

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”



**Liderazgo militar y la toma de decisiones de los cadetes 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:

Nilz Abel Zuñiga Iturral-(0009-0003-9071-1139)

Ruben Andre Farfan Torrejon (0009-0002-5883-6284)

Asesor:

Mg. David Oswaldo Meneses Guerrero-(0000-0001-6289-3439)

Lima – Perú

2025

Grado de similitud



Página 2 de 119 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::12350:539748906

14% 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

- 13%  Fuentes de Internet
- 3%  Publicaciones
- 8%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

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.



Página 2 de 119 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::12350:539748906

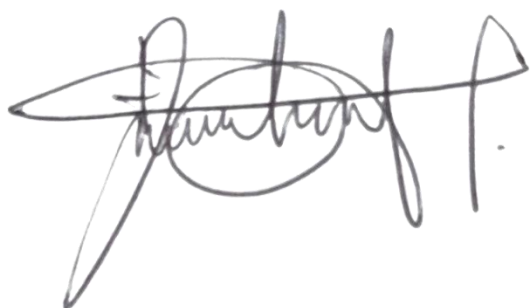
Declaración jurada de autoría

Los bachilleres **Nilz Abel Zuñiga Iturral** y **Ruben Andre Farfan Torrejon** del Arma de Infantería, de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, (EMCH “CFB”) identificados con DNI N° 72843978 y N° 73479902 respectivamente, declaramos bajo juramento que:

1. Somos autores de la investigación titulada: **“Liderazgo militar y la toma de decisiones de los cadetes 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 EMCH “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 EMCH “CFB” ante cualquier reclamo de terceros que al respecto pudiese sobrevenir.
4. Finalmente, reconocemos, para todos los efectos, que la EMCH “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.



Nilz Abel Zuñiga Iturral
DNI: 72843978



Ruben Andre Farfan Torrejon
DNI: 73479902

Autorización de publicación

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN – DINVEST

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

Autorización para la publicación electrónica en la página web del Repositorio Institucional Digital de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, de conformidad con el Decreto Legislativo N° 822, sobre la Ley de los Derechos de Autor, Ley N° 30035 del Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso y Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales RENATI.

1. Datos personales

Autor 1: Nilz Abel Zuñiga Iturral	Autor 2: Ruben Andre Farfan Torrejon
N° DNI: 72843978	N° DNI: 73479902
Teléfono: 961776479	Teléfono: 906343006
Correo-e: nzunigai@escuelamilitar.edu.pe	Correo-e: rfarfant@escuelamilitar.edu.pe
ORCID: 0009-0003-9071-1139	ORCID: 0009-0002-5883-6284

2. Datos de la obra

Título: Liderazgo militar y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025
Tipo de obra: Tesis
Asesor: Mg. David Oswaldo Meneses Guerrero
N° DNI: 09587744
ORCID: 0000-0001-6289-3439
Año de publicación: 2025

3. Declaraciones

Los autores declaran que:

- La obra es original y de mi (nuestra) propia y exclusiva creación, realizándose sin violar ni usurpar derechos de autor de terceros.
- Con la obra no se ha quebrantado ningún derecho moral o patrimonial de autor.
- No contiene declaraciones difamatorias contra terceros y respeta el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales de las personas.
- Soy (somos) titular (es) de los derechos patrimoniales sobre la obra y no pesa ningún gravamen sobre ella.

Por tanto, todo lo señalado en el presente formato, en especial lo descrito en el numeral dos, ostenta la condición de Declaración Jurada. Por ello me comprometo a salir en defensa de LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI” ante cualquier reclamación de terceros que al respecto pudiese sobrevenir. Para todos los efectos, LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”, actúa como tercero de buena fe.

4. 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

☐

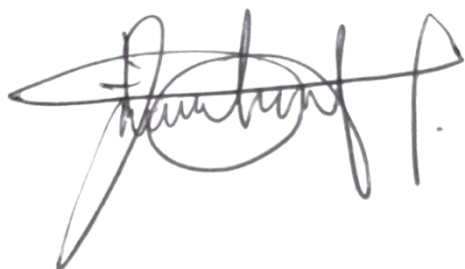
Acceso restringido

☒

(12 a 24 meses)

JUSTIFICACIÓN (de acceso restringido)

Información vulnerable militar



Nilz Abel Zuñiga Iturrar
DNI: 72843978



Ruben Andre Farfan Torrejon
DNI: 73479902

Agradecimiento

A Dios, por guiarnos y darnos fortaleza en cada paso de este camino académico y personal.

A nuestros padres, por su amor, apoyo incondicional y ejemplo constante de esfuerzo y perseverancia.

A nuestros instructores, por compartir sus conocimientos y enseñanzas que nos han formado profesional y humanamente.

Dedicatoria

A nuestros padres, por ser nuestra inspiración y el pilar fundamental de nuestra formación y logros.

A la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", por brindarnos la oportunidad de crecer y servir con honor y disciplina.

Índice

	Pág.
Carátula	i
Grado de similitud.....	ii
Declaración jurada de autoría	iii
Autorización de publicación	iv
Agradecimiento.....	vi
Dedicatoria.....	vii
Índice.....	viii
Índice de tablas	xii
Índice de figuras.....	xiii
Resumen.....	xiv
Abstract	xv
INTRODUCCIÓN	xvi
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1. Descripción problemática.....	18
1.2. Delimitación de la investigación.....	23
1.2.1. Espacial	23
1.2.2. Temporal	23
1.2.3. Teórica.....	23
1.3. Formulación del problema	24
1.3.1. Problema general.....	24
1.3.2. Problemas específicos	24
1.4. Objetivos de la investigación	24
1.4.1. Objetivo general	24
1.4.2. Objetivos específicos.....	24
1.5. Justificación e importancia de la investigación.....	25

1.5.1. Justificación teórica.....	25
1.5.2. Justificación metodológica.....	25
1.5.3. Justificación práctica.....	25
1.5.4. Importancia de la investigación.....	26
1.6. Limitaciones de la investigación.....	27
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	28
2.1. Antecedentes de la investigación.....	28
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	28
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	31
2.2. Bases teóricas.....	34
2.2.1. Variable 1: Liderazgo militar.....	34
Definición.....	34
Teorías.....	35
Dimensión 1. Influencia del líder.....	36
Dimensión 2. Comunicación efectiva.....	37
Dimensión 3. Cohesión de unidad.....	38
2.2.2. Variable 2: Toma de decisiones.....	39
Definición.....	39
Teorías.....	41
Dimensión 1. Análisis situacional.....	42
Dimensión 2. Selección de alternativas.....	43
Dimensión 3. Ejecución de decisiones.....	44
2.3. Marco conceptual.....	45
2.4. Operacionalización de las variables.....	50
2.5. Formulación de hipótesis.....	51
2.5.1. Hipótesis general.....	51
2.5.2. Hipótesis específicas.....	51

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	52
3.1. Enfoque de investigación	52
3.2. Tipo de investigación	52
3.3. Método de investigación	53
3.4. Alcance de investigación (nivel)	53
3.5. Diseño de la investigación	54
3.6. Población, muestra, unidad de estudio	55
3.6.1. Población de estudio.....	55
3.6.2. Muestra de estudio	56
3.6.3. Unidad de estudio.....	57
3.7. Técnica e instrumento para la recolección de datos	57
3.7.1. Técnica de recolección de datos.....	57
3.7.2. Instrumento de recolección de datos	58
3.7.3. Validez y confiabilidad de los instrumentos de medición.....	60
3.8. Procesamiento y método de análisis de datos	63
3.8.1. Técnica para el procesamiento de datos	63
3.8.2. Método de análisis de datos	64
3.9. Aspectos éticos.....	64
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	66
4.1. Análisis descriptivo	66
4.2. Análisis inferencial.....	74
4.2.1. Prueba de normalidad.....	74
4.2.2. Contrastación de la Hipótesis General (HG).....	76
4.2.3. Contrastación de la Hipótesis Específica 1 (HE1)	78
4.2.4. Contrastación de la Hipótesis Específica 2 (HE2)	80
4.2.5. Contrastación de la Hipótesis Específica 3 (HE3)	82
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	84

CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	95
REFERENCIAS.....	97
Anexos	103
Anexo 1. Matriz de consistencia	104
Anexo 2. Instrumento de recolección de datos	105
Anexo 3. Autorización para la recolección de datos.....	107
Anexo 4. Base de datos (de prueba piloto)	108
Anexo 5. Base de datos (origen de resultados)	109
Anexo 6. Propuesta de mejora	113
Anexo 7. Validación por juicio de expertos.....	115
Anexo 8. Dictamen Final Revisor	118
Anexo 9. Acta de sustentación	119
Anexo 10. Otros	120

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de las variables.....	50
Tabla 2. Diagrama de Likert	59
Tabla 3. Evaluación de expertos	60
Tabla 4. Criterio de confiabilidad valores.....	61
Tabla 5. Confiabilidad estadística del instrumento para medir la variable 1	62
Tabla 6. Confiabilidad estadística del instrumento para medir la variable 2	63
Tabla 7. Liderazgo militar y Toma de decisiones	66
Tabla 8. Influencia del líder y Toma de decisiones	68
Tabla 9. Comunicación efectiva y Toma de decisiones.....	70
Tabla 10. Cohesión de unidad y Toma de decisiones	72
Tabla 11. Pruebas de Normalidad	74
Tabla 12. Escala de interpretación para la correlación de Spearman.....	75
Tabla 13. Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis general	76
Tabla 14. Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 1	78
Tabla 15. Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 2	80
Tabla 16. Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 3	82

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Esquema de correlación.....	54
Figura 2. Alpha de Cronbach - fórmula y datos	62
Figura 3. Liderazgo militar y Toma de decisiones	66
Figura 4. Influencia del líder y Toma de decisiones.....	68
Figura 5. Comunicación efectiva y Toma de decisiones	70
Figura 6. Cohesión de unidad y Toma de decisiones	72

Resumen

El objetivo del estudio fue determinar la relación entre el liderazgo militar y la toma de decisiones en los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” durante el año 2025. La metodología empleada fue cuantitativa, de tipo descriptivo-correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal, lo que permitió observar las variables sin manipularlas, en un solo momento temporal. La población total estuvo compuesta por 322 cadetes de Infantería, de los cuales se seleccionó una muestra de 175 cadetes mediante muestreo probabilístico aleatorio, asegurando la representatividad de los resultados. La técnica utilizada para recolectar los datos fue la encuesta, y el instrumento aplicado fue un cuestionario estructurado con preguntas cerradas en escala Likert, el cual fue validado por expertos y presentó altos niveles de confiabilidad. Los resultados revelaron que el 50.3% de los cadetes mostró un nivel alto tanto en liderazgo militar como en toma de decisiones, y un 37.1% presentó liderazgo alto con un nivel medio en la toma de decisiones. El análisis inferencial, a través de la prueba de correlación de Spearman, arrojó un coeficiente de 0.84 con significancia de $p = 0.000$, evidenciando una correlación positiva alta entre las variables. Se concluyó que existe una relación directa entre el liderazgo militar y la toma de decisiones, resaltando que el fortalecimiento de competencias como la influencia del líder, la comunicación efectiva y la cohesión de unidad mejora notablemente la capacidad decisoria de los cadetes, recomendando programas específicos para potenciar estas habilidades en la formación militar.

Palabras claves: Liderazgo militar, toma de decisiones y cadetes de Infantería.

Abstract

The objective of this study was to determine the relationship between military leadership and decision-making among Infantry cadets at the Chorrillos Military School (CFB) during the year 2025. The methodology used was quantitative, descriptive-correlational, with a non-experimental, cross-sectional design, allowing for unmanipulated observation of variables at a single point in time. The total population consisted of 322 Infantry cadets, from which a sample of 175 was selected using random probability sampling, ensuring representative results. The data collection technique used was a survey, and the instrument used was a structured questionnaire with closed-ended questions on a Likert scale. This questionnaire was validated by experts and showed high levels of reliability. The results revealed that 50.3% of the cadets demonstrated high levels of military leadership and decision-making, and 37.1% demonstrated high leadership skills with an average level of decision-making. The inferential analysis, using the Spearman correlation test, yielded a coefficient of 0.84 with a significance level of $p = 0.000$, demonstrating a high positive correlation between the variables. It was concluded that there is a direct and significant relationship between military leadership and decision-making, highlighting that strengthening competency such as leader influence, effective communication, and unit cohesion significantly improves cadets' decision-making capacity. Specific programs are recommended to enhance these skills in military training.

Keywords: Military leadership, decision-making, and infantry cadets.

INTRODUCCIÓN

La formación militar se asentó en un liderazgo que tuviera la capacidad de condicionar conducta y juicio decisorio conforme principios doctrinarios bien definidos, siendo esto decisivo para la efectividad misional y la conducta profesional del cadete de Infantería (Department of the Army, 2019). En este contexto, la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” desarrolló un proceso de formación integral que tuviera como condición mínima los valores, la disciplina y el desempeño para ser futuro militar (EMCH, 2025).

La literatura científica indicó que la unión de unidad estaba relacionada con desempeños de desempeño y resistencia más altos, y que el desarrollo estaba unido a prácticas liderales sólidas y un clima de confianza (Brandebø, 2022). Por otro lado, estudios más recientes indicaron que la unión mejoró la motivación para la lucha y los desempeños de equipo, influencing procesos de decisión grupal más sólidos (Schilling, 2024).

Además, la comunicación interpersonal entre los líderes también fue vista como un factor catalizador para la decisión, dado que esta comunicación podía abarcar la falta de claridad de intención, información de salida, y coordinación bajo descanso (Bjornestad et al., 2021). La evidencia teórica para liderazgo en un contexto Militar indicó que la comunicación eficaz del mando fomentó la comprensión y la implementación controlada para la unclarity (Lewńska, 2016).

En paralelo, los enfoques actuales referidos a liderazgo empoderado y autoliderazgo en cadetes han agregado un marco para fomentar juicio, iniciativa, y ajustes para un contexto VUCA, que sería clave para decidir con oportunidad (Teixeira, 2024). Investigaciones con cadetes mostraron, además, que medir y desarrollar componentes de autoliderazgo permitió optimizar decisiones individuales mediante modelos rigurosos de evaluación (Barbosa et al., 2025).

Bajo este sustento, la presente investigación se orientó a determinar la relación entre liderazgo militar y toma de decisiones en cadetes de Infantería de la EMCH “CFB”, describiendo dimensiones de influencia del líder, comunicación y cohesión, y su asociación con análisis, selección y ejecución decisoria (Zuñiga & Farfán, 2025). El estudio se desarrolló con enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal y análisis correlacional, aplicando cuestionarios tipo Likert validados y contrastación mediante Spearman para sustentar conclusiones pertinentes al contexto formativo (Department of the Army, 2019).

El esquema de este estudio consta de cinco capítulos principales, que se desarrollan sistemáticamente en la siguiente secuencia:

El Capítulo I, denominado Planteamiento del problema, aborda la descripción problemática que existen con liderazgo militar con el objetivo de incidir en toma de decisiones de los cadetes de Infantería. Además, se da la delimitación de la investigación, identificar y articular los siguientes problemas y objetivos: generales y específicos, justificación, importancia y limitaciones del estudio.

En el desarrollo del Capítulo II es el Marco Teórico, se constató que los estudios relacionados con este tema formaron los antecedentes internacionales y nacionales. Por lo tanto, se apoya en una base teórica para transformaciones de dimensiones correspondientes y también en un marco conceptual. Para este estudio se construyeron hipótesis generales y específicas, detallando el funcionamiento de las variables.

En el Capítulo III, conocido como Marco de Metodológico, se determinó que el diseño de este estudio sería descriptivo y correlativo. Además, se determinaron el tamaño de la muestra, las técnicas de recolección y procesamiento de datos.

El Capítulo IV versa sobre los resultados, dando detalles sobre el análisis descriptivo tratándose sobre la interpretación de los resultados estadísticos adjuntando las tablas y figuras correspondientes. Y sobre el análisis inferencial con la comprobación de las hipótesis, existe una relación significativa entre las variables del análisis.

Por último, el Capítulo V trata sobre la discusión de los resultados, contrastándolo con trabajos semejantes y comparándolos con el presente estudio.

Finalmente, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones propuestas.

CAPÍTULO I.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción problemática

A escala internacional, la evidencia empírica mostró que el estrés operacional afectó la calidad de la decisión táctica: en tareas militares simuladas se observó un 20% de disminución del tiempo de reacción y hasta un 40% de incremento del tiempo requerido para completar tareas de memoria, además de variaciones en el control visual y el desempeño bajo presión (Sekel et al., 2023). Esto se ilustró también en contextos de decisión táctica donde, según perfiles de exploración visual eficientes, el 72% de los oficiales poseyó entrenamiento táctico formal, lo cual se vinculó con mejores elecciones situacionales durante la ejecución (Murray et al., 2024).

Organizaciones de alcance mundial respaldaron de manera explícita los componentes de liderazgo y decisión que interesaron a esta investigación: la doctrina de liderazgo de la profesión militar definió competencias, atributos y estándares para orientar conductas, comunicación y cohesión, ofreciendo un marco normativo de referencia para la formación (Department of the Army, 2019). A su vez, la Alianza Atlántica difundió un currículo de liderazgo y ética aplicable a los sistemas educativos de defensa, con énfasis en juicio profesional, integridad, rendición de cuentas y toma de decisiones responsables, útil para homogeneizar prácticas en academias militares (NATO, 2024).

La literatura internacional reportó que la cohesión de unidad se asoció con resultados superiores de desempeño y bienestar, y que su desarrollo dependió de liderazgos consistentes y climas de confianza sostenidos en el tiempo (Brandebo, 2022). A su vez, análisis en organizaciones armadas mostraron que la identificación y la cohesión grupales se relacionaron positivamente con la efectividad colectiva y la satisfacción, apoyando la importancia de medir estos factores en contextos de formación castrense (García-Guiu et al., 2016).

En paralelo, la comunicación del líder se consideró un habilitador directo de la decisión bajo presión: intervenciones de entrenamiento en escucha activa evidenciaron mejoras significativas en la relación mando–subordinado y en la calidad del asesoramiento para la acción (Bjornestad et al., 2021). Hallazgos en sanidad militar indicaron que fortalecer habilidades comunicacionales de comandantes incidió en actitudes y desempeño de tropa en procesos formativos, reforzando la claridad de órdenes, la retroalimentación y la coordinación (Goudarzi et al., 2016).

En este estudio, “liderazgo militar” se entendió como la capacidad de influir, motivar y orientar al cadete hacia objetivos operacionales mediante ejemplo, comunicación y construcción de cohesión; tales elementos se recogieron en doctrinas y análisis profesionales que enfatizaron propósito, dirección y motivación como ejes del mando (Department of the Army, 2019). La problemática surgió cuando brechas en esas competencias afectaron la disciplina de ejecución y la coordinación en entornos dinámicos, de allí la pertinencia de evaluar sistemáticamente influencia del líder, claridad comunicacional y cohesión en la formación de Infantería (Army University Press, 2024).

De forma complementaria, “toma de decisiones” se definió como el proceso de seleccionar la mejor alternativa con base en información, riesgos, prioridades y consecuencias; evidencias psicofisiológicas mostraron que variaciones de estrés alteraron los perfiles de desempeño decisonal, con impactos en rapidez, exactitud y control atencional (Gamble et al., 2018). Meta-evidencia reciente en contextos militares simulados documentó descensos porcentuales del rendimiento cognitivo bajo carga, resaltando la necesidad de entrenar análisis situacional, comparación de opciones y ejecución con monitoreo para mitigar efectos del estrés (Sekel et al., 2023).

Finalmente, la pertinencia de esta investigación se justificó por la exigencia, en sistemas educativos militares, de medir y fortalecer liderazgo y decisión con instrumentos válidos y comparables; informes académicos recientes sobre desarrollo de liderazgo resaltaron la adquisición de conocimiento tácito y experiencia deliberada como pilares de la profesionalidad (Army University Press, 2025). Asimismo, la práctica sistemática mediante ejercicios multinacionales se reconoció como herramienta para validar procedimientos, afinar coordinación y poner a prueba conceptos de mando y toma de decisiones, reforzando la necesidad de evidencia cuantitativa en la etapa de formación (NATO, 2023).

A nivel nacional, la evidencia reciente describió patrones cuantitativos útiles para situar el problema: en una muestra de 70 cadetes de Infantería, el 91.4% de quienes mostraron alta disciplina también presentaron liderazgo alto; la correlación de Spearman fue 0.893 ($p < 0.001$), mientras otro estudio reportó distribución del liderazgo “muy bueno/bueno” en 62.5%, “regular” en 21.9% y “malo/muy malo” en 15.7%, aportando frecuencias y porcentajes comparables (Santisteban & Zelada, 2024). Estas cifras se complementaron con indicadores educativos nacionales para contextualizar cohortes y flujos formativos, disponibles en los reportes oficialmente publicados por el instituto estadístico del país (INEI, 2025).

En el Perú, las organizaciones públicas sostuvieron las variables analizadas a través de marcos normativos y doctrinarios: el Ministerio de Defensa estableció principios y conductas deseables de la profesión militar (incluido el ejercicio del liderazgo) como referente formativo; adicionalmente, la Autoridad Nacional del Servicio Civil difundió lineamientos para evaluar competencias directivas en el aparato estatal, útiles para estandarizar componentes de liderazgo y comunicación aplicables a escuelas de formación (MINDEF, 2017). Estas directrices se articularon con finalidades educativas de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, instancia responsable de formar oficiales en un entorno que integró valores, disciplina y procedimientos de mando, lo que justificó medir con rigor liderazgo y decisión durante la formación (EMCH, 2025).

Respecto del liderazgo militar, la problemática se describió cuando brechas en la influencia del líder, la comunicación y la cohesión afectaron la ejecución disciplinada y la coordinación operativa de cadetes en entrenamiento, fenómeno advertido por investigaciones empíricas de ámbito castrense y por tesis institucionales de la EMCH que documentaron relaciones significativas entre disciplina y liderazgo con tamaños de efecto altos (Santisteban & Zelada, 2024). En este contexto, la doctrina sectorial ofreció un referente para alinear comportamientos del mando con estándares éticos y profesionales, reforzando la pertinencia de evaluar indicadores como claridad de instrucciones, retroalimentación y reconocimiento de logros durante la educación militar inicial (MINDEF, 2017).

En cuanto a la toma de decisiones, la gestión del riesgo de desastres en el país proporcionó una base operativa para entender procesos de análisis situacional, evaluación de riesgos, definición de prioridades y ejecución con seguimiento: los lineamientos técnicos oficiales exigieron identificar peligros, valorar escenarios y sostener participación informada, pasos que estructuraron decisiones públicas en entornos de presión (CENEPRED, 2018). De manera complementaria, los lineamientos de respuesta del Sistema Nacional (SINAGERD) precisaron responsabilidades y procedimientos para decidir oportunamente en situaciones críticas, reforzando la necesidad de recopilar información, comparar alternativas y ajustar acciones con monitoreo continuo, aspectos homólogos a los entrenados en formación castrense (INDECI, 2018).

Finalmente, aplicaciones sectoriales en el Ejército mostraron que procesos de decisión estratégicos se beneficiaron de metodologías activas (simulaciones, casos, analítica) y de la digitalización para sustentar la selección de alternativas y el seguimiento de resultados,

recomendándose explícitamente fortalecer estas capacidades en órganos de personal y formación (COPERE–Ejército del Perú, 2025). Esta evidencia se alineó con estudios de la EMCH que, al relacionar variables formativas (p. ej., tecnologías de entrenamiento o hábitos de estudio) con desempeños medidos en cadetes, respaldaron la utilidad de instrumentos válidos tipo Likert para monitorear competencias decisorias durante la instrucción (EMCH, 2024).

A nivel de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, el liderazgo se entendió como un eje formativo explícito en su misión institucional, al buscar egresar oficiales “líderes en valores” y con desempeño acorde a las exigencias del Ejército (EMCH, 2025). En este marco, estudios internos mostraron evidencias con frecuencias altas: por ejemplo, en una cohorte de cadetes de Caballería, el 81.6% expresó estar “totalmente de acuerdo” con la importancia del Reglamento Interno para el ejercicio del mando, y proporciones similares se replicaron frente a normas específicas relacionadas con el liderazgo, sugiriendo un clima de respaldo normativo hacia conductas de mando coherentes (Guerrero, 2024).

La problemática del liderazgo, sin embargo, se evidenció cuando brechas en la influencia del líder, la comunicación y la cohesión afectaron la ejecución disciplinada y la coordinación en entrenamiento, motivando análisis correlacionales con muestras institucionales (Hurtado Bolaños, 2021). En esa línea, otra investigación local reportó diseños no experimentales y enfoques cuantitativos con poblaciones de 90 y muestras de 61 cadetes, confirmando la pertinencia de medir liderazgo con instrumentos validados para orientar mejoras pedagógicas y de mando en la formación táctica y ética del cadete (Florentino, 2025).

Respecto de la toma de decisiones, en EMCH se enseñó y evaluó el proceso militar de decisión como competencia aplicable al planeamiento táctico y a la resolución oportuna de situaciones variables en el campo (Sotomayor Mendoza & Valenzuela Contreras, 2021). En una muestra probabilística de 157 cadetes de cuarto año (población=264), se obtuvo 60.51% como promedio de desempeño en la variable “instrucción del proceso de decisión”, y 83.44% en “formación académica profesional”, con contraste significativo ($\chi^2=12.224$; $p<.05$), lo que respaldó intervenciones para fortalecer análisis situacional, selección de alternativas y ejecución con monitoreo (Sotomayor Mendoza & Valenzuela Contreras, 2021).

Este foco se articuló con el énfasis institucional en valores, disciplina y doctrina, condiciones que facilitaron claridad de órdenes, retroalimentación y coordinación, y que, por extensión, fortalecieron la calidad de la decisión bajo presión (EMCH, 2025). Complementariamente, los lineamientos de ética profesional del sector defensa ofrecieron referencias para la conducta del mando y del subordinado, reforzando la coherencia entre el proceso de decidir y las responsabilidades del servicio en contextos de adiestramiento y operaciones (MINDEF, 2017/2024).

La situación problemática se explicó por debilidades en la influencia del líder (credibilidad, ejemplo y autoridad aceptada), vacíos en la claridad de las instrucciones y la retroalimentación, y niveles variables de cohesión que afectaron la disciplina de ejecución durante el entrenamiento (Hurtado Bolaños, 2021). Asimismo, incidieron brechas formativas en el proceso militar de decisión —análisis situacional, comparación de cursos de acción y ejecución con monitoreo— que requirieron refuerzos curriculares y prácticas deliberadas en contexto (Sotomayor Mendoza & Valenzuela Contreras, 2021).

Estas causas derivaron en coordinaciones incompletas, mayores tiempos para decidir, errores en la ejecución de órdenes y oportunidades perdidas de aprendizaje, con impacto en la efectividad operativa del cadete y en la calidad del trabajo en equipo bajo presión (EMCH, 2025). También se observaron desalineamientos entre estándares éticos/profesionales y conductas de mando, reduciendo la consistencia del proceso decisorio y la confianza vertical y horizontal en la unidad (MINDEF, 2017/2024).

La persistencia de las brechas habría incrementado el riesgo de decisiones tardías o subóptimas en escenarios tácticos, afectando el logro de objetivos de instrucción y la seguridad del personal durante prácticas y ejercicios (EMCH, 2025). Además, se habría limitado el cierre de brechas en el MDMP/Operations Process, perpetuando desempeños decisionales desiguales y restringiendo la mejora continua del currículo formativo (Sotomayor Mendoza & Valenzuela Contreras, 2021).

Se determinó que existieron brechas en liderazgo particularmente en influencia del líder, comunicación efectiva y cohesión de unidad asociadas con variaciones en la calidad de la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la EMCH “CFB”, lo que justificó medir rigurosamente ambas variables para orientar intervenciones pedagógicas y de mando (EMCH, 2025). Tal determinación se sustentó en evidencia institucional y en estudios locales con

diseños no experimentales que respaldaron la pertinencia de instrumentos validados y análisis correlacionales para la mejora del desempeño (Florentino, 2025).

1.2. Delimitación de la investigación

1.2.1. Espacial

La investigación se circunscribió a la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, ubicada en Lima, y se focalizó en los cadetes del arma de Infantería en su entorno formativo institucional, doctrinario y operativo inmediato (EMCH, 2025). El ámbito espacial comprendió aulas, patios de armas y espacios de instrucción donde se desarrollaron actividades académicas y de adiestramiento, tomando como referente empírico la producción científica reciente de la propia Escuela con poblaciones y muestras de cadetes que compartieron rasgos organizacionales, normativos y de desempeño comparables (César, 2025).

1.2.2. Temporal

El estudio se enmarcó en el año académico 2025 y recogió información en un único corte transversal, siguiendo la experiencia metodológica empleada en investigaciones previas de la Escuela que delimitaron periodos específicos de observación y análisis para caracterizar relaciones entre variables formativas (Florentino, 2025). La delimitación temporal permitió controlar variaciones curriculares y de entrenamiento propias del calendario institucional, tomando como antecedente estudios locales que evaluaron procesos decisionales y de planeamiento táctico en periodos acotados con diseños no experimentales y evidencia estadística contrastada (Sotomayor Mendoza & Valenzuela Contreras, 2021).

1.2.3. Teórica

El marco conceptual integró dos constructos: liderazgo militar y toma de decisiones; el primero se definió por estándares éticos y profesionales del sector defensa que orientaron conductas, atributos y responsabilidades del mando en contextos de formación y servicio (MINDEF, 2017). El segundo se entendió como proceso que requirió análisis situacional, evaluación de riesgos, establecimiento de prioridades, selección de alternativas y ejecución con seguimiento, coherente con lineamientos nacionales para decidir oportunamente en situaciones críticas que demandaron coordinación y control institucional (INDECI, 2018).

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo militar y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025?

1.3.2. Problemas específicos

¿Cuál es la relación que existe entre la influencia del líder y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025?

¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación efectiva y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025?

¿Cuál es la relación que existe entre la cohesión de unidad y la toma de decisiones de los cadetes 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 que existe entre el liderazgo militar y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.

1.4.2. Objetivos específicos

Determinar la relación que existe entre la influencia del líder y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.

Determinar la relación que existe entre la comunicación efectiva y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.

Determinar la relación que existe entre la cohesión de unidad y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.

1.5. Justificación e importancia de la investigación

1.5.1. Justificación teórica

La justificación teórica se sustentó en que el liderazgo militar aportó propósito, dirección y motivación al proceso formativo, condiciones que fortalecieron la claridad de intenciones, la cohesión y la calidad de la decisión en escenarios operativos (Department of the Army, 2019). Asimismo, la literatura especializada reportó que la cohesión resultado esperado de prácticas de liderazgo consistentes se asoció con desempeño del equipo, motivación y resultados psicosociales, por lo que estudiar la relación liderazgo–decisión en cadetes resultó pertinente para robustecer marcos explicativos en contextos de educación militar (Schilling, 2024).

1.5.2. Justificación metodológica

La justificación metodológica respondió a la necesidad de estimar la magnitud y dirección de la relación entre liderazgo y toma de decisiones en un entorno real de formación, razón por la cual se empleó un enfoque cuantitativo, de tipo básico o investigación pura, diseño no experimental y alcance descriptivo-correlacional, con medición mediante cuestionario Likert aplicado a cadetes (Florentino, 2025). Esta estrategia se alineó con antecedentes nacionales recientes que utilizaron diseños no experimentales correlacionales y muestras probabilísticas en educación y gestión, confirmando la idoneidad de la modelación a partir de frecuencias, porcentajes y pruebas de asociación para sustentar inferencias en poblaciones formativas (Flores, 2025).

1.5.3. Justificación práctica

La justificación práctica se explicó porque los hallazgos permitieron orientar acciones pedagógicas y de mando en la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, en coherencia con su misión institucional de formar oficiales líderes en valores, capaces de decidir con oportunidad y responsabilidad en situaciones dinámicas (EMCH, 2025). Además, los resultados ofrecieron insumos para alinear la conducta del mando con estándares éticos y profesionales del sector defensa, reforzando la mejora continua de la formación y la toma de decisiones en la instrucción y el servicio (MINDEF, 2017).

1.5.4. Importancia de la investigación

La investigación fue importante porque fortaleció el sustento científico sobre cómo el liderazgo militar incidió en la calidad de la decisión en contextos de formación castrense, aportando evidencia local que dialogó con hallazgos internacionales sobre cohesión, desempeño y juicio bajo presión (Department of the Army, 2019). Además, al vincular liderazgo, cohesión y resultados decisionales, el estudio contribuyó a perfeccionar marcos explicativos útiles para academias militares y para líneas de investigación que analizaron la eficacia del mando en ambientes dinámicos y de alta exigencia (Brandebo, 2022).

La investigación tuvo relevancia institucional porque se alineó con la misión formativa de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, orientada a egresar oficiales con liderazgo, valores y capacidad de decidir oportunamente, ofreciendo insumos empíricos para ajustar prácticas pedagógicas y de mando en la educación del cadete (EMCH, 2025). Asimismo, los resultados permitieron contrastar y operacionalizar los estándares de conducta contenidos en el Manual de Ética Profesional del sector defensa, favoreciendo la coherencia entre los atributos del líder, la comunicación efectiva, la cohesión de unidad y la toma de decisiones en la instrucción y el servicio (MINDEF, 2019/2024).

La investigación resultó pertinente metodológicamente porque aportó medidas válidas y comparables en una población prioritaria cadetes de Infantería mediante un diseño cuantitativo básico, no experimental y de alcance descriptivo-correlacional, fortaleciendo la trazabilidad de indicadores y la toma de decisiones basada en datos en el ámbito formativo (Florentino, 2025). De igual modo, al integrarse con antecedentes del repositorio institucional que relacionaron la instrucción del proceso de decisión con el planeamiento táctico, la investigación facilitó decisiones curriculares y de entrenamiento sustentadas en evidencia para elevar el desempeño operativo estudiantil (Sotomayor Mendoza & Valenzuela Contreras, 2021).

Finalmente, la investigación tuvo impacto práctico porque promovió mejoras accionables en la preparación del cadete: clarificó focos de formación en influencia del líder, comunicación y cohesión para robustecer análisis situacional, comparación de alternativas y ejecución con monitoreo en escenarios de entrenamiento (Santisteban & Zelada, 2024). Estos aportes facilitaron la alineación entre objetivos educativos y estándares sectoriales,

contribuyendo a una cultura institucional de evaluación continua y fortaleciendo la capacidad decisoria requerida por el Ejército del Perú (EMCH, 2025).

1.6. Limitaciones de la investigación

La investigación afrontó dos limitaciones principales: el tiempo reducido y la información limitada. La primera se manejó con un cronograma detallado que priorizó etapas críticas (validación de ítems, aplicación y depuración de datos), se escalonó la recolección en franjas compatibles con la rutina de instrucción, se entrenó a aplicadores para acortar tiempos de explicación y se emplearon formularios estandarizados para minimizar errores de carga; además, se implementaron controles diarios de avance y reglas previas para cierres parciales, lo que permitió cumplir el diseño no experimental sin afectar el tamaño mínimo de muestra requerido.

La segunda se mitigó ampliando fuentes documentales institucionales, precisando definiciones operacionales para reducir ambigüedad, ejecutando una prueba piloto que ajustó redacción y secuencia de ítems, y solicitando juicio de expertos para asegurar validez de contenido; adicionalmente, se aplicaron protocolos de manejo de datos faltantes (exclusión por lista cuando correspondió), se evaluó consistencia interna del instrumento y se documentaron supuestos y sesgos residuales, de modo que, aun con restricciones de acceso a ciertos registros, los análisis descriptivos y correlacionales conservaron robustez y trazabilidad.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. *Antecedentes internacionales*

Preciado y Palacios (2024), en su Artículo: “Estilos de liderazgo que aplican los oficiales del Ejército Nacional dependiendo de su sitio de origen en la ESMIC”, realizado en la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, Bogotá – Colombia, describieron como objetivo proponer el mejoramiento del perfil de los tenientes de planta a partir del análisis de sus estilos de liderazgo según región de origen. La metodología fue cuantitativa, de nivel descriptivo y correlacional, con procesamiento en IBM SPSS. La población estuvo conformada por 51 tenientes comandantes de pelotón y la muestra fue de 46, calculada al 95% de confianza y 5% de error. La técnica fue la encuesta virtual y el instrumento se diseñó desde el MLQ 5X (versión corta) adaptado al contexto militar; se reportó validez de contenido por jueces y confiabilidad mediante alfa de Cronbach. Entre los resultados, el liderazgo global se evaluó como “excelente” en 34,8%, “bien” en 30,4%, “regular” en 32,6% y “deficiente” en 2,2%; por estilos, el transformacional registró 41,3% “casi siempre”, 30,4% “a veces”, 19,6% “siempre” y 8,7% “casi nunca”; el transaccional 37,0% “a veces” y 37,0% “casi siempre”, 23,9% “siempre” y 2,2% “casi nunca”; y el correctivo/evitador 41,3% “a veces”, 28,3% “siempre”, 26,1% “casi siempre” y 4,3% “casi nunca”. La prueba de hipótesis arrojó no relación entre región y estilos (correlaciones emparejadas, $p=0,441$), rechazándose la H_1 y confirmándose que la región no incidió en los estilos; se concluyó que predominaron rasgos transformacionales y transaccionales con matices correctivos.

Reyes (2023), en su Artículo: “Aplicación del liderazgo militar transformacional por oficiales del Ejército de Colombia en el siglo XXI: Una estrategia para mejorar el desempeño profesional y el bienestar de los soldados”, realizado en la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá – Colombia, formuló como objetivo proponer y argumentar orientaciones para implementar el liderazgo transformacional en el Ejército de Colombia y valorar su aporte al desempeño profesional y al bienestar del personal. La metodología fue cualitativa, de tipo ensayístico y descriptivo-analítico, sustentada en revisión documental y reflexión teórica sobre liderazgo militar y gestión del talento humano. La población y la muestra no aplicaron por tratarse de un ensayo académico sin trabajo de campo. La técnica e instrumento de recolección

de datos correspondieron a la revisión bibliográfica y análisis de fuentes teóricas y doctrinales; no se emplearon encuestas ni experimentos. Entre los resultados, se señaló que el liderazgo transformacional fortaleció la cohesión e identificación grupal, elevó la motivación de los subordinados y favoreció la eficacia de unidades pequeñas, sin reportarse frecuencias porcentuales. En conclusión, se sostuvo que el liderazgo transformacional constituyó una estrategia esencial para la gestión del talento humano en el Ejército de Colombia y que su implementación requirió líderes íntegros orientados a la institución castrense, integración entre liderazgo y estrategia, y evaluación continua de los estilos de mando de primera línea, recomendándose profundizar la investigación y las prácticas transformacionales para sostener la moral y la eficacia organizacional en contextos cambiantes.

Martínez y Canga (2022), en su Artículo: “Relación entre estilos de liderazgo y funciones ejecutivas de planificación y toma de decisiones en oficiales jefes de la Armada Argentina”, realizado en la Universidad del CEMA, Buenos Aires – Argentina, plantearon como objetivo analizar la relación entre estilos de liderazgo y funciones ejecutivas de planificación y toma de decisiones en oficiales jefes del Curso de Comando y Estado Mayor. La metodología fue cuantitativa, descriptiva-correlacional, con análisis mediante matriz de correlaciones de Pearson. La población estuvo compuesta por 153 oficiales habilitados para función comando y la muestra fue de 21 capitanes de corbeta (37–46 años; 20,88 años de servicio). La técnica de recolección fue el relevamiento mixto; los instrumentos incluyeron los cuestionarios CELID A y CELID S (aplicados vía Google Forms) para estilos de liderazgo y pruebas neuropsicológicas para funciones ejecutivas: Iowa Gambling Task (toma de decisiones), Torre de Londres versión Fimbel en PEBL y EFECO (planificación). Entre los resultados, según el CELID S la distribución fue: transformacional 61,9%, full range 23,8%, laissez-faire 9,5% y transaccional 4,8%; el CELID A mostró transformacional 61,9%, full range 14,2%, laissez-faire 14,2% y transaccional 9,5%; 18 de 21 oficiales (86%) presentaron perfil transformacional alto. Se concluyó que los oficiales exhibieron competencias altas en toma de decisiones y planificación y perfiles de liderazgo transformacionales, relevantes para la conducción táctica en la Armada Argentina.

Gil (2022), en su tesis de Licenciatura: “Liderazgo en unidades de combate. Estudio de la aplicación de los estilos de liderazgo actuales en las unidades”, realizado en la Universidad de Zaragoza, Zaragoza – España, planteó como objetivo valorar la presencia de los modelos transformacional y auténtico en mandos de unidad y analizar su importancia y relación con la

eficacia en operaciones. La metodología fue mixta: entrevistas a 7 mandos docentes de la Academia General Militar y un estudio cuantitativo con cuestionario ALQ. La muestra incluyó 76 militares (98,7% hombres; 1,3% mujeres), con 9,2% de 18–20 años, 53,9% de 21–25, 26,3% de 26–30 y 10,5% de 31–50; por años de servicio, 15,7% tuvo 0–1, 36,8% 1–2, 27,6% 2–5, 10,5% 5–10 y 9,2% más de 10. La técnica fue la encuesta y el instrumento, el Authentic Leadership Questionnaire de 26 ítems. Entre los resultados, las medias superaron el punto medio de la escala: liderazgo auténtico 3,71; eficacia en operaciones 3,98 y en combate 3,91; por rasgos, transparencia 3,90, moralidad 3,87, autoconciencia 3,51 y procesamiento equilibrado 3,47. La correlación de Pearson mostró asociación positiva del liderazgo auténtico con la eficacia en operaciones ($r=0,8195$) y en combate ($r=0,8284$); por rasgos, transparencia correlacionó 0,8086 y 0,8040, autoconciencia 0,7277 y 0,7660, procesamiento equilibrado 0,7007 y 0,6525, y moralidad 0,6085 y 0,6421. Se concluyó que los mandos presentaron rasgos transformacionales y auténticos, que su aplicación fue relevante en situaciones de enfrentamiento y que el liderazgo auténtico se asoció con eficacia, sugiriéndose estudios aplicados en unidades de combate.

Barrera y Martín (2021), en su Artículo: “El Papel de la Toma de Decisiones en el Liderazgo Organizacional”, realizado en la Universidad Libre, Sede Principal – Bogotá – Colombia, establecieron como objetivo analizar el papel de las decisiones sobre el liderazgo organizacional y los factores que lo influyeron. La metodología fue de carácter teórico-documental, con enfoque cualitativo de revisión narrativa de literatura y referentes doctrinales, sin trabajo de campo. La población y la muestra no aplicaron por tratarse de un ensayo sustentado en fuentes secundarias. La técnica e instrumento de recolección de datos correspondieron a la revisión bibliográfica y al análisis crítico de textos especializados y documentos institucionales. Entre los resultados, se integraron aportes sobre procesos y elementos de la decisión (información, conocimiento, experiencia, análisis y juicio) y su conexión con estilos de liderazgo, sesgos cognitivos, clima social y desempeño; no se reportaron datos con frecuencias porcentuales. En las conclusiones se sostuvo que la toma de decisiones y el liderazgo constituyeron ámbitos interdependientes y continuos para las organizaciones, que exigieron líderes capaces de reconocer errores, escuchar, generar alternativas, evaluar opciones y elegir cursos de acción alineados con metas, reforzando la efectividad decisional y habilitando el cambio requerido por el dinamismo del mercado. Asimismo, se subrayó un proceso de cinco pasos (contexto, definición, generación, evaluación

y elección) útil como guía para fortalecer decisiones eficaces en organizaciones complejas, alineadas con objetivos prioritarios y medibles.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Quispe y Coronado (2024), en su tesis de Licenciatura: “El liderazgo militar y la formación militar de los cadetes de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos ‘CFB’ – 2024”, realizado en la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, Lima – Perú: plantearon como objetivo determinar la relación entre el liderazgo militar y la formación militar. La metodología se desarrolló con enfoque cuantitativo, tipo básico, método hipotético-deductivo, alcance descriptivo-correlacional y diseño no experimental, transversal-correlacional. La población estuvo conformada por 95 cadetes de caballería y la muestra fue probabilística aleatoria simple de 61 cadetes; la unidad de estudio fueron los propios cadetes. La técnica fue la encuesta y el instrumento un cuestionario tipo Likert, validado por juicio de expertos; la confiabilidad alcanzó alfa de Cronbach 0.972 (V1) y 0.975 (V2). En los resultados descriptivos, cuando el liderazgo fue alto, la formación militar también fue alta en 43.4% y media en 10.0%; para cualidades del líder, los niveles altos de formación alcanzaron 41.1%; para valores militares, 43.3%; y para componentes del liderazgo, 41.5%, con totales de 73.3%, 65.5% y 68.8% respectivamente. En las pruebas de hipótesis, la correlación de Spearman entre liderazgo y formación fue $\rho=0.876$, $p<0.001$; para cualidades del líder $\rho=0.807$, $p<0.001$; para valores militares $\rho=0.819$, $p<0.001$; y para componentes del liderazgo $\rho=0.821$, $p<0.001$, confirmándose relaciones positivas altas y significativas. Se concluyó que el liderazgo militar se vinculó intrínsecamente con la formación militar de los cadetes, y que fortalecer cualidades, valores y componentes del liderazgo favoreció significativamente dicha formación.

Montenegro (2022), en su tesis de Licenciatura: “Desarrollo del liderazgo militar: oportunidades para el comandante del Ejército del Perú”, realizado en la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, Lima – Perú, estableció como objetivo proponer un Programa de Desarrollo del Liderazgo Militar (DLM) para fortalecer capacidades, competencias y doctrina de liderazgo en comandantes del Ejército del Perú a partir de una revisión bibliográfica y del contexto operativo del BCT N.º 333 en el VRAEM. La metodología fue cualitativa, de tipo documental, basada en revisión de literatura y síntesis analítica, sin trabajo de campo ni experimentación. La población y la muestra no aplicaron por tratarse de un estudio bibliográfico; el escenario de referencia se vinculó al BCT N.º 333 de la 33.ª Brigada de Infantería, lo que permitió situar la propuesta en condiciones reales de empleo militar. La

técnica fue la revisión bibliográfica y el instrumento fue el análisis documental de fuentes doctrinarias y académicas. En los resultados, se sistematizó que el liderazgo contemporáneo se centró en las relaciones interpersonales y se formuló el Programa DLM con objetivos de fortalecer el planeamiento estratégico, la gestión institucional, la sincronización de la educación militar y la autoconfianza del comandante; el diseño contempló talleres, conferencias con especialistas y evaluación de cualidades como confianza, cooperación, decisión, iniciativa y persistencia. En las conclusiones, se afirmó que el liderazgo militar evolucionó hacia enfoques humanistas; que el comandante debía ser difusor de conocimientos y ejemplo moral; que existían actividades coordinadas útiles para la automejora en otras fuerzas; y que la propuesta DLM constituyó un paso importante para consolidar aprendizajes y ejercer el liderazgo en los cuerpos de tropas del Ejército del Perú.

Vera (2022), en su Artículo: “Liderazgo Estratégico en el Ejército: Roles y Competencias Esenciales”, realizado en el Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú (CEEPE), Lima – Perú, estableció como objetivo identificar y analizar los roles y las competencias esenciales del líder estratégico para conducir procesos de transformación institucional en el Ejército. La metodología fue de revisión teórico-doctrinal y análisis documental, sin trabajo de campo, articulando marcos doctrinarios como ADP 6-22 y el Strategic Leadership Primer. La población y la muestra no aplicaron por tratarse de un estudio conceptual. La técnica e instrumento de recolección de datos correspondieron a la revisión bibliográfica y a la síntesis de fuentes doctrinarias y académicas pertinentes. Entre los resultados, se describieron los niveles de liderazgo (directo, organizacional y estratégico) y, para este último, las responsabilidades que lo diferencian por su impacto institucional. Asimismo, se ordenaron los roles esperados del líder estratégico inspirados en Mintzberg (interpersonales, informativos y decisionales), con funciones como representación, enlace, portavoz, monitoreo, asignación de recursos, manejo de conflictos, emprendimiento y negociación. A la par, se detallaron competencias nucleares agrupadas en categorías conceptuales, técnicas e interpersonales; estas últimas incluyeron construcción de consensos, negociación, desarrollo de líderes y comunicación estratégica. En conclusión, se sostuvo que conocer y practicar el liderazgo estratégico resultó crítico para guiar procesos de desarrollo institucional, recomendándose madurar sostenidamente competencias del alto mando y formalizar una estrategia de desarrollo; además, se propuso reactivar el Programa de Altos Mandos del Ejército para preparar a futuros decisores y asegurar continuidad en políticas y estrategias.

Arroyo (2021), en su tesis de Maestría: “Liderazgo de combate en la toma de decisiones de la gran unidad de combate, 2021”, realizado en la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado, Chorrillos–Lima – Perú, formuló como objetivo desarrollar una estrategia de fortalecimiento del liderazgo de combate que contribuyera a la toma de decisiones de la Gran Unidad de Combate. La metodología se enmarcó en un enfoque cualitativo, de trayectoria inductiva, con paradigma hermenéutico-interpretativo y soporte de interaccionismo simbólico; el análisis se apoyó en el software Atlas.ti. La población se acotó al contexto de la ESGE-EPG y de grandes unidades; la muestra fue intencional y flexible (“propositiva”), conformada por seis líderes militares de alto nivel (comandantes generales y jefes de brigada/casa militar), complementada con organizaciones militares para la recolección de información. La técnica e instrumento de recolección consistieron en entrevistas en profundidad a profesionales con experiencia en liderazgo de combate y toma de decisiones y en el análisis/indagación documental de fuentes institucionales y doctrinales. En los resultados, se integraron hallazgos cualitativos sin frecuencias porcentuales, describiéndose como aportes centrales la definición de una competencia “Comando Misión” sustentada en comprensión compartida e iniciativa disciplinada, desarrollada bajo enfoque socioformativo, aprendizaje metacognitivo y uso de estrategias académicas-profesionales (p. ej., cruz categorial, seis sombreros, maniobras en la carta y simuladores tácticos). Se concluyó que institucionalizar la competencia “Comando Misión” a lo largo del proceso académico-profesional resultó vital para fortalecer el liderazgo de combate y, con ello, la calidad y oportunidad de la toma de decisiones en la Gran Unidad de Combate, recomendándose evaluar su implementación curricular y operativa en programas de formación, capacitación y perfeccionamiento.

Concha y Villavicencio (2020), en su tesis de Licenciatura: “Estilos de liderazgo de los cadetes comandantes de sección de artillería de la Escuela Militar de Chorrillos”, realizado en la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, Lima – Perú, establecieron como objetivo determinar cómo fueron los estilos de liderazgo en los cadetes de artillería en 2019. La metodología se desarrolló con enfoque mixto, tipo descriptivo simple, diseño no experimental y método deductivo. La población estuvo constituida por 213 cadetes de 3.º año y la muestra fue de 32 cadetes de artillería. La técnica fue la encuesta y el instrumento un cuestionario de 15 ítems distribuidos en tres dimensiones, validado por juicio de expertos (V de Aiken) y aplicado con apoyo de procesamiento estadístico. Entre los resultados, sobre el liderazgo ejercido en la escuela, 9,4% lo calificó como “muy malo”, 6,3% “malo”, 21,9% “regular”, 46,9% “bueno” y 15,6% “muy bueno”; en capacidad de mando, 6,3% “muy malo”,

12,5% “malo”, 15,6% “regular”, 28,1% “bueno” y 37,5% “muy bueno”; respecto a la instrucción que coadyuvó al liderazgo, 6,3% “muy malo”, 3,1% “malo”, 15,6% “regular”, 46,9% “bueno” y 28,1% “muy bueno”; además, el liderazgo en clase se percibió “regular” en 40,6%, “bueno” en 25,0% y “muy bueno” en 9,4%. Se concluyó que el liderazgo militar constituyó un eje formativo central; que la instrucción fortaleció el liderazgo en el ámbito militar; y que formar oficiales líderes resultó esencial para la misión institucional y el futuro del Ejército del Perú.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Variable 1: Liderazgo militar

Definición

El liderazgo militar, entonces, fue definida como la capacidad para interactuar, para proveer propósito, dirección, y motivación para cumplir la misión en una base determinada mediante una distinción identitaria ético-doctrinaria compartida (Department of the Army, 2019). Por lo tanto, la práctica de liderazgo fue sustentada en un conjunto de principios y deberes explícitos que dictaban el comportamiento para los efectivos militares y que garantizaban congruencia entre los valores, decisiones y resultados en la organización (MINDEF, 2017).

Desde la visión de la formación militar actual, el liderazgo fue definido mediante habilidades observables y características de liderazgo que abrieron caminos para formar, desarrollar, y mejorar estos aspectos en lo profundo de la carrera, llegando desde juicio, carácter, presencia, intelecto, comunicación efectiva, desarrollo de personas, y resultados (NATO, 2024). La lógica de los criterios estándar facilitó la traducción del liderazgo ideal en comportamientos observables, mejorando el desarrollo y la certificación de los cuadros en diferentes niveles (Department of the Army, 2019).

Un aspecto característico del liderazgo en el mundo militar fue la comunicación como herramienta para garantizar intención, definir mandatos y asegurar la cohesión bajo la presión, en cuya intervención, la escucha activa en cadetes presentó una mejora sustancial en asesoramiento y liderazgo-subalterno (Bjornestad et al., 2021). En la implementación del liderazgo, esta capacidad comunicativa llevó implementar comprensión compartida, mayor influencia más allá de la cadena de mando, y construir un contexto de confianza que hizo

factible liderar, desarrollar y culminar en resultados bajo disciplina (Department of the Army, 2019).

Además, la guía militar para el liderazgo también abarcó un desarrollo mediante la implementación de estilos de liderazgo empoderadores, que eran un mandato para una práctica flexible y dinámica que le dio formato, propósito y orientación para liderar y manejar los riesgos, cambios y desafíos dinámicos asociados con un medio volátil y caótico, y así, incentiva la innovación y la alineación en la lógica y los principios de los objetivos de la misión (Teixeira, 2024). Esto estaba conforme con currículums referenciales internacionales que configuraron un cronograma y un ritmo para desarrollar y hacer crecer un liderazgo eficaz.

Por último, la efectividad del liderazgo se asoció directamente con la creación intencional de cohesión de unidad mediante las prácticas de mando que incrementaron pertenencia, prestigio de grupo, y compromiso con la tarea, y que sustentaron el desempeño de unidad en la instrucción y la ejecución (Army University Press, 2022). En cuanto al análisis general, liderazgo militar puede ser definido como un conjunto normativo y conductual que, mediante la integración entre ética de profesión, destrezas comprobables, comunicación efectiva, y unidad, propició la conversión de intención de mando en realización coordinada para la tarea de la unidad (Department of the Army, 2019).

Teorías

La aplicación del liderazgo transformacional y el Modelo del “Rango Completo” (FRLM) describió cómo los mandos ejercieron liderazgo mediante ejemplo, motivación transformadora, estímulo intelectual y atención individual y mostró un aumento positivo en desempeños de función en diferentes grados, Ruddiments que justificaron la aplicación práctica en un contexto castrense (Judge & Piccolo, 2004). En doctrina y formación militar, estos factores llegaron a ser desvinculados, implementados en planes de instrucción, que desarrollaron comportamientos observables del liderazgo, desde comportamientos transaccionales de base hasta comportamientos liderazgos transformacionales, para potenciar la eficacia del equipo y la unidad en misiones de formación (Air University, 2022).

La teoría camino-meta describió que el liderazgo cedió información de metas, rutas, despejó obstaculizaciones, y proveía recompensas y apoyo, adecuando la conducta directiva, participativa, de logro, y de apoyo, según sea necesario, para los subordinados y para la tarea (House, 1971). En un contexto práctico, para el entorno militar, esta lógica fue efectiva para

integrar la información, la retroalimentación, y los estándares, según sea la complejidad situacional y el nivel de preparación del cadete, para incentivar la decisión adecuada y la coordinación efectiva de los comportamientos (House & Mitchell, 1975).

La contingencia afirmó que la efectividad del liderazgo estaba determinada por la congruencia entre estilos del líder y la favorable situación (lideratismo, estructura de tarea y potencia del cargo) y que no existió un estilo que fuese universalmente efectivo (Ayman, 1995). En un contexto peligroso y dinámico, como puede ser la práctica militar, esta teoría llevó al desarrollo de un entendimiento del hecho de que la selección, formación y aplicación del estilo adecuado para el contexto llevó no solo al desarrollo de la decisión y la seguridad para los miembros, sino que esta aplicación integró los hallazgos de la doctrina y los adelantos de la evidencia disponible (Campbell, 2010): desde estos principios, el constructo podía ser medido mediante Influencia del líder, Comunicación efectiva y Cohesión de unidad.

Dimensión 1. Influencia del líder

La influencia del líder se entendió como la capacidad profesional para orientar conductas, motivaciones y prioridades del personal mediante propósito, dirección y motivación, traduciendo la autoridad formal en credibilidad ética y ejemplo observable (Department of the Army, 2019). En contextos castrenses, esta influencia se apoyó en marcos curriculares y deontológicos que definieron competencias, estándares y responsabilidades del mando para garantizar decisiones responsables y una cultura de integridad en la profesión militar (NATO, 2024).

Esa influencia operó a través de tácticas conductuales validadas empíricamente persuasión racional, consulta e inspiración que incrementaron el compromiso con la tarea y la efectividad del líder en sus relaciones hacia arriba, abajo y lateralmente en la organización (Yukl & Falbe, 1990). La evidencia meta-analítica mostró, además, que patrones de influencia adecuados se asociaron con mejores resultados laborales y actitudes favorables en los subordinados, reforzando que la “esencia del liderazgo” residió en influir para ejecutar decisiones y apoyar propuestas con legitimidad percibida (Higgins et al., 2003).

La influencia también se canalizó mediante la calidad del intercambio líder–miembro (LMX), donde relaciones de alta calidad fortalecieron el desempeño de tarea y la conducta de ciudadanía organizacional, y redujeron comportamientos contraproducentes (Martin et al., 2016). En el entorno militar, esta dinámica se potenció cuando el mando lideró con ejemplo y

comunicó intención con claridad, consolidando confianza y disposición a seguir, lo que convirtió la autoridad formal en influencia aceptada y eficaz en la ejecución (Army University Press, 2024).

Finalmente, la influencia del líder se vinculó con la cohesión de unidad como resultado organizacional clave: revisiones longitudinales en población militar destacaron que prácticas consistentes del mando favorecieron vínculos funcionales duraderos y mejor desempeño colectivo (Brandebø, 2022). Estudios recientes en formaciones militares mostraron que mayores niveles de cohesión se asociaron con motivación de combate y resultados positivos de equipo, de modo que la influencia eficaz del líder funcionó como mecanismo para convertir normas y valores en cooperación disciplinada (Schilling, 2024).

Dimensión 2. Comunicación efectiva

La comunicación efectiva se entendió como el proceso por el cual el mando estableció comprensión compartida de la intención, clarificó tareas y aseguró la coordinación disciplinada para cumplir la misión, integrando precisión del mensaje, oportunidad, canal adecuado y verificación de entendimiento (Department of the Army, 2019). En la profesión militar esta competencia formó parte del repertorio esencial del líder y se articuló con otras capacidades de conducción y desarrollo del personal, de modo que la palabra, la orden y la retroalimentación se tradujeron en acción coherente bajo un marco doctrinario común (Department of the Army, 2019).

En términos conductuales, la comunicación efectiva se operacionalizó en prácticas observables como la claridad de las órdenes, los “backbriefs” para confirmar comprensión, la retroalimentación oportuna y la escucha activa que permitió detectar dudas, ajustar instrucciones y sostener la relación líder–subordinado (Bjornestad et al., 2021). La evidencia con cadetes demostró que entrenar habilidades de escucha activa mejoró la calidad del asesoramiento y del intercambio durante el consejo de desarrollo, mientras guías institucionales enfatizaron habilidades interpersonales empatía, tacto, apertura a la crítica para fortalecer confianza y cohesión en equipos diversos (U.S. Army, 2023).

La comunicación efectiva también se enmarcó en principios éticos y de liderazgo profesional que exigieron transparencia, exactitud y congruencia entre el mensaje y la conducta del mando, asegurando credibilidad y alineamiento moral en contextos complejos (NATO, 2024). La literatura especializada sobre liderazgo militar explicó que la comunicación como

proceso de significación y coordinación desempeñó un papel central al vincular órdenes, motivaciones y expectativas, diferenciando matices respecto de organizaciones civiles por la naturaleza jerárquica, el riesgo y la necesidad de decisiones bajo presión (Lewińska, 2016).

Bajo la filosofía de “mission command”, comunicar efectivamente significó difundir la intención del comandante, reducir ambigüedad y habilitar la iniciativa disciplinada de los subordinados, de modo que la información fluyera con rapidez y precisión hacia donde se necesitó para sostener decisiones oportunas (Department of the Army, 2019). Esta comprensión práctica se reforzó en materiales profesionales recientes que, al resumir los requerimientos del modelo de liderazgo, destacaron que propósitos claros, dirección concreta y motivación efectiva dependieron de breves periódicos, ensayos y ciclos de entrenamiento que consolidaron hábitos comunicacionales consistentes (Army University Press, 2024).

En el contexto formativo de cadetes, la comunicación efectiva se evaluó como competencia medible que sustentó la transición del aprendizaje a la ejecución, por lo que los currículos y doctrinas la integraron explícitamente como requisito del líder junto con plan de formación, evaluación continua y estándares observables (Department of the Army, 2019). En consecuencia, esta investigación la midió mediante indicadores concretos claridad de instrucciones, retroalimentación constructiva, escucha activa y transparencia del mensaje esperando que su mejora se reflejara en mayor cohesión y desempeño decisional durante la instrucción y el adiestramiento (NATO, 2024).

Dimensión 3. Cohesión de unidad

La cohesión de unidad se entendió como el vínculo afectivo y de tarea que unió a los integrantes de una pequeña unidad hasta sostener compromiso mutuo, confianza y persistencia ante el estrés operacional, integrando pertenencia, metas compartidas y normas que orientaron el esfuerzo colectivo (Brandebo, 2022). En términos operativos, este constructo se asoció con desempeño del equipo, motivación de combate y resultados psicosociales favorables, por lo que su definición superó lo puramente afectivo para incluir coordinación, propósito común y disciplina en la ejecución (Schilling, 2024).

Desde la teoría, la cohesión se conceptualizó en modelos multidimensionales que distinguieron entre lazos “horizontales” entre pares y lazos “verticales” con los líderes en el grupo primario, así como componentes “organizacionales” e “institucionales” que extendieron el sentido de pertenencia al cuerpo y a la institución (Siebold, 2007). En la práctica profesional,

el análisis del grupo primario del Ejército mostró que esos componentes pares, liderazgo y pertenencia a la organización proveyeron una arquitectura relacional que explicó por qué equipos pequeños cohesionados sostuvieron el rendimiento y la resiliencia en entrenamiento y misión (Burroughs, 2022).

Funcionamiento de la cohesión que estaba sustentado en procesos de liderazgo y de ética profesional que potenciaban confianza, intención y desarrollo compartidos, ajustando comportamientos para que estuvieran alineados con normas doctrinarias y de equipo (NATO, 2024). En base al desarrollo de la misión command, la potencia de la cohesión estaba sustentada en la comunicación del propósito, facilitar la iniciativa y la capacidad de desarrollar y sostener redes de confianza que posibilitaban la decisión y los actos desarrollados dentro de la complejidad, conectando directamente liderazgos y comunicación (King, 2017).

La evidencia empírica registró que las conexiones positivas entre cohesión y desempeño indicaron que, si bien cuestionamientos circundaban los componentes más importantes para ser considerados (social vs. tarea), los grupos que poseyeran cohesión fuerte tendieron a cohesionar más, tener menos errores y sostener la moral bajo circunstancia desafiante (Griffith, 2007). Por otro lado, los estudios longitudinales recientemente han llamado la atención sobre la importancia de mediciones válidas y confiables, así como centrarse más en más que la simple cohesión entre pares para comprender los resultados de intervenciones para reforzar la red relacional subyacente de los grupos (Brandebø, 2022).

En cuanto al adiestramiento y desarrollo, la cohesión fue cultivada intencionalmente mediante la dirección de liderazgo, actividades que fomentaron la identidad y rituales que integraron los valores de una cooperación diletante y respaldaron un sentimiento de pertenencia y compromiso de tarea (Army University Press, 2022). Estas actividades, que han sido comparados en formaciones recientes, indicaron que la dinámica efectiva de la cohesión no fue un proceso automático, pero más bien un intenso desarrollo organizacional, retroalimentación, y sustentó trabajo continuamente superior y bienestar del personal (Schilling, 2024).

2.2.2. Variable 2: Toma de decisiones

Definición

La toma de decisiones se entendió como el proceso mediante el cual un comandante o cadete seleccionó, entre varias alternativas, la opción más adecuada para cumplir la misión a

partir de información disponible, riesgos, prioridades y consecuencias, transformando datos en comprensión para dirigir la acción (Department of the Army, 2019). En contextos de alta incertidumbre, también se consideró que los decisores recurrieron a estrategias naturalísticas basadas en la experiencia (reconocimiento de patrones, simulación mental y “satisficing”) para decidir con oportunidad bajo presión (Gore, 2023).

En el ámbito militar, la toma de decisiones se operacionalizó doctrinariamente mediante el Operations Process y el Military Decision-Making Process (MDMP), que integraron comprender la situación, visualizar el estado final, describir la aproximación, dirigir la preparación y evaluar permanentemente, con pasos estructurados para analizar la misión, desarrollar y comparar cursos de acción, seleccionar la mejor alternativa y emitir órdenes (Department of the Army, 2019). Estos marcos ofrecieron un lenguaje común y una secuencia replicable para que cuadros y estados mayores transformaran apreciaciones tácticas en planes ejecutables, reduciendo ambigüedad y favoreciendo la coordinación disciplinada en todos los niveles (Army University Press, 2023).

La literatura empírica mostró que el estrés operativo, la privación de sueño y las cargas agudas de entrenamiento alteraron la atención, la vigilancia y la velocidad/precisión de respuesta en tareas activas de decisión, por lo que entrenar bajo realismo controlado resultó crítico para preservar el rendimiento decisonal (Passi et al., 2022). A la vez, revisiones sobre resiliencia cognitiva sintetizaron que la exposición dosificada a estresores, la preparación física y psicológica, y las rutinas de recuperación favorecieron el mantenimiento de la memoria de trabajo y del control ejecutivo, con beneficios directos sobre la calidad de las decisiones en personal táctico (Flood et al., 2022).

En la formación de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, la toma de decisiones se abordó como competencia medible y entrenable; evidencias locales mostraron relación entre la instrucción del proceso decisonal y el conocimiento del planeamiento táctico en cadetes de cuarto año, con resultados estadísticamente significativos y porcentajes de logro diferenciados por dimensiones del proceso (Sotomayor Mendoza & Valenzuela Contreras, 2021). Asimismo, tesis institucionales documentaron vínculos entre habilidades socioemocionales y ejecución del proceso de decisión, apoyando la necesidad de integrar indicadores de análisis situacional, comparación de opciones y ejecución con monitoreo en el currículo de formación (Tunque Flores et al., 2017).

En síntesis, la toma de decisiones se definió como un ciclo continuo de comprender, decidir y actuar, apoyado en marcos doctrinarios formales y en heurísticas naturalísticas, cuyo rendimiento dependió tanto de la calidad del análisis como de la preparación para operar bajo presión (Department of the Army, 2019). En este estudio, dicho constructo se midió mediante indicadores observables (análisis situacional, selección de alternativas y ejecución con evaluación) para estimar, con instrumentos tipo Likert y procedimientos correlacionales, su relación con el liderazgo en cadetes de Infantería (Gore, 2023).

Teorías

El enfoque analítico–normativo se basó en el Military Decision-Making Process (MDMP), que estructuró la decisión en pasos secuenciados (análisis de la misión, desarrollo, comparación y selección de cursos de acción, y producción de órdenes) para garantizar comprensión compartida, reducción de ambigüedad y coordinación disciplinada en todos los niveles (Department of the Army, 2023). En la doctrina de operaciones, este encuadre se integró al Operations Process como ciclo continuo de comprender, decidir y actuar, de modo que el análisis situacional riguroso desembocó en la comparación sistemática de alternativas y culminó en la ejecución con evaluación permanente (Department of the Army, 2019).

El enfoque naturalista describió cómo los expertos decidieron bajo presión mediante reconocimiento de patrones y simulación mental, tal como formalizó el Recognition-Primed Decision (RPD): ante tiempo e información limitados, la experiencia permitió identificar una opción viable sin comparar exhaustivamente todas las alternativas y validarla rápidamente contra el modelo mental del decisor (Klein, 2008). En el ámbito militar, el U.S. Army Combined Arms Center propuso el RPD como alternativa ágil al MDMP cuando el entorno operacional restringió la deliberación, recomendando ampliar su entrenamiento y uso para líderes y equipos por su adecuación a escenarios inciertos y de alta velocidad (United States Army Combined Arms Center, 2016).

El enfoque conductual explicó que los decisores recurrieron a heurísticos que simplificaron juicios pero introdujeron sesgos sistemáticos (representatividad, disponibilidad, anclaje) afectando estimaciones de probabilidad y elección bajo incertidumbre, por lo que reconocer y mitigar esos atajos cognitivos resultó esencial para decisiones responsables en contextos de riesgo (Tversky & Kahneman, 1974). Complementariamente, la Teoría de la Prospectiva mostró que el encuadre de las opciones y la aversión a la pérdida alteraron las

preferencias respecto del valor esperado, con implicancias directas para reglas de empeñamiento, gestión de riesgos y selección de alternativas en operaciones donde las consecuencias negativas fueron salientes (Kahneman & Tversky, 1979).

En esta investigación, la variable se dimensionó en Análisis situacional, Selección de alternativas y Ejecución de decisiones.

Dimensión 1. Análisis situacional

El análisis situacional se entendió como el proceso doctrinario mediante el cual el mando y su estado mayor construyeron una comprensión compartida del ambiente operacional, transformaron datos dispersos en un cuadro integrado de la situación y enmarcaron la decisión dentro del ciclo de planear, preparar, ejecutar y evaluar (Department of the Army, 2019). En operaciones conjuntas, esta comprensión se articuló con la planificación operativa para integrar factores del entorno, supuestos, limitaciones y centros de gravedad, asegurando coherencia entre la intención del comandante y los cursos de acción considerados (NATO, 2019).

Metodológicamente, el análisis situacional se sustentó en la Preparación de Inteligencia del Campo de Batalla (IPB), que definió el ambiente operacional, describió sus efectos, evaluó al adversario y determinó líneas probables de acción; con ello se identificaron variables críticas y se derivaron requerimientos de información del comandante (Department of the Army, 2019). De manera complementaria, los procedimientos de comandante y estado mayor establecieron productos, ritmos y responsabilidades para convertir la IPB en apreciaciones útiles y estimaciones que orientaron la misión, la sincronización de esfuerzos y el empleo de fuerzas (Department of the Army, 2022).

En paralelo, el análisis situacional incorporó la gestión del riesgo como función transversal para valorar peligros, probabilidades, impactos y controles, priorizando esfuerzos bajo limitaciones de tiempo y recursos (Department of the Army, 2021). Esta lógica permitió discriminar lo urgente de lo importante y ordenar la respuesta, apoyándose en evidencia doctrinaria y en criterios de evaluación que, a nivel estratégico y operacional, sistematizaron la estimación del riesgo para mejorar la calidad de la decisión en contextos inciertos (Germann, 2021).

Finalmente, el análisis situacional descansó sobre fundamentos cognitivos de conciencia situacional: percibir elementos relevantes, comprender su significado y proyectar

estados futuros, de modo que la experiencia y los modelos mentales facilitaron reconocer patrones y anticipar consecuencias bajo presión (Endsley, 1995). En términos prácticos, esta base cognitiva habilitó a los cuadros para recolectar información pertinente, depurarla, integrarla con la intención del comandante y sostener decisiones oportunas durante la planificación y la conducción (Department of the Army, 2019).

Dimensión 2. Selección de alternativas

La selección de alternativas se entendió como el momento del proceso de decisión en que el comandante y su estado mayor compararon cursos de acción con criterios previamente establecidos, ponderaron ventajas y desventajas y escogieron la opción que mejor satisfizo la intención del comandante y las condiciones de la misión (Department of the Army, 2022). En la doctrina vigente, este paso se integró al Operations Process y al MDMP mediante matrices de decisión, medidas de eficacia y validación final por el comandante, asegurando comprensión compartida y coordinación disciplinada en todos los niveles (Department of the Army, 2019).

Desde el enfoque analítico, la selección se estructuró con métodos de decisión multicriterio que transformaron juicios cualitativos en puntuaciones comparables, permitieron asignar pesos, evaluar compromisos entre criterios y ejecutar análisis de sensibilidad sobre las alternativas (Taherdoost, 2023). En el ámbito castrense, se demostró la utilidad del Proceso Analítico Jerárquico y de sus extensiones difusas para comparar cursos de acción en operaciones, capturar la incertidumbre de expertos y priorizar opciones bajo múltiples criterios operativos antes de recomendar la alternativa más consistente con la misión (Maathuis & Ambtman, 2025).

Desde la perspectiva conductual, la selección de alternativas estuvo condicionada por heurísticos de juicio (representatividad, disponibilidad y anclaje) que simplificaron la elección pero introdujeron sesgos sistemáticos en la estimación de probabilidades y en la comparación entre opciones (Tversky & Kahneman, 1974). Asimismo, la Teoría de la Prospectiva explicó que el encuadre de los resultados y la aversión a la pérdida modificaron las preferencias entre alternativas con igual valor esperado, afectando decisiones bajo riesgo en contextos operacionales donde las consecuencias negativas fueron salientes (Kahneman & Tversky, 1979).

En escenarios de alta incertidumbre y tiempo restringido, la selección de alternativas se apoyó en la toma de decisiones naturalística, donde los líderes reconocieron patrones

familiares, ejecutaron simulaciones mentales rápidas y optaron por la primera alternativa satisfactoria alineada con el propósito del comandante (United States Army Combined Arms Center, 2016). De manera complementaria, experiencias doctrinarias recientes de planeamiento introdujeron técnicas como los “rough-cut COAs” para acelerar el desarrollo y la comparación cuando el tiempo fue escaso, preservando un nivel mínimo de análisis antes de la selección final (Klein, 2019).

Dimensión 3. Ejecución de decisiones

La ejecución de decisiones se entendió como el momento en que la intención del comandante se transformó en acción coordinada mediante órdenes claras, control de la maniobra y asignación de tareas, integrando planificación, preparación, conducción y evaluación dentro del Operations Process (Department of the Army, 2019). Bajo este enfoque, ejecutar significó traducir cursos de acción en misiones y tareas con propósito, dirección y motivación, habilitando la iniciativa disciplinada de los subordinados conforme a la intención del mando (Department of the Army, 2019).

En términos procedimentales, la ejecución se operacionalizó a través de órdenes de operación y fragmentarias, medidas de control, sincronización entre funciones de combate y un sistema de mando y control que reguló ritmos, productos y responsabilidades del estado mayor (Department of the Army, 2022). Complementariamente, la doctrina conjunta precisó principios, áreas de operaciones y responsabilidades de mando que permitieron conducir y ajustar operaciones en curso, de modo que la decisión seleccionada se materializara en efectos acumulativos sobre el adversario y el ambiente (Joint Chiefs of Staff, 2022).

La ejecución incluyó monitoreo y evaluación continuos para verificar si las acciones produjeron los resultados esperados; por ello, el comando empleó medidas de desempeño y de efectividad, requisitos críticos de información del comandante y revisiones tras la acción para aprender, corregir y acelerar el ciclo de decisión (Department of the Army, 2019). Estas after action reviews y mecanismos de retroalimentación formaron parte del entrenamiento y de la conducción real, porque estabilizaron mejoras rápidas en tácticas, técnicas y procedimientos durante la ejecución (Department of the Army, 2025).

Desde la filosofía de mission command, ejecutar decisiones supuso descentralizar la conducción con base en confianza, competencia y entendimiento compartido, de modo que los escalones inferiores ajustaran la acción sin perder coherencia con la intención del comandante

(Department of the Army, 2019). En coaliciones y fuerzas conjuntas, la doctrina aliada enmarcó la ejecución como conducción integral de operaciones, articulando preparación, conducción y terminación bajo reglas comunes que facilitaron la interoperabilidad y la iniciativa en el punto de esfuerzo (NATO, 2025).

Finalmente, la ejecución eficaz demandó medir resultados para sostener decisiones subsecuentes; evaluaciones institucionales y estudios aplicados mostraron que vincular acciones a efectos observables permitió atribuir logros, ajustar recursos y fortalecer el ciclo de conducción en tiempo real (RAND Corporation, 2019). En conjunto, sistemas de mando y control robustos, estados mayores competentes y procedimientos estandarizados posibilitaron que la decisión adoptada se convirtiera en acciones sincronizadas y efectos decisivos sobre el terreno (Department of the Army, 2022).

2.3. Marco conceptual

Análisis situacional: construcción de una comprensión compartida del ambiente operacional que integró factores, supuestos y limitaciones para enmarcar el problema táctico y orientar la comparación posterior de cursos de acción (Department of the Army, 2019).

Autoridad formal: poder legítimo conferido por el cargo para emitir órdenes, asignar tareas y establecer prioridades, que debe ejercerse con confianza mutua y comprensión compartida de la intención del comandante para habilitar la iniciativa disciplinada (Department of the Army, 2019).

Camaradería: sentido de pertenencia y apoyo mutuo entre miembros de la unidad que refuerza la resiliencia y el compromiso con la tarea, contribuyendo a la cohesión y a resultados superiores en entrenamiento y operaciones (Schilling, 2024).

Cohesión de unidad: vínculo de tarea y afectivo horizontal entre pares y vertical con líderes que sostiene desempeño, motivación y bienestar bajo exigencia; su fortalecimiento se asocia a mejores resultados a lo largo del tiempo en contextos militares (Brandebø, 2022).

Comunicación efectiva: proceso por el que el mando establece comprensión compartida, verifica entendimiento y alinea acciones mediante órdenes claras, canales adecuados y tiempos oportunos; su entrenamiento mejora la calidad del asesoramiento y la relación líder–subordinado (Bjornestad et al., 2021).

Conciencia situacional: estado cognitivo de percibir elementos del entorno, comprender su significado y proyectar su evolución para apoyar decisiones oportunas bajo presión y alta carga de información (Endsley, 1995).

Consideración individual: atención diferenciada a necesidades de desarrollo, coaching y oportunidades de crecimiento que fortalecen compromiso y desempeño, componente reconocido en la literatura de liderazgo transformacional (Schilling, 2024).

Credibilidad del mando: percepción sostenida de competencia, integridad y congruencia entre discurso y conducta; se refuerza cuando el líder comunica con claridad propósito, dirección y motivación y vincula las tareas individuales con el éxito de la misión (Army University Press, 2024).

Criterios de decisión: parámetros mensurables definidos para comparar alternativas (por ejemplo, riesgo, tiempo, recursos y probabilidad de éxito) que facilitaron una elección trazable y defendible (Department of the Army, 2019).

Cursos de acción (COA): alternativas completas y factibles que describieron el “cómo” de la misión; se desarrollaron, compararon con criterios comunes y se seleccionaron conforme a la intención del comandante (Department of the Army, 2022).

Determinación de prioridades: ordenamiento de tareas, esfuerzos y requerimientos de información conforme a la intención del comandante y las restricciones de tiempo, sostenido por estimaciones continuas del estado mayor (Department of the Army, 2022).

Disciplina de ejecución: hábito organizacional de cumplir estándares, sincronizar funciones y ajustar acciones en tiempo real con iniciativa disciplinada, garantizando coherencia entre órdenes, control y aprendizaje durante la operación (Department of the Army, 2019).

Escucha activa: habilidad de atención empática y verificación de mensajes que permite detectar dudas, reducir ambigüedad y ajustar instrucciones en el consejo de desarrollo y la conducción diaria, elevando la eficacia del vínculo mando–cadete (Bjornestad et al., 2021).

Estimaciones continuas: apreciaciones actualizadas del estado de la operación por cada sección del estado mayor para mantener la coherencia con la intención y anticipar decisiones sucesivas (U.S. Army, 2024).

Estimulación intelectual: práctica de promover cuestionamiento, creatividad y solución de problemas en los subordinados para mejorar procesos y adaptarse a contextos dinámicos, evidenciada como predictor positivo del desempeño a distintos niveles (Judge & Piccolo, 2004).

Ética profesional militar: conjunto de principios y deberes que regulan la conducta del personal de las Fuerzas Armadas, orientando integridad, responsabilidad y servicio a la nación; sirve de marco de referencia para el ejercicio del mando (MINDEF, 2017).

Evaluación de riesgos: función transversal del proceso decisonal que identificó peligros, estimó probabilidad e impacto y determinó controles para reducir la exposición antes y durante la ejecución (Department of the Army, 2021).

Heurísticos de juicio: atajos cognitivos como representatividad, disponibilidad y anclaje que simplificaron la elección, pero introdujeron sesgos sistemáticos en estimaciones y preferencias bajo incertidumbre (Tversky & Kahneman, 1974).

Influencia del líder: capacidad de orientar conductas y compromisos mediante tácticas efectivas como la persuasión racional, la consulta y las apelaciones inspiradoras, ajustadas a relaciones hacia arriba, abajo y lateralmente en la estructura jerárquica (Yukl & Falbe, 1990).

Intercambio líder–miembro (LMX): calidad de la relación diádica líder–subordinado que, cuando es alta, se asocia con mayor desempeño de tarea, conductas de ciudadanía y menor comportamiento contraproducente en los equipos (Martin et al., 2016).

Juegos de guerra (wargaming): análisis sistemático de cada curso de acción frente al adversario y al ambiente para identificar ventajas, riesgos, ramas y secuelas antes de decidir (Department of the Army, 2022).

Liderazgo militar: ejercicio profesional de influir en las personas proporcionando propósito, dirección y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización; integra atributos (carácter, presencia, intelecto) y competencias (lidera, desarrolla, logra) que se evalúan y entrenan de forma estandarizada (Department of the Army, 2019).

Medidas de desempeño: indicadores que verificaron si las acciones se ejecutaron conforme al plan y a los estándares previstos, insumo directo para el seguimiento de la decisión (Department of the Army, 2019).

Medidas de eficacia: indicadores que evaluaron si las acciones produjeron los efectos deseados y acercaron al estado final, base para ajustes durante la operación (Department of the Army, 2019).

Mission command (intención del comandante): filosofía que descentraliza la conducción sobre la base de confianza, propósito claro y comunicación de intención, para que los subordinados ejerzan iniciativa disciplinada alineada con los objetivos de la misión (Department of the Army, 2019).

Motivación inspiradora: dimensión transformacional por la cual el líder comunica visión retadora y optimista, conecta el significado del trabajo con la misión y eleva expectativas de logro, con efectos positivos meta-analíticos sobre resultados (Judge & Piccolo, 2004).

Recolección de información: obtención, organización y entrega oportuna de datos relevantes (incluidos los requisitos críticos de información del comandante) para reducir la incertidumbre y sostener decisiones (Department of the Army, 2022).

Reconocimiento de logros: práctica de valorar y visibilizar contribuciones para reforzar conductas deseadas, elevar moral y consolidar una cultura de respeto y alto desempeño en la organización militar (Army University Press, 2025).

Reconocimiento de patrones: estrategia naturalística por la cual decisores expertos identificaron rápidamente situaciones familiares y opciones viables sin comparar exhaustivamente todas las alternativas (Army University Press, 2008).

Respeto por jerarquía: reconocimiento práctico de la cadena de mando y de las responsabilidades de cada escalón, que articula disciplina, obediencia legal y ejemplo, conforme a normas y manuales institucionales (MINDEF, 2017).

Retroalimentación constructiva: devolución específica y oportuna sobre el desempeño que orienta fortalezas y brechas y genera aprendizaje organizacional; se institucionaliza en revisiones posteriores a la acción (AAR) dentro del sistema de entrenamiento y evaluación (Department of the Army, 2025).

Revisión posterior a la acción (AAR): conversación profesional estructurada tras la ejecución que capturó lecciones y orientó correcciones y retrenamientos para mejorar decisiones futuras (Department of the Army, 2025).

Simulación mental: evaluación rápida de la “primera opción viable” mediante imaginaciones de ejecución para validar si funcionaría en el contexto dado, útil cuando el tiempo fue limitado (Army University Press, 2022).

Teoría de la prospectiva: marco conductual que explicó cómo el encuadre de resultados y la aversión a la pérdida modificaron elecciones entre alternativas con igual valor esperado en contextos de riesgo (Kahneman & Tversky, 1979).

Toma de decisiones: proceso sistemático por el cual el comandante o cadete eligió, entre varias alternativas, la opción que mejor satisfizo la intención y las condiciones de la misión, dentro del ciclo planear–preparar–ejecutar–evaluar (Department of the Army, 2019).

Transparencia en mensajes: congruencia entre información, decisiones y conducta del líder que construye confianza y legitimidad ética en el ejercicio del mando y en la interacción cotidiana con subordinados y pares (NATO, 2024).

2.4. Operacionalización de las variables

Tabla 1.

Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable 1 Liderazgo militar	El liderazgo militar es la capacidad de influir, motivar y dirigir al personal militar, orientando conductas y actitudes hacia el cumplimiento eficiente de objetivos y misiones, basado en valores, disciplina, comunicación y ejemplo, dentro de una estructura jerárquica propia de la organización castrense (Bjornestad et al., 2021).	Grado en que el cadete percibe influencia del líder, comunicación efectiva y cohesión de unidad durante instrucción y actividades tácticas, medido con cuestionario Likert (Siempre–Nunca); puntajes mayores indican liderazgo alto. Incluye indicadores: inspiración ejemplo, credibilidad, respeto jerárquico, autoridad sin imposición.	Influencia del líder	• Inspiración mediante ejemplo	1, 2	Siempre (5)
				• Credibilidad ante subordinados	3, 4	Casi siempre (4)
				• Respeto por jerarquía	5, 6	
				• Autoridad sin imposición	7, 8	
			Comunicación efectiva	• Claridad en instrucciones	9, 10	A veces (3)
				• Retroalimentación constructiva	11, 12	
				• Escucha activa constante	13, 14	
				• Transparencia en mensajes	15, 16	
Variable 2 Toma de decisiones	La toma de decisiones es el proceso sistemático mediante el cual el individuo selecciona, entre diversas alternativas, la opción más adecuada para alcanzar objetivos, considerando información, riesgos, prioridades y consecuencias, particularmente relevante en contextos militares que exigen eficacia y responsabilidad (Army University Press, 2023).	Grado en que el cadete realiza análisis situacional, compara alternativas y ejecuta decisiones con monitoreo en ejercicios tácticos, medido con cuestionario Likert (Siempre–Nunca); puntajes mayores reflejan mejor capacidad decisoria, evaluando: identificación de variables, evaluación de riesgos, priorización, recolección de información.	Análisis situacional	• Identificación de variables	25, 26	Siempre (5)
				• Evaluación de riesgos	27, 28	Casi siempre (4)
				• Determinación de prioridades	29, 30	
				• Recolección de información	31, 32	
			Selección de alternativas	• Comparación de opciones	33, 34	A veces (3)
				• Criterios de elección	35, 36	
				• Consideración de consecuencias	37, 38	
				• Adaptabilidad ante cambios	39, 40	
			Ejecución de decisiones	• Implementación de acciones	41, 42	Casi nunca (2)
				• Monitoreo de resultados	43, 44	
				• Ajustes según retroalimentación	45, 46	
				• Evaluación de eficacia	47, 48	Nunca (1)

2.5. Formulación de hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

HG: Existe relación directa entre el liderazgo militar y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.

HG₀: No existe relación directa entre el liderazgo militar y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.

2.5.2. Hipótesis específicas

HE1: Existe relación directa entre la influencia del líder y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.

HE1₀: No existe relación directa entre la influencia del líder y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.

HE2: Existe relación directa entre la comunicación efectiva y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.

HE2₀: No existe relación directa entre la comunicación efectiva y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.

HE3: Existe relación directa entre la cohesión de unidad y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.

HE3₀: No existe relación directa entre la cohesión de unidad y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.

CAPÍTULO III.

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación fue cuantitativo, pues se centró en medir de manera objetiva los fenómenos estudiados a través de indicadores numéricos y procedimientos estandarizados. Se privilegió la observación controlada y la comparación de valores para estimar relaciones entre variables, empleando instrumentos estructurados y reglas explícitas de decisión estadística. Bajo este paradigma, la realidad se abordó como susceptible de ser operacionalizada en dimensiones e indicadores, permitiendo formular hipótesis contrastables y evaluar la magnitud y dirección de los vínculos observados (Ñaupas et al., 2018, p. 140).

En coherencia con dicho enfoque, se definieron operativamente las variables “liderazgo militar” y “toma de decisiones”, se construyó un cuestionario tipo Likert, y se aplicó a una muestra de cadetes de Infantería bajo condiciones homogéneas de levantamiento. Los datos se procesaron con estadística descriptiva para resumir distribuciones y con estadística inferencial no paramétrica para contrastar hipótesis mediante la correlación de Spearman; se adoptó $\alpha=0.05$ como umbral de significancia, y se reportaron tamaño de asociación e interpretación sustantiva. La validez de contenido se sustentó en juicio de expertos y la confiabilidad se estimó con el coeficiente alfa de Cronbach, garantizando replicabilidad y consistencia interna de las mediciones conforme a los lineamientos del enfoque cuantitativo.

3.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación fue básico o de investigación pura, porque se orientó a ampliar el conocimiento científico sobre la relación entre el liderazgo militar y la toma de decisiones sin perseguir una aplicación inmediata en la solución de problemas concretos. Se privilegió la construcción y contraste de explicaciones teóricas, la identificación de regularidades y la delimitación conceptual de las variables y sus dimensiones, procurando aportar a la sistematización del campo y a la consolidación de marcos interpretativos generales. En este sentido, el estudio buscó generar proposiciones y evidencias que enriquecieron el acervo disciplinar y sirvieron de referencia para futuras indagaciones y diseños aplicados en el ámbito castrense (Ñaupas et al., 2018, p. 115).

Coherente con esta orientación, el diseño enfatizó la validez interna y la claridad operacional de los constructos, así como la lógica hipotético-deductiva para establecer vínculos entre dimensiones y evaluar su comportamiento empírico. La elección del enfoque básico permitió abstraer los hallazgos de contingencias contextuales inmediatas, priorizando su capacidad explicativa y su potencial de generalización dentro de poblaciones afines, y dejando abiertos caminos para que investigaciones posteriores, de corte aplicado o tecnológico, traduzcan estos resultados en programas de intervención, formación o evaluación institucional. En suma, la investigación se enmarcó en los fines cognoscitivos propios de la investigación pura según la caracterización metodológica clásica (Ñaupas et al., 2018, p. 115).

3.3. Método de investigación

El método se fundamentó en el enfoque hipotético-deductivo de Karl Popper: se plantearon conjeturas refutables, se dedujeron consecuencias observables y se procuró someterlas a pruebas severas buscando su falsación más que su verificación. En ese marco, se operacionalizaron las variables “liderazgo militar” y “toma de decisiones” en indicadores medibles, se definieron reglas a priori ($\alpha=0.05$) y se seleccionó la correlación de Spearman como contraste empírico para implicaciones direccionales entre ambas, priorizando la claridad lógica entre hipótesis, condiciones de prueba y posibles refutaciones (Marfull, 2024).

A partir de la teoría y de la evidencia disponible, se dedujo la expectativa de asociación positiva: si aumentaba el liderazgo, entonces debía incrementarse la toma de decisiones; seguidamente, se recolectaron datos con instrumentos estandarizados, se verificaron supuestos, se ejecutó la prueba inferencial y se evaluó el resultado frente al umbral crítico. Cuando los datos no lograron falsar la conjetura, se otorgó una corroboración provisional, siempre sujeta a nuevos intentos de refutación con muestras, contextos y estrategias de medición alternas; en todo momento se privilegió la transparencia de los criterios decisionales, la trazabilidad de los cálculos y la replicabilidad del procedimiento como exigencias metodológicas del falsacionismo aplicado en la investigación (Marfull, 2024).

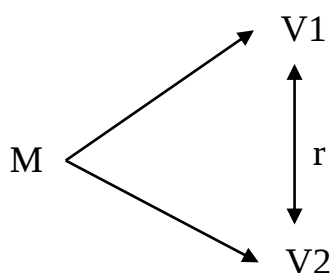
3.4. Alcance de investigación (nivel)

El alcance fue descriptivo-correlacional, descriptivo porque se orientó a caracterizar, con detalle y sin manipular variables, los niveles y patrones observados de liderazgo militar y toma de decisiones en los cadetes de Infantería. Se describieron distribuciones, frecuencias y tendencias centrales para cada variable y sus dimensiones, con el fin de ofrecer un panorama

puntual de cómo se manifestaron los atributos y competencias de interés en la población estudiada, atendiendo a su contexto formativo y operativo (Hernández & Mendoza, 2018, p. 108).

Asimismo, correlacional porque se examinó la asociación estadística entre liderazgo militar y toma de decisiones sin establecer relaciones de causalidad. Se formularon hipótesis sobre el sentido y la magnitud del vínculo y se contrastaron mediante coeficientes apropiados para escalas ordinales, privilegiando la interpretación de la fuerza y dirección del relacionamiento observado. Este alcance permitió estimar la covariación entre variables y valorar su consistencia empírica bajo criterios de significancia, manteniendo el carácter no experimental del estudio y resguardando la inferencia a conexiones, no a efectos causales (Hernández & Mendoza, 2018, p. 109).

Figura 1.
Esquema de correlación



Donde:

M = Muestra

V1 = Variable 1: Liderazgo militar

V2 = Variable 2: Toma de decisiones

r = Correlación entre dichas variables

3.5. Diseño de la investigación

El diseño del estudio fue no experimental de carácter transversal, no experimental porque se observó la relación entre las variables sin manipular deliberadamente sus valores ni asignar tratamientos o condiciones de control; se midieron tal como ocurrieron en su contexto natural y se analizaron sus patrones de covariación con procedimientos estadísticos apropiados

para datos ordinales. En este marco, la labor investigativa se orientó a describir y relacionar constructos previamente operacionalizados —liderazgo militar y toma de decisiones— bajo criterios de validez y confiabilidad, evitando inferencias causales propias de diseños con intervención o aleatorización (Hernández & Mendoza, 2018, p. 174).

Y fue de carácter transversal porque la recolección de datos se efectuó en un único momento de medición durante el período de estudio, levantando información simultánea sobre las variables y sus dimensiones en la población objetivo. Esta estrategia permitió obtener un “corte” del estado de las variables y estimar su asociación en ese punto temporal, describiendo distribuciones y relacionamientos sin seguimiento longitudinal ni repetición de mediciones en diferentes tiempos. En consecuencia, se caracterizó la situación observada y se determinaron correlaciones en un marco temporal específico, coherente con los objetivos descriptivo-correlacionales planteados y con las restricciones propias de los diseños de corte único (Hernández & Mendoza, 2018, p. 176).

3.6. Población, muestra, unidad de estudio

3.6.1. Población de estudio

La población del estudio se entendió como el conjunto total de unidades de análisis que compartieron características pertinentes al problema y respecto de las cuales se pretendió describir y establecer relaciones, distinguiéndose claramente de la muestra por abarcar la totalidad del universo definido en términos conceptuales, espaciales y temporales. Bajo esta noción, la población constituyó el marco de referencia para la inferencia, al delimitar a quiénes se dirigieron las mediciones y sobre quiénes se formularon las conclusiones del estudio, garantizando coherencia entre objetivos, variables y unidades observadas (Hernández & Mendoza, 2018, p. 174).

En ese sentido, la población del presente trabajo estuvo conformada por 322 cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, entendidos como la totalidad de casos elegibles que cumplieron los criterios de inclusión definidos por el diseño y que compartieron el contexto institucional, curricular y operativo de referencia. Esta población finita y accesible permitió establecer con precisión el marco muestral y organizar el levantamiento de información con instrumentos estandarizados, asegurando que las mediciones reflejaran el comportamiento de las variables en el universo de interés y no en un subconjunto arbitrario, en

concordancia con la definición metodológica de población propuesta por los autores citados (Hernández & Mendoza, 2018, p. 174).

3.6.2. Muestra de estudio

La muestra del estudio estuvo conformada por 175 cadetes de infantería, seleccionados a partir de una fórmula de muestreo que permitió determinar un tamaño representativo y adecuado para garantizar la validez estadística de los resultados. Este procedimiento buscó obtener un subconjunto de la población total que reflejara fielmente las características y comportamientos de los 322 cadetes de infantería que conformaban el universo de estudio.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

N =	322	Tamaño de la población
Z =	1.96	Nivel de confianza (95%)
p =	0.5	Probabilidad de éxito
q =	0.5	Probabilidad de fracaso
d =	0.05	Margen de error

$$n = \frac{(322) * (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(0.05)^2 * (322 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = \frac{309.2488}{1.76}$$

$$n = 175.42$$

Para ello, se aplicó un muestreo probabilístico, específicamente de tipo aleatorio, lo que implicó que cada elemento de la población tuviera una probabilidad igual e independiente de ser seleccionado (Hernández & Mendoza, 2018, p. 196). Esta técnica es considerada una de las más rigurosas dentro del proceso de muestreo, ya que minimiza sesgos y permite que los resultados obtenidos puedan generalizarse con mayor confianza a la población total.

El muestreo aleatorio, según Hernández y Mendoza (2018, p. 161), es un método que asegura la representatividad al seleccionar los participantes mediante procedimientos aleatorios, como sorteos o tablas de números aleatorios, lo que garantiza que no exista

influencia subjetiva en la elección de la muestra. Esta característica es fundamental para estudios cuantitativos que buscan establecer relaciones y generalizar resultados, pues permite que las inferencias estadísticas sean válidas y confiables. En el caso específico de la presente investigación, el uso de un muestreo probabilístico aleatorio favoreció la objetividad y la precisión en la recolección de datos sobre liderazgo militar y toma de decisiones, asegurando que las conclusiones fueran extrapolables a la totalidad de los cadetes de infantería en la Escuela Militar de Chorrillos.

3.6.3. Unidad de estudio

La unidad de estudio se entendió como la entidad concreta sobre la que se recolectaron y analizaron datos, delimitando el “quién” de la observación empírica y dando coherencia operativa a la relación entre objetivos, variables e indicadores; en tal sentido, pudo corresponder a personas, grupos, instituciones o situaciones, siempre que guardaran pertinencia directa con el problema y fueran observables bajo criterios explícitos de medición y registro (Hernández & Mendoza, 2018, p. 198).

En este trabajo, la unidad de estudio fue el cadete de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, definido como el individuo en formación militar que cumplió los criterios de inclusión académicos y administrativos de la cohorte analizada y que participó voluntariamente en la medición estandarizada. Cada cadete constituyó un caso independiente sobre el cual se registraron respuestas al cuestionario tipo Likert y se derivaron puntajes de las variables “liderazgo militar” y “toma de decisiones”, manteniendo procedimientos uniformes de aplicación y resguardo ético. Esta delimitación individual permitió vincular de manera directa las dimensiones e indicadores con los atributos observados en cada sujeto, asegurar la comparabilidad entre casos y sostener la validez inferencial del diseño no experimental transversal empleado (Hernández & Mendoza, 2018, p. 198).

3.7. Técnica e instrumento para la recolección de datos

3.7.1. Técnica de recolección de datos

La técnica de recolección de datos fue la encuesta, por cuanto permitió captar, en un mismo momento de medición, percepciones estandarizadas de los cadetes sobre liderazgo militar y toma de decisiones mediante un cuestionario estructurado con ítems tipo Likert. Se privilegiaron preguntas cerradas, redacción clara y una secuencia lógica de secciones,

asegurando instrucciones precisas, anonimato y voluntariedad para reducir sesgos de deseabilidad social. El instrumento se aplicó bajo condiciones homogéneas, con control de tiempo y verificación de comprensión previa al llenado, y se establecieron procedimientos de codificación para facilitar el procesamiento estadístico posterior. Esta técnica resultó idónea para obtener información comparable y cuantificable de una población numerosa, manteniendo la trazabilidad desde la aplicación hasta la base de datos y resguardando la calidad del registro empírico conforme a lineamientos clásicos de investigación por encuesta (Machuca, 2022).

En la fase preparatoria se desarrolló la operacionalización de variables, la validación de contenido mediante juicio de expertos y la prueba piloto para depurar redacción, tiempos y escalamiento de respuesta; seguidamente, se entrenó a aplicadores en ética, estandarización de indicaciones y manejo de incidencias, y se implementaron controles de cobertura y consistencia durante el levantamiento. Para mitigar errores de medición se cuidó la neutralidad de los ítems, se dispusieron reactivos inversos y se revisaron patrones atípicos en la captura. Concluida la aplicación, se ejecutó la depuración, codificación y transferencia a un software estadístico, preservando confidencialidad y criterios de integridad de datos, en concordancia con las buenas prácticas metodológicas de la técnica de encuesta (Machuca, 2022).

3.7.2. Instrumento de recolección de datos

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario estructurado de preguntas cerradas con respuestas en escala de Likert de cinco puntos, diseñado para captar con precisión percepciones sobre liderazgo militar y toma de decisiones en los cadetes. Se organizaron secciones por variables y dimensiones, con ítems redactados en forma afirmativa, sintaxis clara y una sola idea por reactivo, acompañados de instrucciones breves y un ejemplo de marcado para homogeneizar la aplicación. La escala contempló categorías ordenadas (“Siempre”, “Casi siempre”, “A veces”, “Casi nunca”, “Nunca”), lo que permitió cuantificar actitudes y comportamientos y facilitar el cálculo de puntajes totales y por dimensión, manteniendo la comparabilidad entre casos y la trazabilidad del registro empírico. Se cuidó el orden de los ítems para minimizar efectos de arrastre y se incluyeron reactivos invertidos para controlar sesgos de aquiescencia (Hernández & Mendoza, 2018, p. 251).

El cuestionario se sometió a una fase de validación de contenido por juicio de expertos y a una prueba piloto para depurar redacciones, tiempos de respuesta y distribución de opciones, asegurando pertinencia, suficiencia y coherencia con la matriz de operacionalización.

En la aplicación, se garantizó anonimato, voluntariedad y estandarización de instrucciones; se controló el tiempo de llenado y se verificó la comprensión de la escala antes de iniciar. La codificación numérica de las categorías posibilitó el procesamiento estadístico, tanto descriptivo como inferencial, y la estimación de la confiabilidad interna mediante coeficientes apropiados. La elección del cuestionario con formato Likert resultó congruente con el enfoque cuantitativo y con la necesidad de medir con estabilidad constructos latentes en contextos formativos, siguiendo las pautas técnicas para instrumentos cerrados recomendadas en la literatura metodológica (Hernández & Mendoza, 2018, p. 251).

Tabla 2.
Diagrama de Likert

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

Fuente: Desarrollada en 1932 por el sociólogo Rensis Likert

La utilización de un **baremo** se entendió como el empleo de un marco estandarizado de interpretación que transformó puntuaciones directas en categorías o niveles con significado práctico, a partir de puntos de corte definidos y criterios explícitos de decisión. En términos operativos, el baremo funcionó como una tabla de referencia que organizó rangos (p. ej., bajo, medio y alto) y reglas de clasificación para garantizar consistencia, comparabilidad y trazabilidad entre evaluadores y mediciones repetibles sobre el mismo constructo. De este modo, la calificación dejó de depender del juicio idiosincrático y pasó a asentarse en umbrales verificables y comunicables, alineados con la definición conceptual y operacional de las variables del estudio (Coll, 2020).

En su aplicación, el baremo permitió convertir escalas tipo Likert en niveles interpretables, facilitando juicios pedagógicos y decisiones de mejora sin perder precisión psicométrica. La construcción consideró la distribución empírica de los datos, la coherencia con la teoría y la claridad para el usuario final, de forma que los puntos de corte conservaron validez sustantiva y utilidad práctica. Asimismo, se cuidó que la tabla de interpretación respetara la lógica de los indicadores, mantuviera estabilidad ante pequeñas fluctuaciones y pudiera auditarse en procesos de control académico. En contextos de formación militar, esta herramienta resultó clave para estandarizar la lectura de resultados por compañía o pelotón, hacer comparables cohortes, y orientar retroalimentación y refuerzos con base en niveles de logro definidos, asegurando decisiones equitativas y replicables dentro del sistema de evaluación (Coll, 2020).

3.7.3. Validez y confiabilidad de los instrumentos de medición

Llena validación del instrumento también demanda un enfoque serio e integral, para lo cual se decidió recurrir al “Juicio de Expertos”, un proceso que implica someter el cuestionario al juicio crítico de profesionales extremadamente cualificados en la materia objeto de estudios. En este caso, tres expertos que poseen un magíster y un doctorado en la EMCH “CFB” fueron invitados para que lo analizaran y emitieran un juicio sobre el instrumento propuesto, cuyas observaciones serían meticulosamente recopiladas y consolidadas en una tabla, para ser entonces analizada detalladamente y adjuntada como anexo al texto base.

Tabla 3.
Evaluación de expertos

N°	EXPERTOS	DNI	VALORACIÓN CUANTITATIVA
01	Mg. ZEA MELODIAS, RODOLFO	29388850	91
02	Dr. ZA VALETA RAMOS, HUMBERTO	43903557	90
03	Dr. VASQUEZ MORA, EDWIN	43343660	90
	Promedio		90

Nota: Anexo 7

Una vez que se obtuvo el juicio del panel de expertos, se realizó una prueba piloto del instrumento entre los 20 cadetes de Infantería de la propia institución. La prueba piloto le enseñó áreas potencialmente vulnerables de mejora y cambios que podían hacerse al cuestionario antes de implementar el instrumento.

Para determinar la confiabilidad del instrumento, se usó el estadístico de alfa de Cronbach. La alfa de Cronbach es una forma estadística reconocida para medir la relación entre los coeficientes alfa y las variables, ayudando así a garantizar la precisión y confiabilidad del instrumento. Para garantizar que los coeficientes alfa de la estabilidad y precisión de las variables sean precisos, actualmente, los procesamientos de los coeficientes alfa han estado siendo llevados a cabo mediante la herramienta SPSS 27.

Por esto, la validación del instrumento ha sido integral y pormenorizada, integrando el juicio de expertos, prueba piloto, y análisis estadísticos para garantizar la fiabilidad y validez del instrumento. Debido a que esto ha asegurado que tuviera un instrumento adecuado y

confiable para utilizar en la planificación de la investigación para tener una base sólida para recopilar y analizar datos precisos y efectivos.

Tabla 4.
Criterio de confiabilidad valores

Intervalo de Alpha de Cronbach	Valoración
" $0 < 0.20$ "	"Muy Baja"
" $0.21 < 0.40$ "	"Baja"
" $0.41 < 0.60$ "	"Moderada"
" $0.61 < 0.80$ "	"Alta"
" $0.81 < 1$ "	"Muy Alta"

Nota: Este instrumento se utilizó en la prueba piloto

La fórmula de Alfa de Cronbach, que ha sido una herramienta extremadamente útil para los psicométricos, desde que esta fórmula fue creada en 1951 por el distinguido psicólogo Lee Cronbach, ha sido un componente fundamental de muchas investigaciones psicométricas. La fórmula, que se denota como α , mide la fiabilidad del cuestionario, que ayuda a los investigadores para indicar la fiabilidad para la que las cuestiones en un cuestionario se relacionan entre sí.

La fórmula del coeficiente de alfa de Cronbach, cuya interpretación está fundamentada en la escala de valores que va de 0 a 1, ofrece información fundamental sobre la consistencia interna del cuestionario. Un resultado cercano a 1 refleja una alta consistencia, lo que puede inferirse como una alta relación entre las preguntas y una medición fiel del mismo constructo. Por otro lado, un resultado cercano a 0 refleja una baja consistencia, lo que puede inferirse que las preguntas dan cuenta de conceptos diferentes y no presentan relación entre sí.

En general, si el coeficiente alfa de Cronbach tiene un valor superior a 0.7, entonces éste puede ser considerado como satisfactorio para la consistencia interna. No obstante, ésta no puede ser una prueba creíble para siempre, dependiendo del caso específico. Por ejemplo, si el caso de estudio fuese más delicado, entonces un alfa de Cronbach ligeramente bajo sería suficiente.

Es importante señalar que el coeficiente de alfa de Cronbach tiene una asunción en cuanto a que los ítems que compondrán el cuestionario mide una sola dimensión o concepto. En el caso de que el cuestionario mida más de un concepto, puede ser más conveniente recurrir a otro análisis, como el análisis factorial confirmatorio.

Por lo cual, el coeficiente de alfa de Cronbach ha demostrado ser una herramienta incomparable en cuanto al análisis de confiabilidad para herramientas de cuestionario, y ha dado así un valioso análisis objetivo de los investigadores sobre la confiabilidad interna de los ítems. Podría decirse que ha sido una herramienta que ha sido de suma importancia para la validez de los datos recopilados.

Figura 2.

Alpha de Cronbach - fórmula y datos

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s^2}{S_T^2} \right]$$

Donde,
 k = El número de ítems
 $\sum s^2$ = Sumatoria de varianzas de los ítems.
 s_T^2 = Varianza de la suma de los ítems.
 α = Coeficiente de alfa de Cronbach

Tabla 5.

Confiabilidad estadística del instrumento para medir la variable 1

Alfa de Cronbach	
escala	0.895

La fiabilidad del instrumento es excepcionalmente alta, alcanzando un valor de 0.895 para la variable 1, lo que indica una consistencia interna notablemente sólida en las respuestas obtenidas mediante la Escala de Likert. Esta puntuación revela una confiabilidad sobresaliente en la medición de la variable en cuestión, lo que brinda una base sólida y confiable para la interpretación de los datos y las conclusiones derivadas del estudio.

Tabla 6.
Confiabilidad estadística del instrumento para medir la variable 2

Alfa de Cronbach	
escala	0.940

La confiabilidad del instrumento es excepcionalmente alta, registrando un coeficiente de 0.940 para la variable 2. Esta puntuación refleja una consistencia interna muy sólida en las respuestas recopiladas mediante la Escala de Likert. Tal nivel de fiabilidad subraya la solidez del instrumento para medir con precisión y consistencia la variable en cuestión, brindando una base robusta para el análisis de datos y la interpretación de resultados en el estudio.

3.8. Procesamiento y método de análisis de datos

3.8.1. Técnica para el procesamiento de datos

Se diseñaron y prepararon las herramientas de investigación en función de los indicadores previamente definidos para cada variable y dimensión; el cuestionario se ajustó a formato tipo Likert y se verificó la redacción, el orden lógico de ítems y la suficiencia de copias para los participantes. Luego se gestionó la autorización formal del oficial superior responsable de los cadetes, asegurando la conformidad con los protocolos institucionales de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” y la coordinación de horarios, espacios y supervisión del levantamiento. La aplicación se realizó durante un tiempo de servicio programado de veinte minutos; antes de iniciar, se brindaron instrucciones homogéneas, se resolvieron dudas y se supervisó el cumplimiento de tiempos y condiciones de anonimato y voluntariedad.

Concluida la recolección, se procedió al procesamiento de datos en SPSS 27: se efectuó la codificación de variables y etiquetas, la validación de rangos, la revisión de omisiones y duplicados, y la depuración de inconsistencias. Se generaron los estadísticos descriptivos y las tablas cruzadas (tablas de contingencia) correspondientes a cada objetivo, a fin de caracterizar frecuencias absolutas y relativas por niveles de las variables e identificar patrones de co-ocurrencia. Posteriormente se aplicó la prueba de Kolmogorov–Smirnov para evaluar la normalidad de las puntuaciones compuestas; con base en dichos resultados se determinaron las pruebas inferenciales pertinentes: cuando no se cumplió la normalidad y dada la naturaleza ordinal de las escalas, se empleó correlación de Spearman; en caso de aproximación a normalidad, se consideraron alternativas paramétricas según correspondiera. Se estableció

$\alpha=0.05$ como umbral de decisión, se estimaron coeficientes de asociación y significancias bilaterales, y se interpretaron magnitud y dirección de las relaciones observadas. Finalmente, se integraron los hallazgos en matrices de resultados para sustentar la validación o rechazo de hipótesis y derivar insumos analíticos útiles para la toma de decisiones académicas y la mejora de la formación de los cadetes.

3.8.2. Método de análisis de datos

El análisis descriptivo se fundamentó en la elaboración de tablas de frecuencias y tablas de contingencia por objetivos, así como en figuras de barras apiladas para visualizar la co-ocurrencia entre niveles de liderazgo y niveles de toma de decisiones. Se calcularon porcentajes sobre el total y por categoría para cada cruce, destacando celdas de mayor peso relativo y señalando gradientes (desplazamientos de masa hacia niveles altos o medios). Las figuras complementaron las tablas al mostrar, de forma inmediata, la distribución comparada y las asimetrías entre grupos. La interpretación se realizó en tres pasos: lectura de concentraciones (picos y valles), contraste entre categorías (alto/medio/bajo) y coherencia interna con la operacionalización; posteriormente se discutieron posibles factores contextuales (entrenamiento, claridad de órdenes, cohesión) cuando se observaron desviaciones puntuales.

El análisis inferencial inició con la prueba de normalidad (Kolmogorov–Smirnov) sobre puntajes compuestos de cada variable y dimensión. Dado el carácter ordinal de la escala y/o la no normalidad observada, se aplicó la correlación de Spearman (ρ) para contrastar hipótesis direccionales entre liderazgo y toma de decisiones, y entre cada dimensión (influencia, comunicación, cohesión) y la decisión. Se fijó $\alpha=0.05$, se reportaron valores p bilaterales y tamaños de asociación, interpretando la fuerza del vínculo (baja, moderada, alta) y su signo. La decisión estadística siguió la regla: rechazar H_0 si $p<0.05$; en caso contrario, no rechazar H_0 . Finalmente, se integraron los resultados descriptivos e inferenciales para sostener conclusiones consistentes con los patrones de tablas y figuras, explicando la magnitud de ρ y su pertinencia sustantiva en el contexto formativo de la unidad.

3.9. Aspectos éticos

La investigación respetó principios de dignidad, autonomía y justicia, asegurando que la participación de los cadetes fuera voluntaria y libre de coerción pese a la cadena de mando. Se gestionó autorización formal con el superior responsable y, posteriormente, se obtuvo consentimiento informado individual mediante un formato claro, explicando objetivos,

procedimientos, riesgos mínimos, beneficios esperados y el derecho a retirarse sin repercusiones académicas o disciplinarias. Se cuidó que la convocatoria y la aplicación del cuestionario no se realizaran durante actividades operativas críticas ni condicionadas por calificaciones, evitando presiones implícitas. Se capacitó a los aplicadores en confidencialidad y trato respetuoso, y se previno cualquier conflicto de interés o trato preferente durante el levantamiento.

Se garantizó la protección de datos personales mediante codificación anónima de respuestas, resguardo en archivos cifrados de acceso restringido y eliminación de listados de identificación al cerrar la base depurada. Se reportaron resultados en forma agregada, prohibiendo la identificación de personas, secciones o compañías, y omitiendo información sensible que comprometiera la seguridad institucional. Se registró la aprobación ética correspondiente y se documentó un plan de manejo de incidencias, incluyendo procedimientos para atender malestar o dudas del participante. Se aseguró que el estudio no afectara la disponibilidad operativa ni el bienestar de los cadetes, adecuando horarios y tiempos de aplicación, y se comunicó a las autoridades un informe ejecutivo con hallazgos útiles para la mejora formativa sin generar estigmatización ni consecuencias individuales.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. Análisis descriptivo

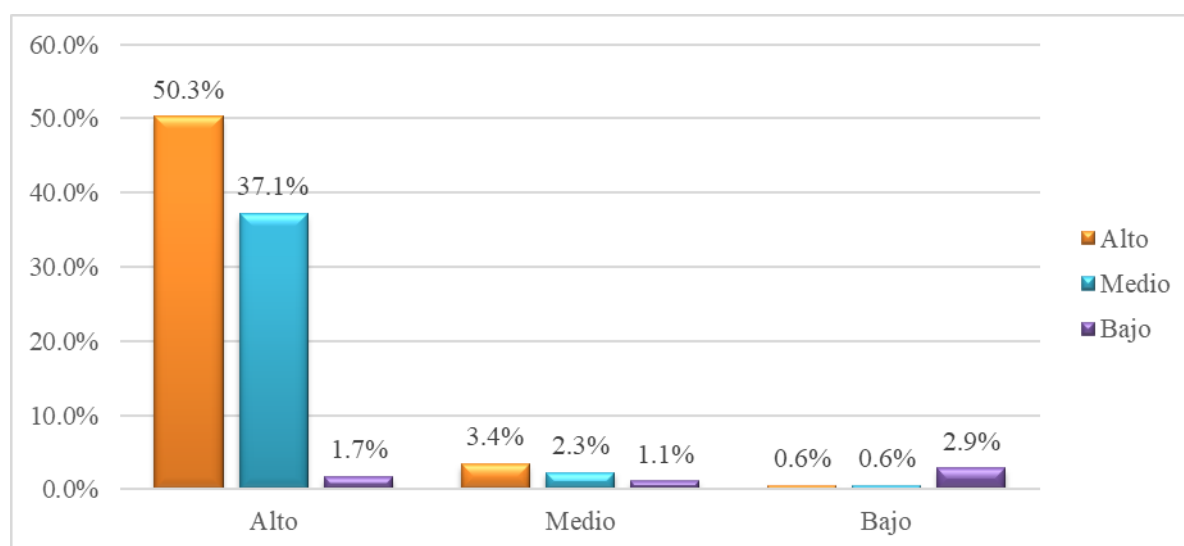
Resultados en base al Objetivo General: Determinar la relación que existe entre el liderazgo militar y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.

Tabla 7.
Liderazgo militar y Toma de decisiones

		V2. Toma de decisiones				
		Alto	Medio	Bajo	Total	
V1. Liderazgo militar	Alto	Recuento	88	65	3	156
		% del total	50.3%	37.1%	1.7%	89.1%
	Medio	Recuento	6	4	2	12
		% del total	3.4%	2.3%	1.1%	6.9%
	Bajo	Recuento	1	1	5	7
		% del total	0.6%	0.6%	2.9%	4.0%
Total		Recuento	95	70	10	175
		% del total	54.3%	40.0%	5.7%	100.0%

Nota: Tabla de contingencia realizado con la base de datos del Anexo 05
Fuente: SPSS 27

Figura 3.
Liderazgo militar y Toma de decisiones



Nota: Tabla de contingencia realizado con la base de datos del Anexo 05
Fuente: SPSS 27

Interpretación de la Variable 1: Mediante la Tabla 7 y en la Figura 3, se puede apreciar que un porcentaje significativo de cadetes que perciben un liderazgo militar alto también reportan un alto nivel en la toma de decisiones. Específicamente, 88 cadetes, que representan el 50.3% del total, manifestaron altos niveles en ambas variables, lo que indica una fuerte correlación positiva entre el liderazgo efectivo y la capacidad para tomar decisiones acertadas en este grupo.

Por otro lado, 65 cadetes (37.1%) que consideran tener un liderazgo militar alto manifestaron un nivel medio en la toma de decisiones, lo que sugiere que, aunque el liderazgo es percibido favorablemente, todavía existen oportunidades para fortalecer las habilidades decisorias en este sector. Este hallazgo señala la importancia de continuar trabajando en la mejora de las competencias relacionadas con la toma de decisiones, incluso cuando el liderazgo es fuerte. Asimismo, sólo un pequeño porcentaje (1.7%) con liderazgo alto reportó un bajo nivel en toma de decisiones, evidenciando que son casos excepcionales donde un liderazgo favorable no se traduce necesariamente en buenas decisiones.

En cuanto a los cadetes que perciben un liderazgo militar medio, la mayoría (3.4%) también reportan una toma de decisiones alta, aunque en menor proporción comparada con el grupo anterior, mientras que un porcentaje similar (2.3%) manifiesta toma de decisiones media, y un pequeño grupo (1.1%) presenta un bajo nivel en esta última variable. Esto indica que, aunque el liderazgo medio puede apoyar en cierto grado la toma de decisiones, su influencia no es tan contundente ni constante como en los niveles altos.

Finalmente, los cadetes con liderazgo bajo reflejan un desempeño limitado en la toma de decisiones, ya que sólo 0.6% alcanzó niveles altos en esta variable, 0.6% nivel medio y un 2.9% mostró un nivel bajo. Esto confirma que un liderazgo deficiente está estrechamente asociado con dificultades en la toma de decisiones, lo que podría afectar negativamente la efectividad operativa y el desarrollo profesional de estos futuros oficiales.

En términos generales, la tabla evidencia que la mayoría de los cadetes con alto liderazgo militar tienden a tener mejores niveles de toma de decisiones, lo cual resalta la importancia de fortalecer el liderazgo como un factor clave para mejorar la capacidad decisoria en la formación de infantería. La proporción predominante de niveles altos y medios en ambas variables refleja una relación positiva que debe ser aprovechada mediante estrategias

pedagógicas que integren ambas competencias para potenciar el desempeño global de los cadetes.

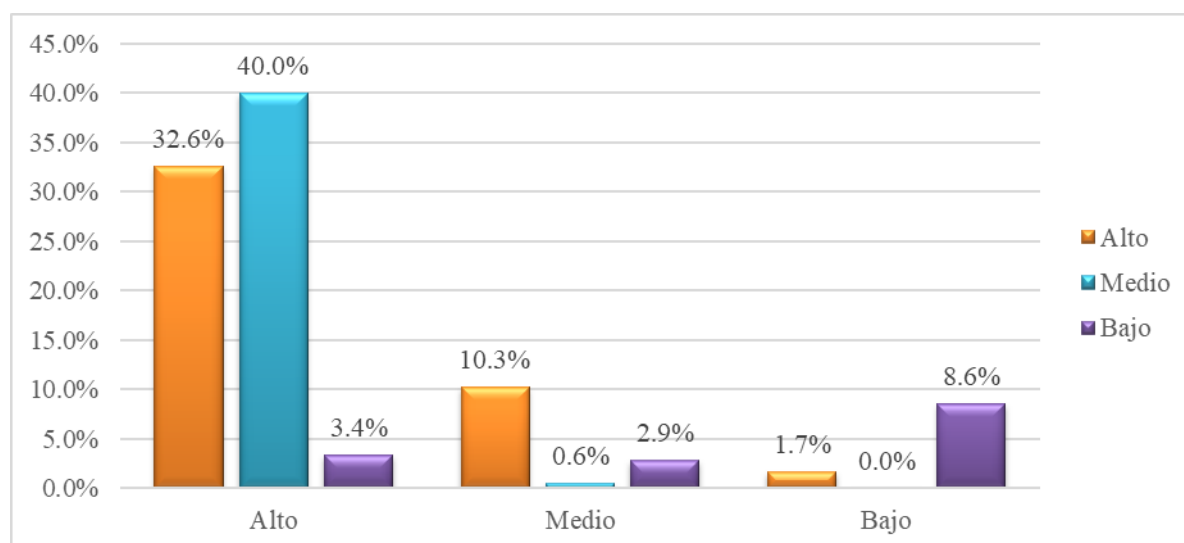
Resultados en base al Objetivo Específico 1: Determinar la relación que existe entre la influencia del líder y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.

Tabla 8.
Influencia del líder y Toma de decisiones

V2. Toma de decisiones						
		Alto	Medio	Bajo	Total	
D1. Influencia del líder	Alto	Recuento	57	70	6	133
		% del total	32.6%	40.0%	3.4%	76.0%
	Medio	Recuento	18	1	5	24
		% del total	10.3%	0.6%	2.9%	13.7%
	Bajo	Recuento	3	0	15	18
		% del total	1.7%	0.0%	8.6%	10.3%
Total		Recuento	78	71	26	175
		% del total	44.6%	40.6%	14.9%	100.0%

Nota: Tabla de contingencia realizado con la base de datos del Anexo 05
Fuente: SPSS 27

Figura 4.
Influencia del líder y Toma de decisiones



Nota: Tabla de contingencia realizado con la base de datos del Anexo 05
Fuente: SPSS 27

Interpretación de la Dimensión 1, V1: Mediante la Tabla 8 y en la Figura 4, se observa que un alto nivel de influencia del líder está asociado mayoritariamente con niveles altos y medios en la toma de decisiones. Específicamente, 57 cadetes (32.6% del total) con alta influencia percibida del líder reportaron también un alto nivel en la toma de decisiones, mientras que 70 cadetes (40.0%) indicaron un nivel medio. Esta distribución indica que un liderazgo influyente favorece considerablemente la habilidad para tomar decisiones acertadas o al menos razonables en un porcentaje significativo de participantes, sumando un 72.6% que se ubica en estos dos niveles superiores.

Sin embargo, dentro del mismo grupo de alta influencia, 6 cadetes (3.4%) manifestaron un bajo nivel en la toma de decisiones, lo que sugiere que la percepción de una fuerte influencia del líder no garantiza en todos los casos un desempeño alto en la toma de decisiones. Esto podría deberse a factores individuales o contextuales que afectan la capacidad decisoria más allá de la influencia ejercida por el líder. Por otro lado, en el grupo de influencia media, la mayoría de los cadetes (18, 10.3%) alcanzaron un alto nivel en la toma de decisiones, aunque el porcentaje disminuye considerablemente respecto al grupo de alta influencia. Solo un cadete (0.6%) se ubicó en nivel medio, y 5 (2.9%) en nivel bajo. Este patrón refleja que una influencia moderada del líder aún puede apoyar la toma de decisiones, pero con menos consistencia y alcance que una influencia alta.

En el caso de los cadetes que perciben una baja influencia del líder, la mayoría presenta un bajo nivel en la toma de decisiones (15 cadetes, 8.6%), con apenas 3 (1.7%) alcanzando un alto nivel y ninguno en nivel medio. Este dato pone de manifiesto que la falta de influencia o liderazgo efectivo impacta negativamente en la capacidad para tomar decisiones acertadas, lo que puede comprometer la operatividad y efectividad del grupo. En resumen, la tabla evidencia una clara tendencia: a mayor influencia del líder, mayor es la probabilidad de que los cadetes desarrollen una toma de decisiones efectiva, subrayando la importancia del liderazgo influyente como un factor clave en la formación y desempeño de los futuros oficiales de infantería. Esta relación destaca la necesidad de fortalecer las habilidades de influencia en los líderes para potenciar las competencias decisorias dentro de la unidad.

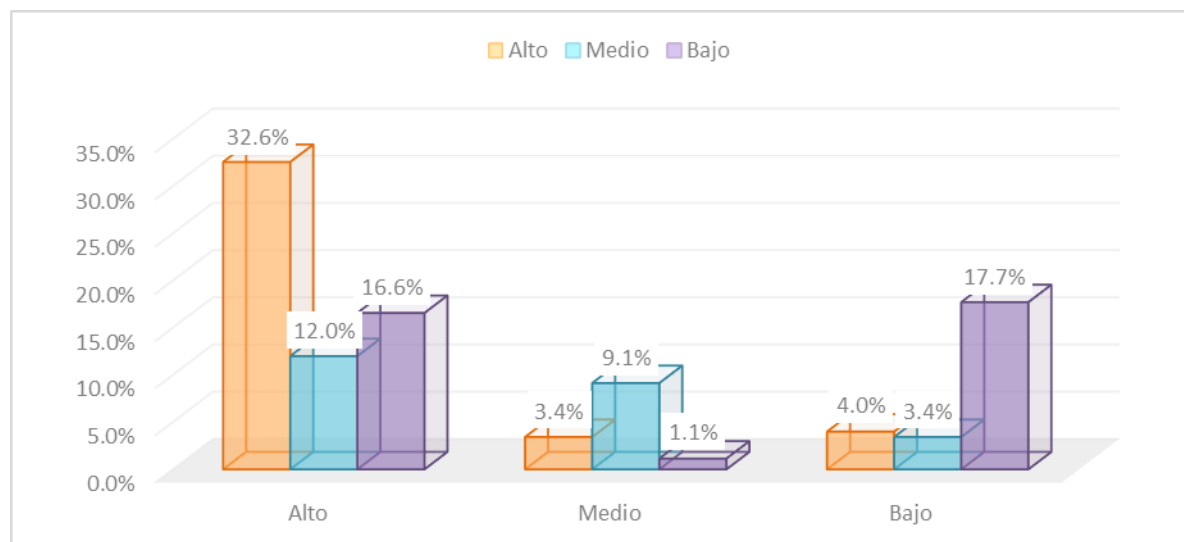
Resultados en base al Objetivo Específico 2: Determinar la relación que existe entre la comunicación efectiva y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.

Tabla 9.
Comunicación efectiva y Toma de decisiones

		V2. Toma de decisiones				
		Alto	Medio	Bajo	Total	
D2. Comunicación efectiva	Alto	Recuento	57	21	29	107
		% del total	32.6%	12.0%	16.6%	61.1%
	Medio	Recuento	6	16	2	24
		% del total	3.4%	9.1%	1.1%	13.7%
	Bajo	Recuento	7	6	31	44
		% del total	4.0%	3.4%	17.7%	25.1%
Total	Recuento	70	43	62	175	
	% del total	40.0%	24.6%	35.4%	100.0%	

Nota: Tabla de contingencia realizado con la base de datos del Anexo 05
Fuente: SPSS 27

Figura 5.
Comunicación efectiva y Toma de decisiones



Nota: Tabla de contingencia realizado con la base de datos del Anexo 05
Fuente: SPSS 27

Interpretación de la Dimensión 2, V1: Mediante la Tabla 9 y en la Figura 5, permitiendo observar cómo los niveles percibidos de comunicación influyen en la capacidad decisoria dentro del contexto militar. Un primer análisis muestra que un grupo considerable de cadetes que evaluaron su comunicación como alta también manifestaron altos niveles en la

toma de decisiones, específicamente 57 cadetes, equivalentes al 32.6% del total. Esto indica que la comunicación efectiva es un factor importante que contribuye a una mejor toma de decisiones, facilitando la comprensión clara de las instrucciones, la retroalimentación y la coordinación necesaria para actuar adecuadamente en situaciones tácticas.

Sin embargo, dentro del mismo grupo con comunicación alta, hay un porcentaje significativo que reportó niveles medios (12.0%) y bajos (16.6%) en la toma de decisiones, lo que sugiere que aunque la comunicación es fundamental, no es el único factor que determina la calidad decisoria, y que existen otras variables o condiciones que pueden influir en el desempeño individual o grupal. En el grupo con comunicación media, 6 cadetes (3.4%) indicaron un alto nivel en toma de decisiones, mientras que 16 (9.1%) presentaron niveles medios y solo 2 (1.1%) niveles bajos. Esto refleja una relación menos fuerte, pero aún positiva, entre la comunicación efectiva y la capacidad para tomar decisiones acertadas.

Por otro lado, los cadetes que percibieron una baja comunicación mostraron un desempeño mucho más limitado en la toma de decisiones. En este grupo, solo 7 cadetes (4.0%) alcanzaron un alto nivel en toma de decisiones, 6 (3.4%) un nivel medio, y la mayoría, 31 cadetes (17.7%), se ubicaron en nivel bajo. Esta distribución evidencia que la falta de una comunicación clara, oportuna y efectiva puede obstaculizar significativamente la capacidad de los cadetes para analizar, evaluar y decidir correctamente en contextos operativos. La comunicación deficiente puede generar malentendidos, retrasos o errores que afectan la ejecución de la misión y la seguridad del personal.

Por lo cual, la tabla refleja una tendencia clara: mientras más efectiva sea la comunicación percibida por los cadetes, mejores niveles de toma de decisiones se presentan. Esto resalta la importancia de desarrollar y fortalecer las habilidades comunicativas dentro del entrenamiento militar para optimizar la capacidad decisoria y, en consecuencia, el desempeño y éxito de las operaciones en la infantería. La comunicación efectiva emerge así como un pilar fundamental que debe ser prioritariamente atendido en la formación y práctica diaria de los futuros oficiales.

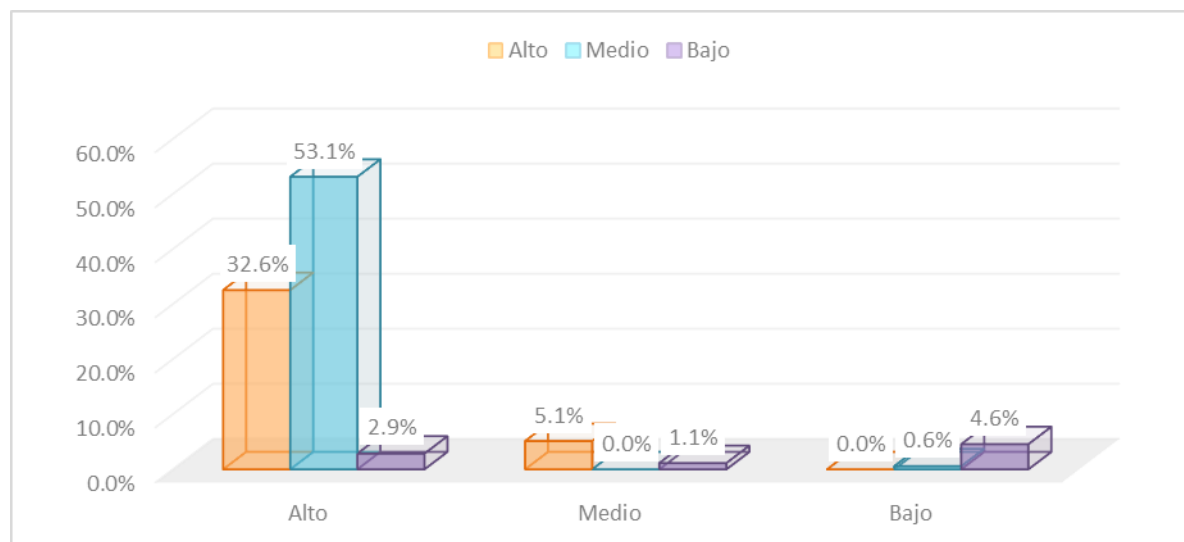
Resultados en base al Objetivo Específico 3: Determinar la relación que existe entre la cohesión de unidad y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.

Tabla 10.
Cohesión de unidad y Toma de decisiones

		V2. Toma de decisiones				
		Alto	Medio	Bajo	Total	
D3. Cohesión de unidad	Alto	Recuento	57	93	5	155
		% del total	32.6%	53.1%	2.9%	88.6%
	Medio	Recuento	9	0	2	11
		% del total	5.1%	0.0%	1.1%	6.3%
	Bajo	Recuento	0	1	8	9
		% del total	0.0%	0.6%	4.6%	5.1%
Total		Recuento	66	94	15	175
		% del total	37.7%	53.7%	8.6%	100.0%

Nota: Tabla de contingencia realizado con la base de datos del Anexo 05
Fuente: SPSS 27

Figura 6.
Cohesión de unidad y Toma de decisiones



Nota: Tabla de contingencia realizado con la base de datos del Anexo 05
Fuente: SPSS 27

Interpretación de la Dimensión 3, V1: Mediante la Tabla 10 y en la Figura 6, permitiendo analizar cómo el grado de unión y solidaridad dentro de la unidad influye en la capacidad para tomar decisiones efectivas. Un primer aspecto destacado es que una mayoría significativa de cadetes con una alta cohesión de unidad manifiestan niveles altos o medios en

la toma de decisiones. Específicamente, 57 cadetes, que representan el 32.6% del total, se encuentran en el nivel alto tanto en cohesión como en toma de decisiones, mientras que un porcentaje aún mayor, 93 cadetes (53.1%), reportan alta cohesión junto con un nivel medio en la toma de decisiones. Esta distribución sugiere que la cohesión sólida dentro de la unidad favorece un ambiente en el que las decisiones se toman de manera más confiable y coordinada, ya que la confianza y el apoyo mutuo facilitan la comunicación y el trabajo en equipo necesario para enfrentar situaciones tácticas.

Por otro lado, en el grupo con cohesión media, la mayoría de los cadetes (9, 5.1%) reportaron un nivel alto en la toma de decisiones, aunque un pequeño porcentaje presentó niveles bajos, reflejando que una cohesión intermedia puede sostener ciertas capacidades decisorias, pero quizás con menor consistencia o eficacia que en unidades altamente cohesionadas. Además, en el grupo con baja cohesión, no se observan cadetes con niveles altos en toma de decisiones, y la mayoría (8, 4.6%) se ubica en nivel bajo, lo que evidencia que la falta de cohesión afecta negativamente la capacidad para tomar decisiones adecuadas, probablemente debido a la ausencia de confianza, apoyo mutuo y comunicación fluida.

Finalmente, la tabla refleja que el 88.6% de los cadetes con alta cohesión presentan niveles medios o altos en toma de decisiones, reforzando la idea de que la cohesión de unidad es un factor determinante para la efectividad decisoria en contextos militares. Esta relación subraya la importancia de fomentar la camaradería, el reconocimiento y el apoyo entre los miembros de la unidad como estrategia para potenciar la calidad y rapidez de las decisiones, elementos esenciales para el éxito en operaciones de infantería. En suma, la cohesión de unidad emerge como un componente clave que influye directamente en la capacidad decisoria de los cadetes, siendo fundamental su fortalecimiento en la formación militar.

4.2. Análisis inferencial

4.2.1. Prueba de normalidad

Para la prueba de normalidad siendo la muestra mayor a 50 de la muestra ($n > 50$), se realiza la prueba de normalidad en SPSS 27 de Kolmogorov-Smirnov, que tiene como resultado lo siguiente:

Tabla 11.
Pruebas de Normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
V1. Liderazgo militar	0.155	175	0.000
D1. Influencia del líder	0.937	175	0.000
D2. Comunicación efectiva	0.005	175	0.000
D3. Cohesión de unidad	0.288	175	0.000
V2. Toma de decisiones	0.068	175	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Interpretación: La prueba de normalidad evidenciada en el Tabla 11, muestra que los datos no se encuentran normalmente distribuidos, de acuerdo con la prueba “Kolmogorov-Smirnov, que se utiliza para muestras mayores a 50, ello debido a que la Sig. es menor a 0.05, es decir el P-valué < 0.05 ; lo que nos permite concluir que las variables presentan una distribución no normal por lo cual se efectúa el siguiente estadístico de correlación de Spearman.

El coeficiente de correlación de Spearman, ρ (R_{h0}) “es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular ρ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden”.

El estadístico ρ viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde “D” es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x - y. “N” es el número de parejas.

Se tiene que considerar la existencia de datos idénticos a la hora de ordenarlos, aunque si éstos son pocos, se puede ignorar tal circunstancia

La aproximación moderna al problema de averiguar si un valor observado de ρ es significativamente diferente de cero (siempre tendremos $-1 \leq \rho \leq 1$) es calcular la probabilidad de que sea mayor o igual que el ρ esperado, dada la hipótesis nula, utilizando un test de permutación. Esta aproximación es casi siempre superior a los métodos tradicionales, a no ser que el conjunto de datos sea tan grande que la potencia informática no sea suficiente para generar permutaciones (poco probable con la informática moderna), o a no ser que sea difícil crear un algoritmo para crear permutaciones que sean lógicas bajo la hipótesis nula en el caso particular de que se trate (aunque normalmente estos algoritmos no ofrecen dificultad).

Tabla 12.

Escala de interpretación para la correlación de Spearman

Correlación	Interpretación
$r = -1,00$	“Correlación negativa perfecta”
-0,9 a -0,99	“Correlación negativa muy alta”
-0,7 a -0,89	“Correlación negativa alta”
-0,4 a -0,69	“Correlación negativa moderada”
-0,2 a -0,39	“Correlación negativa baja”
-0,01 a -0,19	“Correlación negativa muy baja”
$r = 0$	“No existe correlación alguna entre las variables”
+0,01 a +0,19	“Correlación positiva muy baja”
+0,2 a +0,39	“Correlación positiva baja”
+0,4 a +0,69	“Correlación positiva moderada”
+0,7 a +0,89	“Correlación positiva alta”
+0,9 a +0,99	“Correlación positiva muy alta”
$r = +1,00$	“Correlación positiva perfecta”

Nota: Interpretación de las pruebas de hipótesis
Fuente: Scielo

4.2.2. Contrastación de la Hipótesis General (HG)

Paso 1.

HG_a : Existe una relación directa entre el liderazgo militar y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.

HG₀ : No existe una relación directa entre el liderazgo militar y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 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 13.

Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis general

			V1. Liderazgo militar	V2. Toma de decisiones
Rho de Spearman	V1. Liderazgo militar	Coeficiente de correlación	1.000	0.840
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	175	175
	V2. Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	0.840	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	175	175

Nota: “Información realizada con la base de datos del anexo 05
Fuente: SPSS 27

Interpretación: Como el coeficiente de Rh0 de Spearman es 0.84, existe una correlación positiva alta. Además, el nivel de significancia es 0.000 es menor que 0.05 (0.000 < 0.05).

Paso 4.

La regla de decisión es la siguiente:

- Rechazar H_0 si $\text{sig}(\rho\text{-valor})$ es menor que 0.05.
- Aceptar H_0 si $\text{sig}(\rho\text{-valor})$ es mayor que 0.05.

Paso 5.

Decisión estadística. Si $0.000 > 0.05$. Aceptar H_0

Paso 6.

Conclusión: se rechaza la hipótesis general nula y se acepta la hipótesis general alterna, esto indica que si existe una relación directa entre el liderazgo militar y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.

4.2.3. Contrastación de la Hipótesis Específica 1 (HE1)

Paso 1.

HE1_a : Existe una relación directa entre la influencia del líder y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.

HE1₀ : No existe una relación directa entre la influencia del líder y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 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 14.

Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 1

			D1. Influencia del líder	V2. Toma de decisiones
Rho de Spearman	D1. Influencia del líder	Coeficiente de correlación	1.000	0.848
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	175	175
	V2. Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	0.848	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	175	175

Nota: Información realizada con la base de datos del anexo 05
Fuente: SPSS 27

Interpretación: Como el coeficiente de Rh0 de Spearman es 0.848, existe una correlación positiva alta. Además, el nivel de significancia es 0.000 es menor que 0.05 (0.000 < 0.05).

Paso 4.

La regla de decisión es la siguiente:

- Rechazar H_0 si $\text{sig}(\rho\text{-valor})$ es menor que 0.05.
- Aceptar H_0 si $\text{sig}(\rho\text{-valor})$ es mayor que 0.05.

Paso 5.

Decisión estadística. Si $0.000 > 0.05$. Aceptar H_0

Paso 6.

Conclusión: se rechaza la hipótesis Específica 1 nula y se acepta la hipótesis Específica 1 alterna, esto indica que si existe una relación directa entre la influencia del líder y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.

4.2.4. Contrastación de la Hipótesis Específica 2 (HE2)

Paso 1.

HE2_a : Existe una relación directa entre la comunicación efectiva y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.

HE2₀ : No existe una relación directa entre la comunicación efectiva y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 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 15.

Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 2

		D2. Comunicación efectiva		V2. Toma de decisiones
Rho de Spearman	D2. Comunicación efectiva	Coefficiente de correlación	1.000	0.777
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	175	175
	V2. Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	0.777	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	175	175

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

Fuente: SPSS 27

Interpretación: Como el coeficiente de Rh0 de Spearman es 0.777, existe una correlación positiva alta. Además, el nivel de significancia es 0.000 es menor que 0.05 (0.000 < 0.05).

Paso 4.

La regla de decisión es la siguiente:

- Rechazar H_0 si $\text{sig}(\rho\text{-valor})$ es menor que 0.05.
- Aceptar H_0 si $\text{sig}(\rho\text{-valor})$ es mayor que 0.05.

Paso 5.

Decisión estadística. Si $0.000 > 0.05$. Aceptar H_0

Paso 6.

Conclusión: se rechaza la hipótesis Específica 2 nula y se acepta la hipótesis Específica 2 alterna, esto indica que si existe una relación directa entre la comunicación efectiva y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.

4.2.5. Contrastación de la Hipótesis Específica 3 (HE3)

Paso 1.

HE3_a : Existe una relación directa entre la cohesión de unidad y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.

HE3₀ : No existe una relación directa entre la cohesión de unidad y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 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 16.

Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 3

			D3. Cohesión de unidad	V2. Toma de decisiones
Rho de Spearman	D3. Cohesión de unidad	Coeficiente de correlación	1.000	0.883
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	175	175
	V2. Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	0.883	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	175	175

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

Fuente: SPSS 27

Interpretación: Como el coeficiente de Rh0 de Spearman es 0.883, existe una correlación positiva alta. Además, el nivel de significancia es 0.000 es menor que 0.05 (0.000 < 0.05).

Paso 4.

La regla de decisión es la siguiente:

- Rechazar H_0 si $\text{sig}(\rho\text{-valor})$ es menor que 0.05.
- Aceptar H_0 si $\text{sig}(\rho\text{-valor})$ es mayor que 0.05.

Paso 5.

Decisión estadística. Si $0.000 > 0.05$. Aceptar H_0

Paso 6.

Conclusión: se rechaza la hipótesis Específica 3 nula y se acepta la hipótesis Específica 3 alterna, esto indica que si existe una relación directa entre la cohesión de unidad y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025”.

CAPÍTULO V.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En relación al Objetivo General, el análisis descriptivo mostró un patrón claro y consistente: la mayor proporción de cadetes se ubicó en combinaciones favorables entre liderazgo y toma de decisiones. Se observó que el 54.3% del total alcanzó un nivel alto en toma de decisiones y el 40.0% un nivel medio; solo el 5.7% se concentró en el nivel bajo. Dentro del grupo con liderazgo alto (que representó el 89.1% del total) predominó la co-ocurrencia de toma de decisiones alta (50.3% del total) y media (37.1%), mientras que los casos con liderazgo alto y decisiones bajas fueron excepcionales (1.7%). El liderazgo medio mostró proporciones mucho menores en todos los niveles de decisión (3.4% alto; 2.3% medio; 1.1% bajo), y el liderazgo bajo se asoció mayormente a niveles bajos de decisión (2.9%), con escasa presencia de niveles altos o medios (0.6% y 0.6%, respectivamente). En conjunto, la Tabla 6 evidenció un gradiente: a mayor liderazgo percibido, mayor probabilidad de exhibir niveles altos o al menos medios de toma de decisiones, y a menor liderazgo, mayor probabilidad de desempeño decisional bajo.

El análisis inferencial reforzó ese patrón: la correlación de Spearman entre liderazgo militar y toma de decisiones fue $\rho=0.840$ ($p=0.000$; $N=175$), lo que indicó una asociación positiva alta y estadísticamente significativa. Dado que el valor- p fue menor que $\alpha=0.05$, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, concluyéndose que existió relación directa entre ambas variables. La magnitud del coeficiente sugirió una covariación fuerte de tipo monótono: los incrementos en los niveles de liderazgo tendieron a corresponderse con incrementos en los niveles de decisión, coherente con la estructura de frecuencias observada en la Tabla 6. Este resultado, además, fue robusto al tamaño muestral y congruente con la distribución donde confluyeron mayoritariamente categorías altas y medias en ambas variables.

Al contrastar estos hallazgos con la literatura reciente, el estudio de Preciado y Palacios (2024) en la ESMIC (Colombia) aportó un punto de referencia sobre la configuración de estilos de liderazgo en oficiales: se documentó predominio de rasgos transformacionales y transaccionales, evaluaciones globales favorables del liderazgo y ausencia de diferencias por región de origen. Aunque dicho trabajo no correlacionó directamente el liderazgo con la toma de decisiones, sus distribuciones (con porcentajes relevantes en transformacional “siempre” o “casi siempre”) resultaron compatibles con el patrón observado en esta investigación: cuando

el liderazgo se percibió alto, se concentraron proporciones igualmente altas de toma de decisiones en niveles alto o medio. La lectura integradora fue que climas de liderazgo con componentes transformacionales y transaccionales coherentes crearon condiciones para una toma de decisiones más sólida, aun cuando el factor regional no resultó diferenciador en el estudio colombiano.

De forma más específica, Martínez y Canga (2022) ofrecieron evidencia sobre la articulación entre estilos de liderazgo y funciones ejecutivas de planificación y toma de decisiones en oficiales jefes de la Armada Argentina. Sus resultados mostraron perfiles marcadamente transformacionales (86% alto) junto con desempeños favorables en pruebas neuropsicológicas como el Iowa Gambling Task y la Torre de Londres, lo que vinculó atributos del liderazgo con la eficacia decisional. Esta convergencia entre indicadores de liderazgo y desempeño en tareas de decisión apoyó directamente el hallazgo central del presente estudio: allí donde el liderazgo fue alto, el resultado decisional tendió a ser alto o, como mínimo, medio; y donde el liderazgo disminuyó, aparecieron más casos con decisión baja. La evidencia argentina, por tanto, aportó un sustento funcional (cognitivo–ejecutivo) a la relación encontrada aquí mediante cuestionarios y correlaciones no paramétricas.

Finalmente, en el propio entorno institucional, Quispe y Coronado (2024) evidenciaron relaciones altas y significativas entre liderazgo y formación militar en cadetes de la EMCH, con coeficientes de Spearman elevados ($\rho \approx 0.82\text{--}0.88$) según dimensiones. Aunque su variable dependiente fue la formación (y no la toma de decisiones), la lógica pedagógica subyacente fue análoga: cuando el liderazgo se fortaleció, también lo hicieron los resultados formativos críticos para el desempeño operativo. Este antecedente local resultó especialmente pertinente para explicar el gradiente observado en esta muestra: un liderazgo alto no solo co-ocurrió con decisiones altas y medias, sino que redujo el espacio para decisiones bajas, replicando el patrón “liderazgo alto $\rightarrow$ resultado formativo alto” ahora con la variable decisional como desenlace.

En síntesis, el conjunto de resultados describió y explicó una relación consistentemente positiva entre liderazgo militar y toma de decisiones: descriptivamente, la mayor masa del contingente se ubicó en combinaciones favorables y, analíticamente, la asociación fue alta y significativa. La comparación con Preciado y Palacios (configuración de estilos favorables), con Martínez y Canga (vínculo entre liderazgo y funciones ejecutivas decisionales) y con Quispe y Coronado (relación liderazgo–formación en EMCH) reforzó la conclusión de que el fortalecimiento del liderazgo (especialmente en sus componentes transformacionales y de

comunicación eficaz) se asoció con mejores niveles de decisión. De cara a la formación de infantería, esta evidencia sugirió mantener estrategias pedagógicas orientadas a la práctica deliberada del liderazgo, al entrenamiento decisional bajo condiciones de presión y a la retroalimentación sistemática, con el fin de consolidar el patrón deseado: más cadetes en liderazgo alto y, en consecuencia, más cadetes en toma de decisiones alta.

En relación al Objetivo Específica 1, el análisis descriptivo mostró que la influencia del líder fue alta se asoció mayoritariamente con niveles altos y medios de toma de decisiones: 57 cadetes (32.6% del total) se ubicaron en decisión alta y 70 (40.0%) en decisión media, concentrando 72.6% del total en los dos niveles superiores dentro de ese grupo. El rezago de bajo desempeño decisional en dicho nivel de influencia fue reducido (6 cadetes; 3.4%), lo que indicó que, en términos de frecuencia, la influencia alta tendió a sostener decisiones al menos satisfactorias. La influencia media mantuvo un patrón menos consistente (18 cadetes –10.3%– con decisión alta; 1 –0.6%– media; 5 –2.9%– baja), mientras que la influencia baja se alineó con un mayor peso de resultados desfavorables: 15 cadetes (8.6%) en decisión baja y solo 3 (1.7%) en decisión alta. Observado por columnas, entre los 78 casos con decisión alta, 73.1% provenían del grupo de influencia alta, 23.1% de influencia media y 3.8% de influencia baja; entre los 71 con decisión media, 98.6% se concentraron en influencia alta; y entre los 26 con decisión baja, 57.7% correspondieron a influencia baja. En conjunto, la Tabla 7 y la Figura 4 describieron un gradiente nítido: a mayor influencia percibida, mayor probabilidad de decisiones altas o, al menos, medias; a menor influencia, mayor probabilidad de decisiones bajas.

En el análisis inferencial, la prueba de Spearman arrojó $\rho = 0.848$ ($p = 0.000$; $N = 175$), lo que se interpretó como correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre la influencia del líder y la toma de decisiones. Dado que el valor- p fue menor que $\alpha = 0.05$, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la alterna, confirmándose la relación directa planteada. La magnitud del coeficiente indicó una covariación monótona fuerte: incrementos en la influencia del líder se asociaron sistemáticamente con incrementos en el nivel de decisión. La solidez del resultado, además, fue coherente con la distribución de frecuencias: el peso de las categorías “alta” y “media” en decisión se concentró en el estrato de influencia alta, mientras que la mayor parte de decisiones bajas se concentró en el estrato de influencia baja.

Al contrastar estos hallazgos con Preciado y Palacios (2024), se observó que en la ESMIC predominó la configuración de rasgos transformacionales y transaccionales, con evaluaciones globales del liderazgo en rangos “excelente” y “bien”, y sin diferencias por región de origen. Aunque su hipótesis versó sobre la incidencia regional en estilos y no midió la toma de decisiones, la prevalencia de estilos de alta calidad de influencia fue convergente con el patrón encontrado aquí: en presencia de liderazgo con componentes transformacionales/transaccionales consistentes, aumentó la probabilidad de efectivos desempeños conductuales relacionados (en nuestro caso, niveles altos o medios de decisión). La convergencia teórica residió en que los estilos transformacionales, al potenciar inspiración, claridad y apoyo, amplificaron la capacidad de influir en subordinados, condición que (según nuestra evidencia) se tradujo en mayor rendimiento decisional.

La investigación de Martínez y Canga (2022) aportó un puente funcional entre liderazgo e instrumentos de funciones ejecutivas vinculados a la decisión (Iowa Gambling Task; Torre de Londres), encontrando perfiles transformacionales altos (86%) en oficiales jefes junto con buen desempeño en planificación y elección bajo incertidumbre. Este resultado respaldó el mecanismo subyacente a nuestra relación empírica: la influencia del líder no operó solo como percepción favorable, sino que se asoció con capacidades cognitivas–ejecutivas que sostuvieron la calidad de la decisión. En términos de interpretación, los datos argentinos sugirieron que cuando el liderazgo desplegó influencia eficaz (mediante visión, modelamiento y apoyo), los equipos exhibieron mejores recursos para comparar opciones, valorar riesgos y ejecutar; exactamente los tramos del proceso decisional en los que nuestra muestra concentró los mejores resultados bajo influencia alta.

En el entorno local, Quispe y Coronado (2024) reportaron correlaciones altas y significativas entre liderazgo y formación militar en cadetes de la EMCH, con coeficientes de Spearman en el rango 0.807–0.876. Si bien su variable dependiente fue la formación, el razonamiento pedagógico se mantuvo: el liderazgo (y, dentro de él, la capacidad de influencia) potenció desenlaces formativos críticos que, en la práctica de campo, son prerequisites de una buena decisión (dominio de procedimientos, disciplina de ejecución, claridad de órdenes y retroalimentación). En esa línea, la evidencia de nuestra Tabla 7 mostró que, cuando la influencia del líder fue alta, se redujo el espacio de decisión baja (3.4%) y se concentraron los niveles alto y medio (72.6%), reproduciendo el mismo signo de asociación observado por los autores con la formación y sugiriendo transferencia de efectos hacia la competencia decisional.

En síntesis, los resultados describieron y explicaron que la influencia del líder fue un determinante proximal de la toma de decisiones en cadetes: descriptivamente, se observó un traslado de masa hacia categorías altas y medias de decisión conforme aumentó la influencia; inferencialmente, la asociación fue fuerte y significativa ($p = 0.848$). La comparación con los tres antecedentes (configuración de estilos favorables en ESMIC; vínculo entre liderazgo y funciones ejecutivas decisionales en Armada Argentina; y correlaciones liderazgo–formación en EMCH) reforzó la lectura de que fortalecer la influencia del líder (inspiración por el ejemplo, credibilidad, claridad y apoyo) mejoró la calidad de la decisión. De cara a la formación de infantería, la implicación práctica fue sostener entrenamiento deliberado de influencia (tácticas de persuasión, coaching, retroalimentación), prácticas de decisión bajo presión y evaluaciones periódicas que preservaran el patrón observado: más cadetes con influencia alta y, en consecuencia, más cadetes con decisiones altas o, al menos, medias, minimizando la probabilidad de decisiones bajas en la unidad.

En relación al Objetivo Específica 2, el análisis descriptivo mostró que los cadetes que percibieron comunicación efectiva alta concentraron la mayor parte de los niveles favorables de decisión: 57 casos (32.6% del total) en decisión alta y 21 (12.0%) en decisión media; dentro del propio estrato de comunicación alta ($n=107$), ello representó 53.3% y 19.6%, respectivamente, mientras que 27.1% quedó en decisión baja (29 casos). Con comunicación media ($n=24$) la distribución fue 25.0% alta (6), 66.7% media (16) y 8.3% baja (2), perfil intermedio pero más estable hacia el nivel medio. En comunicación baja ($n=44$) predominó claramente la decisión baja (70.5%; 31 casos), quedando 15.9% alta (7) y 13.6% media (6). Visto por columnas, entre quienes lograron decisión alta ($n=70$) 81.4% provenían del grupo de comunicación alta; en decisión media ($n=43$) casi la mitad (48.8%) también provino de comunicación alta y 37.2% de comunicación media; y en decisión baja ($n=62$) se dividieron prácticamente entre comunicación baja (50.0%) y alta (46.8%). En conjunto, la Tabla 8 y la Figura 5 describieron un gradiente: a mayor comunicación percibida, mayor probabilidad de decisiones altas o al menos medias; sin embargo, la presencia de un 27.1% de decisión baja dentro del grupo con comunicación alta recordó que la comunicación, aun siendo condición habilitadora, no fue suficiente por sí sola y pudo verse modulada por otros factores (entrenamiento en análisis, estrés situacional, cohesión o experiencia).

En el análisis inferencial, la correlación de Spearman entre comunicación efectiva y toma de decisiones fue $\rho = 0.777$ ($p = 0.000$; $N = 175$), magnitud que se interpretó como positiva alta y estadísticamente significativa. Dado que $p < 0.05$, se rechazó H_0 y se aceptó H_{E2} , confirmándose la relación directa planteada. En términos sustantivos, el valor de ρ indicó una covariación monótona fuerte, aunque ligeramente menor a la observada con la influencia del líder, lo que fue coherente con el patrón descriptivo: la comunicación explicó una fracción importante del rendimiento decisonal, pero coexistieron casos con comunicación alta y decisiones bajas que sugirieron brechas en análisis situacional, comparación de alternativas o ejecución bajo presión.

Contrastados estos hallazgos con la evidencia externa, el estudio Bjornestad et al. (2021) con cadetes ROTC mostró que entrenar escucha activa (pilar de la comunicación efectiva) mejoró la calidad del asesoramiento y del intercambio líder-subordinado. Ese resultado explicó por qué, en nuestra muestra, los estratos con mejor comunicación concentraron más decisiones altas o medias: la escucha activa redujo ambigüedad, elevó la calidad de la retroalimentación y facilitó que las órdenes se transformaran en comprensión compartida y acción coordinada; a la vez, también ayudó a entender la franja de 27.1% con decisiones bajas dentro de comunicación alta, pues disponer de buenas prácticas conversacionales no garantizó, por sí mismas, dominio de análisis y ejecución si no se acompañaron de práctica deliberada y control del estrés.

En el contexto institucional, la tesis Concha y Villavicencio (2020) evidenció, con cadetes de artillería de la EMCH, que la calidad de la instrucción y la percepción de liderazgo en clase se asociaron a evaluaciones mejores de desempeño, con proporciones relevantes en los niveles “bueno” y “muy bueno”. Aunque su foco fue el estilo de liderazgo y no midió explícitamente la competencia decisonal, la vía de transmisión está clara: instrucción + comunicación clara en el aula y en la práctica fortalecieron la comprensión de tareas, el uso de estándares y la corrección de errores exactamente los mecanismos que, en nuestra tabla, diferenciaron la comunicación alta (predominio de decisiones altas/medias) de la baja (predominio de decisión baja).

Por su parte, Sotomayor Mendoza y Valenzuela Contreras (2021), al analizar la instrucción del proceso decisonal en cadetes de cuarto año, reportaron resultados estadísticamente significativos que vincularon formación en el proceso con conocimiento de planeamiento táctico. Su aporte iluminó por qué la comunicación, aun siendo elevada, no

siempre se tradujo en decisiones altas: cuando la instrucción en el proceso (análisis, comparación de cursos de acción, emisión/confirmación de órdenes y evaluación) no estaba igualmente afianzada, una buena comunicación podía quedarse en claridad del mensaje sin alcanzar el rigor del contenido que la decisión exige. En sentido inverso, cuando la instrucción del proceso estaba consolidada, la comunicación actuó como multiplicador, acelerando backbriefs, sincronización y monitoreo.

En síntesis, los resultados de la HE2 mostraron que la comunicación efectiva fue un determinante clave del desempeño decisonal: descriptivamente, elevó la probabilidad de decisiones altas/medias y, inferencialmente, se asoció de forma fuerte y significativa ($p = 0.777$). La evidencia comparada sostuvo la interpretación: el entrenamiento comunicacional (escucha activa) mejoró intercambios críticos; la instrucción clara y la comunicación en la enseñanza reforzaron desempeño observable; y la formación en el proceso decisonal explicó por qué la comunicación necesitó ir acompañada de método para evitar “islotes” de decisión baja aun con buena percepción comunicativa. En términos prácticos para la formación de infantería, la implicación fue integrar: (a) entrenamiento deliberado de habilidades comunicacionales (escucha activa, retroalimentación, backbriefs); (b) drills del proceso MDMP/OPP bajo presión; y (c) evaluación continua con retroalimentación inmediata, de modo que la comunicación no solo sea clara, sino operativamente eficaz para elevar, de forma sostenida, la calidad de la decisión.

En relación al Objetivo Específica 3, el análisis descriptivo evidenció un patrón muy consistente: cuando la cohesión de unidad fue alta ($n=155$; 88.6% del total), la toma de decisiones se concentró en los niveles medio y alto. Dentro de este estrato, 93 cadetes se ubicaron en decisión media (60.0% del grupo) y 57 en decisión alta (36.8%), mientras que solo 5 quedaron en decisión baja (3.2%). Con cohesión media ($n=11$) el 81.8% se situó en decisión alta (9 cadetes) y el 18.2% en baja (2), sin casos en el nivel medio; y con cohesión baja ($n=9$) no aparecieron decisiones altas, solo 1 caso medio (11.1%) y 8 bajos (88.9%). Observado por columnas, entre quienes lograron decisión alta ($n=66$), 86.4% provenían de cohesión alta y 13.6% de cohesión media; en decisión media ($n=94$), 98.9% provinieron de cohesión alta; y en decisión baja ($n=15$), 53.3% se concentraron en cohesión baja, 33.3% en cohesión alta y 13.3% en cohesión media. En suma, la Tabla 9 y la Figura 6 describieron un gradiente nítido: a mayor

cohesión percibida, mayor probabilidad de alcanzar decisiones altas o al menos medias; a menor cohesión, aumentó la probabilidad de decisiones bajas.

El análisis inferencial corroboró ese patrón con ρ de Spearman = 0.883 ($p=0.000$; $N=175$), relación positiva alta y estadísticamente significativa. Dado que $p<0.05$, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la alterna, concluyéndose que la cohesión de unidad se asoció de manera directa y fuerte con la toma de decisiones. La magnitud de ρ , superior a la observada en otras dimensiones, sugirió que la arquitectura relacional del grupo (confianza, apoyo mutuo, normas compartidas y sentido de pertenencia) funcionó como un facilitador proximal para que el análisis, la coordinación y la ejecución se tradujeran en elecciones oportunas y consistentes, aun bajo presión.

Al contrastar estos hallazgos con Reyes (2023), se observó que la propuesta de implementar liderazgo transformacional como estrategia para mejorar desempeño y bienestar enfatizó la identificación grupal, la motivación y la eficacia de unidades pequeñas. Esa tesis conceptual coincidió con nuestro gradiente empírico: allí donde la cohesión (frecuentemente estimulada por prácticas transformacionales como visión compartida, consideración individual y estímulo intelectual) se afianzó, aumentó la probabilidad de decisiones altas o, al menos, medias. En otras palabras, el andamiaje psicosocial que reportó Reyes (cohesión, identificación, moral) operó como mecanismo que, en nuestra muestra, se manifestó en mejor rendimiento decisonal.

Los resultados también dialogaron con Gil (2022), quien, al analizar liderazgo auténtico en unidades de combate, reportó asociaciones sólidas con eficacia en operaciones y combate. La transparencia, la moralidad y la autoconciencia (rasgos centrales del liderazgo auténtico) suelen traducirse en confianza y normas cooperativas, dos componentes que nutren la cohesión. Esa cadena de transmisión permite entender por qué, en nuestros datos, la masa de decisiones medias y altas se acumuló en el estrato de cohesión alta: la legitimidad del líder y la consistencia ética favorecieron la cooperación disciplinada y redujeron fricciones internas, lo que se reflejó en decisiones más estables y defendibles.

De manera complementaria, Vera (2022), al sistematizar roles y competencias del líder estratégico en el Ejército del Perú incluídas la construcción de consensos, la negociación y la comunicación estratégica, subrayó que la conducción institucional requiere sostener cohesión vertical y horizontal para guiar procesos de transformación. Trasladado a nuestro plano táctico—

formativo, ese enfoque explica la robustez del resultado inferencial: al existir reglas claras de interacción, propósitos compartidos y circuitos de información confiables, la unidad minimizó ambigüedades internas y aceleró la coordinación, condiciones que se reflejaron en el desplazamiento de cadetes hacia decisiones altas o medias cuando la cohesión fue percibida como elevada.

En síntesis, los datos de la HE3 mostraron que la cohesión de unidad no fue un atributo periférico, sino un determinante estructural del desempeño decisonal: descriptivamente, desplazó a los cadetes hacia combinaciones favorables y, analíticamente, exhibió la asociación más alta entre las dimensiones de liderazgo y la toma de decisiones. La convergencia con Reyes (cohesión e identificación como palancas de eficacia), con Gil (liderazgo auténtico vinculado con resultados operacionales) y con Vera (competencias estratégicas orientadas a consenso y coordinación) reforzó la lectura de que fortalecer la cohesión (mediante prácticas que reconozcan logros, promuevan camaradería, clarifiquen roles y aseguren retroalimentación) mejora la calidad y la estabilidad de la decisión. Para la formación de infantería, la implicación práctica fue consolidar rituales y rutinas de equipo, entrenamiento cooperativo bajo presión y procesos de reconocimiento que hagan de la cohesión un recurso operativo cotidiano, capaz de sostener decisiones oportunas y eficaces en el terreno.

CONCLUSIONES

En relación al Objetivo General, se ha determinado que existe una relación positiva alta entre el liderazgo militar y la toma de decisiones de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025. Asimismo, de los resultados se ha determinado la presencia de desalineamientos puntuales entre autoridad del mando e iniciativa disciplinada, prácticas no estandarizadas del proceso decisorio (análisis, comparación, ejecución) y retroalimentación irregular, junto con focos de comunicación ambigua y cohesión heterogénea entre secciones. Estos problemas afectaron a los cadetes al traducirse en latencias para decidir bajo presión, mayor carga cognitiva en ejercicios y errores de juicio en la priorización táctica. A su vez, afectaron a la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” al generar retrabajos en instrucción, mayor demanda de supervisión directa, reprogramaciones de adiestramiento y brechas entre el perfil de egreso esperado y el desempeño observado en situaciones simuladas y de campo.

En relación al Objetivo Específico 1, se ha determinado que existe una relación positiva alta entre la influencia del líder y la toma de decisiones de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025. Asimismo, de los resultados se ha determinado que persistieron casos de dependencia excesiva del mando, modelamiento del ejemplo no siempre sostenido, credibilidad percibida de forma desigual y confusión entre respeto por la jerarquía y obediencia acrítica. Estos problemas afectaron a los cadetes al inhibir la iniciativa disciplinada, reducir la confianza para priorizar cursos de acción y aumentar la probabilidad de ejecuciones incompletas. A su vez, afectaron a la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” al generar heterogeneidad de desempeño entre pelotones, necesidad de tutorías adicionales, consumo no planificado de horas de instrucción y una distancia operativa entre lo doctrinal y lo efectivamente practicado en el terreno formativo.

En relación al Objetivo Específico 2, se ha determinado que existe una relación positiva alta entre la comunicación efectiva y la toma de decisiones de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025. Asimismo, de los resultados se ha determinado que, aun con buenas prácticas comunicacionales, persistieron órdenes con ambigüedades, insuficiencia de backbriefs, retroalimentaciones tardías y sobrecarga informativa que no siempre se integró al ciclo análisis–selección–ejecución. Estos problemas afectaron a los cadetes al provocar malentendidos operativos, coordinaciones frágiles entre equipos y demoras en la respuesta a contingencias. A su vez, afectaron a la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” al derivar en uso ineficiente de espacios de instrucción, incidentes de coordinación en ejercicios integrados,

retrabajos de evaluación y mayor presión logística–académica sobre instructores y jefes de sección.

En relación al Objetivo Específico 3, se ha determinado que existe una relación positiva alta entre la cohesión de unidad y la toma de decisiones de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025. Asimismo, de los resultados se ha determinado la existencia de núcleos con cohesión frágil asociados a rotaciones frecuentes, reconocimiento insuficiente de logros, roles poco definidos y apoyo mutuo intermitente en escenarios de estrés. Estos problemas afectaron a los cadetes al incrementar la sensación de aislamiento, disminuir el soporte entre pares durante la fricción y erosionar la estabilidad emocional requerida para decidir con oportunidad. A su vez, afectaron a la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” al producir desempeño irregular en maniobras combinadas, necesidad de reforzar liderazgo de pelotón, costos adicionales de integración de equipos y tensiones sobre cronogramas y metas formativas institucionales.

RECOMENDACIONES

En relación a la conclusión del Objetivo General, desalineamientos entre autoridad del mando e iniciativa disciplinada, establecer reglas de *mission command* con intención del comandante explícita, límites de control y escenarios de práctica; prácticas no estandarizadas del proceso decisorio, estandarizar MDMP/Operations Process con listas de chequeo, matrices de decisión y *wargaming* mínimo; retroalimentación irregular, institucionalizar AAR con agenda, responsables y ventanas fijas; focos de comunicación ambigua, emplear plantillas OPOD/FRAGO con confirmación de entendimiento (*backbriefs* y *check-backs*); cohesión heterogénea entre secciones, programar ejercicios cooperativos y rituales de reconocimiento con criterios comunes. Estas recomendaciones favorecen a los cadetes al disminuir la latencia para decidir, reducir la carga cognitiva en ejercicios, mejorar la priorización táctica y disminuir errores de ejecución. Favorecen a la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” al reducir retrabajos de instrucción, bajar la demanda de supervisión directa, evitar reprogramaciones y alinear el perfil de egreso con el desempeño observado.

En relación a la conclusión del Objetivo Específico 1, dependencia excesiva del mando, promover la iniciativa disciplinada mediante casos guiados por intención y márgenes de acción definidos; modelamiento del ejemplo no siempre sostenido, implementar *coaching* de mando y observación entre pares con indicadores conductuales; credibilidad percibida desigual, unificar criterios de evaluación del liderazgo y exigir sustentación de decisiones en *briefs* y AAR; confusión entre respeto por la jerarquía y obediencia acrítica, integrar módulos de ética aplicada y pensamiento táctico crítico con resolución de casos. Estas recomendaciones favorecen a los cadetes al ganar autonomía responsable, confianza para priorizar cursos de acción y consistencia en la ejecución. Favorecen a la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” al homogeneizar el desempeño entre pelotones, disminuir la necesidad de tutorías adicionales, optimizar el tiempo de instrucción y cerrar la brecha entre doctrina y práctica.

En relación a la conclusión del Objetivo Específico 2, órdenes con ambigüedades, aplicar la orden de cinco párrafos y formatos cortos de FRAGO con verificación de comprensión; insuficiencia de *backbriefs*, institucionalizar *backbrief* y confirmaciones cruzadas antes de ejecutar; retroalimentaciones tardías, fijar micro-AAR inmediatos y AAR formales en ventana próxima a la acción; sobrecarga informativa no integrada, priorizar RCIC/CCIR, definir canales y ritmos de reporte y filtrar mensajes por relevancia operativa. Estas recomendaciones favorecen a los cadetes al clarificar expectativas, prevenir

malentendidos, fortalecer la coordinación y acelerar la respuesta ante contingencias. Favorecen a la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” al usar eficientemente los espacios de instrucción, reducir incidentes de coordinación, evitar retrabajos evaluativos y aliviar la presión logística-académica.

En relación a la conclusión del Objetivo Específico 3, cohesión frágil por rotaciones frecuentes, planificar estabilidad mínima de equipos por ciclo con *handover* estructurado y sistema de compañeros; reconocimiento insuficiente de logros, implementar un programa de reconocimientos periódicos con criterios transparentes; roles poco definidos, elaborar cartas de roles y responsabilidades con SOP de turno; apoyo mutuo intermitente bajo estrés, entrenar ejercicios de confianza, mentoría cruzada y tareas cooperativas. Estas recomendaciones favorecen a los cadetes al reducir la sensación de aislamiento, fortalecer el soporte entre pares y estabilizar lo emocional para decidir con oportunidad. Favorecen a la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” al estabilizar el rendimiento en maniobras combinadas, disminuir refuerzos emergentes de liderazgo, reducir costos de integración y proteger cronogramas y metas formativas.

REFERENCIAS

- Arroyo Aguilar, M. (2021). *Liderazgo de combate en el adiestramiento de las unidades operativas de las Fuerzas Armadas del Perú 2019-2021*. [Tesis de Maestría], Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima. <https://repositorio.esge.edu.pe/server/api/core/bitstreams/173b376f-cfa0-42f2-80f6-d8eefc2ac573/content>
- Barrera González, J., & Martin León, M. (1 de junio de 2021). El Papel de la Toma de Decisiones en el Liderazgo Organizacional. *Gerencia Libre*, 7. https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gerencia_libre/article/view/9480
- Bjornestad, A. Springer, M. Miller, M. Kemper, K. (2021). Active listening training and developmental counseling among ROTC cadets. *Military Psychology*. <https://doi.org/10.1080/08995605.2021.1902179>
- Brandebo, M. (2022). Cohesion in military units: Is there one big thing? *Military Psychology*, 34, 410–422. <https://doi.org/10.1080/08995605.2022.2043367>
- Coll, F. (06 de octubre de 2020). *Baremo*. <https://economipedia.com/definiciones/baremo.html>
- Concha Flores, J., & Villavicencio Castillo, C. (2020). *Estilos de liderazgo de los cadetes comandantes de sección de artillería y su relación con la formación militar en la EMCH “CFB” – 2019*. [Tesis de Licenciatura], Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, Lima. <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/server/api/core/bitstreams/5364573c-4088-4246-8510-2baa99152e7f/content>
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Validez de constructo en pruebas psicológicas. *Psychological Bulletin*, 52(4), 281-302. <https://doi.org/10.1037/h0040957>
- Department of the Army. (31 de julio de 2019). *Army Leadership and the Profession (ADP 6-22)*. Headquarters, Department of the Army, Washington, DC. https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN18529-ADP_6-22-000-WEB-1.pdf

- Department of the Army. (31 de julio de 2019). *Mission Command: Command and Control of Army Forces (ADP 6-0)*. Headquarters, Department of the Army, Washington, DC. https://rdl.train.army.mil/catalog-ws/view/100.ATSC/5E6BC45D-1E6D-492D-9E8B-F2F2A9F7F631-1337689958137/adp6_0.pdf
- Department of the Army. (31 de julio de 2019). *The Operations Process (ADP 5-0)*. Headquarters, Department of the Army, Washington, DC. https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN18126-ADP_5-0-000-WEB-3.pdf
- Department of the Army. (26 de mayo de 2022). *Commander and Staff Organization and Operations (FM 6-0)*. Headquarters, Department of the Army, Washington, DC. https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN35404-FM_6-0-000-WEB-1.pdf
- Department of the Army. (2025). *After Action Reviews (TC 7-0.1)*. Army Training and Doctrine Command (TRADOC). https://rdl.train.army.mil/catalog-ws/view/100.ATSC/A6C09408-2436-47A4-93A3-6684A1B59042-1739993594606/TC7_0x1.pdf
- Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”. (15 de enero de 2025). *Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” – Información institucional*. <https://www.emch.mil.pe>
- Gil Lara, Á. (2022). *Liderazgo en unidades de combate. Estudio de la aplicación de los estilos de liderazgo actuales en las unidades*. [Tesis de Licenciatura], Universidad de Zaragoza – Centro Universitario de la Defensa (Academia General Militar), Zaragoza. <https://zaguan.unizar.es/record/155956/files/TAZ-TFG-2022-053.pdf>
- Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas: cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill- educación. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1292/1/Hern%C3%A1ndez-%20Metodolog%C3%ada%20de%20la%20investigaci%C3%B3n.pdf>
- House, R. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321–339. <https://doi.org/10.2307/2391905>

- House, R.Mitchell, T. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*. <https://psycnet.apa.org/record/1976-28048-001>
- IBM. (2024). *Software IBM SPSS*. <https://www.ibm.com/es-es/spss>
- Joint Chiefs of Staff. (2022). *Joint Campaigns and Operations (JP 3-0)*. Joint Chiefs of Staff, Washington, DC. <https://www.jcs.mil/doctrine/joint-doctrine-pubs/3-0-operations-series/>
- Judge, T.Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kahneman, D.Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47, 263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- Klein, G. (2008). *Naturalistic Decision Making and the Recognition-Primed Decision Model*. Taylor & Francis. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/mono/10.1201/9781315086106-2/recognition-primed-decisions-gary-klein>
- Kolgomorov, A. (1933). Sobre la determinación empírica de una ley de distribución. *Giornale dell'Istituto Italiano degli Attuari*, 4, 83-91. <https://zbmath.org/59.1166.03>
- Likert, R. (1932). Una técnica para la medición de la actitud. *Archives of Psychology*(140), 5-55. https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf
- Machuca, F. (06 de junio de 2022). *8 técnicas de recolección de datos: descubre un mundo más allá de la encuesta*. <https://www.crehana.com/blog/transformacion-digital/tecnicas-recoleccion-de-datos/>
- Marfull, A. (2024). El método hipotético deductivo de Karl Popper. *Agenda Juárez: marginalidad, vulnerabilidad y suburbanización del capital*, 16-20. https://www.academia.edu/119569960/El_metodo_hipotetico_deductivo_de_Karl_Popper

- Martin, R.Guillaume, Y.Thomas, G.Lee, A.Epitropaki, O. (2016). Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69, 67–121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Martínez, L., & Canga, L. (febrero de 2022). *Relación entre estilos de liderazgo y funciones ejecutivas de planificación y toma de decisiones en oficiales jefes de la Armada Argentina*. Universidad del CEMA (UCEMA), Buenos Aires. <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/826.pdf>
- Ministerio de Defensa del Perú. (2017). *Manual de Ética para la Función Pública del Sector Defensa*. Ministerio de Defensa del Perú, Lima. <https://www.gob.pe/mindef>
- Montenegro Llaja, G. (2022). *Desarrollo del liderazgo militar: oportunidades para el comandante del Ejército del Perú*. [Trabajo de Suficiencia Profesional], Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, Lima. <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/server/api/core/bitstreams/353baf85-d300-4534-915d-1bf9e0987194/content>
- North Atlantic Treaty Organization (NATO). (2024). *Leadership and Ethics Reference Curriculum*. NATO Defence Education Enhancement Programme (DEEP). https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2024/7/pdf/240719-deep-leadership-ethics-curr.pdf
- North Atlantic Treaty Organization (NATO). (2024). *Reference Curricula and Guidance Documents – Factsheet*. NATO. https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2024/9/pdf/240923-DEEP-Reference-Curricula.pdf
- North Atlantic Treaty Organization (NATO). (2025). *Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations (AJP-3) – Reference*. NATO Standardization Office. <https://review.sto.nato.int/images/Papers/2-Dondo-sas-spring-2025.pdf>
- North Atlantic Treaty Organization (NATO). (2025). *Resilience Reference Curriculum*. NATO Defence Education Enhancement Programme (DEEP). https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2025/2/pdf/DEEP-resilience-reference-curriculum.pdf

- Ñaupas, H., Valdivia, M. R., Palacios, J. J., & Romero, H. E. (2018). *Metodología de la investigación, Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis* (5a. ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
https://doi.org/http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drugas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf
- Preciado-Moreno, J., & Palacios-Huertas, M. (2024). Estilos de liderazgo que aplican los oficiales del Ejército Nacional dependiendo de su sitio de origen en la ESMIC. En *Liderazgo transformacional en las Fuerzas Militares*. Bogotá, D.C.: Sello Editorial ESMIC. <https://doi.org/10.21830/9786289620382.04>
- Quispe Ramos, Y., & Coronado Chapoñan, J. (2024). *Liderazgo militar y formación militar de los cadetes de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” – 2024*. [Tesis de Licenciado], Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, Lima.
<https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/server/api/core/bitstreams/fcf6c7e9-a19c-4cbe-8db4-689334ece301/content>
- Reyes Valencia, C. (2023). *Aplicación del liderazgo militar transformacional por oficiales del Ejército de Colombia en el siglo XXI: Una estrategia para mejorar el desempeño profesional y el bienestar de los soldados*. [Ensayo de Especialización], Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, D.C.
<https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/01bac6e2-698e-47a2-95c9-25c3f138f219/content>
- Siebold, G. (2007). The Essence of Military Group Cohesion. *Armed Forces & Society*, 33, 286–295. <https://doi.org/10.1177/0095327X06299147>
- Smirnov, N. (1939). Sobre las desviaciones de la curva de distribución empírica (resumen en ruso y francés). *Matematicheskii Sbornik*, 48(6), 3-26.
<https://doi.org/10.1214/aoms/1177730256>
- Spearman, C. E. (1904). Inteligencia general determinada y medida objetivamente. *The American Journal of Psychology*, 15(2), 201-292. <https://doi.org/10.2307/1412107>
- Tversky, A. Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185, 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>

U.S. Army. (20 de febrero de 2025). *TMD publishes training circular to augment FM and ADP 7-0*.

https://www.army.mil/article/283214/tmd_publishes_training_circular_to_augment_fm_and_adp_7_0

U.S. Army Command and General Staff College. (2 de marzo de 2024). *U.S. Army Command and General Staff College Writing Guide (ST 22-2)*. Command and General Staff College, Fort Leavenworth, KS.

https://armyuniversity.edu/cgsc/cgss/DCL/files/ST_22-2_US_Army_CGSC_Writing_Guide_March_2024.pdf

U.S. Army Training Management Directorate. (25 de julio de 2025). *Home Station Training Handbook* (No. 25-761). U.S. Army.

<https://api.army.mil/e2/c/downloads/2025/07/25/5ffd4949/no-25-761-home-station-training-handbook-jul-25.pdf>

Vera Herrada, L. (6 de junio de 2022). Liderazgo Estratégico en el Ejército: Roles y Competencias Esenciales. *Security and Land Power Journal*, 1(1).
<https://doi.org/10.56221/spt.v1i1.8>

Yukl, G. Falbe, C. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 132–140.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.2.132>

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: Liderazgo militar y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema General ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo militar y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025?	Objetivo General Determinar la relación que existe entre el liderazgo militar y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.	Hipótesis General Existe relación directa entre el liderazgo militar y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.	Variable 1 Liderazgo militar	Influencia del líder	• Inspiración mediante ejemplo • Credibilidad ante subordinados • Respeto por jerarquía • Autoridad sin imposición	Enfoque de investigación Cuantitativo Tipo de investigación Básico
Problema Especifico 1 ¿Cuál es la relación que existe entre la influencia del líder y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025?	Objetivo Especifico 1 Determinar la relación que existe entre la influencia del líder y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.	Hipótesis Especifico 1 Existe relación directa entre la influencia del líder y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.		Comunicación efectiva	• Claridad en instrucciones • Retroalimentación constructiva • Escucha activa constante • Transparencia en mensajes	Método de investigación Hipotético-Deductivo Nivel de investigación Descriptivo-Correlacional
Problema Especifico 2 ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación efectiva y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025?	Objetivo Especifico 2 Determinar la relación que existe entre la comunicación efectiva y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.	Hipótesis Especifico 2 Existe relación directa entre la comunicación efectiva y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.		Cohesión de unidad	• Fomento de camaradería • Participación en actividades • Apoyo en adversidades • Reconocimiento de logros	Diseño de investigación No experimental transversal
Problema Especifico 3 ¿Cuál es la relación que existe entre la cohesión de unidad y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025?	Objetivo Especifico 3 Determinar la relación que existe entre la cohesión de unidad y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.	Hipótesis Especifico 3 Existe relación directa entre la cohesión de unidad y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.	Variable 2 Toma de decisiones	Análisis situacional	• Identificación de variables • Evaluación de riesgos • Determinación de prioridades • Recolección de información	Técnica Encuesta Instrumentos Cuestionario
				Selección de alternativas	• Comparación de opciones • Criterios de elección • Consideración de consecuencias • Adaptabilidad ante cambios	Población 322 cadetes de Infantería Muestra 175 cadetes de Infantería
				Ejecución de decisiones	• Implementación de acciones • Monitoreo de resultados • Ajustes según retroalimentación • Evaluación de eficacia	Métodos de Análisis de Datos Estadística Según la prueba de normalidad

Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

Liderazgo militar y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025

OBJETIVO: Determinar la relación que existe entre el liderazgo militar y la toma de decisiones de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 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

ÍTEM	VARIABLE 1: LIDERAZGO MILITAR	VALORACIÓN				
Nro.	Dimensión 1: Influencia del líder	1	2	3	4	5
1	¿El superior directo actúa conforme a lo que exige a su personal?					
2	¿Observa que su líder demuestra con hechos lo que enseña?					
3	¿El líder demuestra coherencia entre lo que dice y lo que hace?					
4	¿Confía en las decisiones que toma su líder en campo?					
5	¿Reconoce la autoridad de su superior en cada instrucción?					
6	¿Respeta las órdenes emitidas por su cadena de mando?					
7	¿El líder logra que usted obedezca sin necesidad de presiones?					
8	¿Acepta la autoridad de su líder sin sentirse obligado?					
Nro.	Dimensión 2: Comunicación efectiva	1	2	3	4	5
9	¿Las órdenes emitidas por su líder son fáciles de entender?					
10	¿Recibe indicaciones claras antes de iniciar una tarea?					
11	¿Su líder le brinda observaciones que mejoran su desempeño?					
12	¿Recibe comentarios útiles para corregir sus errores?					
13	¿Su líder presta atención cuando plantea una inquietud?					
14	¿Siente que sus opiniones son escuchadas por su superior?					
15	¿El líder comunica con claridad los objetivos de cada misión?					
16	¿Considera que su líder no oculta información relevante?					
Nro.	Dimensión 3: Cohesión de unidad	1	2	3	4	5
17	¿Participa en actividades que fortalecen el compañerismo?					
18	¿Su líder promueve relaciones sanas dentro del grupo?					
19	¿Su unidad trabaja de forma coordinada en las actividades comunes?					
20	¿Se le incluye activamente en las tareas del grupo?					
21	¿Ha recibido apoyo de su líder cuando enfrentó dificultades?					
22	¿Su unidad actúa en conjunto cuando alguien necesita ayuda?					
23	¿Su líder reconoce públicamente su buen desempeño?					
24	¿Ha recibido felicitaciones por cumplir bien sus funciones?					
ÍTEM	VARIABLE 2: TOMA DE DECISIONES	VALORACIÓN				
Nro.	Dimensión 1: Análisis situacional	1	2	3	4	5
25	¿Antes de actuar identifica todos los factores presentes?					

26	¿Analiza bien las condiciones antes de tomar una decisión?					
27	¿Considera los peligros antes de ejecutar una acción?					
28	¿Analiza las consecuencias de cada opción?					
29	¿Organiza las tareas según su importancia?					
30	¿Sabe distinguir lo urgente de lo secundario?					
31	¿Reúne datos antes de tomar decisiones en operaciones?					
32	¿Consulta fuentes confiables para decidir adecuadamente?					
Nro.	Dimensión 2: Selección de alternativas	1	2	3	4	5
33	¿Analiza diversas opciones antes de decidir?					
34	¿Evalúa pros y contras de cada alternativa?					
35	¿Aplica criterios claros al momento de elegir una acción?					
36	¿Usa parámetros establecidos para tomar decisiones?					
37	¿Piensa en los efectos futuros de sus decisiones?					
38	¿Reflexiona sobre cómo impactarán sus decisiones en la misión?					
39	¿Se adapta fácilmente cuando cambian las condiciones?					
40	¿Modifica sus decisiones según el contexto?					
Nro.	Dimensión 3: Ejecución de decisiones	1	2	3	4	5
41	¿Aplica de inmediato las decisiones tomadas?					
42	¿Toma la iniciativa para ejecutar lo planificado?					
43	¿Revisa si sus decisiones dieron buenos resultados?					
44	¿Hace seguimiento a las acciones ejecutadas?					
45	¿Modifica sus decisiones según los resultados observados?					
46	¿Ajusta sus acciones tras recibir sugerencias?					
47	¿Reflexiona si sus decisiones fueron correctas?					
48	¿Evalúa si la decisión permitió cumplir los objetivos?					

Anexo 3. Autorización para la recolección de datos



"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, FARFÁN TORREJÓN Rubén André y ZÚÑIGA ITURRAL Nilz Abel, están autorizados para aplicar la encuesta a la muestra/población (Cadetes de la EMCH) para obtener información para el desarrollo de la tesis titulada:

"Liderazgo militar y toma de decisiones de los Cadetes 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)

	Variable 1: Liderazgo militar																								Variable 2: Toma de decisiones																								
	D1: Influencia del líder								D2: Comunicación efectiva								D3: Cohesión de unidad								D1: Análisis situacional								D2: Selección de alternativas								D3: Ejecución de decisiones								
n	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	
1	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	2	4	5	3	3	5	5	4	5	5	4	
2	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	3	3	5	5	3	5	3	4	3	4	3	5	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4	5	5	5	5	
3	4	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	3	3	5	3	5	4	5	4	4	3	2	5	5	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	
4	3	3	2	5	4	5	5	3	4	3	5	5	5	4	4	3	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	4	3	4	1	4	4	4	5	5	3	4	2	
5	4	5	4	3	4	4	3	5	2	3	5	5	4	5	3	2	5	5	5	5	4	5	4	4	3	3	3	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	4	3	5	4	3	5	3	5	
6	4	4	3	5	4	5	5	3	3	3	4	3	3	4	3	4	2	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	2	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	2	4
7	5	4	4	2	5	5	5	5	3	4	4	3	5	5	4	5	3	5	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	3	5	4	5	5	4	2	5	5	5	5	5	3	3	4	3	
8	4	5	4	5	4	4	4	5	3	5	3	5	5	5	3	3	5	4	5	5	5	2	4	5	5	4	2	5	4	4	4	4	5	5	4	5	3	5	4	2	4	5	5	5	5	4	4	4	5
9	4	5	5	5	5	4	4	4	3	5	3	5	5	5	4	3	5	3	5	3	5	4	3	4	3	4	4	3	3	5	4	5	4	3	4	3	5	4	2	5	4	5	4	5	5	5	4	5	
10	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	2	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	2	4	5	3	4	3	5	4	5	4	4	5	3	5
11	3	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	5	4	3	4	5	5	5	5	4	5	3	4	3	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	
12	4	5	4	5	5	3	4	5	3	5	2	3	4	5	5	5	3	5	4	5	5	3	4	4	3	5	3	5	4	2	5	4	4	5	3	4	5	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5	4	5
13	5	5	3	4	5	3	4	4	4	3	4	3	5	5	5	5	3	5	4	3	5	5	4	4	4	4	3	3	5	4	5	5	5	3	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	
14	2	3	3	4	4	3	4	5	5	3	3	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	3	5	3	2	4	3	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	5		
15	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	3	5	3	3	5	5	3	5	5	5	4	4	3	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	3		
16	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	2	4	3	4	4	5	5	3	5	5	4	4	4	4	3		
17	4	5	5	4	5	3	5	4	4	3	4	5	5	3	5	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	3	4	4	2	4	5	5	3	5	5	5	4	5	3	4	
18	5	4	3	4	4	5	3	3	4	5	4	5	4	4	3	4	4	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	4	5	5	4	3	4	3	5	4	4	5	4	3			
19	5	5	3	5	3	5	4	5	5	3	4	3	5	5	5	4	3	5	5	5	3	5	4	5	4	4	2	5	5	4	5	3	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	
20	4	4	3	4	5	5	4	3	5	4	4	5	3	5	2	4	5	3	2	5	4	5	5	4	5	2	4	3	5	4	4	5	5	5	4	3	3	4	3	3	4	5	4	3	5	5	4	5	

Anexo 5. Base de datos (origen de resultados)

	V1: Liderazgo militar	D1: Influencia del líder	D2: Comunicación efectiva	D3: Cohesión de unidad	V2: Toma de decisiones	D1: Análisis situacional	D2: Selección de alternativas	D3: Ejecución de decisiones
n	V1	V1-D1	V1-D2	V1-D3	V2	V2-D1	V2-D2	V2-D3
1	104	37	36	31	97	32	31	34
2	105	35	38	32	102	32	34	36
3	106	34	37	35	99	32	29	38
4	98	30	33	35	94	34	29	31
5	98	32	29	37	99	32	35	32
6	95	33	27	35	103	33	35	35
7	101	35	33	33	99	31	35	33
8	102	35	32	35	102	33	32	37
9	101	36	33	32	98	31	30	37
10	98	33	36	29	101	36	30	35
11	107	36	35	36	104	34	35	35
12	100	35	32	33	99	31	35	33
13	100	33	34	33	102	34	34	34
14	98	28	34	36	101	30	36	35
15	104	36	36	32	101	34	36	31
16	106	36	37	33	99	33	34	32
17	100	35	32	33	97	31	30	36
18	99	31	33	35	102	36	33	33
19	104	35	34	35	102	32	35	35
20	97	32	32	33	97	32	30	35
21	91	31	30	30	104	34	33	37
22	94	33	27	34	102	32	35	35
23	99	35	30	34	94	30	31	33
24	103	34	34	35	104	36	36	32
25	95	33	31	31	101	34	30	37
26	97	33	31	33	95	33	32	30
27	96	32	33	31	104	35	36	33
28	104	32	35	37	99	34	33	32
29	99	32	36	31	108	36	35	37
30	94	32	33	29	96	33	32	31
31	96	30	32	34	97	33	31	33
32	95	32	33	30	103	35	33	35
33	102	34	35	33	98	28	34	36
34	103	37	33	33	95	35	28	32
35	105	35	32	38	98	31	34	33
36	100	34	32	34	101	34	38	29
37	111	34	40	37	99	32	33	34
38	103	32	35	36	93	30	31	32
39	99	31	35	33	98	34	33	31
40	97	34	33	30	93	33	30	30
41	97	32	32	33	107	36	36	35
42	103	36	33	34	101	33	32	36
43	99	33	36	30	105	33	37	35
44	100	32	33	35	102	36	34	32
45	91	31	30	30	101	33	31	37
46	93	29	34	30	96	37	29	30
47	98	30	34	34	99	34	34	31

48	97	33	33	31	94	34	27	33
49	95	33	30	32	99	31	35	33
50	104	34	32	38	105	33	38	34
51	101	36	31	34	99	35	32	32
52	102	33	33	36	98	33	34	31
53	98	30	31	37	104	30	37	37
54	100	34	33	33	104	38	34	32
55	104	37	33	34	107	36	36	35
56	97	34	31	32	100	34	33	33
57	103	36	33	34	95	35	31	29
58	98	27	36	35	101	34	34	33
59	97	34	34	29	101	37	32	32
60	103	36	36	31	107	34	34	39
61	102	34	33	35	100	34	32	34
62	102	35	31	36	98	32	34	32
63	97	32	30	35	105	36	34	35
64	103	34	34	35	100	34	37	29
65	96	32	35	29	98	33	31	34
66	99	35	34	30	104	33	36	35
67	100	32	31	37	107	34	38	35
68	98	32	33	33	100	32	33	35
69	93	28	33	32	98	34	31	33
70	93	31	34	28	105	35	34	36
71	103	34	34	35	98	34	33	31
72	106	36	36	34	97	33	32	32
73	102	35	34	33	93	35	27	31
74	97	30	32	35	104	34	37	33
75	94	30	36	28	101	37	33	31
76	96	35	33	28	100	36	32	32
77	108	36	35	37	102	34	36	32
78	100	32	38	30	99	32	32	35
79	98	34	30	34	99	32	35	32
80	102	32	35	35	100	36	29	35
81	100	34	32	34	99	30	34	35
82	106	33	36	37	102	36	33	33
83	93	31	31	31	101	36	30	35
84	103	32	35	36	99	36	32	31
85	96	30	34	32	99	32	36	31
86	101	31	34	36	111	39	34	38
87	98	29	34	35	97	38	29	30
88	97	32	34	31	102	31	35	36
89	102	31	34	37	99	31	35	33
90	107	35	35	37	104	35	34	35
91	104	35	34	35	111	37	36	38
92	98	34	31	33	98	31	33	34
93	108	35	36	37	93	28	33	32
94	101	34	35	32	99	31	37	31
95	99	32	34	33	110	35	38	37
96	101	35	33	33	104	34	39	31
97	99	35	31	33	101	34	33	34
98	100	32	32	36	104	33	36	35
99	103	33	35	35	100	35	34	31
100	94	32	30	32	106	35	34	37
101	102	33	35	34	102	36	32	34

102	95	30	34	31	101	36	34	31
103	101	35	35	31	96	32	33	31
104	97	28	32	37	96	34	32	30
105	101	33	35	33	93	31	32	30
106	96	32	30	34	102	35	37	30
107	94	32	31	31	99	34	32	33
108	109	38	36	35	99	32	34	33
109	95	32	32	31	100	35	35	30
110	99	36	34	29	100	32	33	35
111	94	33	30	31	99	33	30	36
112	102	36	34	32	98	33	29	36
113	102	36	31	35	102	37	35	30
114	103	33	36	34	96	34	32	30
115	94	34	30	30	102	33	35	34
116	101	32	34	35	99	30	33	36
117	92	27	33	32	95	30	34	31
118	101	34	33	34	93	32	30	31
119	101	34	31	36	94	34	34	26
120	96	32	30	34	102	33	32	37
121	101	35	35	31	96	29	32	35
122	104	35	35	34	104	33	35	36
123	93	31	31	31	100	31	33	36
124	101	36	34	31	99	31	34	34
125	101	33	36	32	100	36	32	32
126	97	30	34	33	101	37	31	33
127	106	35	36	35	96	31	28	37
128	97	32	30	35	99	34	35	30
129	100	32	35	33	97	31	37	29
130	103	35	34	34	106	36	33	37
131	102	32	35	35	106	35	36	35
132	101	33	33	35	97	31	33	33
133	96	35	32	29	103	35	35	33
134	98	33	31	34	103	36	32	35
135	106	35	35	36	102	35	34	33
136	94	30	33	31	95	34	32	29
137	104	37	33	34	94	29	34	31
138	103	34	34	35	108	38	32	38
139	102	36	33	33	103	32	34	37
140	105	35	37	33	99	33	35	31
141	104	33	36	35	102	37	34	31
142	95	33	34	28	106	37	35	34
143	99	34	29	36	100	34	32	34
144	99	33	30	36	106	35	36	35
145	93	30	31	32	107	35	36	36
146	100	33	34	33	96	34	35	27
147	102	33	36	33	107	36	36	35
148	102	35	33	34	98	33	32	33
149	100	36	31	33	99	33	32	34
150	96	31	32	33	96	36	33	27
151	102	34	35	33	95	34	31	30
152	97	33	29	35	95	31	31	33
153	97	32	30	35	91	31	28	32
154	98	35	30	33	103	36	33	34
155	98	31	33	34	98	31	34	33

156	104	35	36	33	104	34	35	35
157	102	36	33	33	96	29	36	31
158	97	32	32	33	106	36	35	35
159	102	34	35	33	96	33	33	30
160	99	35	33	31	102	31	37	34
161	97	32	31	34	98	31	34	33
162	102	32	36	34	104	35	35	34
163	101	32	34	35	99	36	32	31
164	101	34	36	31	99	33	31	35
165	103	33	35	35	101	34	33	34
166	102	31	36	35	106	36	35	35
167	101	37	33	31	96	33	28	35
168	102	36	30	36	100	34	36	30
169	108	35	38	35	112	37	35	40
170	95	32	30	33	106	35	37	34
171	99	32	37	30	94	33	30	31
172	104	38	31	35	100	34	31	35
173	92	33	29	30	100	33	34	33
174	102	35	34	33	105	36	34	35
175	97	33	31	33	96	31	33	32

Anexo 6. Propuesta de mejora

En relación al Objetivo General, se propuso una mejora integral que articuló currículo, práctica y aseguramiento de la calidad para consolidar simultáneamente liderazgo militar y toma de decisiones. Se diseñó una malla por hitos semestrales con resultados de aprendizaje medibles en análisis situacional, comparación de cursos de acción y ejecución con monitoreo, integrados a módulos de liderazgo aplicados en terreno. Se implementaron laboratorios de simulación y *table-top exercises* con escenarios progresivos de fricción (tiempo restringido, información incompleta, interferencias), acompañados de ciclos breves de *brief-backbrief-AAR* con rúbricas unificadas. Se estableció una gobernanza académica con responsables por compañía, un comité de evaluación y un tablero de indicadores que rastreó avance por cohortes, identificó brechas y activó refuerzos focalizados. Se certificó a instructores en asesoramiento, retroalimentación y evaluación por desempeño, y se alinearon recursos (horas, software, material de apoyo) mediante una carta Gantt anual. Se ejecutó un piloto en dos compañías, se ajustaron instrumentos y se escaló progresivamente a toda la escuela con auditorías internas bimestrales. Finalmente, se vinculó el logro a reconocimientos y a rotaciones de responsabilidad para asegurar transferencia a prácticas de campo y generar mejora continua sustentada en datos.

En relación al Objetivo Específico 1, se propuso un programa estructurado de fortalecimiento de la influencia profesional que combinó modelamiento del ejemplo, credibilidad técnica y autoridad sin imposición con tácticas de influencia verificables. Se elaboró un itinerario de microcompetencias (persuasión racional, consulta, alineamiento de metas, apelación inspiradora) con *role plays* estandarizados, rúbricas conductuales y *coaching* entre pares; cada cadete comandante registró metas quincenales y evidencias en bitácoras digitales. Se instituyeron consejerías formativas mensuales con retroalimentación específica, un 360° pedagógico para roles de mando y observaciones en terreno con listas de cotejo orientadas a influencia eficaz. Se enlazó el desempeño a decisiones de responsabilidad progresiva y a un sistema de reconocimientos oportunos que reforzó legitimidad del mando. Se diseñó un módulo de ética aplicada para consolidar congruencia discurso-conducta y prevención de prácticas coercitivas. Se calendarizaron clínicas de demostración por instructores modelo y se midió impacto mediante indicadores trimestrales (mejora de rúbricas, reducción de re-trabajo, cumplimiento de estándares), activando refuerzos inmediatos en secciones rezagadas y asegurando sostenibilidad con ciclos de revisión.

En relación al Objetivo Específico 2, se propuso institucionalizar un estándar de comunicación operacional aplicado al aula, al estado mayor y al terreno, con protocolos claros y medición sistemática. Se diseñaron guías de *brief-backbrief-check-back* y plantillas de órdenes/fragmentarias con cronometraje, verificación de comprensión y registro de decisiones clave. Se establecieron prácticas de escucha activa con corrección inmediata de ambigüedades y ejercicios de radio con ruido, fatiga y pérdida de enlace para entrenar precisión y oportunidad del mensaje. Se configuró un “laboratorio de comunicación” con simulaciones de paso de órdenes entre escalones, integrando técnicas de preguntas de control y confirmaciones por escrito. Se creó una taxonomía de errores frecuentes y un AAR focalizado en brechas comunicacionales por fase del proceso decisional, con asignación de tareas remediales. Se impartieron clínicas para instructores en redacción operativa, claridad de intención y cierre de brechas semánticas. Se incluyó la comunicación como criterio en todas las evaluaciones de campo, ponderando precisión, trazabilidad y alineamiento con la intención del comandante. Finalmente, se monitoreó el impacto con indicadores quincenales y se ajustó el entrenamiento mediante refuerzos, asegurando que la comunicación se tradujera consistentemente en acción eficaz.

En relación al Objetivo Específico 3, se propuso una política de cohesión de unidad que convirtió la camaradería, el apoyo mutuo y las normas compartidas en arquitectura operativa cotidiana. Se implementaron *buddy teams* y microequipos con metas interdependientes, rotaciones planificadas de roles y misiones cooperativas que exigieron coordinación real bajo condiciones de fricción. Se establecieron “cartas de equipo” con reglas de interacción, métodos de resolución de conflictos y compromisos de ayuda, revisadas tras ejercicios críticos. Se incorporaron rutinas de clima rápido antes y después de actividades exigentes, derivando intervenciones pedagógicas inmediatas cuando aparecieron tensiones. Se activó un sistema de reconocimientos visibles a logros colectivos y hábitos de disciplina en paz, reforzando identidad y pertenencia. Se integró entrenamiento físico y mental cooperativo con énfasis en resiliencia, control del estrés y apoyo entre pares. Se crearon mentorías cruzadas entre compañías y espacios de práctica conjunta para transferir lecciones. Finalmente, se estableció un panel de indicadores de cohesión por pelotón y compañía, enlazado a planes de mejora, tutorías y auditorías bimestrales, garantizando que la cohesión sostuviera decisiones oportunas y consistentes en el terreno y consolidara la eficacia de las unidades.

Anexo 7. Validación por juicio de expertos


 ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CFB"
 410 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. Dr. Zea Melodia Rodolfo	Ejército del Perú	Cuestionario (encuesta)	CAD IV INF Zúñiga Iturriz Nilz CAD IV INF Farfán Torrejón Rubén

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: LIDERAZGO MILITAR Y LA TOMA DE DECISIONES DE LOS CADETES DE INFANTERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CFB", 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	Esta formulado con lenguaje apropiado.					91	91
2. Objetividad	Esta expresado en conductas Observables.					91	91
3. Actualización	Está adecuado al avancede la ciencia y la tecnología.					91	91
4. Organización	Esta organizado en forma Lógica.					91	91
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos					91	91
6. Intencionalidad	Es adecuado para medir los aspectos de interés					91	91
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos científicos.					91	91
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.					91	91
9. Metodología.	La estrategia responde al propósito de la investigación.					91	91
10. Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto.					91	91
TOTAL							
TOTAL (en %) / 10							910
							91

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

91

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa:

Valoración cualitativa:

Opinión de aplicabilidad:

91
 BUENA Y UN PUNTO
 SE PUEDE APLICAR

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	Nº DE TELEFONO
CHORRILLOS 07 OCT 2021	29388850		996 597 213



ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CFB"
410 AÑO
FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JURADO DE EXPERTOS

APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE-EXPERTO	INSTITUCIÓN DONDE LABORA EXPERTO	NOMBRE DEL INSTRUMENTO	AUTOR DEL INSTRUMENTO
Mg. Dr. Jorge Humberto Zabaleta Ramos	Ejército del Perú	Cuestionario (encuesta)	CAD IV INF Zúñiga Iturriz Nilz CAD IV INF Farfán Torrejón Rubén
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: LIDERAZGO MILITAR Y LA TOMA DE DECISIONES DE LOS CADETES DE INFANTERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CFB", 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	Esta formulado con lenguaje apropiado.						
2. Objetividad	Esta expresado en conductas Observables.					90	90
3. Actualización	Está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					91	91
4. Organización	Esta organizado en forma Lógica.					92	92
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos					89	89
6. Intencionalidad	Es adecuado para medir los aspectos de interés					89	89
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos científicos.					89	89
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.					91	91
9. Metodología.	La estrategia responde al propósito de la investigación.					90	90
10. Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto.					90	90
TOTAL						89	89
TOTAL (en %) / 10							900
							90

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

90

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa: 90

Valoración cualitativa: NOVENTA PUNTOS

Opinión de aplicabilidad: SE PUEDE APLICAR

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELEFONO
CHORRILLOS, 06 OCT 2025	43903557		988557277



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. Dr. Edwin Vasquez Mora	Ejército del Perú	Cuestionario (encuesta)	CAD IV INF Zúñiga Iturriz Nilz CAD IV INF Farfán Torrejón Rubén
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: ORGANIZACIÓN DE TIEMPO Y LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS PRODUCTIVAS DE LOS CADETES DE INFANTERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CFB", 2025			

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios Cualitativos	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.					90	90
3. Actualización	Está adecuado al avancede la ciencia y la tecnología.					90	90
4. Organización	Esta organizado en forma Lógica.					90	90
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos					90	90
6. Intencionalidad	Es adecuado para medir los aspectos de interés					90	90
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos científicos.					90	90
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.					90	90
9. Metodología.	La estrategia responde al propósito de la investigación.					90	90
10. Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto.					90	90
TOTAL							900
TOTAL (en %) / 10							90

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

90

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa:

Valoración cualitativa:

Opinión de aplicabilidad:

90
NOVENTA PUNTOS
SE PUEDE APLICAR

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	Nº DE TELEFONO
CHORRILLOS 07 OCT 2025	43343660		949 675428

Anexo 8. Dictamen Final Revisor



PERÚ

Ministerio de
DefensaEjército
del PerúComando
de Educación y
Doctrina del EjércitoEscuela Militar
de Chorrillos
"CFB"

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

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CRL. FRANCISCO BOLOGNESI

DICTAMEN FINAL

VISTA LA TESIS:

Título: Liderazgo militar y toma de decisiones de los Cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", Lima 2025",

Presentada por los (las) graduandos (das):

Farfán Torrejón Rubén André
Zúñiga Iturral Nilz Abel

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:

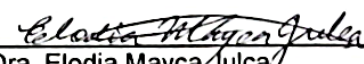
Dr Roberto Gálvez Castro.....: Revisor Temático

Dra. Elodia Mayca Julca.....: 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


Dr. Roberto Gálvez Castro
Revisor Temático
DNI: 43288391


Dra. Elodia Mayca Julca
Revisor Metodológico
DNI:08682217

Anexo 9. Acta de sustentación

"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 11:20... horas del día 30... de diciembre de 2025, se dio inicio a la sustentación de la Tesis titulada:

Liderazgo Militar y la toma de Decisiones de los...
Cadetes de Infantería de la Escuela Militar de...
Chorrillos "CFB", Lima 2025

Presentada por:

BACH. Nilz Abel Zuñiga Iturrizal
BACH. Puben Andre Escobar Torreon

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

Presidente: Dr. Prado Lopez Hugo Ricardo
Secretario: Dr. Infantes Rivero Pedro
Vocal : Msc. Zea Melodias Rodolfo

Concluida la sustentación, los miembros del Jurado dictaminaron:

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

Nota Obtenida 14

Siendo las 12:10... horas del día 30... de diciembre de 2025, se dio por concluido el presente acto académico, firmando los miembros del Jurado.

DNI: 43313069
 PRESIDENTE
 Dr. Prado Lopez Hugo

DNI: 43289833
 SECRETARIO
 Dr. Infantes Rivero Pedro

DNI: 29388850
 VOCAL
 Msc. Zea Melodias Rodolfo

Anexo 10. Otros