de todos					
9		Evalúo el desempeño del equipo para identificar áreas de mejora					
10		Brindo retroalimentación útil para fortalecer el trabajo colectivo					
11		Analizo contextos complejos para diseñar planes de acción efectivos					

12		Priorizo objetivos institucionales sin descuidar la ética en mis decisiones					
13		Mantengo la calma en discusiones sobre temas éticos sensibles					
14		Adapto estrategias rápidamente ante cambios inesperados o crisis					
15		Innovo en soluciones manteniendo alineación con la misión militar					

Anexo N° 3: Autorización para la Recolección de Datos.**PERÚ****Ministerio de
Defensa****Ejército
del Perú****Comando
de Educación y
Doctrina del Ejército****Escuela Militar
de Chorrillos
"CFB"****"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"****ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
"CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"****AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

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

"Coronel Francisco Bolognesi", autoriza:

Que los Cadetes de 4to año de Infantería, MALDONADO VILLANUEVA Pedro José y SALDAÑA MANAY César Luis, están autorizados para aplicar la encuesta a la muestra/población (Cadetes de la EMCH) para obtener información para el desarrollo de la tesis titulada:

"Formación Ética y Liderazgo de los Cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", Lima 2025"

Se otorga el presente documento a solicitud de los interesados.

Chorrillos, 01 de julio 2025




O-2534020793-O+
ALAN HARRY GARCÍA QUISPE
Coronel Infantería
Jefe Dpto. Edu. Mil. de la Escuela Militar de Chorrillos
"Crl Francisco Bolognesi"

Anexo 4. Base de datos (de prueba piloto)

[illegible]

Anexo 5. Base de datos (Origen de resultados).

	V1 Formación ética																											
	D1_Valores_y_principios_morales								D2_Conciencia_social								D3_Disciplina_ética								Suma		Nivel	
No.	P1	P2	P3	P4	P5	Suma	Media	Nivel	P6	P7	P8	P9	P10	Suma	Media	Nivel	P11	P12	P13	P14	P15	Suma	Media	Nivel				
1	4	2	3	5	5	19	4	Alto	4	4	5	4	4	21	4	Alto	3	3	3	4	4	17	3	Medio	57	4	Alto	
2	3	5	5	4	4	21	4	Alto	4	3	5	5	5	22	4	Alto	5	4	4	4	5	22	4	Alto	65	4	Alto	
3	4	5	5	4	3	21	4	Alto	4	5	5	4	2	20	4	Alto	3	4	4	3	4	5	19	4	Alto	60	4	Alto
4	4	3	5	4	5	21	4	Alto	5	3	4	4	3	19	4	Alto	2	4	5	5	3	19	4	Alto	59	4	Alto	
5	4	2	2	5	4	17	3	Medio	4	4	5	4	5	22	4	Alto	2	5	5	4	5	21	4	Alto	60	4	Alto	
6	3	4	5	4	2	18	4	Medio	5	5	4	3	4	21	4	Alto	5	4	5	2	5	21	4	Alto	60	4	Alto	
7	4	3	5	4	3	19	4	Alto	3	4	4	4	3	18	4	Medio	5	4	3	3	4	19	4	Alto	56	4	Alto	
8	4	5	5	4	4	22	4	Alto	4	4	5	4	2	19	4	Alto	2	4	4	5	4	19	4	Alto	60	4	Alto	
9	4	2	5	3	2	16	3	Medio	2	4	4	4	2	16	3	Medio	5	3	2	2	4	16	3	Medio	48	3	Medio	
10	2	2	2	4	4	14	3	Medio	2	5	2	2	2	13	3	Medio	2	4	4	2	5	17	3	Medio	44	3	Medio	
11	4	2	3	5	4	18	4	Medio	4	4	5	4	2	19	4	Alto	3	5	4	4	4	20	4	Alto	57	4	Alto	
12	5	3	5	4	2	19	4	Alto	3	4	2	5	3	17	3	Medio	5	4	2	3	4	18	4	Medio	54	4	Medio	
13	3	4	4	4	4	19	4	Alto	4	4	3	3	3	17	3	Medio	3	3	3	3	5	17	3	Medio	53	4	Medio	
14	4	2	3	3	3	15	3	Medio	2	3	3	4	2	14	3	Medio	3	3	3	2	3	14	3	Medio	43	3	Medio	
15	2	3	2	3	3	13	3	Medio	2	3	3	2	3	13	3	Medio	2	3	3	2	3	13	3	Medio	39	3	Medio	
16	5	2	3	5	2	17	3	Medio	3	4	4	5	2	18	4	Medio	3	5	2	3	4	17	3	Medio	52	3	Medio	
17	5	2	3	4	3	17	3	Medio	4	4	4	5	2	19	4	Alto	3	4	3	4	4	18	4	Medio	54	4	Medio	
18	4	2	3	3	4	16	3	Medio	4	3	3	4	2	16	3	Medio	3	3	4	4	3	17	3	Medio	49	3	Medio	
19	5	3	5	3	4	20	4	Alto	3	4	4	5	3	19	4	Alto	5	3	4	3	4	19	4	Alto	58	4	Alto	
20	5	3	2	3	4	17	3	Medio	3	4	4	5	3	19	4	Alto	2	3	4	3	4	16	3	Medio	52	3	Medio	
21	3	3	3	4	2	15	3	Medio	2	4	2	3	3	14	3	Medio	3	4	2	2	4	15	3	Medio	44	3	Medio	
22	5	3	5	5	3	21	4	Alto	4	4	4	5	3	20	4	Alto	5	5	3	4	4	21	4	Alto	62	4	Alto	
23	4	2	2	4	2	14	3	Medio	3	4	2	4	2	15	3	Medio	2	4	2	3	4	15	3	Medio	44	3	Medio	
24	5	3	3	4	4	19	4	Alto	4	5	5	5	3	22	4	Alto	3	4	4	4	5	20	4	Alto	61	4	Alto	
25	4	3	3	4	4	18	4	Medio	4	4	2	4	3	17	3	Medio	3	4	4	4	4	19	4	Alto	54	4	Medio	
26	4	1	5	3	2	15	3	Medio	2	4	4	4	1	15	3	Medio	5	3	2	2	4	16	3	Medio	46	3	Medio	
27	5	2	2	4	3	16	3	Medio	2	4	2	5	2	15	3	Medio	2	4	3	2	4	15	3	Medio	46	3	Medio	
28	5	2	2	5	4	18	4	Medio	4	5	3	5	2	19	4	Alto	2	5	4	4	5	20	4	Alto	57	4	Alto	
29	2	5	5	5	2	19	4	Alto	3	4	4	2	5	18	4	Medio	5	5	2	3	4	19	4	Alto	56	4	Alto	
30	5	2	3	5	4	19	4	Alto	4	4	5	5	2	20	4	Alto	3	5	4	4	4	20	4	Alto	59	4	Alto	
31	5	2	2	5	4	18	4	Medio	4	4	4	5	2	19	4	Alto	2	5	4	4	4	19	4	Alto	56	4	Alto	
32	3	2	2	5	4	16	3	Medio	2	4	4	3	2	15	3	Medio	2	5	4	2	4	17	3	Medio	48	3	Medio	
33	4	3	2	5	2	16	3	Medio	4	3	4	4	3	18	4	Medio	2	5	2	4	3	16	3	Medio	50	3	Medio	
34	4	3	2	4	3	16	3	Medio	2	3	4	4	3	16	3	Medio	2	4	3	2	3	14	3	Medio	46	3	Medio	
35	4	3	2	3	4	16	3	Medio	2	4	4	4	3	17	3	Medio	2	3	4	2	4	15	3	Medio	48	3	Medio	
36	5	2	2	3	4	16	3	Medio	2	3	4	5	2	16	3	Medio	2	3	4	2	3	14	3	Medio	46	3	Medio	
37	4	2	2	5	2	15	3	Medio	2	4	4	4	2	16	3	Medio	2	5	2	2	4	15	3	Medio	46	3	Medio	
38	5	2	2	4	3	16	3	Medio	4	3	2	5	2	16	3	Medio	2	4	3	4	3	16	3	Medio	48	3	Medio	
39	5	2	3	3	3	16	3	Medio	3	3	4	5	2	17	3	Medio	3	3	3	3	3	15	3	Medio	48	3	Medio	
40	4	4	4	2	4	18	4	Medio	2	2	2	4	4	14	3	Medio	4	2	4	2	2	14	3	Medio	46	3	Medio	
41	5	2	2	4	4	17	3	Medio	3	5	4	5	2	19	4	Alto	2	4	4	3	5	18	4	Medio	54	4	Medio	
42	4	4	4	4	3	19	4	Alto	2	4	4	4	4	18	4	Medio	4	4	3	2	4	17	3	Medio	54	4	Medio	
43	4	2	2	5	4	17	3	Medio	4	4	4	4	2	18	4	Medio	2	5	4	4	4	19	4	Alto	54	4	Medio	
44	3	4	5	4	2	18	4	Medio	2	5	4	3	4	18	4	Medio	5	4	2	2	5	18	4	Medio	54	4	Medio	
45	4	3	2	4	3	16	3	Medio	3	4	4	4	3	18	4	Medio	2	4	3	3	4	16	3	Medio	50	3	Medio	
46	4	2	2	4	4	16	3	Medio	4	4	2	4	2	16	3	Medio	2	4	4	4	4	18	4	Medio	50	3	Medio	
47	4	2	5	3	2	16	3	Medio	2	4	4	4	2	16	3	Medio	5	3	2	2	4	16	3	Medio	48	3	Medio	
48	2	2	2	4	4	14	3	Medio	2	5	2	2	2	13	3	Medio	2	4	4	2	5	17	3	Medio	44	3	Medio	
49	4	2	3	5	4	18	4	Medio	4	4	5	4	2	19	4	Alto	3	5	4	4	4	20	4	Alto	57	4	Alto	
50	5	2	5	5	2	19	4	Alto	3	4	2	5	2	16	3	Medio	5	4	2	3	4	18	4	Medio	53	4	Medio	
51	3	2	3	3	3	14	3	Medio	2	2	3	3	3	13	3	Medio	3	3	3	3	4	16	3	Medio	43	3	Medio	
52	4	2	2	2	2	12	2	Medio	3	2	3	4	2	14	3	Medio	2	2	2	3	2	11	2	Bajo	37	2	Medio	
53	2	2	2	2	2	10	2	Bajo	3	2	3	2	3	13	3	Medio	2	3	2	3	3	13	3	Medio	36	2	Medio	
54	5	5	5	5	5	25	5	Alto	3	4	4	5	2	18	4	Medio	3	5	2	3	4	17	3	Medio	60	4	Alto	
55	5	2	3	4	3	17	3	Medio	4	4	4	5	2	19	4	Alto	3	4	3	4	4	18	4	Medio	54	4	Medio	
56	4	2	3	3	4	16	3	Medio	4	3	3	4	2	16	3	Medio	3	3	4	4	3	17	3	Medio	49	3	Medio	
57	5	2	5	3	4	19	4	Alto	3	4	4	5	2	18	4	Medio	5	3	4	3	4	19	4	Alto	56	4	Alto	
58	5	2	2	3	4	16	3																					

	V2_Liderazgo																													
	D1_Competencias_personales									D2_Gestión_de_equipos									D3_Visión_estratégica_y_toma_de_decisiones									Suma	Media	Nivel
	No.	P1	P2	P3	P4	P5	Suma	Media	Nivel	P6	P7	P8	P9	P10	Suma	Media	Nivel	P11	P12	P13	P14	P15	Suma	Media	Nivel					
1	3	3	3	3	5	3	17	3	Medio	2	2	3	3	3	13	3	Medio	5	3	2	2	3	15	3	Medio	45	3	Medio		
2	2	5	5	5	5	5	22	4	Alto	4	4	2	5	5	20	4	Alto	5	5	4	4	2	20	4	Alto	62	4	Alto		
3	2	4	3	5	5	5	19	4	Alto	4	4	2	4	3	17	3	Medio	5	5	4	4	2	20	4	Alto	56	4	Alto		
4	3	5	3	4	5	5	20	4	Alto	4	4	3	5	3	19	4	Alto	4	5	4	4	3	20	4	Alto	59	4	Alto		
5	2	5	5	5	5	5	22	4	Alto	2	2	2	5	5	16	3	Medio	5	5	2	2	2	16	3	Medio	54	4	Medio		
6	3	5	5	5	5	5	23	5	Alto	3	3	3	5	5	19	4	Alto	5	5	3	3	3	19	4	Alto	61	4	Alto		
7	3	4	5	4	5	5	21	4	Alto	2	2	3	4	5	16	3	Medio	4	5	2	2	3	16	3	Medio	53	4	Medio		
8	3	5	5	5	5	5	23	5	Alto	2	2	3	5	5	17	3	Medio	5	5	2	2	3	17	3	Medio	57	4	Alto		
9	3	5	2	2	2	2	14	3	Medio	2	5	3	5	2	17	3	Medio	2	2	2	5	3	14	3	Medio	45	3	Medio		
10	2	4	2	2	2	2	12	2	Medio	2	5	2	4	2	15	3	Medio	2	2	2	5	2	13	3	Medio	40	3	Medio		
11	3	5	5	5	5	5	23	5	Alto	3	3	3	5	5	19	4	Alto	5	5	3	3	3	19	4	Alto	61	4	Alto		
12	3	5	4	5	5	5	22	4	Alto	2	2	3	5	4	16	3	Medio	5	5	2	2	3	17	3	Medio	55	4	Medio		
13	2	4	2	2	2	2	12	2	Medio	2	2	2	4	2	12	2	Medio	2	2	2	2	2	10	2	Bajo	34	2	Bajo		
14	3	4	2	2	2	2	13	3	Medio	3	2	3	4	2	14	3	Medio	2	2	3	2	3	12	2	Medio	39	3	Medio		
15	2	4	2	2	2	2	12	2	Medio	2	3	2	4	2	13	3	Medio	2	2	2	3	2	11	2	Bajo	36	2	Medio		
16	2	4	5	4	5	5	20	4	Alto	2	2	2	4	5	15	3	Medio	4	5	2	2	2	15	3	Medio	50	3	Medio		
17	3	4	5	4	5	5	21	4	Alto	4	4	3	4	5	20	4	Alto	4	5	4	4	3	20	4	Alto	61	4	Alto		
18	3	5	3	5	5	5	21	4	Alto	3	3	3	5	3	17	3	Medio	5	5	3	3	3	19	4	Alto	57	4	Alto		
19	3	5	5	4	5	5	22	4	Alto	4	4	3	5	5	21	4	Alto	4	5	4	4	3	20	4	Alto	63	4	Alto		
20	3	4	3	4	5	5	19	4	Alto	3	3	3	4	3	16	3	Medio	4	5	3	3	3	18	4	Medio	53	4	Medio		
21	3	4	3	5	3	3	18	4	Medio	2	2	3	4	3	14	3	Medio	5	3	2	2	3	15	3	Medio	47	3	Medio		
22	3	5	5	5	5	5	23	5	Alto	4	4	3	5	5	21	4	Alto	5	5	4	4	3	21	4	Alto	65	4	Alto		
23	3	4	3	5	3	3	18	4	Medio	3	3	3	4	3	16	3	Medio	5	3	3	3	3	17	3	Medio	51	3	Medio		
24	3	4	5	5	5	5	22	4	Alto	4	4	3	4	5	20	4	Alto	5	5	4	4	3	21	4	Alto	63	4	Alto		
25	2	4	5	4	5	5	20	4	Alto	3	3	2	4	5	17	3	Medio	4	5	3	3	2	17	3	Medio	54	4	Medio		
26	3	4	3	5	3	3	18	4	Medio	3	3	3	4	3	16	3	Medio	5	3	3	3	3	17	3	Medio	51	3	Medio		
27	3	5	5	5	5	3	21	4	Alto	2	2	3	5	5	17	3	Medio	5	3	2	2	3	15	3	Medio	53	4	Medio		
28	3	5	5	5	5	5	23	5	Alto	4	4	3	5	5	21	4	Alto	5	5	4	4	3	21	4	Alto	65	4	Alto		
29	5	2	2	2	3	3	14	3	Medio	2	3	5	2	2	14	3	Medio	2	3	2	3	5	15	3	Medio	43	3	Medio		
30	3	5	5	5	5	5	23	5	Alto	4	4	3	5	5	21	4	Alto	5	5	4	4	3	21	4	Alto	65	4	Alto		
31	3	4	5	5	5	5	22	4	Alto	3	3	3	4	5	18	4	Medio	5	5	3	3	3	19	4	Alto	59	4	Alto		
32	3	5	5	5	5	5	23	5	Alto	2	2	3	5	5	17	3	Medio	5	5	2	2	3	17	3	Medio	57	4	Alto		
33	3	4	3	5	3	3	18	4	Medio	4	4	3	4	3	18	4	Medio	5	3	4	4	3	19	4	Alto	55	4	Medio		
34	2	4	5	4	5	5	20	4	Alto	2	2	2	4	5	15	3	Medio	4	5	2	2	2	15	3	Medio	50	3	Medio		
35	2	4	3	5	3	3	17	3	Medio	3	3	2	4	3	15	3	Medio	5	3	3	3	2	16	3	Medio	48	3	Medio		
36	2	5	3	4	5	5	19	4	Alto	3	3	2	5	3	16	3	Medio	4	5	3	3	2	17	3	Medio	52	3	Medio		
37	3	4	3	5	3	3	18	4	Medio	4	4	3	4	3	18	4	Medio	5	3	4	4	3	19	4	Alto	55	4	Medio		
38	3	5	3	4	5	5	20	4	Alto	2	2	3	5	3	15	3	Medio	4	5	2	2	3	16	3	Medio	51	3	Medio		
39	2	4	5	4	3	3	18	4	Medio	2	2	2	4	5	15	3	Medio	4	3	2	2	2	13	3	Medio	46	3	Medio		
40	2	4	4	4	4	4	18	4	Medio	4	4	2	4	4	18	4	Medio	4	4	4	4	2	18	4	Medio	54	4	Medio		
41	3	5	5	5	5	5	23	5	Alto	2	2	3	5	5	17	3	Medio	5	5	2	2	3	17	3	Medio	57	4	Alto		
42	4	5	4	4	2	2	19	4	Alto	4	4	4	5	4	21	4	Alto	4	2	4	4	4	18	4	Medio	58	4	Alto		
43	3	5	5	5	5	5	23	5	Alto	2	2	3	5	5	17	3	Medio	5	5	2	2	3	17	3	Medio	57	4	Alto		
44	2	5	5	5	5	5	22	4	Alto	3	3	2	5	5	18	4	Medio	5	5	3	3	2	18	4	Medio	58	4	Alto		
45	2	4	5	4	5	5	20	4	Alto	2	2	2	4	5	15	3	Medio	4	5	2	2	2	15	3	Medio	50	3	Medio		
46	3	5	5	5	5	5	23	5	Alto	2	2	3	5	5	17	3	Medio	5	5	2	2	3	17	3	Medio	57	4	Alto		
47	3	5	2	2	2	2	14	3	Medio	2	5	3	5	2	17	3	Medio	2	2	2	5	3	14	3	Medio	45	3	Medio		
48	2	4	2	2	2	2	12	2	Medio	2	5	2	4	2	15	3	Medio	2	2	2	5	2	13	3	Medio	40	3	Medio		
49	3	5	5	5	5	5	23	5	Alto	3	3	3	5	5	19	4	Alto	5	5	3	3	3	19	4	Alto	61	4	Alto		
50	2	5	4	5	5	5	21	4	Alto	2	2	2	5	4	15	3	Medio	5	5	2	2	2	16	3	Medio	52	3	Medio		
51	2	4	2	2	2	2	12	2	Medio	2	2	2	4	2	12	2	Medio	2	2	2	2	2	10	2	Bajo	34	2	Bajo		
52	2	4	2	2	2	2	12	2	Medio	3	2	2	4	2	13	3	Medio	2	2	3	2	2	11	2	Bajo	36	2	Medio		
53	2	4	2	2	2	2	12	2	Medio	2	3	2	4	2	13	3	Medio	2	2	2	3	2	11	2	Bajo	36	2	Medio		
54	2	4	5	4	5	5	20	4	Alto	2	2	2	4	5	15	3	Medio	4	5	2	2	2	15	3	Medio	50	3	Medio		
55																														

Anexo 6. Propuesta de mejora

a) Introducción

La instrucción ética y el proceso de desarrollo de las cualidades de liderazgo son elementos esenciales para el proceso de preparación integral de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”. Hoy en día, donde abundan las exigencias operativas muy complejas y los escenarios cambian a una velocidad sorprendente, se hace necesario afianzar y desarrollar unas competencias que permitan actuar conforme a principios, criterios morales y capacidades de conducción. La propuesta constituye un programa integral para profundizar en estos elementos a través del cual se llega a los cadetes del cuarto año de Infantería.

b) Antecedentes

La investigación previa realizada en la Escuela Militar de Chorrillos, pone de manifiesto la necesidad de mejorar los procesos de formación ética y liderazgo, evidenciándose las brechas siguientes:

- La aplicación sistemática de metodologías activas centradas en valores.
- El desarrollo de un liderazgo situacional acorde a las necesidades del servicio militar.
- La planificación de actividades prácticas y la simulación de la realidad.
- La evaluación en la conexión del conocimiento, los procedimientos y los comportamientos utilizando instrumentos validados.

A nivel doctrinal, las Fuerzas Armadas del Perú sugiere en su doctrina relacionada con la formación moral, el liderazgo militar y la disciplina consciente, puesto que son aspectos a tener en cuenta para la conducción de las tropas; y la doctrina de liderazgo militar moderna enfatiza que el líder ha de ser capaz de influir, motivar, decidir y actuar de acuerdo a principios éticos bien fundamentados.

Propuesta de Mejora en Formación Ética y Liderazgo para Cadetes de Infantería – EMCH “CFB”

1) Objetivo general

Mejorar la formación ética y el desarrollo de liderazgo en los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB" mediante la implementación de programas integrales y estrategias pedagógicas enfocadas en valores y competencias de liderazgo.

2) Justificación

Lo que se concluye de la investigación realizada en la Escuela Militar, es que es necesario fortalecer la dimensión ética y el liderazgo en los cadetes, sobre todo por las exigencias del entorno operacional actual. El liderazgo militar contemporáneo exige

además de habilidades tácticas y estratégicas, un comportamiento ético e integrador, la habilidad de pensar críticamente y la capacidad de tomar decisiones en situaciones de estrés.

Con el enfoque doctrinario de la Institución, las Fuerzas Armadas del Perú establecen en sus documentos de formación que el oficial debe ser un líder íntegro, disciplinado y fiel a los valores institucionales como el honor, lealtad, responsabilidad y servicio a la Nación. De acuerdo con estas orientaciones, la propuesta contribuirá al fortalecimiento de la formación integral del cadete y al cumplimiento del perfil profesional a ser alcanzado.

Del mismo modo, teorías contrastadas como el desarrollo moral de Kohlberg, la ética profesional militar, o el estilo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, aportan suficiente sustento para afirmar la necesidad de un Programa de Formación progresivo, activo y contextualizado, en el que el cadete viva situaciones difíciles, tome decisiones, reflexione y las relaciones con sus implicaciones morales.

3) Metodología

La metodología se organiza en seis componentes articulados, basados en enfoques educativos de actualidad, doctrina militar y modelos de liderazgo:

Diagnóstico de la situación actual

Evaluación del nivel de competencias éticas y de liderazgo que tienen los cadetes, a través de técnicas científicas (cuestionarios, entrevistas, análisis documental).

Diseño de un programa de formación en ética y liderazgo

Partiendo de los valores institucionales, la ética profesional militar, la doctrina operacional y el liderazgo situacional. Programa que recoge contenidos validados y que incorpora metodologías activas centradas en el cadete.

Implementación de talleres, seminarios y actividades prácticas

Actividades basadas en estudios de casos, dilemas éticos militares, simulaciones operacionales, ejercicios tácticos donde tienen lugar roles de liderazgo y análisis de decisiones.

Formación de docentes

Formación de instructores en metodologías activas, pedagogía militar, educación en valores y uso de las tecnologías aplicadas a la enseñanza.

Evaluación continua y seguimiento

Utilización de instrumentos validados (rúbricas, autoevaluaciones, evaluaciones de desempeño en simulaciones, entrevistas estructuradas) con el objetivo de evaluar el progreso de las competencias éticas y de liderazgo.

Integración de tecnología educativa

Utilización de plataformas virtuales, del software de seguimiento y de herramientas TIC con el propósito de reforzar los aprendizajes y registrar el avance individual del cadete.

4) Actividades

1. Aplicación de encuestas y entrevistas para diagnóstico inicial.
2. Diseño curricular integral para la formación ética y liderazgo.
3. Programación de talleres interactivos y actividades formativas.
4. Capacitación en competencias docentes para formación en valores.
5. Ejecución de simulaciones y ejercicios prácticos de liderazgo.
6. Evaluación formativa y sumativa con retroalimentación.
7. Implementación de plataforma virtual para el seguimiento continuo.
8. Sesiones de retroalimentación y ajuste periódico del programa.

Responsables

Actividad	Responsable	Cargo/Función
Diagnóstico	Psicólogo educativo y equipo de investigación	Jefe de Investigación
Diseño curricular	Comisión de formación ética y liderazgo	Coordinador Académico
Implementación talleres	Docentes y facilitadores especializados	Jefe de Capacitación y Formación
Capacitación docente	Especialistas en educación y ética	Director de Capacitación
Evaluación y seguimiento	Equipo de evaluación	Coordinador de Evaluación
Coordinación general	Dirección Académica	Director de la EMCH CFB

Cronograma

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Diagnóstico inicial	X					
Diseño curricular		X	X			
Desarrollo talleres			X	X	X	
Capacitación docente			X	X		
Evaluación y seguimiento				X	X	X
Ajuste y retroalimentación					X	X

Recursos necesarios

- Recursos humanos: Psicólogos, especialistas en liderazgo, docentes capacitados, equipo TIC.
- Recursos materiales: Materiales didácticos para formación ética y liderazgo, casos y guías de simulación.
- Recursos tecnológicos: Plataformas virtuales, software de seguimiento y evaluación.
- Recursos económicos: Para desarrollo curricular, capacitación docente, implementación de talleres y tecnología.

Esta propuesta está orientada a fortalecer el componente ético y de liderazgo, clave para la formación integral de los cadetes en la Escuela Militar

Anexo 7. Validación de Juicio de Expertos



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

I.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE-EXPERTO	INSTITUCIÓN DONDE LABORA EXPERTO	NOMBRE DEL INSTRUMENTO	AUTOR DEL INSTRUMENTO
Dr. GARCÍA HUAMANTUMBA CAMILO FERMÍN	Ejército del Perú	Cuestionario (encuesta)	CAD IV INF MALDONADO VILLANUEVA PEDRO JOSE CAD IV INF SALDAÑA MANAY CESAR
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: LA FORMACIÓN ETICA Y EL LIDERAZGO EN LOS CADETES DE IV AÑO INFANTERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI" 2025.			

II. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios Cualitativos Cuantitativos	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE	SUB TOTAL
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 85	86 - 100	
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.					90	90
2. Objetividad	Esta expresado en conductas Observables.					95	95
3. Actualización	Está adecuado al avancede la ciencia y la tecnología.					95	95
4. Organizacion	Esta organizado en forma Lógica.				80		80
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos					90	90
6. Intencionalidad	Es adecuado para medir los aspectos de interés					95	95
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos científicos.					90	90
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.					95	95
9. Metodología.	La estrategia responde al propósito de la investigación.				80		80
10. Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto.					95	95
TOTAL							905
TOTAL (en %) / 10							90.5

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

IV. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa: 90.5

Valoración cualitativa: Excelente.

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

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	Nº DE TELEFONO
Chorrillos, 22 mayo 2025			



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

APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE- EXPERTO	INSTITUCIÓN DONDE LABORA EXPERTO	NOMBRE DEL INSTRUMENTO	AUTOR DEL INSTRUMENTO
MG CARO YBARRA JORGE ELISBAN MARTIN	Ejército del Perú	Cuestionario (encuesta)	CAD IV INF MALDONADO VILLANUEVA PEDRO JOSE CAD IV INF SALDAÑA MANAY CESAR
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: LA FORMACIÓN ETICA Y EL LIDERAZGO EN LOS CADETES DE IV AÑO INFANTERIA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI" 2025.			

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios Cualitativos Cuantitativos	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE	SUB TOTAL
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 85	86 - 100	
1. Claridad	Para responder a los datos presentados con lenguaje apropiado.					95	95
2. Objetividad	Esta expresado en conductas Observables.					92	92
3. Actualización	Está adecuado al avancede la ciencia y la tecnología.					91	91
4. Organización	Esta organizado en forma Lógica.				80		80
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos					93	93
6. Intencionalidad	Es adecuado para medir los aspectos de interés					92	92
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos científicos.					91	91
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e Ítems.					95	95
9. Metodología	La estrategia responde al proposito de la investigación.				85		85
10. Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto.					96	96
TOTAL							910
TOTAL (en %) / 10							91.0

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

91.0

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa: 90.5

Valoración cualitativa: Excelente.

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

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	Nº DE TELEFONO
Chorrillos, 27 mayo 2025	09821517		928899594



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

APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE- EXPERTO	INSTITUCIÓN DONDE LABORA EXPERTO	NOMBRE DEL INSTRUMENTO	AUTOR DEL INSTRUMENTO
MG CARO YBARRA JORGE ELISBAN MARTIN	Ejército del Perú	Cuestionario (encuesta)	CAD IV INF MALDONADO VILLANUEVA PEDRO JOSE CAD IV INF SALDAÑA MANAY CESAR
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: LA FORMACIÓN ETICA Y EL LIDERAZGO EN LOS CADETES DE IV AÑO INFANTERIA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI" 2025.			

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios Cualitativos Cuantitativos	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE	SUB TOTAL
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 85	86 - 100	
1. Claridad	Para responder a las preguntas se utilizó un lenguaje apropiado.					95	95
2. Objetividad	Esta expresado en conductas Observables.					92	92
3. Actualización	Está adecuado al avancede la ciencia y la tecnología.					91	91
4. Organización	Esta organizado en forma Lógica.				80		80
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos					93	93
6. Intencionalidad	Es adecuado para medir los aspectos de interés					92	92
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos científicos.					91	91
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e Ítems.					95	95
9. Metodología	La estrategia responde al proposito de la investigación.				85		85
10. Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto.					96	96
TOTAL							910
TOTAL (en %) / 10							91.0

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

91.0

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa: 90.5

Valoración cualitativa: Excelente.

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

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	Nº DE TELEFONO
Chorrillos, 27 mayo 2025	09821517		928899594

Anexo 8. Dictamen final asesor Temático (DINVEST)



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

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CRL. FRANCISCO BOLOGNESI

DICTAMEN FINAL

VISTA LA TESIS:

"Formación Etica y Liderazgo de los Cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", Lima 2025 "

Presentada por los graduandos :

MALDONADO VILLANUEVA , Pedro José
SALDAÑA MANAY, César Luis

CONSIDERANDO:

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

Mg. Alfredo Sixto Izaguirre Gallardo : Revisor Temático
Dr. Hugo Ricardo Prado López : Revisor Metodológico

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

Lima, 01 de diciembre de 2025

Mg. Alfredo S. Izaguirre Gallardo
Revisor Temático
DNI: 43378997

Dr. Hugo R. Prado López
Revisor Metodológico
DNI: 43313069

Anexo 9 Dictamen final de asesor Metodológico (DINVEST)



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

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CRL. FRANCISCO BOLOGNESI

DICTAMEN FINAL

VISTA LA TESIS:

"Formación Ética y Liderazgo de los Cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", Lima 2025 "

Presentada por los graduandos :

MALDONADO VILLANUEVA , Pedro José
SALDAÑA MANAY, César Luis

CONSIDERANDO:

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

Mg. Alfredo Sixto Izaguirre Gallardo : Revisor Temático
Dr. Hugo Ricardo Prado López : Revisor Metodológico

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

Lima, 01 de diciembre de 2025

Mg. Alfredo S. Izaguirre Gallardo
Revisor Temático
DNI: 43378997

Dr. Hugo R. Prado López
Revisor Metodológico
DNI: 43313069

Anexo 10 Acta de sustentación (DINVEST)

12

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



ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
"CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE LA PROMOCIÓN CXXXII

En el distrito de Chorrillos de la ciudad de Lima, siendo las 13:10 horas del día 22 de diciembre de 2025, se dio inicio a la sustentación de la Tesis titulada:

Francisco Elías y Lidia Mergo de la Cordera de
Cuanto An de hipertensión de la Escuela Militar de
Chorrillos "CFB" Lima 2026.

Presentada por:

BACH. Pedro Juan Moldonado Villanueva

BACH. Cesar Luis Soldado Manay

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

Presidente: Dr. Miguel Angel Mariano Castro Torres

Secretario: Mg. Guillermo Eduardo Taborda D. Rivas

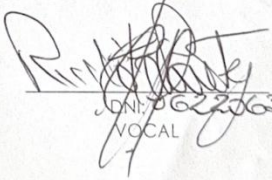
Vocal : Dr. Ricardo Arturo Panto Guevara

Concluida la sustentación, los miembros del Jurado dictaminaron:

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

Siendo las 14:00 horas del día 22 de diciembre de 2025, se dio por concluido el presente acto académico, firmando los miembros del Jurado.


DNI: 41304473
SECRETARIO


DNI: 86220634
VOCAL


DNI: 18089954
PRESIDENTE

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