

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”



ÉTICA MILITAR Y EL LIDERAZGO DE LOS CADETES DE
ARTILLERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CFB”,
2025

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

Autores:

Kevin Andi Gallegos Carrasco-(0009-0004-4065-9317)

Gonzalo Eduardo Gamero Marin-(0009-0000-3727-3393)

Docente Asesor:

Dr. Camilo Fermín García Huamantumba-(0009-0007-2624-7350)

Lima – Perú

2025

Reporte de turnitin



Página 2 of 118 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trrcoid::1235046778743




22% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

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

Fuentes principales

- 20%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 12%  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 of 118 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trrcoid::1235046778743



ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI

Declaración jurada de autoría

Los bachilleres **Kevin Andi Gallegos Carrasco y Gonzalo Eduardo Gamero Marin** del Arma de Artillería, de la EMCH “CFB”, (EMCH “CFB”) identificados con DNI N° 77021853 y N° 73172245 respectivamente, declaramos bajo juramento que:

1. Somos autores de la investigación titulada: **“ÉTICA MILITAR Y EL LIDERAZGO DE LOS CADETES DE ARTILLERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CFB”, 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 2024.

Kevin Andi Gallegos Carrasco
DNI: 77021853

Gonzalo Eduardo Gamero Marin
DNI: 73172245

Autorización de publicación



ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS

CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN – DINVEST

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

Formato de autorización para la publicación electrónica en la página web del Repositorio Institucional Digital de la EMCH “CFB”, 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: Kevin Andi Gallegos Carrasco	Autor 2: Gonzalo Eduardo Gamero Marin
N° DNI: 77021853	N° DNI: 73172245
Teléfono: 921991955	Teléfono: 990998805
Correo-e: kgallegosc@escuelamilitar.edu.pe	Correo-e: ggamerom@escuelamilitar.edu.pe
ORCID: 0009-0004-4065-9317	ORCID: 0009-0000-3727-3393

2. Datos de la obra

Título: ÉTICA MILITAR Y EL LIDERAZGO DE LOS CADETES DE ARTILLERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CFB”, 2025	
Tipo de obra: Tesis	
Asesor 1: DR. Camilo Fermin Garcia Huamantumba	
N° DNI: 43296209	
ORCID: 0009-0007-2624-7350	
Año de publicación: 2025	

3. Declaraciones

El autor declara 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

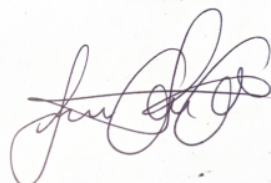
Acceso abierto

Acceso restringido

(12 a 24 meses)

JUSTIFICACIÓN (de acceso restringido)

Contiene información militar



Kevin Andi Gallegos Carrasco
DNI: 77021853



Gonzalo Eduardo Gamero Marin
DNI: 73172245

Agradecimiento

A Dios, por darnos la fortaleza, sabiduría y salud necesarias para culminar esta importante etapa de nuestra formación académica y personal. Su guía ha sido fundamental en cada momento, iluminando nuestro camino y permitiéndonos superar los retos con esperanza y fe.

A nuestros Padres, por su amor incondicional, sacrificios y apoyo constante. Gracias por ser nuestro pilar, por alentarnos en cada paso y por enseñarnos valores que han forjado nuestro carácter y compromiso. Sin su dedicación, este logro no habría sido posible.

Dedicatoria

A nuestros Padres, quienes con su ejemplo, sacrificio y amor han sido la base sólida sobre la que construimos nuestros sueños. Dedicamos este trabajo como muestra de gratitud por su constante apoyo y confianza en nuestras capacidades.

A la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, cuna de valores, disciplina y excelencia militar, donde hemos aprendido no solo la profesión, sino también el compromiso con la patria y el desarrollo integral. Dedicamos este esfuerzo como homenaje a la institución que nos formó como futuros oficiales.

Índice

	Pág.
	Carátulai
Reporte de turnitin	ii
Declaración jurada de autoría	iii
Autorización de publicación	iv
Agradecimiento	vi
Dedicatoria	vii
Índice	viii
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	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

	10
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: Ética militar	34
2.2.2. Variable 2: Liderazgo	39
2.3. Marco conceptual	46
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

	11
3.7.2. Instrumento de recolección de datos	58
3.7.3. Validez y confiabilidad de los instrumentos de medición	59
3.8. Procesamiento y método de análisis de datos	64
3.8.1. Técnica para el procesamiento de datos	64
3.8.2. Método de análisis de datos	65
3.9. Aspectos éticos	66
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	67
4.1. Análisis descriptivo	67
4.2. Análisis inferencial	75
4.2.1. Contrastación de la Hipótesis General (HG)	75
4.2.2. Contrastación de la Hipótesis Específica 1 (HE1)	77
4.2.3. Contrastación de la Hipótesis Específica 2 (HE2)	79
4.2.4. Contrastación de la Hipótesis Específica 3 (HE3)	81
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	83
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	93
REFERENCIAS	95
Anexos	107
Anexo 1. Matriz de consistencia	108
Anexo 2. Instrumento de recolección de datos	109
Anexo 3. Autorización para la recolección de datos	113
Anexo 4. Base de datos (de prueba piloto)	114
Anexo 5. Base de datos (origen de resultados)	115
Anexo 6. Propuesta de mejora	117
Anexo 7. Validación por juicio de expertos	119
Anexo 8. Dictamen final asesor Temático (DINVEST)	122
Anexo 9. Dictamen final de asesor Metodológico (DINVEST)	123
Anexo 10. Acta de sustentación (DINVEST)	124

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

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	60
Tabla 5 Estadísticas de fiabilidad del instrumento de la variable 1	63
Tabla 6 Estadísticas de fiabilidad del instrumento de la variable 2	63
Tabla 7 Ética militar y Liderazgo	67
Tabla 8 Valores fundamentales y Liderazgo	69
Tabla 9 Conducta profesional y Liderazgo	71
Tabla 10 Responsabilidad social y Liderazgo	73
Tabla 11 Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis general	75
Tabla 12 Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 1	77
Tabla 13 Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 2	79
Tabla 14 Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 3	81

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Esquema de correlación	54
Figura 2 Fórmula y datos del coeficiente de Alpha de Cronbach	63
Figura 3 Ética militar y Liderazgo	67
Figura 4 Valores fundamentales y Liderazgo	69
Figura 5 Conducta profesional y Liderazgo	71
Figura 6 Responsabilidad social y Liderazgo	73

Resumen

El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación entre la ética militar y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025. La metodología empleada se basó en un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transversal, de tipo básico y nivel descriptivo-correlacional, aplicando el método hipotético-deductivo. La población estuvo conformada por 87 cadetes de Artillería y la muestra fue de 71 cadetes seleccionada mediante muestreo aleatorio simple, asegurando representatividad de todos los niveles. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta, y como instrumento un cuestionario tipo Likert validado por expertos, que permitió evaluar las dimensiones de la ética militar (valores fundamentales, conducta profesional y responsabilidad social) y del liderazgo (habilidades inspiracionales, toma de decisiones y desarrollo de equipos). Los resultados mostraron que el 71.6% de los cadetes alcanzó un nivel alto de ética militar, y de estos, el 39.5% también obtuvo un nivel alto de liderazgo, evidenciando que la mayor parte de los cadetes que destacan en ética militar presentan simultáneamente un liderazgo sobresaliente. El análisis inferencial mediante la prueba de correlación de Spearman arrojó un coeficiente de 0.956 y un valor de significancia de 0.000, lo que confirma una correlación positiva muy alta entre las variables estudiadas. Se concluyó que el fortalecimiento de la ética militar repercute favorablemente en el desarrollo del liderazgo, recomendándose integrar sistemáticamente la formación ética y el desarrollo de habilidades de liderazgo en el currículo académico militar para asegurar la formación de oficiales íntegros, comprometidos y efectivos.

Palabras claves: Ética militar, liderazgo, valores fundamentales, conducta profesional, responsabilidad social y cadetes de Artillería.

Abstract

The objective of this research was to determine the relationship between military ethics and leadership among Artillery cadets at the Chorrillos Military School "CFB" in 2025. The methodology used was based on a quantitative approach, with a non-experimental, cross-sectional, basic design and descriptive-correlational level, applying the hypothetical-deductive method. The population consisted of 87 Artillery cadets, and the sample was 71 cadets selected through simple random sampling, ensuring representativeness of all levels. A survey was used as a data collection technique, and a Likert-type questionnaire validated by experts was used as an instrument, which allowed evaluating the dimensions of military ethics (core values, professional conduct, and social responsibility) and leadership (inspirational skills, decision-making, and team building). The results showed that 71.6% of the cadets achieved a high level of military ethics, and of these, 39.5% also achieved a high level of leadership, demonstrating that most cadets who excel in military ethics simultaneously exhibit outstanding leadership. Inferential analysis using the Spearman correlation test yielded a coefficient of 0.956 and a significance level of 0.000, confirming a very high positive correlation between the variables studied. It was concluded that strengthening military ethics has a favorable impact on leadership development, and it is recommended that ethics training and leadership skills development be systematically integrated into the military academic curriculum to ensure the development of officers of integrity, commitment, and effectiveness.

Keywords: Military ethics, leadership, core values, professional conduct, social responsibility, and Artillery cadets.

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se abordó la relación entre la ética militar y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, partiendo del reconocimiento institucional de la ética profesional como guía de la conducta del personal militar y de su función formativa en las escuelas castrenses (Ministerio de Defensa, 2024), así como de los aportes recientes de la literatura académica que subrayaron que la educación ética resultó esencial para decisiones responsables y para la legitimidad de la profesión militar en contextos complejos (Fernández-Osorio et al., 2025).

El estudio se situó en la EMCH “CFB” y consideró la especificidad de la formación artillera, donde el liderazgo de cadetes se nutrió tanto del marco normativo y organizacional de las escuelas militares como de referentes doctrinarios que definieron competencias, atributos y responsabilidades del líder para conducir equipos en entornos dinámicos (Ministerio de Defensa, 2019), mientras que la doctrina profesional describió el liderazgo como un conjunto de requisitos éticos y de desempeño que orientaron la toma de decisiones y la acción colectiva (Department of the Army, 2019).

La Variable 1 se estructuró como Ética militar y se organizó en tres dimensiones: valores fundamentales (honor, integridad, respeto, sacrificio), conducta profesional (responsabilidad, disciplina, lealtad, deber) y responsabilidad social (compromiso comunitario, conciencia ambiental, respeto a los derechos humanos, contribución al bienestar social), en correspondencia con el Código y Manual de Ética vigentes que promovieron principios, deberes y virtudes como criterios rectores del servicio a la Nación (Ministerio de Defensa, 2005), y con el Manual de Ética Profesional que enfatizó la disciplina y la observancia de los derechos humanos como ejes del comportamiento castrense (Ministerio de Defensa, 2024).

La Variable 2 se definió como Liderazgo y comprendió dimensiones de habilidades inspiracionales (carisma, empatía, inspiración, motivación), toma de decisiones (claridad, asertividad, flexibilidad, rapidez) y desarrollo de equipos (comunicación, delegación, empoderamiento, cohesión), alineadas con modelos doctrinarios que establecieron atributos y competencias del líder para influir, decidir y construir equipos efectivos (Department of the Army, 2019), y con evidencias de formación en liderazgo ético en academias militares que

destacaron el papel de la ética en el ejercicio del mando y en la cultura de unidad (González y Velásquez, 2024).

El problema de investigación se justificó empíricamente en antecedentes locales donde se determinó que fortalecer la ética militar guardó relación con niveles superiores de liderazgo entre cadetes de Artillería de la EMCH en cohortes recientes (Veramatus y Atencio, 2024), y en hallazgos que vincularon ética y responsabilidad social con el desempeño formativo del mismo contexto institucional, consolidando la pertinencia de analizar la articulación entre valores, conducta y liderazgo en Artillería (García Cruz, 2025).

Finalmente, la investigación se sustentó en la relevancia pública de la ética castrense para el respeto de los derechos humanos y del Derecho Internacional Humanitario, aspectos que formaron parte de la política sectorial y de manuales de formación del Ministerio de Defensa del Perú (Ministerio de Defensa, 2010), y en reflexiones académicas recientes sobre el rol de las Fuerzas Armadas en la preservación de la legitimidad democrática, que demandaron líderes capaces de integrar principios éticos con decisiones operacionales y compromiso social (Eduardo, 2023).

La estructura de este estudio comprende cinco capítulos principales, dispuestos en la siguiente secuencia sistemática:

El primer capítulo, titulado Planteamiento del problema, se centra en la descripción de las problemáticas éticas militares y su impacto en el liderazgo de los cadetes de Artillería. Además, se delimita el alcance de la investigación, se identifican y articulan los problemas y objetivos generales y específicos, se justifica la importancia del estudio y se destacan sus limitaciones.

En el segundo capítulo, denominado Marco Teórico, se examinan los antecedentes internacionales y nacionales relacionados con el tema, respaldándose en una base teórica y conceptual para explorar las diversas dimensiones. Se formulan hipótesis generales y específicas que detallan el funcionamiento de las variables.

El tercer capítulo, conocido como Marco Metodológico, establece el diseño descriptivo y correlativo del estudio, define el tamaño de la muestra y describe las técnicas de recolección y procesamiento de datos.

En el Capítulo IV se describió lo realizado para presentar los resultados: se organizó la información proveniente del cuestionario en tablas y figuras, se resumieron las variables en niveles y porcentajes, y se contrastaron los patrones observados sin manipular los datos. Luego se ejecutó el procesamiento en SPSS, donde se verificó la calidad del registro, se depuraron outliers evidentes y se prepararon las tablas de contingencia entre ética militar (y sus dimensiones) y liderazgo. Finalmente, se aplicó la correlación de Spearman para las hipótesis planteadas, manteniendo el enfoque descriptivo–correlacional y reportando la decisión estadística con base en el valor de significancia establecido.

En el Capítulo V se discutió lo encontrado a la luz del marco teórico y de los antecedentes: se explicó por qué los patrones empíricos fueron coherentes con el papel formativo de los valores, la conducta profesional y la responsabilidad social en la expresión del liderazgo; se argumentó cómo el currículo, la ejemplaridad del mando y las prácticas de instrucción pudieron potenciar esos resultados; y se señalaron tensiones o brechas que sugirieron reforzar habilidades inspiracionales, toma de decisiones y trabajo en equipo para que la ética se traduzca plenamente en liderazgo.

Las conclusiones recogieron lo esencial de lo hecho: se confirmó, en el conjunto y por dimensiones, la relación directa entre ética militar y liderazgo; se estableció que los valores fundamentales y la conducta profesional se asociaron con mejores desempeños de mando; y se precisó que la responsabilidad social aportó al liderazgo cuando se integró con prácticas deliberadas de formación y retroalimentación. Se dejó constancia de que el diseño no experimental y el corte transversal permitieron asociaciones válidas para el contexto analizado.

Las recomendaciones derivaron de la ejecución del estudio: se propuso fortalecer la formación ética transversal con casos, simulaciones y AAR; capacitar a instructores como modelos de conducta y liderazgo; institucionalizar mediciones periódicas con instrumentos validados; integrar proyectos de compromiso comunitario, ambiente y derechos humanos en la malla; y alinear la evaluación del liderazgo con estándares observables en aula, campo e instancias de mando, a fin de cerrar brechas detectadas y consolidar la mejora continua.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

I.1. Descripción problemática

A nivel internacional se observó que los riesgos a la integridad en el sector defensa persistieron con alta frecuencia: el Índice de Integridad de la Defensa (GDI) reportó que 62% de los países evaluados enfrentaron riesgo alto o crítico de corrupción en defensa, lo que comprometió la conducta ética esperada de las fuerzas armadas (Transparency International, 2021), mientras que el Índice de Percepción de la Corrupción 2023 indicó que más de dos tercios de los países puntuaron por debajo de 50/100, evidenciando problemas serios de corrupción en el sector público que afectaron climas éticos y de liderazgo (Transparency International, 2024).

En las fuerzas armadas de grandes potencias se registraron prevalencias y reportes que ilustraron la magnitud del problema: en el año fiscal 2024, el Departamento de Defensa de los Estados Unidos contabilizó 8,195 reportes de agresión sexual, con 6,973 denuncias realizadas por personal en servicio, cifras que se examinaron junto con tasas de reporte y acciones disciplinarias para dimensionar el fenómeno (Department of Defense, 2025), y, en paralelo, mediciones previas estimaron que 6.2% de mujeres y 0.7% de hombres en servicio activo informaron experiencias consistentes con la definición de agresión sexual del Código Uniforme de Justicia Militar, lo que sugirió riesgos persistentes para la ética institucional y el liderazgo (RAND, 2019).

En Europa, el Ministerio de Defensa del Reino Unido informó en 2025 que 67% del personal femenino experimentó conductas sexualizadas en el último año, con indicadores específicos (por ejemplo, tocamientos no deseados y actividad sexual no consentida) que evidenciaron la urgencia de reforzar la prevención, la rendición de cuentas y el liderazgo ético en todos los escalones (Ministry of Defence, 2025), mientras que reportes de la Alianza Atlántica mostraron que 83% de las naciones miembro y socias declararon tener políticas contra acoso y agresión sexual, subrayando que la existencia de normas debía traducirse en culturas efectivas de cumplimiento y liderazgo ejemplar (NATO, 2021).

La Variable 1, ética militar, se entendió como un sistema de valores y comportamientos que orientó la identidad profesional y la actuación cotidiana: los valores fundamentales (honor, integridad, respeto y sacrificio) y la conducta profesional

(responsabilidad, disciplina, lealtad y deber) se integraron como ejes de socialización que informaron el juicio práctico y la ejemplaridad del mando (NATO, 2024), y la doctrina comparada de liderazgo destacó que la profesión de armas exigió atributos de carácter y competencias que preservaron la confianza pública y la legitimidad operativa, vinculando explícitamente el ser y el hacer del líder con normas éticas verificables (Department of the Army, 2019).

Dentro de la ética militar se consideró también la responsabilidad social del cadete, lo que supuso compromiso comunitario, conciencia ambiental, respeto de los derechos humanos y contribución al bienestar social: los informes de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos documentaron programas de formación y fortalecimiento de capacidades a gran escala que apuntalaron el comportamiento profesional respetuoso de los derechos fundamentales en contextos complejos (OHCHR, 2022), y las Directrices de 2020 del Comité Internacional de la Cruz Roja sobre protección del medio ambiente en conflictos sistematizaron reglas y recomendaciones bajo el DIH que orientaron políticas, entrenamiento y procedimientos para prevenir, mitigar y remediar daños ambientales desde la planificación y la conducción de operaciones (ICRC, 2020).

La Variable 2, liderazgo, se analizó como la capacidad de influir éticamente para cumplir la misión y mejorar la organización mediante habilidades inspiracionales (carisma, empatía, inspiración y motivación) y decisiones oportunas y claras: la Referencia Curricular de Liderazgo y Ética de la OTAN articuló cómo valores sociales como disciplina, respeto e integridad se internalizaron en el ethos militar y se tradujeron en prácticas de liderazgo observables (NATO, 2024), y evidencia revisada por pares mostró que el liderazgo ético se asoció con menos conductas indebidas a través del clima ético, reforzando la idea de que la influencia del líder modeló normas y expectativas que redujeron la desviación organizacional (O’Keefe et al., 2023).

En la dimensión de desarrollo de equipos (comunicación, delegación, empoderamiento y cohesión), la doctrina profesional subrayó que los líderes definieron propósito, dirección y motivación, y consolidaron equipos capaces de aprender y adaptarse bajo presión, preservando la disciplina y la confianza como bienes colectivos que sostuvieron el desempeño en campaña (Department of the Army, 2019), y hallazgos recientes sobre egresados de colegios militares reportaron la transferencia de competencias de liderazgo al

trabajo, destacando comunicación efectiva, toma de decisiones y coordinación como mecanismos prácticos para sostener la cohesión y el rendimiento (Egan et al., 2025).

Así, la problemática que se investigó se enmarcó en un entorno internacional donde los riesgos a la integridad en defensa y los incidentes de conducta contrarios a los valores institucionales coexistieron con marcos normativos y doctrinales que promovieron contención y autocontrol: estudios comparados sobre las “raíces de la contención” mostraron que normas formales e informales (éticas, sociales y organizacionales) condicionaron la conducta de soldados y combatientes, ofreciendo rutas de intervención para reforzar la formación en valores desde etapas tempranas (ICRC, 2018), mientras que los diagnósticos de integridad sectorial recordaron que sin controles efectivos y liderazgo ejemplar, los principios de honor, integridad, respeto, sacrificio y deber quedaban expuestos a incentivos perversos que erosionaron la confianza y la eficacia de las unidades (Transparency International, 2021).

A nivel nacional se observó un entorno desafiante para la integridad pública: el Índice de Riesgos de Inconducta Funcional (INCO) identificó 321 entidades con riesgo alto o muy alto de corrupción e inconducta, lo que evidenció la persistencia de incentivos que erosionaron la ética institucional (Contraloría General de la República, 2024), y en paralelo se registró un retroceso en la percepción del control de la corrupción, al pasar de 36 a 31 puntos en dos años según Transparencia Internacional–capítulo peruano, lo que reforzó la necesidad de fortalecer la cultura de integridad en sectores estratégicos como defensa (Proética, 2024).

En el Sector Defensa se reportó un avance aún perfectible: el “Diagnóstico situacional” del Ministerio de Defensa consignó 57% de implementación del Plan de Integridad y Lucha contra la Corrupción, indicador que mostró progresos y brechas en políticas, capacitación y control interno (Ministerio de Defensa, 2020), mientras que la metodología nacional del Índice de Capacidad Preventiva (ICP) evaluó 189 entidades a nivel de administración pública en 2023, estandarizando etapas y componentes del Modelo de Integridad que también alcanzaron al ámbito castrense (PCM, 2023).

La variable “ética militar” se entendió como el conjunto de valores y normas que orientaron el carácter y la conducta del personal de las Fuerzas Armadas, en especial de quienes se encontraban en formación: el Código de Ética de las Fuerzas Armadas estableció principios rectores y el Manual de Ética Profesional precisó lineamientos de honor,

integridad, respeto, sacrificio, responsabilidad, disciplina, lealtad y deber, que debieron interiorizarse en la vida académica y en la instrucción (Ministerio de Defensa, 2005), y su observancia sustentó la ejemplaridad del mando, la legitimidad del servicio y la cohesión de las unidades en escenarios de paz, crisis y operaciones (Ministerio de Defensa, 2024).

Asimismo, la dimensión de responsabilidad social de la ética militar cobró centralidad en el país: en el seguimiento al Plan Nacional de Derechos Humanos se informó la capacitación de 3,286 personas en contenidos de derechos humanos durante su primer año de implementación, con sobrecumplimiento de metas y estandarización de enfoques formativos que alcanzaron al sector público y al entorno de seguridad (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2019), y el Centro de Derecho Internacional Humanitario y Derechos Humanos del MINDEF culminó programas de especialización para personal militar y civil, mostrando un esfuerzo sostenido por articular doctrina operativa con estándares de derechos humanos en la formación castrense (Ministerio de Defensa, 2025).

La variable “liderazgo” se analizó desde la evidencia nacional que vinculó atributos inspiracionales, toma de decisiones y desarrollo de equipos con el desempeño institucional: la literatura especializada de la Escuela Superior de Guerra del Ejército sistematizó avances y necesidades de investigación sobre liderazgo aplicado al ámbito militar peruano, destacando el rol del líder como modelador de conducta y cultura organizacional (López y Rodríguez, 2024), y se resaltó que el liderazgo estratégico constituyó un factor crítico de transformación institucional y conducción del cambio, con implicancias directas en la preparación y en la efectividad de las misiones (Vera, 2022).

En el propio contexto de formación militar se registraron evidencias cuantitativas recientes: en cadetes de cuarto año se reportó que liderazgo y valores militares se desarrollaron en nivel alto en 64.8% de los casos y coincidieron en nivel medio en 26.8%, con correlación positiva alta ($Rho=0.974$; $p<0.05$), lo que indicó que el liderazgo efectivo descansó en la interiorización de valores y hábitos éticos durante la etapa de escuela (Carrasco y Sani, 2025), y en Artillería se documentó relación significativa entre el fortalecimiento de la ética militar y el liderazgo, reforzando la pertinencia de abordar ambos constructos de manera integrada en la formación de cadetes (Veramatus y Atencio, 2024).

Finalmente, el contexto nacional recordó que los estándares éticos y el liderazgo no fueron abstracciones, sino condiciones necesarias para el uso profesional y controlado de la

fuerza: la Defensoría del Pueblo registró 49 fallecidos en el contexto de las protestas 2022–2023 en enfrentamientos con la PNP o las FF.AA., hecho que subrayó la urgencia de reforzar la formación ética y los mecanismos de toma de decisiones en todos los niveles del aparato de seguridad (Defensoría del Pueblo, 2023), y la Secretaría de Integridad Pública impulsó la estandarización del ICP y guías de gestión de riesgos para prevenir inconducta y promover culturas de integridad, aportando marcos medibles para la mejora continua también en defensa (PCM, 2024).

En la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, la ética militar se entendió como el marco normativo-valorativo que orientó el carácter del cadete y su conducta profesional en el aula, la instrucción y el servicio, integrando principios de honor, integridad, respeto, sacrificio, responsabilidad, disciplina, lealtad y deber que sostuvieron la ejemplaridad del mando y la cohesión de las compañías (Ministerio de Defensa, 2024), y, en su propio proyecto formativo, la Escuela explicitó que la mística artillera y los valores morales se hallaron en el centro de la formación, por lo que las prácticas académicas, físicas y de liderazgo se calibraron para que el cadete internalizara dichos referentes como hábitos de vida y decisión.

A la vez, la responsabilidad social como expresión de la ética castrense se trabajó en la EMCH “CFB” con énfasis en derechos humanos y Derecho Internacional Humanitario, mediante lineamientos sectoriales que definieron al Centro de DIH y DD. HH. del Ministerio de Defensa como órgano académico encargado de instruir al personal y asegurar el respeto irrestricto de estos estándares en la función militar (Ministerio de Defensa, 2016), reforzándose con programas de especialización y talleres continuos que consolidaron competencias éticas aplicadas a escenarios reales de empleo de la fuerza y apoyo a la población (Ministerio de Defensa, 2025).

En el mismo contexto institucional, el liderazgo se concibió como la capacidad del cadete-líder para influir ética y competentemente en su equipo a fin de cumplir la misión, integrando atributos de carácter, presencia y capacidad intelectual con competencias para liderar, desarrollar a otros y lograr resultados, enfoque doctrinal que articuló explícitamente la ética profesional con la práctica del mando (Department of the Army, 2019), y esta perspectiva se vio respaldada por evidencias de la propia Escuela que mostraron relación directa entre la formación militar y los niveles de liderazgo en cadetes de cuarto año, describiendo efectos positivos en clima, camaradería y desempeño (Espíritu y Navarro, 2024).

En la práctica cotidiana de la EMCH “CFB”, el liderazgo se expresó en habilidades inspiracionales (carisma, empatía, inspiración y motivación) que se cultivaron en situaciones de instrucción y vida de cuartel, junto con toma de decisiones claras, asertivas, flexibles y oportunas que mantuvieron la disciplina y la seguridad de la unidad, todo ello enmarcado por una cultura institucional que promovió valores y normas éticas para la acción justa y el respeto a la diversidad (EMCH, 2025), y, coherentemente, estudios académicos de su repositorio destacaron que la mística castrense, la ética y la moral constituyeron pilares del liderazgo efectivo al potenciar la conducción de equipos en condiciones adversas y el compromiso con el servicio (Mayer Ramos, 2024).

I.2. Delimitación de la investigación

I.2.1. Espacial

La delimitación espacial se circunscribió a la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” (EMCH “CFB”), ubicada en el distrito de Chorrillos, Lima, donde se desarrolló íntegramente el trabajo de campo con la población objetivo conformada por cadetes del arma de Artillería, considerando su régimen de internado, su infraestructura académica y de instrucción, y sus procesos institucionales de formación de oficiales del Ejército del Perú. En consecuencia, el entorno físico, normativo y ceremonial propio de la EMCH delimitó los contextos de observación y aplicación de instrumentos dentro de un marco de valores castrenses oficiales establecidos para el personal militar, asegurando que el estudio se anclara al ethos organizacional de la institución (Ministerio de Defensa, 2005).

I.2.2. Temporal

La delimitación temporal abarcó el año académico 2025, periodo en el que se programaron y ejecutaron las actividades de recolección de datos de acuerdo con la planificación institucional de la EMCH para cadetes de Artillería, lo que permitió captar regularidades de conducta y liderazgo a lo largo de un ciclo formativo completo con sus fases académicas, físicas y de vida de cuartel. Durante dicho periodo se consideró la vigencia de lineamientos éticos sectoriales aplicados en la formación de personal militar, con énfasis en la transmisión de principios y deberes institucionales, a fin de asegurar la coherencia entre los momentos de medición y las exigencias normativas del sistema de educación militar (Ministerio de Defensa, 2024).

I.2.3. Teórica

En el plano teórico, la Variable 1 (Ética militar) se sustentó en la comprensión de la ética profesional de las Fuerzas Armadas como un sistema de valores y obligaciones (honor, integridad, respeto, sacrificio, responsabilidad, disciplina, lealtad y deber) que orientó el carácter y la conducta del militar y que, en el caso de los cadetes, se interiorizó como criterio práctico para el juicio y la acción (Ministerio de Defensa, 2024). Para la Variable 2 (Liderazgo) se adoptó un enfoque de liderazgo profesional que integró atributos de carácter y competencias de influencia, toma de decisiones y construcción de equipos, con énfasis en la formación ética del líder y la interoperabilidad doctrinaria, criterios recogidos en el Leadership and Ethics Reference Curriculum como base para la educación de oficiales en contextos aliados y socios (NATO, 2024).

I.3. Formulación del problema

I.3.1. Problema general

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

I.3.2. Problemas específicos

¿Cuál es la relación que existe entre los valores fundamentales y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025?

¿Cuál es la relación que existe entre la conducta profesional y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025?

¿Cuál es la relación que existe entre la responsabilidad social y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025?

I.4. Objetivos de la investigación

I.4.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la ética militar y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

1.4.2. Objetivos específicos

Determinar la relación que existe entre los valores fundamentales y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

Determinar la relación que existe entre la conducta profesional y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

Determinar la relación que existe entre la responsabilidad social y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

1.5. Justificación e importancia de la investigación

1.5.1. Justificación Teórica

Teóricamente, esta investigación se justificó porque la ética militar constituyó el marco que ordenó el carácter y la conducta del cadete (con valores y deberes que definieron estándares de honor, integridad, respeto, sacrificio, responsabilidad, disciplina, lealtad y deber) y porque el liderazgo profesional se entendió como influencia anclada en esa ética para alcanzar la misión y preservar la legitimidad del mando en contextos de paz y de campaña (Ministerio de Defensa, 2005), integrándose así un andamiaje conceptual en el que la formación ética sostuvo atributos y competencias del líder (carácter, presencia, capacidad intelectual, habilidades inspiracionales, toma de decisiones y desarrollo de equipos) que la educación militar debía cultivar de modo explícito y verificable (NATO, 2024).

1.5.2. Justificación Metodológica

Metodológicamente, se justificó un enfoque cuantitativo de tipo básico, con diseño no experimental y alcance descriptivo-correlacional, porque el propósito consistió en estimar la magnitud de las variables (ética militar y liderazgo) y en analizar su asociación en un solo momento temporal mediante instrumentos estandarizados aplicados a cadetes de Artillería, procedimiento consistente con estudios de corte transversal en los que se operacionalizaron constructos y se estimaron correlaciones (Arias Díaz, 2021), y porque en investigaciones comparables se validaron cuestionarios tipo Likert y se emplearon análisis descriptivos junto con pruebas de correlación para sustentar relaciones entre variables en poblaciones formativas, lo cual aportó rigurosidad y replicabilidad al diseño adoptado (Copelo Cristóbal, 2022).

1.5.3. Justificación Práctica

Prácticamente, el estudio se justificó porque sus hallazgos ofrecieron evidencia útil para el perfeccionamiento de la formación en la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, al orientar acciones curriculares y de instrucción que reforzaron la interiorización de valores y deberes castrenses, la prevención de conductas contrarias al ethos institucional y la toma de decisiones conforme a la profesión militar (Ministerio de Defensa, 2005), y porque dialogaron con la oferta nacional de capacitación en derechos humanos y Derecho Internacional Humanitario (conducida por el Centro de DIH y DD. HH. del Sector Defensa), facilitando la articulación entre estándares éticos y prácticas de liderazgo en escenarios reales de entrenamiento y apoyo a la población.

1.5.4. Importancia de la investigación

La investigación tuvo importancia porque fortaleció el alineamiento entre el ethos institucional de la EMCH “CFB” y los marcos nacionales e internacionales que demandaron conducta íntegra y liderazgo profesional, aportando evidencia para calibrar formación, evaluación y cultura organizacional en Artillería (Ministerio de Defensa, 2021), y porque permitió traducir al currículo local los referentes contemporáneos de liderazgo y ética para oficiales, incrementando la interoperabilidad doctrinaria y la calidad del mando en la etapa de cadete (NATO, 2024).

Asimismo, su importancia radicó en que ofreció sustento empírico para decisiones académicas y de instrucción al vincular ética militar y liderazgo, ampliando hallazgos recientes de la propia EMCH donde se reportó relación positiva alta entre liderazgo y valores militares en cadetes, lo que justificó intervenciones pedagógicas focalizadas y mediciones periódicas (Carrasco y Sani, 2025), y en que consolidó el enfoque de liderazgo como influencia anclada en la ética profesional, coherente con la doctrina que integró atributos de carácter, competencias y resultados para el cumplimiento de la misión (Department of the Army, 2019).

En el plano de la gestión pública, la investigación fue importante porque proveyó insumos para fortalecer el Modelo de Integridad del Estado mediante indicadores observables en formación militar (útiles para cerrar brechas del Índice de Capacidad Preventiva (ICP) en entidades del Poder Ejecutivo) y para orientar mejoras de control interno y prevención (PCM, 2024), y porque dialogó con el Índice de Riesgos de Corrupción e Inconducta Funcional

(INCO), ofreciendo lineamientos formativos que contribuyeron a mitigar riesgos conductuales desde la etapa de cadete (Contraloría General de la República, 2024).

Finalmente, su importancia social y operacional se expresó en que contribuyó a robustecer la enseñanza en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario en el Sector Defensa (núcleo de la legitimidad del uso de la fuerza y de la confianza pública) mediante la articulación de valores, deberes y liderazgo aplicado en escenarios de instrucción y apoyo a la población (Ministerio de Defensa, 2010), y en que reforzó la premisa, avalada por literatura especializada, de que la ética profesional militar constituyó base para la formación de oficiales capaces de decidir con criterio jurídico-moral y conducir unidades con disciplina y contención (Bodescu, 2024).

I.6. Limitaciones de la investigación

La falta de tiempo se presentó como la principal restricción debido a la coincidencia de la planificación académica con periodos de instrucción y actividades de campaña, lo que redujo ventanas para coordinar permisos, aplicar encuestas y validar instrumentos; para mitigar este riesgo, se trabajó con un cronograma intensivo que integró la recolección de datos a rutinas formativas ya programadas, se gestionaron autorizaciones con antelación y se ejecutó la aplicación en bloques por compañía para no interferir con la instrucción. Asimismo, se emplearon cuestionarios estandarizados de rápida administración, se capacitó brevemente a apoyos logísticos para asegurar uniformidad en la aplicación, y se procedió a la digitación y depuración en paralelo a la recolección, lo que acortó tiempos de procesamiento y permitió cerrar el trabajo de campo dentro del calendario institucional previsto.

La información limitada surgió por restricciones de acceso a documentos internos, sensibilidad de ciertos registros y disponibilidad desigual de antecedentes específicos sobre ética militar y liderazgo en Artillería; para solventarlo, se optó por trabajar con datos primarios obtenidos mediante escalas tipo Likert, se garantizó anonimato y confidencialidad para favorecer respuestas sinceras, y se complementó con fuentes públicas institucionales y repositorios académicos que ofrecieron marcos normativos y evidencias comparables. Además, se realizó un pilotaje breve para ajustar redacción y claridad de ítems, se recurrió a juicio de expertos para asegurar validez de contenido, y se documentaron supuestos y alcances en la delimitación metodológica, de modo que la interpretación de resultados se

mantuviera transparente, reproducible y coherente con el diseño no experimental de alcance descriptivo-correlacional.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

II.1. Antecedentes de la investigación

II.1.1. Antecedentes internacionales

Fernández-Osorio et al. (2025), en su artículo: “Aportes del método inductivo a la enseñanza de la ética militar”, publicado en la revista *Sophia*, Colección de Filosofía de la Educación de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, Cuenca – Ecuador, presentaron un estudio que examinó los resultados del curso “Conceptos Básicos en Ética Militar” impartido al personal de la Escuela Superior de Guerra General Rafael Reyes Prieto (ESDEG) en 2023. La metodología se basó en un enfoque cuantitativo de corte positivista, con análisis estadístico de datos recolectados. La población de interés correspondió a oficiales de las fuerzas militares colombianas, y la muestra estuvo compuesta por 230 participantes del curso. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, aplicando un cuestionario estructurado para medir actitudes sobre ética militar, reglas de enfrentamiento (RE) y efectividad operacional. Los resultados cuantitativos mostraron que el 95,2 % valoró la ética militar como “muy importante” tanto a nivel personal como para otros miembros de su fuerza; el 88,3 % indicó que la ética militar contribuyó a la cohesión dentro de una unidad y entre diferentes unidades; el 78,7 % afirmó que la ética facilita el cumplimiento de las RE y el 75,7 % la consideró compatible con las RE en Colombia; el 79,6 % señaló que el curso influyó en su percepción del uso de la fuerza letal; además, el 90,9 % juzgó que el curso estuvo bien estructurado, el 96,1 % que los temas se explicaron con claridad, y el 96,5 % que los contenidos facilitaron el aprendizaje. En conclusión, la formación en ética militar con enfoque inductivo fortaleció actitudes y comportamientos, favoreció la cohesión de unidades y orientó decisiones responsables sin menoscabar la efectividad operativa.

González y Velásquez (2024), en su Artículo: “Liderazgo ético en el ejercicio del mando militar de los alféreces de la Esmic”, realizado en la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” (ESMIC), Bogotá D.C. – Colombia. El estudio tuvo como objetivo identificar fortalezas y debilidades del currículo en la formación de liderazgo ético para la fase de mando de los alféreces. La metodología se planteó con enfoque cualitativo, de tipo analítico-descriptivo y propositivo. La población correspondió a estudiantes del último nivel (alféreces) y docentes de la ESMIC; la muestra incluyó 168 alféreces y 11 docentes que

respondieron una encuesta en línea (dos civiles y el resto oficiales). La técnica de recolección fue la encuesta y el instrumento consistió en un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y abiertas para recoger percepciones sobre la cátedra de “Liderazgo Militar” y su continuidad en el plan de estudios. Los resultados cualitativos evidenciaron que, aunque existió un plan de estudios definido, la baja continuidad de la asignatura de liderazgo (limitada a dos niveles) generó falencias en la preparación del alférez para su fase de mando; tanto alféreces como docentes coincidieron en la necesidad de intensificar la cátedra y ampliar espacios prácticos. En las conclusiones se sostuvo que la ESMIC contaba con currículo y malla integral, pero se consideró pertinente incrementar la intensidad y cobertura del liderazgo en más niveles, utilizar de forma sistemática la casuística, talleres y seminarios, e incorporar el segundo idioma para favorecer la apropiación del conocimiento y el desempeño futuro del oficial.

De la Pisa (2024), en su Tesis de Doctorado: “Virtudes morales y ética militar”, realizado en la Pontificia Universidad de la Santa Cruz, Roma – Italia. El objetivo se orientó a responder cómo podía el soldado afrontar los retos propios de la ética militar, articulando una propuesta educativa basada en virtudes morales como fundamento del comportamiento profesional en el combate. La metodología se presentó como un estudio teórico-doctrinal y analítico-hermenéutico, sustentado en revisión documental de la tradición de la ética de la virtud y de la ética militar profesional, integrando códigos de conducta e ideas de “guerra justa” para guiar al combatiente hacia el mínimo daño posible. La población y muestra no aplicaron por tratarse de investigación conceptual sin trabajo de campo. La técnica e instrumento correspondieron a revisión bibliográfica y análisis conceptual de fuentes filosófico-teológicas y normativas militares. Los resultados cualitativos mostraron que el modelo más adecuado para la ética militar fue el centrado en virtudes (con especial énfasis en prudencia, fortaleza, justicia y templanza), pues permitió convertir criterios y principios en hábitos estables para decidir y actuar rectamente bajo presión, y ofreció un encuadre práctico para la formación del carácter militar. En conclusión, la ética militar dejó de entenderse solo como un elenco de reglas para convertirse en un programa formativo de virtudes morales que fortaleció la responsabilidad personal del soldado, su adhesión al bien común y la coherencia entre eficacia operacional y honor militar; la tesis fue defendida en Roma en 2024 y publicada por el Ministerio de Defensa en 2025.

Rodríguez (2021), en su Tesis de Maestría: “El liderazgo en la formación militar del cadete de la Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Rennella Barbatto ‘ESMA’”, realizado en la Universidad Tecnológica Indoamérica, Quito – Ecuador. El objetivo se orientó a analizar el liderazgo en la formación militar del cadete de la ESMA, identificando causas de la insuficiencia de liderazgo y proponiendo un Manual de Liderazgo desplegado mediante un taller para cadetes e instructores. La metodología se planteó con enfoque mixto (cualitativo–cuantitativo), modalidad aplicada, de nivel descriptivo, con componentes de campo y bibliográfico–documental. La población consideró 203 cadetes y 15 instructores; la muestra de cadetes fue de 130 seleccionados mediante muestreo aleatorio simple por cursos (33, 40, 34 y 23 respectivamente). La técnica fue la encuesta y el instrumento un cuestionario de escala Likert aplicado en Google Forms, validado por tres expertos y con α de Cronbach = 0,90; los datos se organizaron en tablas de frecuencia y gráficos para su análisis. Los resultados (cuantitativos) mostraron, por ejemplo, que el 49,62 % de los cadetes estuvo “totalmente de acuerdo” y el 43,2 % “de acuerdo” con participar en el taller de difusión del Manual de Liderazgo (8,5 % en desacuerdo), evidenciando alta aceptación de la propuesta formativa. En conclusión, el estudio permitió evaluar y fortalecer el liderazgo en la formación militar mediante la implementación de un taller basado en el Manual de Liderazgo, recomendándose ampliar su incorporación curricular para mejorar el desempeño de los futuros oficiales.

Velasco (2020), en su Tesis de Especialización: “Liderazgo en las Fuerzas Militares y su incidencia para enfocar y aprovechar de mejor manera el talento humano, pilar fundamental en toda organización”, realizado en la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá – Colombia. El objetivo se orientó a analizar los estilos de liderazgo, determinar la relación entre liderazgo y gestión del talento humano e identificar el estilo aplicado en las Fuerzas Militares. La metodología se planteó como una revisión documental de información pertinente (artículos, ensayos y documentos institucionales), con búsqueda en bases de datos y en el repositorio de la UMNG, seguida de análisis de la información seleccionada. La población y muestra no correspondieron por tratarse de un estudio documental sin trabajo de campo. La técnica consistió en revisión bibliográfica y análisis de contenido de fuentes secundarias recuperadas de las colecciones académicas de la universidad. Los resultados cualitativos mostraron que el liderazgo transformacional fue el estilo utilizado y el que mejor incidió en el talento humano, al promover influencia positiva, motivación e inspiración continuas, traducidas en cambios favorables, entusiasmo y cumplimiento de la misión; el

estilo autocrático no se aplicó por no considerar la participación del personal; el democrático cumplió en gran medida los postulados de las instituciones castrenses al considerar opinión y participación; y el liberal no se observó por implicar menor control de los líderes. En conclusión, se sostuvo que el liderazgo transformacional favoreció la gestión del talento humano y el logro de objetivos institucionales, por lo que se confirmó la tesis planteada en el ensayo.

II.1.2. Antecedentes nacionales

Colina y Arevalo (2024), en su Tesis de Licenciatura: “Ética militar y desarrollo profesional 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. Objetivo: se determinó la relación entre la ética militar y el desarrollo profesional en cadetes de Caballería. Metodología: se adoptó un enfoque cuantitativo, con método hipotético-deductivo y diseño no experimental, transversal y correlacional. Población y muestra: la población estuvo conformada por 94 cadetes y la muestra fue probabilística aleatoria de 76 cadetes. Técnica e instrumento de recolección de datos: se aplicó encuesta mediante cuestionario tipo Likert; la variable “ética militar” se midió con 18 ítems (principios fundamentales, comportamiento ético, aplicación en situaciones reales) y “desarrollo profesional” con 20 ítems (formación académica, liderazgo y trabajo en equipo, adaptabilidad y crecimiento personal); la validez se estableció por juicio de expertos y piloto; la confiabilidad fue alta ($\alpha=0.895$ para V1 y $\alpha=0.940$ para V2). Resultados: en la tabla general, 57.9% de los cadetes con desarrollo profesional alto también presentaron ética militar alta; 27.6% se ubicaron en niveles medios concordantes y los bajos fueron marginales (1.3%). Se rechazó normalidad (K-S, $p<0.05$) y, con Spearman, se halló correlación positiva alta entre ética militar y desarrollo profesional ($\rho=0.755$; $p=0.000$). Conclusiones: se confirmó una relación directa y significativa entre ambas variables, por lo que el fortalecimiento ético se asoció con mejores niveles de desarrollo profesional en los cadetes de Caballería de la EMCH “CFB” en 2024.

Veramatus y Atencio (2024), en su tesis de Licenciatura: “Fortalecimiento de la ética militar y liderazgo de los cadetes de Artillería de cuarto año de la Escuela Militar de Chorrillos ‘CFB’, 2024”, realizado en la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, Lima – Perú. Objetivo: se determinó la relación entre el fortalecimiento de la ética militar y el liderazgo en los cadetes de Artillería de cuarto año. Metodología: se adoptó

un enfoque cuantitativo, de tipo básico, con método hipotético-deductivo, alcance descriptivo-correlacional y diseño no experimental transversal. Población y muestra: la población estuvo conformada por 31 cadetes y la muestra fue censal no probabilística de 29 cadetes de Artillería de cuarto año. Técnica e instrumento de recolección de datos: se aplicó encuesta mediante cuestionario tipo Likert de 30 ítems (15 para ética militar y 15 para liderazgo), con alta confiabilidad ($\alpha=0.895$ para la variable 1 y $\alpha=0.940$ para la variable 2). Resultados: en el análisis descriptivo, 79.3% presentó alto fortalecimiento de la ética militar; 69.0% mostró alto comportamiento ético; y 65.5% alcanzó alto liderazgo; en la prueba de hipótesis, la correlación de Spearman fue 0.769 para la hipótesis general, 0.746 para valores morales–liderazgo, 0.807 para disciplina–liderazgo y 0.973 para comportamiento ético–liderazgo (sig.=0.000). Conclusiones: se confirmó una relación positiva y significativa entre el fortalecimiento de la ética militar y el liderazgo; además, el fortalecimiento de valores morales, la disciplina y el comportamiento ético se asoció con mayores niveles de liderazgo en los cadetes evaluados.

Milla y Garcia (2024), en su Tesis de Licenciatura: “Ética militar y responsabilidad social de los cadetes de cuarto año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos ‘CFB’, 2024”, realizado en la Escuela Militar de Chorrillos ‘Coronel Francisco Bolognesi’, Lima – Perú. El objetivo se orientó a determinar la relación entre la ética militar y la responsabilidad social en cadetes de cuarto año de Artillería. La metodología se planteó con enfoque cuantitativo, método hipotético–deductivo, alcance descriptivo–correlacional y diseño no experimental, transversal. La población estuvo conformada por 31 cadetes y la muestra fue censal de 29 cadetes de Artillería de cuarto año. La técnica de recolección fue la encuesta mediante cuestionario con ítems en escala Likert; la validez se estableció por juicio de expertos y prueba piloto; la confiabilidad se evaluó con alfa de Cronbach procesado en SPSS 27. En los resultados cuantitativos, 55.2% de los cadetes se ubicaron simultáneamente en nivel alto de ambas variables; 17.2% mostraron ética alta y responsabilidad social media; 24.1% presentaron ética media (20.7% con responsabilidad social media) y 3.4% registraron niveles bajos; la normalidad se rechazó con Shapiro–Wilk ($p<0.05$) y la prueba de hipótesis arrojó Spearman $\rho=0.893$, $p=0.000$, confirmando relación positiva alta entre ética militar y responsabilidad social. En conclusión, se sostuvo que fortalecer principios éticos y el cumplimiento del deber se asoció con mayores niveles de responsabilidad social en los cadetes evaluados, validándose la hipótesis general del estudio.

Quispe y Coronado (2024), en su Tesis de Licenciatura: “Liderazgo militar y 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. El objetivo se orientó a determinar la relación entre el liderazgo militar y la formación militar en cadetes de Caballería. La metodología se definió con enfoque cuantitativo, de tipo básico, método hipotético-deductivo, alcance descriptivo-correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La población correspondió a 90 cadetes de Caballería y la muestra estuvo conformada por 61 cadetes seleccionados; la técnica fue la encuesta y el instrumento un cuestionario de preguntas cerradas. En los resultados (cuantitativos), el 25,7 % (16/61) se ubicó simultáneamente en nivel alto de liderazgo militar y formación militar; además, con liderazgo alto y formación media se registró el 43,4 % (26/61), mientras que con liderazgo medio y formación media se observó el 10,0 % (6/61), confirmando predominio de niveles altos y medios en ambas variables. La prueba de normalidad (Kolmogorov–Smirnov) indicó distribución no normal ($p < 0,05$), por lo que se aplicó la correlación de Spearman; la hipótesis general arrojó $\rho = 0,876$ con $p = 0,001$, evidenciando relación positiva alta entre liderazgo y formación militar. En conclusión, se sostuvo que mayores niveles de liderazgo militar se asociaron con mejor formación militar en los cadetes analizados, respaldando la pertinencia de fortalecer competencias de conducción y formación doctrinal dentro del proceso educativo de la EMCH “CFB”.

Juande y Herrera (2022), en su Tesis de Licenciatura: “Liderazgo en el mando tipo misión y el comportamiento militar de los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos ‘Coronel Francisco Bolognesi’ 2022”, realizado en la Escuela Militar de Chorrillos ‘Coronel Francisco Bolognesi’, Lima – Perú. Objetivo: se determinó la relación entre el liderazgo en el mando tipo misión y el comportamiento militar de los cadetes de cuarto año de Infantería. Metodología: el estudio se desarrolló con enfoque cuantitativo, de tipo básico, con método relacional y descriptivo, alcance descriptivo–correlacional, y diseño no experimental, transversal. Población y muestra: la población estuvo conformada por 109 cadetes y la muestra probabilística aleatoria fue de 86 cadetes, calculada con 95% de confianza y 5% de error. Técnica e instrumento de recolección de datos: se aplicó encuesta mediante cuestionario Likert (1–5); la validez se estableció por juicio de expertos (98%) y la confiabilidad fue muy alta ($\alpha=0.843$ para V1 y $\alpha=0.837$ para V2; 10 ítems por variable), con prueba piloto a 20 cadetes y procesamiento en SPSS. Resultados: en el análisis descriptivo, el 80.23% alcanzó nivel alto en liderazgo tipo misión (13.95% medio; 5.81% bajo); en los

principios de mando tipo misión, 67.44% fue alto; en niveles de liderazgo, 76.74% fue alto; y en influencia del líder, 73.26% fue alto. Dado que la normalidad fue rechazada (Kolmogorov–Smirnov, $p < 0.05$), se aplicó Spearman, obteniéndose $\rho = 0.713$; $p = 0.000$ para la hipótesis general (relación positiva alta). Conclusiones: se confirmó una relación directa y significativa entre liderazgo en el mando tipo misión y comportamiento militar, coherente con correlaciones específicas moderadas para cada dimensión analizada.

II.2. Bases teóricas

II.2.1. Variable 1: Ética militar

Definición

La ética militar se entendió como el conjunto de principios, valores y normas que orientaron el carácter y la conducta de quienes pertenecieron a la profesión de armas, guiando decisiones y acciones en contextos de paz, crisis y conflicto, y articulándose con la misión constitucional y el servicio a la Nación (Ministerio de Defensa, 2024), y, desde la perspectiva comparada, se asumió como un marco formativo explícito que fortaleció la interoperabilidad profesional al exigir que el liderazgo y el desempeño estuvieran anclados en criterios éticos verificables y enseñables (NATO, 2024).

En su núcleo axiológico, la ética militar se expresó mediante valores y deberes como honor, integridad, respeto, sacrificio, responsabilidad, disciplina, lealtad y deber, que delimitaron lo permitido y lo exigible al personal militar, y que se hallaron codificados para uniformar el lenguaje y la práctica profesional en todas las escuelas e institutos de formación (Ministerio de Defensa, 2005), mientras que su alcance práctico incluyó el respeto de los derechos humanos y la consideración del entorno como bien protegido por el Derecho Internacional Humanitario, incorporando reglas y recomendaciones para prevenir, mitigar y remediar daños desde la planificación y conducción de operaciones (ICRC, 2020).

Operativamente, la ética militar se materializó en el juicio prudencial del líder y del soldado frente a dilemas reales (uso gradual de la fuerza, proporcionalidad, trato a personas protegidas, conducción ante órdenes ambiguas), por lo que se integró a la toma de decisiones a través de doctrinas que describieron atributos del carácter, competencias y resultados esperados, buscando garantizar decisiones lícitas y moralmente defendibles bajo presión (Department of the Army, 2019), y, en la reflexión académica reciente, se sostuvo que la

cultura, las convicciones y la educación ética estructuraron las “barreras morales” que contuvieron conductas indebidas y preservaron la legitimidad de la institución ante la sociedad (ICRC, 2025).

En el plano institucional, la ética militar se operacionalizó mediante instrumentos de gobernanza y de integridad que orientaron la conducta cotidiana, reforzaron los deberes, prohibiciones y canales de denuncia, e incorporaron estándares de probidad y servicio aplicables al personal y a la cadena de mando, asegurando coherencia entre la formación, el régimen disciplinario y la función pública en el sector defensa (Ministerio de Defensa, 2021), y estos marcos se actualizaron para vincular principios, deberes y responsabilidades con unidades funcionales de integridad, control interno y transparencia, con el fin de sostener un clima ético y un liderazgo confiable en todas las dependencias (Ministerio de Defensa, 2024).

Teorías

La ética militar se sostuvo, en primer lugar, en la teoría de la virtud, según la cual el núcleo moral de la profesión de armas residió en el carácter y en las virtudes practicadas de forma habitual (honor, integridad, respeto, sacrificio, disciplina y lealtad) que permitieron a los militares “ser” el tipo de personas capaces de deliberar y obrar rectamente bajo presión, y no solo “hacer” lo correcto siguiendo reglas externas (Moelker y Olsthoorn, 2007), y, en esta línea, la ética militar aplicada se concibió como una guía práctica para resolver dilemas reales en operaciones cuando los principios o las consecuencias no ofrecieron orientación suficiente, de modo que el cultivo de virtudes profesionales posibilitó juicios prudentiales y fiables en el terreno (Pfaff, 2023).

En segundo término, la ética militar se fundamentó en la teoría deontológica del deber, que entendió la conducta profesional como cumplimiento de obligaciones y principios universales que ordenaron el uso de la fuerza y la protección de la dignidad humana, plasmándose en códigos y doctrinas institucionales (como el Army Ethic) que establecieron estándares vinculantes de servicio honorable, confianza y responsabilidad para todos los miembros de la profesión militar (Department of the Army, 2014), y, desde un enfoque filosófico aplicado, la formulación kantiana del imperativo categórico aportó criterios de respeto a las personas como fines en sí mismas que mejoraron el trato debido y la toma de decisiones en ámbitos sensibles de la vida militar (Schulzke, 2012).

En tercer lugar, la ética militar se articuló con la tradición de la “guerra justa” y con el Derecho Internacional Humanitario como marco normativo-moral que reguló tanto las razones para recurrir a la fuerza como, sobre todo, la forma de conducirla con distinción, proporcionalidad y humanidad, destacándose la vigencia de códigos guerreros y de la cultura organizacional como soportes prácticos de contención y cumplimiento normativo en las fuerzas armadas contemporáneas (ICRC, 2025), y, complementariamente, se examinó cómo los fundamentos morales y culturales dialogaron con las obligaciones jurídicas para reforzar la obediencia significativa a las reglas de la guerra y mitigar los límites inherentes de la regulación legal en el campo (Bartles-Smith, 2022).

Finalmente, en esta investigación la variable se dimensionó con Valores fundamentales (virtudes que sostuvieron el carácter), Conducta profesional (deberes y reglas que normaron el servicio) y Responsabilidad social (obligaciones hacia la sociedad y las personas protegidas), en coherencia con marcos doctrinarios de ética profesional y con los principios humanitarios aplicados a la conducción de operaciones (Department of the Army, 2014; ICRC, 2025).

Dimensión 1. Valores fundamentales

Los valores fundamentales se entendieron como el núcleo axiológico que estructuró la identidad y la conducta profesional del militar, al fijar convicciones estables (como honor, integridad, respeto y sacrificio) que orientaron el juicio y las acciones en toda circunstancia, dentro y fuera del servicio (Ministerio de Defensa, 2005), y, en coherencia comparada, se consideró que dichos valores sostuvieron el ethos de la profesión de armas y la educación del liderazgo al servir de base común para la interoperabilidad intelectual y profesional entre academias y ejércitos (NATO, 2024).

En términos operativos, estos valores se tradujeron en estándares visibles de carácter y conducta: el honor comprometió al militar con la veracidad y la excelencia del servicio, la integridad exigió coherencia entre principios y actos, el respeto demandó trato digno hacia subordinados, pares y superiores, y el sacrificio implicó primar el bien de la misión y de la colectividad por encima del interés personal (Department of the Army, 2019), mientras que, desde la ética de la virtud, se sostuvo que la formación moral buscó cultivar hábitos estables que permitieron deliberar y obrar rectamente bajo presión, evitando que las reglas o los cálculos instrumentales resultaran insuficientes ante dilemas reales (Pfaff, 2023).

Asimismo, los valores fundamentales cumplieron una función de contención práctica frente a riesgos de abuso o mala conducta al vincular la actuación cotidiana con obligaciones de respeto de la dignidad humana y de protección de bienes especialmente sensibles en operaciones, aportando criterios de distinción, proporcionalidad y humanidad que informaron la planificación, la conducción y la evaluación de acciones militares (ICRC, 2020), y, en el plano institucional, estos valores se articularon con códigos y guías de integridad que orientaron el comportamiento diario y reforzaron deberes, prohibiciones y canales de denuncia, asegurando coherencia entre la formación ética, el régimen disciplinario y la función pública en el sector defensa (Ministerio de Defensa, 2021).

En el contexto de formación de cadetes, los valores fundamentales se internalizaron como competencias observables mediante la vida de cuartel, la instrucción y el currículo, de modo que la ejemplaridad del mando y la cohesión de las unidades dependieron del arraigo efectivo de estas convicciones en el carácter del futuro oficial (Caro Ybarra, 2023), y la evidencia académica reciente en la Escuela Militar de Chorrillos mostró que el desarrollo de valores militares se asoció significativamente con indicadores de liderazgo y desempeño formativo, lo que justificó mediciones periódicas y acciones pedagógicas focalizadas para consolidarlos desde etapas tempranas (Carrasco y Sani, 2025).

Dimensión 2. Conducta profesional

La conducta profesional se entendió como el conjunto de deberes, estándares y hábitos observables que tradujeron la ética militar en comportamientos concretos (dentro y fuera del servicio), alineando el carácter del cadete con los principios institucionales y con el ejercicio honrado del mando (Ministerio de Defensa, 2024), y, en el marco castrense peruano, se definió con base en lineamientos oficiales que demandaron honor, integridad, respeto, sacrificio, responsabilidad, disciplina, lealtad y deber como criterios de actuación cotidiana y de evaluación formativa (Ministerio de Defensa, 2005).

Normativamente, la conducta profesional se sostuvo en reglas disciplinarias específicas que regularon obligaciones, prohibiciones, faltas y sanciones del personal militar para preservar la disciplina, la jerarquía y la subordinación en beneficio de la misión y de la cohesión de las unidades (Congreso de la República, 2007), y este marco se implementó mediante su Reglamento, que detalló procedimientos, garantías del debido proceso y órganos

competentes, asegurando proporcionalidad, legalidad y razonabilidad en la respuesta institucional ante infracciones (El Peruano, 2013).

Como parte del régimen general de la función pública, la conducta profesional también se vinculó con principios transversales de probidad, respeto, eficiencia, idoneidad, imparcialidad y transparencia que guiaron la actuación del personal del Estado, proporcionando un piso ético mínimo que complementó la normativa castrense en el desempeño diario, y estas pautas se difundieron y estandarizaron a través de guías públicas que sistematizaron deberes, prohibiciones y canales de denuncia para consolidar culturas de integridad en las entidades (SERVIR, 2022).

En la dimensión profesional-operativa, la conducta se expresó en obedecer órdenes legales, decidir bajo presión conforme a principios, rendir cuentas por los resultados y modelar comportamientos que fortalecieron la confianza interna y la legitimidad externa, articulando atributos del carácter con competencias de liderazgo y con estándares doctrinarios de la profesión de armas (NATO, 2024), y, de forma complementaria, se asumió que el “ethos” profesional exigió prácticas éticas accesibles y enseñables (no solo enunciados) para que los miembros del servicio actuaran con rectitud y contención incluso en entornos de riesgo o ambigüedad (Department of the Army, 2014).

Finalmente, en el contexto formativo de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, la conducta profesional se abordó empíricamente como desempeño observable en responsabilidad, disciplina, lealtad y sentido del deber, evaluándose con instrumentos estandarizados y hallándose relaciones significativas con la deontología y con la cultura de liderazgo que la Escuela promovió en sus programas (Guerrero y Cabezudo, 2020), y la evidencia académica nacional describió que los valores y la ética profesional militar resultaron pilares para el comportamiento disciplinado, el clima organizacional y la preparación del futuro oficial, justificando su medición y retroalimentación pedagógica continua (Caro Ybarra, 2023).

Dimensión 3. Responsabilidad social

La responsabilidad social se entendió como el compromiso institucional, voluntario y verificable, de asumir los impactos de la organización sobre la sociedad y el medio ambiente, integrando en la toma de decisiones el respeto a las partes interesadas (comunidad, personal y entorno) y orientando sus prácticas más allá del mero cumplimiento legal, y, desde la

perspectiva de la responsabilidad social organizacional, se asumió como un conjunto de responsabilidades interrelacionadas (económicas, legales, éticas y filantrópicas) cuyo cumplimiento fortaleció la legitimidad pública y la confianza social en instituciones que operaron en contextos sensibles como la defensa (Carroll, 2016).

En su dimensión de derechos humanos, la responsabilidad social implicó que la institución militar hubiera integrado estándares universales en su formación y en sus procedimientos, incorporando metodologías de capacitación, evaluación y mejora continua que asentaron competencias para prevenir violaciones, tratar dignamente a todas las personas y responder con rendición de cuentas cuando correspondió (OHCHR, 2025), y, en escenarios de apoyo a la población, supuso coordinar profesionalmente con actores humanitarios para que el empleo de capacidades militares hubiese maximizado el bienestar civil sin comprometer principios humanitarios, lo que exigió reglas claras de coordinación civil–militar y delimitación de roles.

Respecto del ambiente, la responsabilidad social se tradujo en obligaciones de prevención, mitigación y reparación de daños ambientales vinculadas a la planificación, conducción y evaluación de actividades, considerando al entorno natural como bien protegido y transversal a toda decisión operativa (ICRC, 2022), y, de manera complementaria, se sostuvo en un cuerpo de reglas y recomendaciones (treinta y dos en total) que ofrecieron criterios prácticos y jurídicos para reducir riesgos ambientales, documentar impactos y consolidar salvaguardas durante el ciclo completo de las operaciones (ICRC, 2023).

En su relación con la comunidad, la responsabilidad social supuso articular capacidades militares para contribuir al bienestar social mediante acciones de apoyo en desastres, protección de servicios esenciales y fortalecimiento de la resiliencia local, siempre bajo marcos doctrinarios que definieron cómo cooperar con autoridades civiles y actores humanitarios sin sustituir su mandato ni afectar la percepción de neutralidad de la ayuda (NATO, 2019), y, a nivel del sistema de Naciones Unidas, se orientó por guías operativas que organizaron la coordinación civil–militar y el uso excepcional de medios militares para tareas humanitarias, priorizando necesidades de la población, proporcionalidad y mínima interferencia con espacios civiles (OCHA, 2007).

II.2.2. Variable 2: Liderazgo

Definición

El liderazgo se definió como la capacidad profesional de influir en las personas proporcionando propósito, dirección y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización, integrando atributos del carácter y competencias observables que, en el ámbito castrense, articularon la identidad de la profesión de armas con resultados operativos verificables (Department of the Army, 2019). En este marco, la educación de oficiales se concibió como un proceso deliberado que elevó la interoperabilidad intelectual y profesional mediante un currículo explícito de liderazgo y ética, asegurando que la influencia del líder estuviera anclada en principios compartidos y estándares comunes entre aliados y socios (NATO, 2024).

Como práctica moralmente guiada, el liderazgo se entendió también como influencia ética que modeló normas, expectativas y conductas, evidenciándose en la literatura que el liderazgo ético se asoció, en promedio, con mejores actitudes y conductas de los subordinados y con climas de trabajo más prosociales, lo que justificó su centralidad en organizaciones de alta responsabilidad pública como las fuerzas armadas (Bedi et al., 2016). A la vez, se verificó que el clima ético de las unidades medió la relación entre liderazgo ético y reducción de conductas indebidas, ofreciendo un mecanismo explicativo por el cual la influencia del mando se tradujo en menor desviación organizacional y en mayor cumplimiento de reglas y valores (Mayer et al., 2010).

Desde la perspectiva de desempeño, el liderazgo se describió como un conjunto integrado de habilidades inspiracionales (carisma, empatía, inspiración y motivación), de toma de decisiones (claridad, asertividad, flexibilidad y rapidez) y de desarrollo de equipos (comunicación, delegación, empoderamiento y cohesión), con evidencia de que estilos transformacionales se relacionaron positivamente con la potencia de grupo y con la cohesión, factores críticos para la eficacia de pequeñas unidades en condiciones de presión. De forma complementaria, se constató que los modelos de requisitos de liderazgo en estructuras militares incorporaron, además del conocimiento técnico, atributos como valores, empatía y capacidad para crear climas de aprendizaje, subrayando que la construcción de equipos competentes dependió tanto del carácter como de la competencia del líder (Schirmer et al., 2008).

En términos de desarrollo profesional, el liderazgo se abordó como un proceso acumulativo de formación, entrenamiento y experiencia en el que los comandantes diseñaron oportunidades deliberadas para practicar las competencias de liderar, desarrollar a otros y lograr resultados, y en el que la evaluación periódica aseguró la alineación entre la ética de la profesión y el rendimiento organizacional (Department of the Army, 2019). Asimismo, los marcos curriculares multinacionales mostraron que el liderazgo efectivo se sostuvo cuando los programas incorporaron explícitamente el razonamiento ético, la toma de decisiones bajo incertidumbre y la gestión del riesgo, convirtiendo la influencia del líder en una práctica enseñable y medible a lo largo de la carrera (NATO, 2024).

Teorías

El liderazgo, en su primera gran corriente explicativa, se fundamentó en la teoría transformacional y en el Modelo de Rango Total (FRLM), donde el líder inspiró, modeló e impulsó cambios elevando las metas, los valores y el sentido de propósito de sus seguidores, con efectos positivos robustos sobre satisfacción, rendimiento y comportamiento extra-rol en múltiples contextos organizacionales, incluidos entornos militares, (Judge y Piccolo, 2004), y esta perspectiva integró conductas transformacionales y transaccionales medidas habitualmente con el MLQ, resaltando que la influencia inspiracional, la consideración individualizada y el estímulo intelectual operaron como palancas que fortalecieron la cohesión y la eficacia de equipos pequeños bajo presión, (Bass y Riggio, 2006).

Una segunda corriente clave se articuló como liderazgo auténtico, que concibió la influencia efectiva como resultado de la autoconciencia, la transparencia relacional, el procesamiento equilibrado de la información y la internalización de un núcleo moral que guió decisiones y vínculos de alta confianza, (Avolio y Gardner, 2005), y la evidencia psicométrica trans-cultural validó un constructo teórico con capacidad para explicar climas éticos, compromiso y conductas prosociales, demostrando que líderes auténticos promovieron bienestar, ciudadanía organizacional y desempeños superiores al alinear valores personales y organizacionales, (Walumbwa et al., 2008).

La tercera teoría relevante correspondió al enfoque Camino-Meta, que explicó el liderazgo como ajuste dinámico de conductas del líder (directiva, de apoyo, participativa y orientada al logro) para clarificar rutas, remover obstáculos y alinear recompensas con metas, elevando así la motivación y el desempeño de los seguidores en función de sus expectativas y

del entorno de tarea, (House, 1971), y los desarrollos posteriores sintetizaron su base en teorías de motivación por metas y expectativas, ofreciendo criterios operativos para seleccionar estilos según complejidad de la tarea, autonomía del subordinado y estructura organizativa, útiles para unidades que requerían decisiones oportunas y coordinación fina, (House, 1971).

En esta investigación, el liderazgo se dimensionó con Habilidades inspiracionales, Toma de decisiones y Desarrollo de equipos, atendiendo a la integración entre carácter, competencias y resultados que la doctrina profesional de oficiales enfatizó para la conducción efectiva de unidades.

Dimensión 1. Habilidades inspiracionales

Las habilidades inspiracionales se entendieron como el conjunto de conductas mediante las cuales el líder imprimió propósito, dirección y motivación a su gente (mediante la comunicación de una visión exigente pero alcanzable, el establecimiento de expectativas altas con optimismo y la ejemplaridad en el servicio) para elevar el desempeño y la identificación con la misión, rasgos que, en el ámbito castrense, se vincularon con el carácter y la ética de la profesión de armas y se enseñaron de forma explícita en la formación de oficiales (Department of the Army, 2019), y, en coherencia con marcos curriculares multinacionales, se asumió que estas habilidades incrementaron la interoperabilidad intelectual y profesional entre academias al traducir valores compartidos en prácticas observables de influencia positiva sobre el colectivo (NATO, 2024).

En términos conceptuales, las habilidades inspiracionales abarcaron componentes como el carisma o influencia idealizada y la motivación inspiradora (núcleo del liderazgo transformacional), que se expresaron en articular una narrativa de futuro, conectar el esfuerzo con un propósito superior, reconocer logros y transmitir confianza para enfrentar metas desafiantes; estos elementos se midieron con instrumentos estandarizados (por ejemplo, el MLQ) y mostraron asociaciones positivas robustas con satisfacción, desempeño y conductas extra-rol (Bass y Riggio, 2006), mientras que la evidencia meta-analítica confirmó que los comportamientos transformacionales (en particular la inspiración y la consideración individualizada) se relacionaron de forma significativa con los resultados de los seguidores en múltiples contextos organizacionales, incluidos los de alta demanda (Judge y Piccolo, 2004).

Desde la perspectiva psicosocial, estas habilidades se sustentaron en la capacidad del líder para movilizar emociones prosociales (como la empatía) y generar climas de seguridad psicológica que disminuyeron ansiedad intergrupal, favorecieron la apertura al cambio y reforzaron la disposición a cooperar bajo presión, efectos observados en muestras militares donde el contacto con líderes y la calidad de las interacciones incrementaron empatía y mejoraron actitudes hacia la diversidad de roles (Nicol et al., 2024), y, de modo complementario, se entendió que la formación doctrinaria del liderazgo profesional incluyó el desarrollo deliberado de la empatía como atributo del carácter, al ser condición para orientar, contener y motivar a subordinados en contextos inciertos o de alto riesgo (Department of the Army, 2019).

En unidades militares pequeñas, las habilidades inspiracionales se asociaron empíricamente con mayor “potencia de grupo”, cohesión e identificación, sirviendo como engranaje que convirtió la visión compartida en coordinación efectiva y rendimiento bajo condiciones de fricción; en estudios con pelotones del Ejército de Tierra de España, el liderazgo transformacional predijo la potencia de grupo a través de la identificación y la cohesión (García-Guiu et al., 2016), y en análisis de estructuras del Ejército se constató que los efectos positivos de estos comportamientos fueron particularmente fuertes en niveles superiores de conducción, aportando reglas prácticas para ajustar el estilo de influencia a la complejidad de la tarea y al grado de autonomía del subordinado (Kane y Tremble, 2000).

Dimensión 2. Toma de decisiones

La toma de decisiones se entendió como el proceso profesional mediante el cual el líder proporcionó propósito, dirección y motivación para cumplir la misión al seleccionar, entre cursos de acción disponibles, aquel más coherente con la intención del comandante, los riesgos aceptables y los valores de la profesión de armas, articulando juicio, carácter y competencia en contextos de incertidumbre y presión (Department of the Army, 2019), y, en la educación de oficiales, se asumió que este proceso se enseñó explícitamente junto con el razonamiento ético y crítico para asegurar estándares comunes entre aliados y socios (NATO, 2024).

Desde el enfoque doctrinario, la toma de decisiones se operacionalizó mediante procesos analíticos formales como el Military Decision-Making Process (MDMP), que descompuso el problema en pasos secuenciales (recepción de la misión, análisis de la misión,

desarrollo, comparación y selección de cursos de acción, y producción de la orden) para integrar inteligencia, operaciones y apoyo de fuegos en un plan consistente con el tiempo disponible y la guía del comandante (Department of the Army, 2023), y, a nivel de manuales, se estableció que el MDMP y los procedimientos de conducción de tropas ofrecieron un andamiaje sistemático para transformar la intención en órdenes claras, coordinadas y ejecutables bajo condiciones de fricción (Department of the Army, 2014).

Junto al análisis formal, la toma de decisiones en el terreno se explicó mediante el paradigma del “naturalistic decision making”, según el cual líderes experimentados reconocieron patrones, formaron “modelos mentales” de la situación y actuaron con rapidez usando ciclos de evaluación-acción ajustados al contexto, lo que permitió decisiones eficaces aun con datos incompletos y elevada presión temporal (Klein, 2008), y este desempeño descansó en la conciencia situacional (percibir elementos relevantes, comprender su significado y proyectar su evolución) que se vinculó estrechamente con la calidad y oportunidad de las decisiones en sistemas dinámicos (Endsley, 1995).

Asimismo, la toma de decisiones se concibió como práctica moralmente guiada: la legitimidad de las operaciones exigió que los criterios éticos y jurídicos (distinción, proporcionalidad, humanidad y mínima afectación) enmarcaran la selección de medios y modos durante todo el ciclo de planeamiento y ejecución, asegurando que la decisión operativa preservara la confianza pública y la disciplina de la fuerza (NATO, 2025), y, en la profesión militar, se explicitó que el líder de carácter integró deliberadamente estos principios en su juicio prudencial para alinear resultados con el ethos del servicio y la intención del mando (Department of the Army, 2019).

Finalmente, el desarrollo de la capacidad de decidir se abordó como un proceso acumulativo de educación, entrenamiento y experiencia, en el que los programas multinacionales recomendaron combinar instrucción formal, ejercicios y prácticas deliberadas para fortalecer competencias cognitivas y socioemocionales (pensamiento crítico, comunicación y juicio bajo riesgo) transferibles a operaciones complejas y culturalmente diversas (Masakowski et al., 2022), y, en guías para mandos y estados mayores, se enfatizó que la elección de metodologías (diseño, MDMP, procedimientos de conducción) dependió del alcance del problema, del tiempo y de la disponibilidad de estado mayor, ofreciendo criterios prácticos para decidir con rigor y oportunidad en cada nivel (Army University, 2025).

Dimensión 3. Desarrollo de equipos

El desarrollo de equipos se entendió como un proceso sistémico y deliberado mediante el cual una unidad incrementó sus capacidades colectivas (conocimiento compartido, confianza, coordinación y cohesión) para cumplir tareas complejas bajo presión, integrando intervenciones de socialización, entrenamiento y retroalimentación que consolidaron desempeños superiores sostenidos en el tiempo (Kozlowski y Ilgen, 2006), y en el ámbito castrense se articuló con doctrinas de liderazgo que describieron atributos del carácter y competencias para construir equipos efectivos que aprendieron, se adaptaron y mantuvieron disciplina y propósito en ambientes inciertos (Department of the Army, 2019).

Desde la perspectiva del ciclo vital de los grupos, el desarrollo de equipos se explicó como una progresión por etapas (formación, confrontación, normalización, desempeño y cierre) en la que los líderes guiaron la transición de vínculos nominales a interdependencias funcionales mediante reglas claras, roles, metas y prácticas de cooperación (Tuckman y Jensen, 1977), y en la práctica militar este enfoque se operacionalizó con modelos y técnicas de “team building” que establecieron actividades, evaluaciones y ajustes para fortalecer la cohesión por medio de la confianza mutua y el propósito compartido en pelotones, secciones y compañías (Department of the Army, 2015).

En términos funcionales, el desarrollo de equipos se sustentó en procesos (de transición, de acción y de gestión relacional) y en estados emergentes (confianza, cohesión, seguridad psicológica y eficacia colectiva) que se reforzaron recíprocamente, de modo que planificar, monitorear y reflexionar mejoró la coordinación y la resiliencia del conjunto (Marks et al., 2001), y la evidencia sintetizada en la literatura sobre trabajo en equipo mostró que componentes nucleares como liderazgo del equipo, monitoreo del desempeño mutuo, conductas de respaldo, adaptabilidad y orientación al equipo se asociaron con resultados superiores y transferibles a entornos de alta demanda (Salas et al., 2005).

El desarrollo de equipos también se explicó por la construcción de “modelos mentales compartidos”, esto es, representaciones comunes de la tarea, del equipamiento y de las funciones de los miembros que permitieron anticipar necesidades, distribuir la carga y coordinar sin fricción aun con información incompleta (Cannon et al., 1993), y se fortaleció mediante prácticas institucionalizadas de aprendizaje como las “after-action reviews” que guiaron a las unidades para analizar qué ocurrió, por qué ocurrió y cómo sostener aciertos y

corregir deficiencias, integrando lecciones en el siguiente ciclo de planeamiento y entrenamiento (Department of the Army, 2021).

En la dimensión psicosocial, el desarrollo de equipos se apoyó en la creación de seguridad psicológica y climas de respeto que habilitaron la voz, la experimentación y el aprendizaje colectivo, reduciendo errores por silencio y mejorando la coordinación bajo presión (Edmondson, 1999), y en muestras militares se observó que el liderazgo transformacional incrementó la “potencia grupal” a través de la identificación y la cohesión, evidenciando que las prácticas inspiracionales del mando se tradujeron en equipos más confiados, coordinados y eficaces en unidades pequeñas (García-Guiu, et al., 2016).

En síntesis, el desarrollo de equipos se concibió como una competencia organizacional que integró doctrina, entrenamiento y aprendizaje continuo para consolidar rendimientos colectivos en entornos exigentes, combinando el modelamiento del líder con procesos, estados y herramientas de mejora que hicieron visible el progreso del grupo en el tiempo (Department of the Army, 2019), y su aplicación práctica en contextos operativos se apoyó en marcos probados de trabajo en equipo que proporcionaron criterios observables para comunicar, retroalimentar, delegar, empoderar y cohesionar a la unidad con efectos positivos sobre la misión (Salas et al., 2005).

II.3. Marco conceptual

Asertividad: se concibió como la disposición del líder para expresar expectativas y proteger estándares operativos; su efecto sobre la eficacia resultó curvilíneo, pues niveles demasiado bajos o demasiado altos afectaron negativamente la percepción de liderazgo. (Ames y Flynn, 2007).

Carisma: se entendió como la capacidad del líder para articular una visión atractiva, exhibir conducta ejemplar y generar devoción e identificación en los seguidores, produciendo atribuciones de excepcionalidad y disposición a asumir riesgos y esfuerzos extraordinarios. (Antonakis y Day, 2016).

Claridad: se entendió como la precisión con que el líder estableció metas específicas y desafiantes, definió estándares y roles, y aseguró retroalimentación, condiciones que históricamente se asociaron con mejor desempeño individual y de equipo. (Locke y Latham, 2002).

Cohesión: se definió como el grado de atracción interpersonal y compromiso con la tarea dentro del equipo; la evidencia meta-analítica mostró su relación positiva con el desempeño, especialmente bajo alta interdependencia de tareas. (Gully et al., 1995).

Compromiso comunitario: se interpretó como la disposición institucional a apoyar a la población mediante acciones cívicas y asistencia en zonas vulnerables, articulando capacidades militares para ampliar el acceso a servicios y atender necesidades básicas en coordinación con sectores del Estado (Ministerio de Defensa, 2024).

Comunicación: se asumió como el intercambio claro y oportuno de información y significado; los estilos comunicativos del líder (expresividad, precisión, apoyo y seguridad) se vincularon con resultados de liderazgo y conocimiento compartido. (De Vries et al., 2010).

Conciencia ambiental: se definió como la consideración sistemática de los efectos de la actividad militar sobre el entorno natural y la adopción de medidas para prevenir, mitigar y remediar daños, con base en directrices operativas del derecho internacional humanitario aplicables al ambiente (ICRC, 2022).

Deber: se comprendió como el compromiso de cumplir cabalmente las obligaciones del cargo y de la misión, observando leyes, reglamentos y órdenes, y actuando con diligencia profesional como expresión concreta del servicio a la Nación (Ministerio de Defensa, 2005).

Delegación: se describió como la asignación deliberada de responsabilidades y autoridad para decidir y ejecutar tareas, la cual fomentó la búsqueda activa de retroalimentación y fortaleció la autoeficacia y el desempeño de los subordinados. (Zhang et al., 2017).

Disciplina: se entendió como la observancia consciente de reglas y órdenes que preservó jerarquía, cohesión y eficacia de las unidades; su marco jurídico delimitó deberes, prohibiciones, faltas y sanciones para asegurar legalidad y proporcionalidad en la respuesta institucional (El Peruano, 2013).

Empatía: se definió como la habilidad del líder para identificar y comprender lo que otros pensaron, sintieron y creyeron, integrándose como atributo de carácter indispensable para guiar, desarrollar y cuidar a la tropa en todo ambiente operativo. (Department of the Army, 2019).

Empoderamiento: se operacionalizó como la percepción de significado, competencia, autodeterminación e impacto que el liderazgo promovió en individuos y equipos, demostrando asociaciones meta-analíticas positivas con múltiples resultados organizacionales. (Seibert et al., 2011).

Flexibilidad: se definió como la capacidad adaptativa para ajustar conductas y cogniciones frente a cambios de tarea, crisis y exigencias interculturales, abarcando dimensiones como solución creativa, manejo de emergencias y aprendizaje operativo continuo. (Pulakos et al., 2000).

Honor: se entendió como la convicción arraigada de obrar con rectitud y veracidad, resguardar la reputación institucional y cumplir la misión aún bajo presión, actuando conforme a los principios que definieron el servicio militar y que exigieron conducta irreprochable en todo tiempo (Ministerio de Defensa, 2005).

Inspiración: se describió como el comportamiento mediante el cual el líder transmitió propósito, optimismo y desafío compartido, elevando el significado de la misión y alineando esfuerzos hacia metas superiores dentro del modelo transformacional. (Judge y Piccolo, 2004).

Integridad: se definió como la coherencia entre convicciones y actos, que llevó al militar a decir la verdad, asumir consecuencias y rechazar atajos éticos; en doctrina profesional se vinculó con el carácter del líder y con los valores que sostuvieron la identidad de la profesión de armas (Department of the Army, 2019).

Lealtad: se asumió como la fidelidad al país, a la institución y a la cadena de mando, que requirió apoyar con honestidad la intención del comandante, no competir con el interés colectivo y sostener la confianza mutua como base del mando y la camaradería (Department of the Army, 2019).

Motivación: se enmarcó como la activación sostenida del esfuerzo del personal cuando el liderazgo apoyó autonomía, competencia y vínculo social, favoreciendo la motivación autónoma y el compromiso con el desempeño. (Gagné y Deci, 2005).

Rapidez: se entendió como la celeridad prudente en la decisión cuando existieron condiciones que permitieron a la intuición experta operar con fiabilidad, distinguiéndose de juicios apresurados en contextos sin patrones válidos. (Kahneman y Klein, 2009).

Respeto a los derechos humanos: se describió como la integración de estándares universales en la formación y en los procedimientos de actuación, de modo que el uso de la fuerza, el trato a las personas y la rendición de cuentas quedaran alineados con obligaciones jurídicas y pautas operativas de capacitación (OHCHR, 2025).

Respeto: se concibió como el reconocimiento de la dignidad de superiores, pares y subordinados, que demandó trato justo, cortesía y protección de la persona humana en todo contexto de adiestramiento y operación, constituyendo un criterio rector de la ética del servicio (Ministerio de Defensa, 2005).

Responsabilidad: se describió como la obligación de responder por los actos propios y por los recursos confiados, cumpliendo órdenes legales, normas y tareas asignadas con puntualidad y cuidado, y rindiendo cuentas por los resultados alcanzados en beneficio de la institución (Ministerio de Defensa, 2005).

Sacrificio: se interpretó como la disposición a anteponer el interés de la misión y del país a la conveniencia personal, asumiendo cargas y riesgos necesarios con abnegación y sentido de servicio, enmarcado en el valor profesional del “servicio desinteresado” propio de la doctrina castrense (Department of the Army, 2019).

II.4. Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable 1 Ética militar	Conjunto de principios, valores y normas que regulan el comportamiento moral y profesional de los individuos que forman parte de las fuerzas armadas, así como su interacción con la sociedad y el entorno operativo (Ministerio de Defensa, 2024).	Se evaluó una variable cualitativa ordinal mediante un cuestionario que constaba de 12 preguntas cerradas, donde los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos 2025 proporcionaron respuestas utilizando una escala de Likert.	Valores fundamentales	<ul style="list-style-type: none"> ● Honor ● Integridad ● Respeto ● Sacrificio 	1, 2 3, 4 5, 6 7, 8	Ordinal Cuestionario tipo Likert
			Conducta profesional	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsabilidad ● Disciplina ● Lealtad ● Deber 	9, 10 11, 12 13, 14 15, 16	
			Responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> ● Compromiso comunitario ● Conciencia ambiental ● Respeto a los derechos humanos ● Contribución al bienestar social 	17, 18 19, 20 21, 22 23, 24	
Variable 2 Liderazgo	Capacidad de influir en un grupo de personas para alcanzar objetivos comunes, involucrando la dirección, la motivación y la inspiración de los seguidores (NATO, 2024).	Se utilizó un cuestionario que incluía 12 preguntas cerradas para medir una variable cualitativa ordinal. Los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos 2025 respondieron a estas preguntas utilizando una escala de Likert.	Habilidades inspiracionales	<ul style="list-style-type: none"> ● Carisma ● Empatía ● Inspiración ● Motivación 	25, 26 27, 28 29, 30 31, 32	Ordinal Cuestionario tipo Likert
			Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ● Claridad ● Asertividad ● Flexibilidad ● Rapidez 	33, 34 35, 36 37, 38 39, 40	
			Desarrollo de equipos	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación ● Delegación ● Empoderamiento ● Cohesión 	41, 42 43, 44 45, 46 47, 48	

II.5. Formulación de hipótesis

II.5.1. Hipótesis general

HG: Existe relación directa y significativa entre la ética militar y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

HG₀: No Existe relación directa y significativa entre la ética militar y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

II.5.2. Hipótesis específicas

HG1: Existe relación directa y significativa entre los valores fundamentales y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

HE1₀: No existe relación directa y significativa entre los valores fundamentales y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

HG2: Existe relación directa y significativa entre la conducta profesional y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

HE2₀: No existe relación directa y significativa entre la conducta profesional y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

HG3: Existe relación directa y significativa entre la responsabilidad social y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

HE3₀: No existe relación directa y significativa entre la responsabilidad social y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

CAPÍTULO III.

MARCO METODOLÓGICO

III.1. Enfoque de investigación

La investigación asumió un enfoque cuantitativo, porque se orientó a medir de manera objetiva las variables “ética militar” y “liderazgo” mediante su operacionalización en dimensiones e indicadores y la recolección de datos numéricos con escalas tipo Likert, lo que permitió describir patrones, estimar frecuencias y contrastar hipótesis con procedimientos estadísticos. Este enfoque priorizó la validez y confiabilidad del instrumento, la estandarización del proceso de medición y la posibilidad de replicación y comparación entre grupos, en concordancia con la concepción de investigación que privilegió la observación empírica y el análisis estadístico para explicar fenómenos observables. (Ñaupas et al., 2018)

En esa línea, se definieron reglas explícitas para el procesamiento de la información, se verificaron supuestos del análisis, y se aplicaron estadísticos descriptivos para resumir los datos y estadísticos inferenciales (correlación no paramétrica) para evaluar la asociación entre las variables, manteniendo el control de sesgos mediante criterios uniformes de aplicación, codificación y depuración. La elección del enfoque cuantitativo resultó coherente con los objetivos del estudio, pues facilitó estimar magnitudes, comparar niveles y determinar relaciones entre constructos, asegurando decisiones metodológicas consistentes con un diseño no experimental, transversal y de alcance descriptivo-correlacional. (Ñaupas et al., 2018)

III.2. Tipo de investigación

La investigación se enmarcó en el tipo básico o investigación pura, porque buscó ampliar el conocimiento científico sobre la relación entre ética militar y liderazgo sin perseguir una aplicación tecnológica inmediata, privilegiando la explicación teórica de los fenómenos y el contraste de proposiciones derivadas del marco conceptual. Se priorizó el desarrollo y la clarificación de constructos, la formulación de supuestos y la organización de evidencias que permitieran enriquecer la teoría disciplinar, asumiendo que los hallazgos serían transferibles a contextos formativos y doctrinarios en etapas posteriores. (Ñaupas et al., 2018)

En coherencia con tal tipología, el estudio orientó sus decisiones metodológicas a probar relaciones entre variables y a fortalecer inferencias que aportaran a la construcción

teórica, cuidando la validez lógica de los argumentos y la consistencia de los resultados antes que la solución directa de un problema práctico. La generación de conocimiento se concibió como un fin en sí mismo y se sustentó en procedimientos sistemáticos de medición y análisis, dejando abierta la posibilidad de futuras aplicaciones en políticas de formación y liderazgo, propias de investigaciones de carácter aplicado. (Ñaupas et al., 2018)

III.3. Método de investigación

El estudio adoptó el método hipotético-deductivo de Karl Popper, por lo que se partió de conjeturas teóricas sobre la relación entre ética militar y liderazgo y se dedujeron consecuencias observables para someterlas a contraste riguroso; en lugar de buscar verificaciones acumulativas, se privilegió la falsación como criterio de cientificidad, formulando hipótesis con riesgo empírico y definiendo condiciones iniciales y predicciones contrastables para su eventual refutación. Bajo este encuadre, la contrastación empírica se orientó a intentar refutar las proposiciones antes que confirmarlas, aceptando solo corroboraciones provisionales cuando los datos no lograron invalidarlas dentro de los umbrales establecidos. (Marfull, 2024)

Operativamente, se establecieron hipótesis generales y específicas, se derivaron implicaciones deducibles para las variables y se diseñaron reglas de decisión alineadas con criterios de falsación; se implementaron instrumentos estandarizados, procedimientos de muestreo y análisis estadístico coherentes con la lógica popperiana, registrando con la misma prioridad la evidencia favorable y los resultados adversos. La evaluación se centró en la severidad de las pruebas y en la reproducibilidad del procedimiento, entendiendo que todo apoyo empírico fue temporal y susceptible de revisión frente a nuevos datos o diseños más exigentes, en concordancia con la idea de progreso científico como eliminación de errores y refinamiento de teorías. (Marfull, 2024)

III.4. Alcance de investigación (nivel)

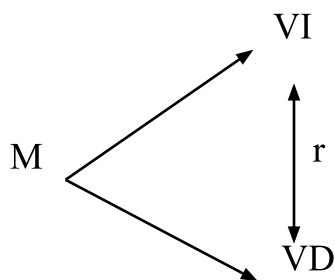
El estudio tuvo un alcance descriptivo–correlacional y, en su componente descriptivo, se orientó a caracterizar con precisión las variables “ética militar” y “liderazgo” en los cadetes, cuantificando niveles y frecuencias sin manipulación alguna; se organizaron los datos en tablas y gráficos para exponer la distribución de las dimensiones e indicadores y para retratar el comportamiento observado en un único corte temporal, siguiendo la lógica de los estudios que describieron fenómenos tal como ocurrieron en su contexto. Este enfoque

privilegió la claridad operativa de los constructos y la estandarización de la medición a fin de ofrecer un panorama empírico fiel de la población analizada (Hernández y Mendoza, 2018).

En su componente correlacional, la investigación examinó la asociación entre ética militar y liderazgo, estimando fuerza y dirección del vínculo sin pretender causalidad; se aplicaron procedimientos acordes con la naturaleza ordinal de los puntajes y se interpretaron los coeficientes en términos de covariación entre variables, reconociendo que el diseño no experimental y transversal permitió inferencia relacional, mas no explicaciones causales. La lectura de resultados atendió la magnitud estadística y la consistencia del patrón observado, delimitando las conclusiones al marco muestral y al contexto institucional en el que se recogieron los datos (Hernández y Mendoza, 2018).

Figura 1

Esquema de correlación



Donde:

M = Muestra

VI = Variable 1: Ética militar

VD = Variable 2: Liderazgo

r = Correlación entre dichas variables

III.5. Diseño de la investigación

El estudio adoptó un diseño no experimental, porque observó las variables en su contexto natural sin manipularlas ni asignar tratamientos o grupos de control; así, se registraron los niveles de ética militar y liderazgo mediante un cuestionario estandarizado y se analizaron sus asociaciones a partir de la variación existente en la realidad institucional. La estrategia privilegió la medición objetiva, la uniformidad de aplicación y la comparabilidad

entre subgrupos, atendiendo a la lógica de investigación que describe y relaciona fenómenos tal como ocurrieron, sin intervenir en su dinámica. (Hernández y Mendoza, 2018)

Su carácter transversal se expresó en la recolección de datos en un único momento de tiempo, lo que permitió caracterizar la distribución de las variables, estimar frecuencias y explorar la covariación entre ellas en ese corte específico. Bajo esta configuración, se organizaron tablas y figuras para el análisis descriptivo y se aplicaron técnicas de asociación acordes con el nivel de medición, manteniendo procedimientos homogéneos de campo y de procesamiento. El diseño resultó idóneo para comparar segmentos de la población y para establecer patrones relacionales en el periodo estudiado, acotando las inferencias al marco temporal y muestral definido. (Hernández y Mendoza, 2018)

III.6. Población, muestra, unidad de estudio

III.6.1. Población de estudio

La población del estudio estuvo conformada por 87 cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” y se entendió como el conjunto total de unidades de análisis que compartieron características pertinentes al problema de investigación, a partir del cual se pretendió describir parámetros y establecer relaciones entre variables. En términos metodológicos, población significó el universo de casos que cumplieron condiciones definidas y sobre los cuales resultó posible realizar mediciones válidas y comparables, de acuerdo con la noción de población como agregado finito y accesible para la inferencia dentro del marco del estudio (Hernández y Mendoza, 2018).

Operativamente, se delimitó la población a los cadetes que cumplieron criterios de inclusión institucionales y académicos, que participaron en las actividades regulares de formación y que estuvieron disponibles durante el periodo de levantamiento de datos; cada cadete constituyó una unidad de observación única, evitando duplicidades y asegurando homogeneidad básica en la formación militar para la medición de “ética militar” y “liderazgo”. Esta definición permitió construir el marco poblacional y garantizar que las estimaciones descriptivas y los contrastes correlacionales se refirieran al universo efectivamente observado, en congruencia con la conceptualización de población propuesta por la literatura metodológica (Hernández y Mendoza, 2018).

III.6.2. Muestra de estudio

La muestra estuvo conformada por 71 cadetes de Artillería, resultado de aplicar una fórmula de muestreo probabilístico para población finita al universo de 87 cadetes, con parámetros de precisión y nivel de confianza definidos en el protocolo del estudio; este procedimiento aseguró que el tamaño muestral fuese suficiente y eficiente para estimar proporciones y contrastar la relación entre ética militar y liderazgo, minimizando el error de estimación bajo supuestos de variabilidad conservadores y garantizando la validez inferencial respecto de la población objetivo. La selección de un esquema probabilístico respondió al propósito de otorgar a cada unidad del marco la misma probabilidad de ser elegida, premisa central para la inferencia estadística en estudios descriptivo-correlacionales no experimentales. (Hernández y Mendoza, 2018)

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

N =	87	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

$$n = \frac{(87) * (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(0.05)^2 * (87 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = \frac{83.5548}{1.18}$$

$$n = 71.09$$

El muestreo fue probabilístico de tipo aleatorio (aleatorio simple, sin reemplazo): se construyó y auditó el marco muestral con los 87 cadetes elegibles, se asignó un código único a cada unidad, y la selección se ejecutó mediante un generador de números aleatorios respetando la independencia y la equiprobabilidad; adicionalmente, se establecieron criterios de inclusión y exclusión para preservar la homogeneidad formativa y se documentó todo el

proceso para asegurar replicabilidad y trazabilidad. Este diseño permitió controlar sesgos de selección, incrementar la representatividad del subconjunto de 71 casos y sustentar, con base metodológica, las estimaciones descriptivas y los contrastes de asociación entre variables en el corte temporal analizado. (Hernández y Mendoza, 2018)

III.6.3. Unidad de estudio

La unidad de estudio se definió como la entidad concreta sobre la que recayó la observación y medición de las variables; en este trabajo correspondió a cada cadete de Artillería que cumplió los criterios de inclusión establecidos. En términos operativos, la unidad de estudio fue el “portador” de la información: el sujeto individual en el que se aplicaron los ítems del instrumento y del cual se obtuvieron puntuaciones válidas y comparables para “ética militar” y “liderazgo”, manteniendo correspondencia estricta entre objetivos, variables e indicador(es) medidos. (Hernández y Mendoza, 2018)

Conforme a la noción metodológica, la unidad de estudio pudo adoptar distintas formas (individuos, grupos, organizaciones o documentos), pero se delimitó al nivel individual para asegurar coherencia con el planteamiento del problema y evitar errores de inferencia ecológica. Esta delimitación precisó el “dónde” ocurrió la medición y garantizó que los análisis describieran y relacionaran atributos del cadete y no de otras posibles unidades (p. ej., pelotones o compañías), resguardando así la validez interna del diseño y la trazabilidad del proceso de recolección de datos en el corte temporal definido. (Hernández y Mendoza, 2018)

III.7. Técnica e instrumento para la recolección de datos

III.7.1. Técnica de recolección de datos

La técnica de recolección de datos fue la encuesta, porque permitió obtener información estandarizada y comparable sobre las percepciones y comportamientos de los cadetes respecto de la ética militar y el liderazgo mediante un cuestionario estructurado. La encuesta se sostuvo en la operacionalización previa de las variables en dimensiones e indicadores, con ítems redactados en escala tipo Likert que facilitaron la medición ordinal y el posterior tratamiento estadístico, maximizando la economía de tiempo y la cobertura del universo considerado bajo condiciones homogéneas de aplicación. (Machuca, 2022)

Operativamente, se elaboró un banco inicial de ítems, se sometió a juicio de expertos para evaluar claridad, pertinencia y coherencia con el marco conceptual, y se ejecutó una prueba piloto para ajustar redacción, tiempos y secuencia; luego se definieron instrucciones únicas, criterios de anonimato y consentimiento informado, y se aplicó el instrumento en un único corte temporal en condiciones controladas, con un tiempo estimado de 15–20 minutos por encuestado, asegurando independencia de respuesta y estandarización del protocolo de campo. (Machuca, 2022)

Para el procesamiento, se codificaron las respuestas, se depuraron valores atípicos y omisiones, se verificó la consistencia de ítems invertidos y se construyó la base de datos para el análisis descriptivo y la correlación no paramétrica; adicionalmente, se documentaron los procedimientos de calidad (registro, resguardo y trazabilidad) para favorecer la replicabilidad y minimizar el error de medición propio de estudios no experimentales, preservando la confiabilidad del levantamiento y la comparabilidad entre subgrupos de interés. (Machuca, 2022)

III.7.2. Instrumento de recolección de datos

El instrumento de recolección fue un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y respuestas en escala de Likert de cinco puntos (desde “Nunca” hasta “Siempre”), diseñado para medir de manera ordinal los niveles de ética militar y liderazgo en cadetes de Artillería; se organizaron ítems por dimensiones e indicadores previamente operacionalizados y se especificaron instrucciones uniformes de respuesta para asegurar comparabilidad entre sujetos y momentos del levantamiento, en coherencia con la recomendación de utilizar cuestionarios estandarizados cuando se requieren datos cuantificables, válidos y confiables para análisis estadístico. (Hernández y Mendoza, 2018)

El cuestionario se redactó con enunciados claros y no ambiguos, evitando preguntas dobles y sesgos de dirección; se verificó la pertinencia de cada ítem con su indicador y se cuidó la secuencia para minimizar efectos de arrastre, contemplando reactivos directos e invertidos para controlar aquiescencia y favorecer la estabilidad de las respuestas; se establecieron criterios para la codificación numérica de alternativas y se definieron procedimientos de aplicación homogéneos (tiempo, entorno, instrucciones, anonimato) con el fin de disminuir el error de medición y garantizar estandarización en la captura de datos, tal

como se recomienda para cuestionarios con formato cerrado y escalamiento tipo Likert en estudios cuantitativos no experimentales y transversales. (Hernández y Mendoza, 2018)

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

Se entendió por baremo el conjunto de normas y criterios que permitió interpretar puntajes observados, transformando puntuaciones brutas en rangos, categorías o niveles comparables con una referencia establecida; en términos operativos, funcionó como una tabla de equivalencias con puntos de corte, percentiles o puntuaciones tipificadas que hicieron posible juzgar si un resultado fue bajo, medio o alto con base en una muestra normativa o en estándares definidos de antemano. Su propósito fue otorgar significado a los datos medidos, reducir la arbitrariedad del juicio y favorecer decisiones consistentes en evaluación educativa y psicológica. (Coll, 2020)

Asimismo, el baremo se concibió en dos orientaciones complementarias: normativa, cuando comparó el desempeño de una persona con el de un grupo de referencia, y criterial, cuando lo contrastó con metas o dominios de logro previamente especificados; en ambos casos, exigió validez, confiabilidad, pertinencia contextual y actualización periódica de las normas para evitar sesgos de interpretación y asegurar la equidad en la clasificación. En la práctica, su utilización supuso definir puntos de corte justificados, documentar la población de referencia y transparentar los supuestos técnicos, de modo que la lectura de resultados respondiera a reglas explícitas y replicables en distintos momentos y subgrupos de interés. (Coll, 2020)

III.7.3. Validez y confiabilidad de los instrumentos de medición

Se llevó a cabo el proceso de validación del instrumento mediante el método del "Juicio de Expertos". En este procedimiento, el cuestionario fue sometido al análisis de tres profesionales con grado de magíster y doctorado de la EMCH "CFB". Los comentarios y valoraciones de estos expertos se presentan en un cuadro resumen, con detalles adicionales proporcionados en un anexo adjunto.

Tabla 3.
Evaluación de expertos

Nº	EXPERTOS	DNI	VALORACIÓN CUANTITATIVA
01	Dr. Hurtado Noriega, Carlos	43296300	950
02	Dr. Vásquez Mora, Edwin	43343660	920
03	Mg. Meneses Guerrero, David Oswaldo	09587744	930
	Promedio		933

Nota: Anexo 7

El instrumento recibió una evaluación de "Aplicable", lo que indica su idoneidad para su uso. Para mejorar su eficacia, se sometió a una prueba piloto aplicada a 20 cadetes de Artillería de la misma institución.

Para evaluar la confiabilidad del instrumento, se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach, un estándar reconocido. Este coeficiente mide la consistencia interna del instrumento, basándose en las correlaciones entre los diferentes elementos del cuestionario. Además, se llevó a cabo un análisis mediante la aplicación Jamovi para determinar el impacto de la exclusión de elementos específicos en la confiabilidad del instrumento. Esta metodología proporciona una medida de la estabilidad y precisión del instrumento utilizado en la investigación.

Tabla 4
Criterio de confiabilidad valores

Intervalo al que pertenece el coeficiente de Alpha de Cronbach	Valoración de la fiabilidad de los ítems analizados
"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

Este instrumento se utilizó en la prueba piloto de toda la muestra de 20 cadetes.

El coeficiente de Alfa de Cronbach, una herramienta estadística esencial en el ámbito de la investigación psicológica y social, ha sido una piedra angular en la evaluación de la confiabilidad y coherencia de los instrumentos de medición desde su concepción por parte del psicólogo Lee Cronbach en 1951. Esta métrica, también conocida como coeficiente de consistencia interna o simplemente alfa, se ha convertido en un estándar de oro para los investigadores que buscan garantizar la fiabilidad de los cuestionarios y escalas utilizados en sus estudios.

El coeficiente de Alfa de Cronbach se calcula mediante el análisis de las correlaciones entre los ítems que componen un cuestionario o escala. Básicamente, evalúa hasta qué punto los ítems miden la misma característica o constructo subyacente. Un valor de alfa cercano a 1 indica una alta consistencia interna entre los ítems, lo que sugiere que todos los elementos del instrumento están midiendo de manera coherente la misma variable. Por el contrario, un valor de alfa bajo sugiere una baja consistencia interna, lo que indica que los ítems pueden no estar relacionados de manera consistente entre sí.

La importancia del coeficiente de Alfa de Cronbach radica en su capacidad para proporcionar a los investigadores una medida cuantitativa de la fiabilidad de sus instrumentos de medición. Una alta fiabilidad es crucial para garantizar la validez de los resultados de un estudio, ya que indica que los datos obtenidos son consistentes y reproducibles. Esto es especialmente relevante en el campo de la psicología y las ciencias sociales, donde la precisión y la consistencia de las mediciones son fundamentales para comprender y explicar fenómenos complejos y multifacéticos.

Por lo cual, el coeficiente de Alfa de Cronbach ha demostrado ser una herramienta invaluable en la evaluación de la fiabilidad de los instrumentos de medición en la investigación psicológica y social. Su desarrollo por parte de Lee Cronbach ha dejado un legado duradero en el campo, brindando a los investigadores una herramienta poderosa para garantizar la calidad y confiabilidad de sus estudios.

Este coeficiente, que oscila entre 0 y 1, proporciona información crucial sobre la relación entre los diferentes ítems del instrumento:

- Un valor cercano a 1 indica una alta consistencia interna, lo que sugiere que las preguntas están fuertemente correlacionadas entre sí.
- Un valor cercano a 0 indica una baja consistencia interna, indicando una relación débil entre las preguntas.

El cálculo del coeficiente de alfa de Cronbach se basa en la correlación promedio entre los ítems del cuestionario. Por lo general, se considera que un coeficiente superior a 0.7 es aceptable y refleja una buena consistencia interna.

Es crucial reconocer que el coeficiente de Alfa de Cronbach, como medida de la consistencia interna, se basa en la suposición de que los ítems de un cuestionario miden una

única dimensión o concepto subyacente de manera coherente y homogénea. Sin embargo, en la realidad de la investigación, los instrumentos de medición a menudo pueden abarcar múltiples conceptos o dimensiones complejas.

Cuando un instrumento mide múltiples conceptos o dimensiones diferentes, la aplicación del coeficiente de Alfa de Cronbach puede no ser la estrategia más adecuada para evaluar la consistencia interna. Esto se debe a que el alfa puede subestimar la verdadera consistencia interna del instrumento al ignorar la estructura multidimensional de los datos.

En tales casos, es necesario recurrir a otros métodos de análisis de la consistencia interna que sean más apropiados para abordar la complejidad de los datos multidimensionales. Por ejemplo, técnicas como el análisis factorial confirmatorio pueden ser utilizadas para evaluar la estructura factorial del instrumento y determinar si los ítems se agrupan de manera coherente en dimensiones distintas.

Además, es importante considerar la posibilidad de utilizar coeficientes de consistencia interna específicos para cada dimensión o subescala del instrumento. Esto permite una evaluación más precisa de la consistencia interna de cada componente del instrumento, lo que a su vez mejora la interpretación de los resultados obtenidos.

En última instancia, la selección del método adecuado para evaluar la consistencia interna de un instrumento depende de la naturaleza de los datos y de los objetivos específicos del estudio. Es fundamental elegir un enfoque que sea coherente con la estructura y las características del instrumento, garantizando así una evaluación precisa y fiable de su calidad y confiabilidad.

Por lo tanto, el coeficiente de alfa de Cronbach ofrece una valiosa perspectiva sobre la fiabilidad del cuestionario utilizado en la investigación, permitiendo a los investigadores evaluar la coherencia de los ítems y tomar decisiones informadas sobre su uso en futuros estudios.

Figura 2

Fórmula y datos del coeficiente de Alpha de Cronbach

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

Donde,

k = El número de ítems

$\sum s^2$ = Sumatoria de varianzas de los ítems.

ST^2 = Varianza de la suma de los ítems.

α = Coeficiente de alfa de Cronbach

Tabla 5

Estadísticas de fiabilidad del instrumento de la variable 1

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.855	24

La confiabilidad del instrumento es muy alta, alcanzando un valor de 0.855 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

Estadísticas de fiabilidad del instrumento de la variable 2

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.806	24

La confiabilidad del instrumento es alta, alcanzando un valor de 0.806 para la variable 2, 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.

III.8. Procesamiento y método de análisis de datos

III.8.1. Técnica para el procesamiento de datos

La técnica para el procesamiento de datos inició con la preparación de las herramientas de investigación: se diseñó el cuestionario conforme a las dimensiones e indicadores de las variables y se revisó su claridad semántica y pertinencia técnica; luego se produjo el número necesario de copias para cubrir la población objetivo y se elaboraron instrucciones estandarizadas de aplicación para asegurar uniformidad en el levantamiento. En paralelo, se gestionó la solicitud de permiso ante el oficial superior responsable, dejando constancia escrita de la autorización y de los protocolos institucionales (tiempos, espacios, responsables y resguardo de la información), a fin de garantizar orden, trazabilidad y cumplimiento de las disposiciones internas.

Para la distribución de encuestas, se programó un bloque de 20 minutos durante el tiempo de servicio, se brindó una inducción breve sobre el propósito del estudio y el carácter anónimo de las respuestas, y se resolvieron dudas antes de iniciar el llenado. Concluida la aplicación, se verificó la completitud de los cuestionarios, se registró la tasa de retorno y se organizó el material bajo un control de campo (fechas, sección, responsable) que facilitó el posterior procesamiento.

El procesamiento de datos se realizó en SPSS 27. Se creó un diccionario de variables con etiquetas y codificación de valores (Likert 1–5), se ejecutó una doble digitación para controlar errores, y se aplicaron reglas de validación (rangos, omisiones, consistencia de ítems invertidos). En el plano descriptivo, se obtuvieron tablas de frecuencias y tablas cruzadas (tablas de contingencia) alineadas con cada objetivo específico, y se generaron gráficos de apoyo para visualizar la distribución por niveles de las dimensiones e indicadores.

Con la base depurada, se evaluó la normalidad de los puntajes mediante la prueba de Kolmogórov–Smirnov (bilateral), estableciendo como hipótesis nula la adecuación a una distribución normal y adoptando $\alpha = 0.05$ como umbral de decisión. Complementariamente, se inspeccionaron asimetría, curtosis y gráficos Q–Q para respaldar el dictamen de normalidad y orientar la selección del contraste inferencial.

A partir del diagnóstico de normalidad, se procedió a la evaluación de relaciones. Cuando las distribuciones no evidenciaron normalidad o cuando la naturaleza ordinal de los

datos lo indicó, se aplicó la correlación de Spearman (ρ); si correspondía y se cumplían supuestos, se consideró Pearson (r) como contraste alternativo. En las tablas de contingencia se incorporó la χ^2 de independencia y, de ser pertinente, medidas de asociación complementarias. Todas las pruebas se ejecutaron con $\alpha = 0.05$ (bilateral), reportando estadísticos, p-valores y magnitudes del efecto para una interpretación sustantiva.

Finalmente, se generaron conclusiones a partir de los resultados y se documentó el flujo completo (insumos, decisiones de depuración, salidas de SPSS y criterios de interpretación), de modo que cada afirmación quedara sustentada en los análisis descriptivos y en los contrastes inferenciales realizados, constituyendo una base sólida para decisiones formativas y de gestión en el ámbito de estudio.

III.8.2. Método de análisis de datos

El método de análisis de datos se ejecutó en dos niveles complementarios. En el análisis descriptivo, se codificaron las respuestas en una escala Likert de cinco puntos y se depuró la base (rangos válidos, omisiones y consistencia de ítems). Luego se elaboraron tablas de frecuencias y tablas de contingencia para cada objetivo (p. ej., valores fundamentales vs. liderazgo; conducta profesional vs. liderazgo; responsabilidad social vs. liderazgo), incorporando porcentajes por filas, por columnas y del total, así como totales marginales. En paralelo, se generaron figuras (barras agrupadas y apiladas) para visualizar la distribución de niveles y las diferencias entre categorías. La interpretación enfatizó las concentraciones porcentuales, los contrastes entre niveles alto/medio/bajo definidos por el baremo y los patrones que sugirieron gradientes consistentes entre las variables y sus dimensiones, cuidando la coherencia entre la lectura tabular y la gráfica.

En el análisis inferencial, primero se evaluó la normalidad de los puntajes compuestos mediante Kolmogórov–Smirnov con $\alpha = 0.05$ (bilateral); ante la naturaleza ordinal de la escala y la evidencia de no normalidad, se procedió con la correlación de Spearman (ρ) para contrastar hipótesis sobre la asociación entre variables y dimensiones. Se verificó el supuesto de monotonía con diagramas de dispersión (jitter) y se consideró la presencia de empates propia de la métrica Likert. Para cada contraste se reportaron ρ , p-valor y, cuando fue pertinente, IC del 95% por remuestreo, adoptando la regla de decisión “rechazar H_0 si $p < 0.05$ ”. La magnitud de la asociación se interpretó con un criterio graduado (muy baja, baja,

moderada, alta, muy alta), y todas las rutinas se implementaron en SPSS 27, asegurando trazabilidad de sintaxis y salidas.

III.9. Aspectos éticos

La investigación respetó principios de consentimiento informado y voluntariedad en un entorno jerárquico, por lo que se explicó el objetivo del estudio, los procedimientos, la duración y los posibles riesgos/beneficios con un lenguaje claro y sin tecnicismos; se enfatizó que su participación no afectaba evaluaciones académicas ni apreciaciones disciplinarias, y que podían retirarse en cualquier momento sin consecuencias. Para evitar influencia indebida propia de la cadena de mando, la invitación y la recolección se realizaron por personal ajeno a la calificación de los cadetes, en horarios coordinados con la Jefatura de Estudios, y sin la presencia de superiores inmediatos.

Se garantizó la confidencialidad y el anonimato mediante códigos alfanuméricos, separación de hojas de consentimiento y cuestionarios, y almacenamiento cifrado de la base de datos; el acceso quedó restringido al equipo de investigación, definiéndose plazos de conservación y eliminación segura de la información. Se evitó recolectar datos sensibles innecesarios y se excluyeron contenidos operativos o doctrinarios reservados (OPSEC), priorizando únicamente percepciones relacionadas con ética militar y liderazgo. Asimismo, se obtuvo la autorización institucional correspondiente, se alinearon los procedimientos con la normativa vigente de la EMCH “CFB” y con la legislación peruana de protección de datos personales, y se planificó la aplicación para no interferir con la instrucción, el adiestramiento ni la seguridad de las actividades.

Para reducir riesgos, la encuesta se aplicó en sesiones breves, con supervisión logística y canales de orientación psicológica disponibles en caso de malestar por ítems de sensibilidad ética. Se declararon conflictos de interés (si los hubiera), se resguardó la integridad académica (uso exclusivo con fines científicos, sin identificadores en reportes) y se contempló la retroalimentación institucional de resultados agregados, de modo que los hallazgos contribuyeran a la mejora formativa sin individualizar a los participantes ni afectar su situación académica o disciplinaria.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

IV.1. Análisis descriptivo

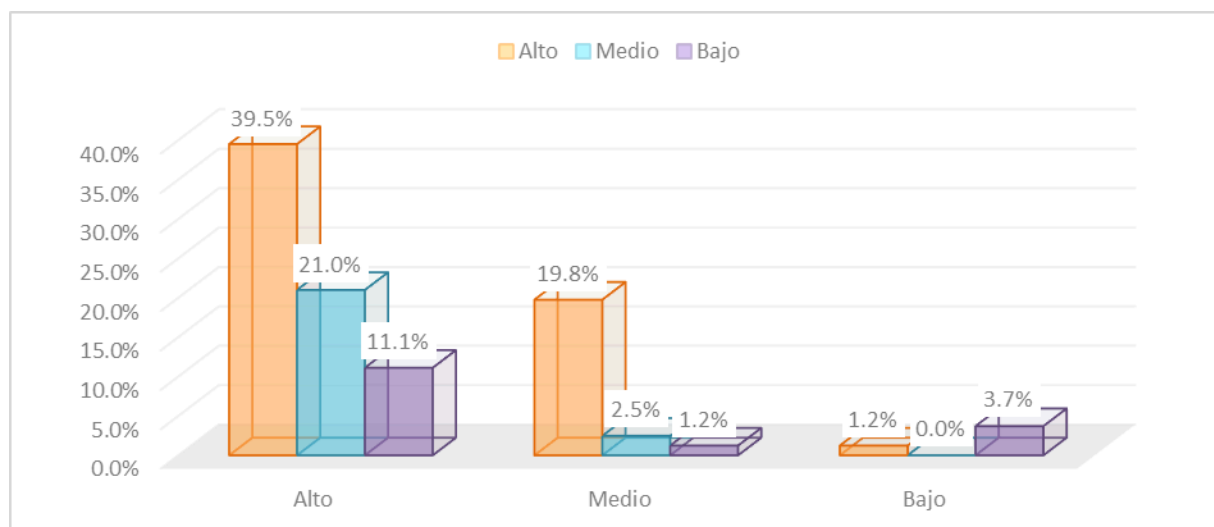
Resultados en base al Objetivo General: Ética militar y Liderazgo

Tabla 7
Ética militar y Liderazgo

		V2. Desempeño en el tiro			Total	
		Alto	Medio	Bajo		
V1. Ética militar	Alto	Cadetes	28	15	8	51
		del total	39.5%	21.0%	11.1%	71.6%
	Medio	Cadetes	13	2	1	16
		del total	19.8%	2.5%	1.2%	23.5%
	Bajo	Cadetes	1	0	3	4
		del total	1.2%	0.0%	3.7%	4.9%
Total		Cadetes	42	17	12	71
		del total	59.2%	23.9%	16.9%	100.0%

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

Figura 3
Ética militar y Liderazgo



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

Interpretación de la Variable 1 y la Variable 2: Mediante la Tabla 7 y en la Figura 3, se observa que la mayor parte de los cadetes que presentan un nivel alto de ética militar

también manifiestan un liderazgo alto, representando el 39.5 del total de la muestra, mientras que un 21.0% de este grupo con alta ética militar tiene un liderazgo medio y solo un 11.1% presenta un liderazgo bajo. Esta tendencia sugiere que el desarrollo de sólidos principios éticos incide favorablemente en la capacidad de liderazgo de los futuros oficiales, ya que más de dos tercios de los cadetes con ética militar alta se sitúan igualmente en el rango alto de liderazgo. Por otro lado, los cadetes que se identifican con un nivel medio de ética militar suman un 23.5 del total y, dentro de este grupo, la mayoría tiene un liderazgo alto (19.8%), mientras que las proporciones con liderazgo medio y bajo son considerablemente menores (2.5% y 1.2%, respectivamente), lo que refuerza la idea de que incluso un nivel intermedio de ética contribuye a mantener una tendencia positiva en el liderazgo.

Respecto a los cadetes con bajo nivel de ética militar, solo un 4.9 del total, los resultados reflejan una mayor dispersión en los niveles de liderazgo, ya que aunque un pequeño número (1.2%) alcanza un liderazgo alto, la mayoría se distribuye entre los rangos de liderazgo bajo (3.7%). Esto pone en evidencia que la carencia de fundamentos éticos sólidos impacta negativamente en la capacidad de influir positivamente en sus pares y en el desempeño grupal. En términos globales, el 60.5% de los cadetes se encuentran en el nivel alto de liderazgo, mientras que el porcentaje disminuye progresivamente para los niveles medio (23.5%) y bajo (16.0%). En suma, la tabla revela que a mayor desarrollo de la ética militar, existe una mayor probabilidad de que el cadete también demuestre un liderazgo sobresaliente, subrayando la importancia de fomentar la ética como un eje transversal de la formación militar para fortalecer el liderazgo efectivo y responsable dentro de las Fuerzas Armadas.

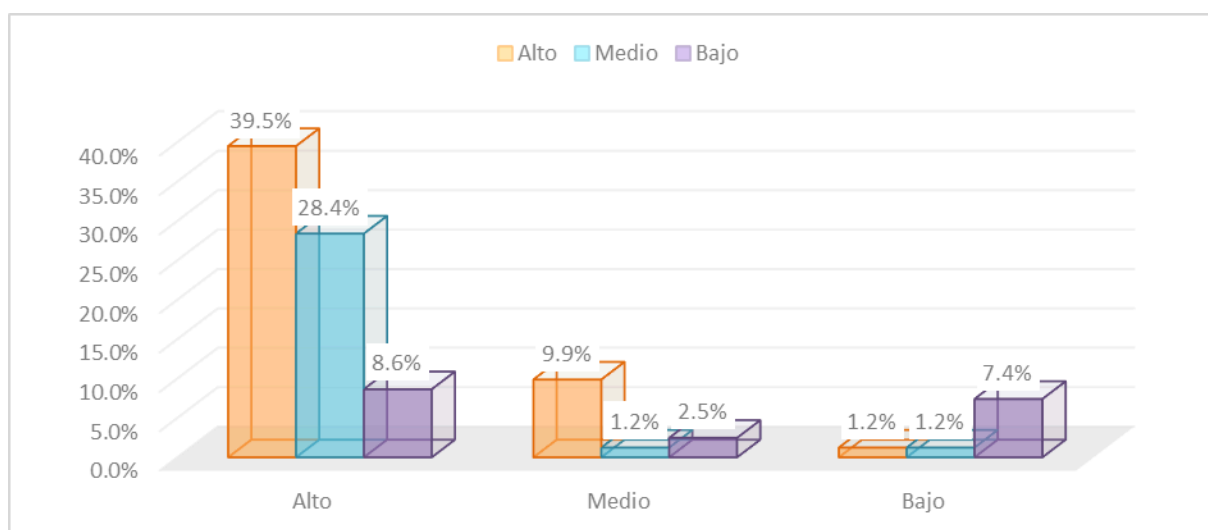
Resultados en base al Objetivo Específico 1: Valores fundamentales y Liderazgo.

Tabla 8
Valores fundamentales y Liderazgo

		V2. Liderazgo			Total	
		Alto	Medio	Bajo		
D1. Valores fundamentales	Alto	Cadetes	28	20	6	54
		del total	39.5%	28.4%	8.6%	76.5%
	Medio	Cadetes	7	1	2	10
		del total	9.9%	1.2%	2.5%	13.6%
	Bajo	Cadetes	1	1	5	7
		del total	1.2%	1.2%	7.4%	9.9%
Total	Cadetes	36	22	13	71	
	del total	50.7%	31.0%	18.3%	100.0%	

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

Figura 4
Valores fundamentales y Liderazgo



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

Interpretación de la Dimensión 1, V1 y la Variable 2: Mediante la Tabla 8 y en la Figura 4, la gran mayoría de los cadetes que se ubican en el nivel alto de valores fundamentales también presentan un nivel alto de liderazgo, siendo este grupo el más numeroso, con un 39.5% del total de la muestra. Además, dentro del mismo grupo de altos valores fundamentales, un 28.4% tiene un liderazgo medio y solo un 8.6% muestra un liderazgo bajo, lo cual sugiere que el desarrollo de estos valores –como el honor, la

integridad, el respeto y el sacrificio— constituye una base sólida para ejercer un liderazgo efectivo en el contexto militar. Esto resalta la importancia que la formación ética tiene en el desarrollo de las competencias de liderazgo entre los futuros oficiales, pues quienes internalizan estos valores tienden a destacarse como líderes dentro de su entorno.

Por otro lado, los cadetes que presentan un nivel medio de valores fundamentales, que representan el 13.6 del total, muestran mayoritariamente un liderazgo alto (9.9%), pero el porcentaje de liderazgo medio y bajo en este grupo es marginal (1.2% y 2.5% respectivamente). Esto indica que, aunque tener un nivel medio de valores aún contribuye positivamente al liderazgo, el impacto es menos marcado en comparación con quienes poseen valores fundamentales más consolidados. En contraste, el grupo de cadetes con bajo nivel de valores fundamentales, que comprende solo el 9.9 del total, tiene una presencia significativa en el nivel bajo de liderazgo (7.4%), y porcentajes muy bajos en los niveles alto y medio de liderazgo (1.2% cada uno). Esta dispersión refleja que la ausencia de sólidos valores fundamentales limita severamente la capacidad de liderazgo, generando dificultades para influir positivamente en los demás y para asumir roles de conducción.

En términos generales, el 50.6% de los cadetes alcanzan el nivel alto de liderazgo, mientras que el 30.9% y el 18.5% se encuentran en los niveles medio y bajo, respectivamente. El análisis evidencia que los valores fundamentales son un pilar determinante en la formación de líderes militares, confirmando que el fortalecimiento de estos valores desde la etapa de formación incide directamente en el desarrollo de un liderazgo efectivo y respetado, indispensable para el éxito y la cohesión en la vida castrense.

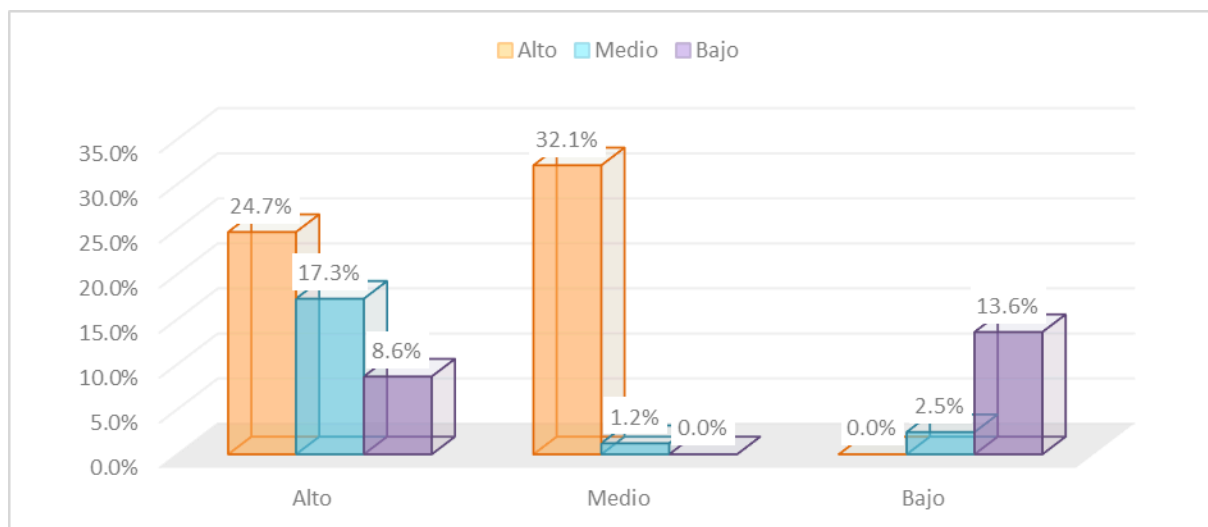
Resultados en base al Objetivo Específico 2: Conducta profesional y Liderazgo.

Tabla 9
Conducta profesional y Liderazgo

		V2. Liderazgo			Total	
		Alto	Medio	Bajo		
D2. Conducta profesional	Alto	Cadetes	18	12	6	36
		del total	24.7%	17.3%	8.6%	50.6%
	Medio	Cadetes	23	1	0	24
		del total	32.1%	1.2%	0.0%	33.3%
	Bajo	Cadetes	0	2	9	11
		del total	0.0%	2.5%	13.6%	16.0%
Total	Cadetes	41	15	15	71	
	del total	57.7%	21.1%	21.1%	100.0%	

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

Figura 5
Conducta profesional y Liderazgo



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

Interpretación de la Dimensión 2, V1 y la Variable 2: Mediante la Tabla 9 y en la Figura 5, los datos evidencian que, dentro del grupo de cadetes con alta conducta profesional, una porción importante logra también un liderazgo alto (24.7% del total), mientras que el 17.3% se ubica en el nivel medio de liderazgo y un 8.6% en el nivel bajo. Esta distribución sugiere que la presencia de una conducta profesional sólida, caracterizada por la responsabilidad, la disciplina, la lealtad y el sentido del deber, tiene una influencia positiva en el ejercicio del

liderazgo, aunque no garantiza que todos los cadetes con alto desempeño profesional alcancen el máximo nivel de liderazgo, lo que evidencia la complejidad de los factores que inciden en el liderazgo militar.

En el grupo con conducta profesional media, que representa el 33.3% de la muestra, la mayoría de los cadetes (32.1 del total) se encuentra en el nivel alto de liderazgo, lo que resulta llamativo. Solo un 1.2% de este grupo alcanza el nivel medio de liderazgo, y ninguno se ubica en el nivel bajo. Esto podría interpretarse como una muestra de que, si bien la conducta profesional es un componente esencial, su impacto en el liderazgo puede verse potenciado por otros elementos, como las habilidades inspiracionales o la capacidad de toma de decisiones. La ausencia de casos en el nivel bajo de liderazgo dentro de este grupo también resalta que incluso quienes tienen un desempeño profesional intermedio logran mantener estándares elevados en su papel de líderes, posiblemente debido al entorno institucional que refuerza estas competencias.

Por otro lado, los cadetes con baja conducta profesional, que constituyen el 16 del total, se concentran mayoritariamente en el liderazgo bajo (13.6%). Solo un pequeño porcentaje logra ubicarse en el nivel medio (2.5%), y ninguno alcanza el nivel alto de liderazgo, lo que confirma que la carencia de responsabilidad, disciplina, lealtad y deber impacta negativamente en la capacidad de conducir a otros, disminuyendo la eficacia y la influencia dentro del grupo militar. En términos generales, el 56.8% de los cadetes se sitúa en el nivel alto de liderazgo, mientras que el 21% y el 22.2% se distribuyen en los niveles medio y bajo respectivamente. En conclusión, la tabla evidencia que una conducta profesional consolidada es un factor crítico para el desarrollo del liderazgo, pero su influencia puede verse matizada por la interacción con otras dimensiones formativas del ámbito militar, lo que refuerza la necesidad de una formación integral en los futuros oficiales.

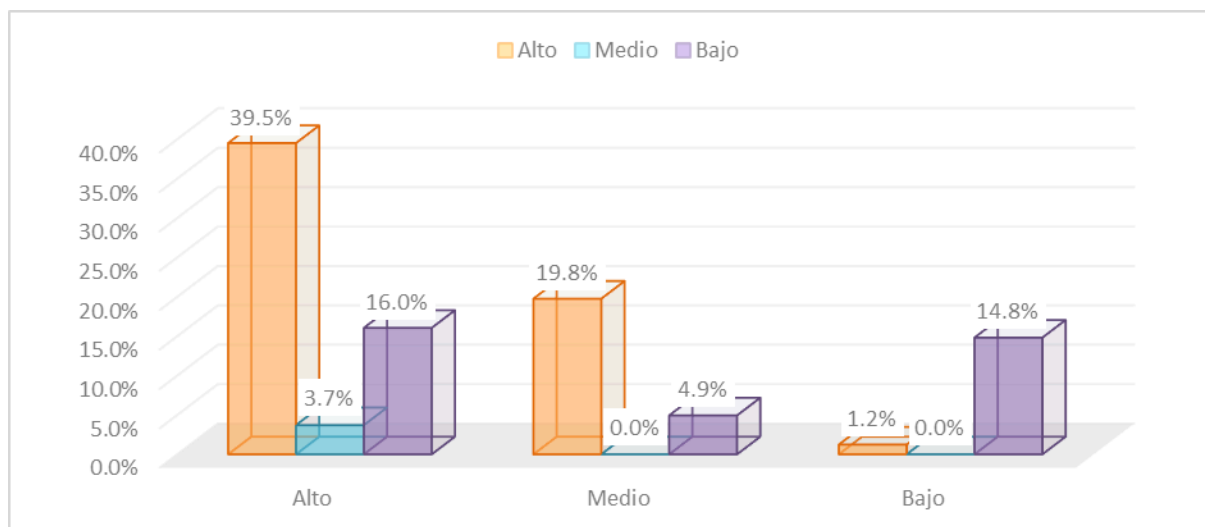
Resultados en base al Objetivo Específico 3: Responsabilidad social y Liderazgo.

Tabla 10
Responsabilidad social y Liderazgo

		V2. Liderazgo			Total	
		Alto	Medio	Bajo		
D3. Responsabilidad social	Alto	Cadetes	28	3	11	42
		del total	39.5%	3.7%	16.0%	59.3%
	Medio	Cadetes	14	0	4	18
		del total	19.8%	0.0%	4.9%	24.7%
	Bajo	Cadetes	1	0	10	11
		del total	1.2%	0.0%	14.8%	16.0%
Total	Cadetes	43	3	25	71	
	del total	60.5%	3.7%	36.6%	100.0%	

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

Figura 6
Responsabilidad social y Liderazgo



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

Interpretación de la Dimensión 3, V1 y la Variable 2: Mediante la Tabla 10 y en la Figura 6, se aprecia que un alto porcentaje de cadetes con elevada responsabilidad social también manifiestan un liderazgo alto, representando el 39.5% del total, lo cual evidencia que el compromiso con valores como el apoyo comunitario, la conciencia ambiental, el respeto a los derechos humanos y la contribución al bienestar social influye positivamente en la capacidad de liderar eficazmente dentro del contexto militar. Sin embargo, dentro de este mismo grupo,

se observa una proporción significativa de cadetes que, a pesar de presentar una responsabilidad social alta, exhiben un liderazgo bajo (16.0%). Este dato sugiere que, aunque la responsabilidad social es un factor relevante, por sí sola no garantiza el desarrollo de habilidades de liderazgo sobresalientes, ya que pueden intervenir otros factores, como la autoconfianza, las habilidades comunicativas o el entorno institucional, que afectan el resultado final en el ejercicio del liderazgo.

Por otro lado, el grupo de cadetes con nivel medio de responsabilidad social, que constituye el 24.7% de la muestra, presenta mayor presencia en el liderazgo alto (19.8%), mientras que no se observan casos en el nivel medio de liderazgo y solo un 4.9% se ubica en el liderazgo bajo. Este escenario indica que, aun cuando la responsabilidad social no es plena, puede coexistir con competencias sólidas de liderazgo, lo cual puede deberse a un equilibrio con otras dimensiones formativas. En contraste, el grupo con baja responsabilidad social, que representa el 16% del total, se concentra abrumadoramente en el liderazgo bajo (14.8%), mostrando apenas un caso en el liderazgo alto (1.2%) y ninguno en el nivel medio. Este patrón pone en evidencia que la ausencia de una perspectiva socialmente responsable repercute negativamente en la capacidad de influir y conducir a otros, pues limita la comprensión de la misión militar como un servicio a la comunidad y al país.

En conjunto, la tabla muestra que el liderazgo alto es predominante en la población estudiada (60.5%), aunque existe una presencia relevante de cadetes con liderazgo bajo (35.8%), lo que subraya la necesidad de fortalecer los componentes de responsabilidad social en el currículo de formación, pero sin descuidar la integración de otras habilidades y valores que potencien un liderazgo militar integral y efectivo. La evidencia refuerza la importancia de que la formación de los futuros oficiales contemple no solo la excelencia profesional, sino también una conciencia plena de su rol social, para asegurar una conducción ética y responsable en el cumplimiento de sus funciones.

IV.2. Análisis inferencial

IV.2.1. Contrastación de la Hipótesis General (HG)

Paso 1.

HG_a : Existe una relación directa y significativa entre la ética militar y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

HG_0 : No existe una relación directa y significativa entre la ética militar y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

Paso 2.

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

Paso 3.

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

Tabla 11

Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis general

			V1. Ética militar	V2. Liderazgo
Rho de Spearman	V1. Ética militar	Coefficiente de correlación	1.000	0.956
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	71	71
	V2. Liderazgo	Coefficiente de correlación	0.956	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	71	71

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

Interpretación: Como el coeficiente de Rho de Spearman es 0.956, existe una correlación positiva muy 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 sig (ρ -valor) es menor que 0.05.
- Aceptar H_0 si sig (ρ -valor) es mayor que 0.05.

Paso 5.

Decisión estadística. Si $0.000 < 0.05$. Rechazar 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 y significativa entre la ética militar y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

IV.2.2. Contratación de la Hipótesis Específica 1 (HE1)

Paso 1.

HE1_a : Existe una relación directa y significativa entre los valores fundamentales y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

HE1₀ : No existe una relación directa y significativa entre los valores fundamentales y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

Paso 2.

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

Paso 3.

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

Tabla 12

Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 1

			D1. Valores fundamentales	V2. Liderazgo
Rho de Spearman	D1. Valores fundamentales	Coefficiente de correlación	1.000	0.955
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	71	71
	V2. Liderazgo	Coefficiente de correlación	0.955	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	71	71

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

Fuente: SPSS 27

Interpretación: Como el coeficiente de Rho de Spearman es 0.955, existe una correlación positiva muy 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 sig (ρ -valor) es menor que 0.05.
- Aceptar H_0 si sig (ρ -valor) es mayor que 0.05.

Paso 5.

Decisión estadística. Si $0.000 < 0.05$. Rechazar H_0

Paso 6.

Conclusión: se rechaza la hipótesis Específica 1 nula y se acepta la hipótesis Específica 1 alterna, esto indica que si existe una relación directa y significativa entre los valores fundamentales y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", 2025.

IV.2.3. Contratación de la Hipótesis Específica 2 (HE2)

Paso 1.

HE2_a : Existe una relación directa y significativa entre la conducta profesional y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

HE2₀ : No existe una relación directa y significativa entre la conducta profesional y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 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 Específica 2

			D2. Conducta profesional	V2. Liderazgo
Rho de Spearman	D2. Conducta profesional	Coefficiente de correlación	1.000	0.959
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	71	71
	V2. Liderazgo	Coefficiente de correlación	0.959	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	71	71

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

Fuente: SPSS 27

Interpretación: Como el coeficiente de Rho de Spearman es 0.959, existe una correlación positiva muy 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 sig (ρ -valor) es menor que 0.05.
- Aceptar H_0 si sig (ρ -valor) es mayor que 0.05.

Paso 5.

Decisión estadística. Si $0.000 < 0.05$. Rechazar H_0

Paso 6.

Conclusión: se rechaza la hipótesis Específica 2 nula y se acepta la hipótesis Específica 2 alterna, esto indica que si existe una relación directa y significativa entre la conducta profesional y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

IV.2.4. Contratación de la Hipótesis Específica 3 (HE3)

Paso 1.

HE3_a : Existe una relación directa y significativa entre la responsabilidad social y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

HE3₀ : No existe una relación directa y significativa entre la responsabilidad social y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 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 3

		D3. Responsabilidad social	V2. Liderazgo
Rho de Spearman	D3. Responsabilidad social	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	71
	V2. Liderazgo	Coeficiente de correlación	0.740
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	71

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

Fuente: SPSS 27

Interpretación: Como el coeficiente de Rho de Spearman es 0.74, 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 sig (ρ -valor) es menor que 0.05.
- Aceptar H_0 si sig (ρ -valor) es mayor que 0.05.

Paso 5.

Decisión estadística. Si $0.000 < 0.05$. Rechazar H_0

Paso 6.

Conclusión: se rechaza la hipótesis Específica 3 nula y se acepta la hipótesis Específica 3 alterna, esto indica que si existe una relación directa y significativa entre la responsabilidad social y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025”.

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En relación a la Hipótesis General, el análisis descriptivo mostró que el 71.6% de los cadetes se ubicó en nivel alto de ética militar y, dentro de ese grupo, el 39.5% del total simultáneamente evidenció liderazgo alto, el 21.0% liderazgo medio y el 11.1% liderazgo bajo; a su vez, con ética media (23.5% del total), predominó el liderazgo alto (19.8%) frente al medio (2.5%) y bajo (1.2%), mientras que con ética baja (4.9%) se concentraron proporciones de liderazgo bajo (3.7%) y solo 1.2% alcanzó liderazgo alto, patrón que en conjunto se correspondió con una distribución global de liderazgo alto 59.2%, medio 23.9% y bajo 16.9%, sugiriendo que mayores niveles de ética se asociaron con mejores niveles de liderazgo en la muestra analizada. Este comportamiento porcentual, leído como evidencia de tendencia positiva entre ambas variables, se interpretó bajo los criterios de estudios descriptivos que enfatizaron la lectura de tablas de contingencia para perfilar asociaciones preliminares antes del contraste inferencial, respetando la naturaleza ordinal de las categorías y la estructura muestral observada.

En relación a la Hipótesis General, el análisis inferencial confirmó una correlación positiva muy alta entre ética militar y liderazgo ($\rho_{\text{Spearman}}=0.956$; $p=0.000$; $n=71$), de modo que se rechazó H_0 y se aceptó H_{Ga} al verificarse un p-valor menor a $\alpha=0.05$, lo cual indicó que incrementos en ética se relacionaron de manera monótonica con incrementos en liderazgo dentro de la población estudiada. La elección de Spearman resultó pertinente por el nivel de medición ordinal de los puntajes categorizados y por el carácter no paramétrico de la prueba ante supuestos de normalidad no garantizados, criterio metodológico consistente con diseños no experimentales de corte transversal y con alcances descriptivo-correlacionales.

Al contrastar con la primera investigación seleccionada, se observó convergencia con Fernández-Osorio et al. (2025), quienes reportaron altas valoraciones y efectos formativos de la ética militar (95.2% la consideró “muy importante”, 88.3% la vinculó con cohesión y 79.6% con la percepción responsable del uso de la fuerza), hallazgos que dialogaron con nuestra distribución donde los porcentajes más altos de liderazgo se asociaron con niveles altos de ética. Esta coincidencia reforzó la tesis de que la formación ética no solo constituyó un imperativo normativo, sino también un predictor funcional del clima de mando y de la

efectividad colectiva, coherente con la relación fuerte verificada en la prueba de Spearman (Fernández-Osorio et al., 2025).

En la segunda comparación, los resultados guardaron coherencia con González y Velásquez (2024), quienes identificaron como debilidad curricular la limitada continuidad de la cátedra de liderazgo y abogaron por mayor intensidad y práctica sistemática para consolidar el mando ético en alféreces, lo que implicó que las competencias de liderazgo dependieron de trayectorias formativas sostenidas y articuladas con contenidos éticos. Nuestra correlación muy alta sugirió que, en contextos donde la ética se integró transversalmente al proceso formativo, el liderazgo tendió a expresarse en niveles superiores, dando sustento empírico a la recomendación de ampliar y profundizar la enseñanza de liderazgo ético a lo largo del plan de estudios (González y Velásquez, 2024).

La tercera comparación mostró paralelismo con Veramatus y Atencio (2024), quienes hallaron relaciones positivas y significativas entre fortalecimiento de la ética militar y liderazgo (con correlaciones altas por dimensiones), evidenciando que valores morales, disciplina y comportamiento ético se asociaron con mayor liderazgo en cadetes de Artillería. Dado que nuestro análisis también reveló que la mayor proporción de liderazgo alto se concentró en los niveles altos de ética y que la asociación global fue muy fuerte, los resultados se alinearon con el patrón encontrado por esta tesis en población y contexto institucional análogos (Veramatus y Atencio, 2024).

En síntesis, los hallazgos descriptivos e inferenciales respaldaron que la ética militar se relacionó estrechamente con el liderazgo del cadete, y la discusión con la literatura reciente sugirió que la integración pedagógica de valores, reglas de conducta y espacios prácticos de liderazgo fortaleció el desempeño y la cohesión en unidades de formación. Con base en ello, se infirió que sostener la ética como eje transversal del currículo y asegurar la continuidad de la formación en liderazgo resultó una vía plausible para consolidar resultados operativos y organizacionales en la EMCH “CFB” y contextos afines (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

En relación a la Hipótesis Específica 1, el análisis descriptivo evidenció que la distribución conjunta de la Dimensión 1 (valores fundamentales) y la Variable 2 (liderazgo) se inclinó marcadamente hacia categorías altas en ambas medidas. Concretamente, el 76.5%

de los cadetes se ubicó en valores fundamentales altos y, dentro de este conjunto, el 39.5% del total de la muestra también mostró liderazgo alto, el 28.4% liderazgo medio y apenas el 8.6% liderazgo bajo; en el tramo de valores medios (13.6%), predominó el liderazgo alto (9.9%) sobre el medio (1.2%) y el bajo (2.5%); mientras que el grupo con valores bajos (9.9%) presentó mayor proporción en liderazgo bajo (7.4%) y frecuencias mínimas en liderazgo alto y medio (1.2% y 1.2%, respectivamente). En términos globales de liderazgo, el 50.7% alcanzó nivel alto, el 31.0% nivel medio y el 18.3% nivel bajo, patrón que, leído en conjunto, sugirió que la internalización de honor, integridad, respeto y sacrificio se asoció con la expresión de conductas de mando más robustas y consistentes en la vida académica y de cuartel.

En relación a la Hipótesis Específica 1, el análisis inferencial confirmó la tendencia descriptiva: la correlación de Spearman entre valores fundamentales y liderazgo fue positiva muy alta ($\rho=0.955$; $p=0.000$; $n=71$), por debajo del umbral de significancia $\alpha=0.05$, lo que condujo al rechazo de H_0 y a la aceptación de la hipótesis alterna. En términos sustantivos, el resultado indicó que, a medida que se fortalecieron los valores fundamentales, se incrementó de manera monótonica el nivel de liderazgo observado en los cadetes, lo cual fue coherente con el carácter ordinal de las variables y con el diseño no experimental, transversal y de alcance descriptivo-correlacional de la investigación.

Al discutir estos hallazgos con la literatura seleccionada, se advirtió, primero, una alineación fuerte con la tesis doctoral de De la Pisa (2024), quien propuso que el modelo más adecuado para la ética militar fue el de las virtudes (en particular prudencia, justicia, fortaleza y templanza), ya que transformó principios en hábitos que habilitaron decisiones rectas bajo presión. En nuestro caso, la fuerte asociación empírica entre valores fundamentales y liderazgo se interpretó como evidencia de esta “traslación de virtud a práctica”: los cadetes con mayor arraigo axiológico desplegaron con más probabilidad conductas de influencia, dirección y contención, precisamente porque las virtudes operaron como disposiciones estables que sostuvieron el mando responsable en entornos exigentes.

En segundo término, los resultados dialogaron con la evidencia de Colina y Arévalo (2024) en la EMCH “CFB”, donde se demostró relación directa y significativa entre ética militar y desarrollo profesional. Aunque su variable dependiente no fue “liderazgo” de manera exclusiva, el componente formativo de liderazgo y trabajo en equipo integró el constructo de desarrollo profesional; así, su patrón de asociación respaldó la idea de que la

consolidación de valores (análogos a nuestra Dimensión 1) potenció resultados conductuales vinculados al mando. La similitud de diseño (no experimental, transversal, correlacional) y el uso de escalas tipo Likert reforzaron la comparabilidad: allí como aquí, fortalecer el núcleo axiológico se vinculó a mejores desempeños en competencias de conducción.

En tercer lugar, la investigación de Quispe y Coronado (2024), también en la EMCH “CFB”, mostró una relación positiva alta entre liderazgo y formación militar ($\rho=0.876$; $p=0.001$). Aunque su independiente fue “formación militar” y no “valores fundamentales” como tal, la formación incorporó explícitamente el cultivo de valores, la disciplina y la ética del servicio como sustrato del mando. La concordancia entre su magnitud de asociación y la correlación muy alta observada en nuestro estudio sugirió que los itinerarios formativos donde el componente axiológico fue sólido y sostenido tendieron a traducirse en mayores niveles de liderazgo, ofreciendo un puente explicativo entre currículo, virtud y desempeño de conducción.

En síntesis, los resultados descriptivos mostraron que la mayor concentración de liderazgo alto se produjo entre cadetes con valores fundamentales altos, y el contraste inferencial confirmó una relación positiva muy alta entre ambos constructos. La discusión con investigaciones afines (centradas en virtudes militares, ética aplicada a la formación y liderazgo como resultado de trayectorias curriculares) fortaleció la interpretación de que los valores operaron como cimiento funcional del mando: cuando el honor, la integridad, el respeto y el sacrificio se consolidaron como hábitos, el liderazgo emergió con mayor claridad, consistencia y eficacia. A partir de ello, la implicancia práctica fue sostener la enseñanza de virtudes como eje transversal, con experiencias deliberadas de entrenamiento y evaluación que asegurasen la transferencia de ese sustrato axiológico al desempeño de liderazgo en los distintos niveles de la Escuela.

En relación a la Hipótesis Específico 2, el análisis descriptivo mostró que la asociación entre la Dimensión 2 (conducta profesional) y el liderazgo se inclinó a favor de los niveles superiores de ambas medidas. Dentro de los cadetes con conducta profesional alta (50.6%), el 24.7% del total simultáneamente alcanzó liderazgo alto, el 17.3% liderazgo medio y el 8.6% liderazgo bajo, confirmando que responsabilidad, disciplina, lealtad y deber se reflejaron en desempeños de conducción más consistentes. Llamó la atención el tramo de

conducta profesional media (33.3%), en el que el 32.1% del total se ubicó en liderazgo alto, el 1.2% en liderazgo medio y no se registraron casos en liderazgo bajo; este “efecto meseta” sugirió que, aun sin puntuar en el máximo de conducta, el entorno formativo y otras competencias (p. ej., habilidades inspiracionales o toma de decisiones) pudieron potenciar la expresión del liderazgo. En el extremo inferior, la conducta profesional baja (16.0%) se concentró en liderazgo bajo (13.6%) y apenas presentó proporciones marginales en el nivel medio (2.5%) y nulas en el alto, lo que reforzó la idea de que deficiencias en responsabilidad, disciplina, lealtad y deber limitaron la capacidad de influir y coordinar en la vida de cuartel. Globalmente, el liderazgo se distribuyó en 57.7% alto, 21.1% medio y 21.1% bajo, perfil coherente con una tendencia positiva entre conducta profesional y liderazgo.

En relación a la Hipótesis Específico 2, el análisis inferencial confirmó la pauta anterior: la correlación de Spearman entre conducta profesional y liderazgo fue positiva muy alta ($\rho=0.959$; $p=0.000$; $n=71$). Dado que el p-valor resultó menor que $\alpha=0.05$, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la alterna, indicando que aumentos en la conducta profesional se asociaron, de manera monótonica, con incrementos en el liderazgo observado. La magnitud del coeficiente sugirió que la variación ordenada de la conducta profesional explicó gran parte de la variabilidad de los rangos de liderazgo, a pesar del “efecto meseta” ya descrito en el tramo medio cuando se agruparon puntajes en categorías; esto fue consistente con el uso de una prueba no paramétrica adecuada para escalas ordinales y con un diseño no experimental, transversal y de alcance descriptivo-correlacional.

Al discutir estos resultados con investigaciones afines no utilizadas en análisis previos, se observó convergencia con el estudio de Rodríguez (2021) en la ESMA (Ecuador), quien, desde un enfoque mixto y con alta confiabilidad del instrumento ($\alpha=0.90$), evidenció que la implementación de un Manual de Liderazgo (trabajado mediante talleres con cadetes e instructores) elevó la aceptación y la disposición de los cadetes a participar en actividades formativas; ello se tradujo en mejoras percibidas en prácticas de mando y coordinación. Este patrón respaldó que la conducta profesional (entendida como hábitos observables de responsabilidad, disciplina, lealtad y deber) podía consolidarse mediante intervenciones curriculares específicas y, al hacerlo, potenciar de forma directa la expresión del liderazgo, como nuestro $\rho=0.959$ lo sugirió.

De modo complementario, Velasco (2020), en la Universidad Militar Nueva Granada (Colombia), concluyó a partir de una revisión documental que el liderazgo transformacional

incidió favorablemente en la gestión del talento humano militar, promoviendo motivación, compromiso y cumplimiento de la misión, mientras que estilos autocráticos o liberales no resultaron compatibles con los requerimientos de control, participación regulada y responsabilidad del ámbito castrense. La lógica explicativa de dicho trabajo (esto es, que el liderazgo efectivo se nutrió de hábitos profesionales consistentes con la doctrina) coincidió con nuestro hallazgo de que mejores niveles de conducta profesional se asociaron con mayor liderazgo: cuando los estándares de deber, disciplina y lealtad se practicaron sostenidamente, el liderazgo emergió con más claridad y eficacia.

Por su parte, Juande y Herrera (2022), en la EMCH “CFB”, demostraron que el liderazgo en el mando tipo misión se relacionó positivamente con el comportamiento militar ($\rho=0.713$; $p=0.000$), apoyándose en instrumentos válidos y confiables y en un muestreo probabilístico. Aunque su construcción dependiente fue “comportamiento militar” y no liderazgo como resultado directo, el modelo de mando tipo misión exige, para funcionar, una conducta profesional sólida: obediencia a órdenes legales, iniciativa responsable y disciplina interiorizada. La convergencia con nuestro patrón inferencial fue clara: allí donde la conducta profesional se practicó como hábito (no sólo como conocimiento), el liderazgo (o su expresión funcional en el comportamiento militar) tendió a niveles superiores y consistentes.

En síntesis, la evidencia descriptiva e inferencial del estudio mostró que la conducta profesional actuó como un pilar del liderazgo de los cadetes: cuando responsabilidad, disciplina, lealtad y deber se consolidaron como hábitos, el liderazgo se expresó de manera más alta y estable, incluso con un “impulso” observable en el tramo medio debido, probablemente, a la interacción con otras competencias formativas. La discusión con investigaciones realizadas en escuelas y universidades militares de la región reforzó la interpretación de que el liderazgo no se redujo a rasgos personales, sino que se cultivó mediante prácticas curriculares y doctrinarias que estabilizaron la conducta profesional; por ello, fortalecer rutinas de entrenamiento, retroalimentación y evaluación de la conducta profesional resultó una vía viable para sostener y escalar el liderazgo efectivo en la EMCH “CFB”.

En relación a la Hipótesis Específico 3, el análisis descriptivo mostró que la Dimensión 3 (responsabilidad social) se asoció con niveles superiores de liderazgo, pero con

un patrón menos uniforme que el observado en otras dimensiones. Entre los cadetes con responsabilidad social alta (59.3%), el 39.5% del total también evidenció liderazgo alto, el 3.7% liderazgo medio y el 16.0% liderazgo bajo; es decir, la mayor concentración de liderazgo alto se dio dentro del tramo alto de responsabilidad social, aunque coexistió un bloque no menor con liderazgo bajo, lo que sugirió heterogeneidad de trayectorias formativas y posibles brechas en habilidades complementarias. En el tramo medio (24.7%), el 19.8% del total se ubicó en liderazgo alto, no se registraron casos en liderazgo medio y el 4.9% en liderazgo bajo, mientras que, en el tramo bajo (16.0%), predominó claramente el liderazgo bajo (14.8%) con solo un 1.2% en liderazgo alto. Globalmente, el liderazgo se distribuyó en 60.5% alto, 3.7% medio y 36.6% bajo, perfil que, leído en conjunto, apoyó la idea de que mayor responsabilidad social tendió a acompañarse de mejor liderazgo, aunque la presencia de una fracción con liderazgo bajo dentro del nivel alto de responsabilidad social advirtió sobre la influencia de otras competencias (inspiracionales, decisión, trabajo en equipo) y del contexto instruccional.

En relación a la Hipótesis Específico 3, el análisis inferencial confirmó una relación positiva alta entre responsabilidad social y liderazgo ($\rho_{\text{Spearman}}=0.740$; $p=0.000$; $n=71$), por lo que se rechazó H_0 y se aceptó la hipótesis alterna. La magnitud del coeficiente, si bien robusta, resultó menor a la observada con valores fundamentales y conducta profesional, lo que fue consistente con el comportamiento descriptivo: la responsabilidad social operó como un facilitador importante del liderazgo, pero su efecto pareció mediatizado por la convergencia de otras dimensiones formativas; en términos metodológicos, la elección de Spearman se mantuvo pertinente por el nivel de medición ordinal y por el diseño no experimental, transversal y de alcance descriptivo-correlacional, garantizando una lectura monótona y conservadora de la asociación.

Al contrastar con Milla y García (2024) (quienes, en cadetes de cuarto año de Artillería de la EMCH “CFB”, hallaron una correlación alta entre ética militar y responsabilidad social ($\rho=0.893$; $p=0.000$) y un predominio de combinaciones en niveles altos), se reforzó la lectura de que los compromisos con la comunidad, el respeto a los derechos humanos y la conciencia ambiental se articularon con prácticas de mando más efectivas. Nuestros datos aportaron un matiz: aun cuando la responsabilidad social alta se asoció con la mayor proporción de liderazgo alto, coexistió un segmento relevante con

liderazgo bajo, sugiriendo que la traducción del sentido de servicio al desempeño de conducción exigió, además, pulir habilidades inspiracionales, comunicación y coordinación.

En sintonía, los resultados dialogaron con Fernández-Osorio et al. (2025), quienes reportaron en oficiales colombianos que la formación en ética (con foco en reglas de enfrentamiento, uso responsable de la fuerza y cohesión de unidad) elevó actitudes prosociales y la percepción de efectividad operativa. Bajo esa lógica, la responsabilidad social no operó como aditamento externo, sino como encuadre para decidir y liderar con prudencia y contención; la asociación alta observada en esta investigación fue coherente con ese mecanismo formativo, y la fracción con liderazgo bajo dentro del nivel alto de responsabilidad social sugirió la necesidad de reforzar la transferencia situacional (p. ej., ejercicios de coordinación civil-militar, AAR y simulaciones) para cerrar la brecha entre convicción y ejecución.

Asimismo, los hallazgos guardaron consonancia con González y Velásquez (2024), quienes identificaron en la ESMIC que la continuidad e intensidad insuficientes de la cátedra de liderazgo limitaban la preparación para la fase de mando y recomendaron ampliar espacios prácticos (casuística, talleres, seminarios, segundo idioma). Nuestros resultados apoyaron esa recomendación: el coeficiente $\rho=0.740$ indicó que el compromiso social del cadete contribuyó de manera sustantiva al liderazgo, pero que su expresión más consistente dependió de itinerarios curriculares que integraran, de forma progresiva, práctica de influencia, comunicación con audiencias diversas y decisiones bajo incertidumbre, de modo que la responsabilidad social “hiciera puente” con las competencias de conducción al nivel de pelotón y compañía.

En síntesis, la evidencia mostró que la responsabilidad social se relacionó de forma alta y significativa con el liderazgo del cadete, confirmando que la orientación al bien común, el respeto de estándares humanitarios y la conciencia ambiental fortalecieron la legitimidad y la influencia del mando. Al mismo tiempo, el patrón descriptivo reveló un subgrupo con liderazgo bajo dentro del tramo alto de responsabilidad social, lo que indicó que la sola disposición prosocial no bastó sin prácticas deliberadas de liderazgo; por ello, se infirió que la combinación de formación en responsabilidad social con entrenamiento sistemático en habilidades inspiracionales, toma de decisiones y desarrollo de equipos constituía la vía más prometedora para consolidar un liderazgo militar integral y eficaz en la EMCH “CFB”.

CONCLUSIONES

En relación al Objetivo General, se concluye que existe una relación directa y significativa entre la ética militar y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025. El análisis de frecuencia evidenció que el 71.6% de los cadetes presentan un nivel alto de ética militar, y de este grupo, el 39.5% también manifiesta un liderazgo alto, mientras que solo un 11.1% se encuentra en un liderazgo bajo. La prueba de correlación de Spearman arrojó un coeficiente de 0.956 con un nivel de significancia de 0.000, lo que indica una correlación positiva muy alta y estadísticamente significativa. Estos resultados demuestran que el desarrollo sólido de principios éticos en los cadetes es fundamental para potenciar su capacidad de liderazgo, ya que la ética militar sustenta la confianza, la disciplina y la responsabilidad que fortalecen el ejercicio efectivo del liderazgo dentro del ámbito castrense.

En relación al Objetivo Específico 1, se concluye que existe una relación directa y significativa entre los valores fundamentales y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025. Los datos muestran que el 76.5% de los cadetes poseen un alto nivel en valores fundamentales, y dentro de este grupo, el 39.5% alcanza un liderazgo alto, mientras que solo el 8.6% se ubica en el nivel bajo. La correlación de Spearman fue de 0.955 con una significancia de 0.000, evidenciando una relación fuerte y significativa. Esto refleja que la internalización de valores esenciales como el honor, la integridad, el respeto y el sacrificio contribuye directamente al desarrollo de un liderazgo eficaz y respetado, consolidando la base ética necesaria para la conducción militar.

En relación al Objetivo Específico 2, se concluye que existe una relación directa y significativa entre la conducta profesional y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025. El análisis descriptivo reveló que el 50.6% de los cadetes tienen una conducta profesional alta, con un 24.7% de ellos mostrando liderazgo alto, y la mayoría del grupo con conducta profesional media (33.3%) también demuestra liderazgo alto en un 32.1%. La correlación de Spearman resultó en un coeficiente de 0.959 con

significancia de 0.000, confirmando una asociación muy alta y significativa. Estos resultados indican que la responsabilidad, disciplina, lealtad y sentido del deber presentes en la conducta profesional son factores esenciales que potencian la habilidad para liderar, influenciando positivamente la eficacia y la cohesión en las unidades militares.

En relación al Objetivo Específico 3, se concluye que existe una relación directa y significativa entre la responsabilidad social y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025. El análisis de frecuencia mostró que el 59.3% de los cadetes tienen un alto nivel de responsabilidad social, y de este grupo, un 39.5% presenta un liderazgo alto, aunque también un 16.0% se ubica en liderazgo bajo. La correlación de Spearman fue de 0.74 con un nivel de significancia de 0.000, indicando una correlación positiva alta y estadísticamente significativa. Esto sugiere que la conciencia social, el compromiso comunitario y el respeto por los derechos humanos influyen significativamente en la capacidad de liderazgo, aunque otros factores complementarios también son necesarios para un liderazgo plenamente efectivo y ético en el ámbito militar.

RECOMENDACIONES

En relación a la conclusión del Objetivo General, se recomienda que el Señor General de Brigada Director de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” ordene implementar al departamento académico unos programas integrales de formación ética que estén transversalmente incorporados en el currículo académico de la institución. Esta acción es esencial para fomentar en los cadetes una sólida base de principios éticos que refuercen sus capacidades de liderazgo. Asimismo, se sugiere promover actividades prácticas y talleres vivenciales que permitan a los futuros oficiales aplicar los valores éticos en escenarios reales o simulados, reforzando la coherencia entre teoría y práctica. De igual manera, es importante capacitar a los instructores para que sean modelos de conducta ética y liderazgo, asegurando así un ejemplo constante y motivador para los cadetes. Finalmente, se recomienda evaluar periódicamente el impacto de estas intervenciones a través de instrumentos validados que midan la evolución tanto de la ética militar como del liderazgo.

En relación a la conclusión del Objetivo Específico 1, se recomienda que el Señor General de Brigada de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” ordene al departamento académico que enfatice la enseñanza y vivencia de los valores fundamentales (como el honor, la integridad, el respeto y el sacrificio) mediante la creación de espacios académicos y extracurriculares que favorezcan la internalización de estos principios. Se sugiere diseñar programas específicos que vinculen estos valores con situaciones cotidianas de la vida militar, incentivando la reflexión y el compromiso personal. Además, se recomienda implementar mecanismos de reconocimiento y premiación para aquellos cadetes que demuestren un ejemplar desempeño ético y liderazgo, fortaleciendo así la motivación. También es fundamental que el personal docente y administrativo reciba formación continua en ética militar para que puedan guiar efectivamente a los cadetes. Esta estrategia permitirá consolidar un liderazgo ético, cimentado en valores sólidos, indispensable para la cohesión y efectividad institucional.

En relación a la conclusión del Objetivo Específico 2, se recomienda que el Señor General de Brigada de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” disponga al departamento académico que impulse el desarrollo de la conducta profesional como un eje central en la formación militar, estableciendo normativas claras y prácticas pedagógicas que refuercen la

responsabilidad, la disciplina, la lealtad y el sentido del deber. Se sugiere incorporar evaluaciones periódicas y retroalimentación personalizada para fomentar la autoevaluación y mejora continua en estos aspectos. Asimismo, se aconseja promover la participación activa de los cadetes en actividades que fortalezcan su compromiso con la institución, tales como misiones comunitarias y ejercicios de liderazgo práctico. Es vital que los instructores actúen como referentes de conducta profesional ejemplar para garantizar un aprendizaje auténtico. Esta recomendación contribuirá a que los futuros oficiales desarrollen un liderazgo competente, confiable y respetado, fundamentado en comportamientos profesionales sólidos.

En relación a la conclusión del Objetivo Específico 3, se recomienda que el Señor General de Brigada Director de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” disponga al departamento académico integrar la dimensión de responsabilidad social en la formación integral de los cadetes de la EMCH “CFB”, mediante la inclusión de módulos curriculares y proyectos que promuevan el compromiso comunitario, la conciencia ambiental y el respeto a los derechos humanos. Se aconseja fomentar la participación activa en actividades de voluntariado y programas de apoyo social, para que los cadetes desarrollen una visión amplia de su rol como servidores públicos. Además, es importante diseñar espacios de reflexión y debate sobre la ética social y sus implicancias en el liderazgo militar, facilitando el desarrollo de competencias sociales y éticas. Esta integración permitirá formar líderes conscientes de su impacto en la sociedad, capaces de ejercer un liderazgo ético y responsable, alineado con las demandas contemporáneas de la defensa nacional y el bienestar común.

REFERENCIAS

- Antonakis, J., y Day, D. (2016). Leadership and Individual Differences: The Nature and Antecedents of Transformational Leadership. En *The Nature of Leadership (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
<https://sk.sagepub.com/books/download/the-nature-of-leadership-3e/i1286.pdf>
- Arias Díaz, D. (2021). *Estudio correlacional del estrés laboral y de los riesgos psicosociales laborales en pilotos no comerciales Lima – Perú 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio UPN.
<https://repositorio.upn.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/0ea9cab3-8a32-43cf-9312-f27ead936436/content>
- Avolio, B., y Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315–338.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bartles-Smith, A. (2022). Religion and international humanitarian law. *International Review of the Red Cross*, 104(920–921), 1725–1761.
<https://doi.org/10.1017/S1816383122000376>
- Bass, B., y Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bodescu, A. (2024). Ethics education and character development in military academies. *Revista Academiei Forțelor Terestre*, 29(4), 397–405.
https://www.armyacademy.ro/reviste/rev4_2024/Bodescu_RAFT_4_2024.pdf
- Cannon-Bowers, J., Salas, E., y Converse, S. (1993). Shared Mental Models in Expert Team Decision Making. *Individual and Group Decision Making: Current Issues*, 221–246.
<https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA262444>
- Caro Ybarra, J. E. M. (2023). Importancia de los valores para la implantación de la ética en la profesión militar. *Revista Científica ESGE*, 2(2), Art. 4.
<https://doi.org/10.60029/rcesge.v2i2art4>
- Carrasco Pérez, D. A., y Sani Huamaní, J. C. (2025). *El liderazgo y los valores militares de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel*

Francisco Bolognesi”, 2024 [Tesis de licenciatura, Escuela Militar de Chorrillos “CFB”].

<https://repositorio.esuelamilitar.edu.pe/server/api/core/bitstreams/7af57d7f-e0f3-4b5b-a960-32d54b2ac1f3/content>

Carroll, A. B. (2016). Carroll’s pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>

Colina Carrasco, C., y Arévalo Zavaleta, R. (2024). *Ética militar y desarrollo profesional de los cadetes de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", 2024*. Tesis de Licenciatura, Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", Lima. <https://repositorio.esuelamilitar.edu.pe/server/api/core/bitstreams/91e53414-b988-4f18-aa71-3a6db1091855/content>

Coll, F. (2020). *Baremo*. <https://economipedia.com/definiciones/baremo.html>

Congreso de la República. (2007). Ley N.º 29131, *Ley del Régimen Disciplinario de las Fuerzas Armadas*. *El Peruano*. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/129965-1>

Contraloría General de la República. (2024). Contraloría identifica a las 321 entidades públicas con mayores riesgos de corrupción e inconducta funcional a nivel nacional. <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/noticias/988243-contraloria-identifica-a-las-321-entidades-publicas-con-mayores-riesgos-de-corrupcion-e-inconducta-funcional-a-nivel-nacional>

Copelo Cristóbal, E. (2022). *Procrastinación académica y ansiedad en estudiantes de psicología de una universidad privada de Huancayo, 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Continental]. Repositorio Continental. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/11407/2/IV_FHU_501_TE_Copelo_Cristobal_2022.pdf

Cronbach, L. J., y Meehl, P. E. (1955). Validez de constructo en pruebas psicológicas. *Psychological Bulletin*, 52(4), 281-302. <https://doi.org/10.1037/h0040957>

De la Pisa Pérez de los Cobos, J. (2024). *Virtudes morales y ética militar*. Tesis de Doctorado, Pontificia Universidad de la Santa Cruz, Roma. <https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/v/i/virtudes-morales-y-etica-militar.pdf>

De Vries, R. E., Bakker-Pieper, B., y Oostenveld, R. (2010). Leadership = Communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 367–380. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>

Defensoría del Pueblo. (2023). Informe Defensorial N.º 0001-2023-DP-APCSG (PDF). <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2023/07/Informe-Defensorial-n.%C2%B0-0001-2023-DP-APCSG.pdf>

Department of Defense. (2025). *Annual Report on Sexual Assault in the Military: Fiscal Year 2024*. U.S. DoD. https://www.sapr.mil/sites/default/files/public/docs/reports/FY24_Annual_Report_on_Sexual_Assault_in_the_Military.pdf

Department of the Army. (2014). *The Army ethic: White paper*. U.S. Army Combined Arms Center, Mission Command Center of Excellence. <https://api.army.mil/e2/c/downloads/356486.pdf>

Department of the Army. (2015). *ATP 5-0.1: Army Design Methodology*. Department of the Army. https://rdl.train.army.mil/catalog-ws/view/arimanagingcomplexproblems/downloads/Army_Design_Methodology_ATP_5-0.1_July_2015.pdf

Department of the Army. (2019). *ADP 5-0: The Operations Process*. Department of the Army. https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN18126-ADP_5-0-000-WEB-3.pdf

Department of the Army. (2019). *ADP 6-22: Army Leadership and the Profession*. Department of the Army. https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN20039_ADP%206-22%20FINAL%20WEB.pdf

- Department of the Army. (2023). *Military decision-making process: Organizing and conducting planning* (No. 23-07/594) [Handbook]. U.S. Army Combined Arms Center.
<https://api.army.mil/e2/c/downloads/2023/11/17/f7177a3c/23-07-594-military-decision-making-process-nov-23-public.pdf>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Eduardo, M. (2023). *Las Fuerzas Armadas, los Derechos Humanos y el sistema democrático. Pensamiento Conjunto*, 11(2), 15–21.
<https://pensamientoconjunto.com.pe/index.php/PC/article/download/124/126/559>
- Egan, J. D., Clark, T. S., y Connolly, I. M. (2025). Military college alumni application of leadership competencies in the workplace. *Journal of Leadership Education*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JOLE-05-2024-0067>
- El Peruano. (2013). Ley N.º 29131. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/996300-2>
- EMCH. (2025). *El Cadete 2025 (enero–agosto)* [Revista].
<https://www.escuelamilitar.edu.pe/assets/documents/INVESTIGACION/revistas/el-cadete-2025.pdf>
- Espíritu Inga, A. C., y Navarro Arangoitia, C. R. (2024). *El liderazgo y la formación militar en los cadetes de cuarto año de la Escuela Militar de Chorrillos, 2024* [Tesis de licenciatura, Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”].
<https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/server/api/core/bitstreams/ef467281-c271-4dde-a4bf-e73fa622aa19/content>
- Fernández-Osorio, A., Miron, M., y Whetham, D. (2025). Aportes del método inductivo a la enseñanza de la ética militar. *Sophia: Colección de Filosofía de la Educación*, 79-105.
<https://doi.org/10.17163/soph.n38.2025.02>
- García Cruz, D. (2025). *Ética militar y responsabilidad social de los cadetes de cuarto año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2024*. Escuela Militar de Chorrillos “CFB”. <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/handle/20.500.14803/1611>

- García-Guiu, C., Moya, M., Molero, F., y Moriano, J. A. (2016). *Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 145–152. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.002>
- González Ramírez, L., y Velásquez Peláez, C. (2024). *Liderazgo ético en el ejercicio del mando militar de los alféreces de la Esmic*. <https://doi.org/10.21830/9786289620306.01>
- Guerrero Soldevilla, J. Y., y Cabezudo Benito, R. M. (2020). *El abuso de autoridad y su influencia en el liderazgo militar en los cadetes de IV de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020* [Tesis de licenciatura, Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”]. Repositorio Institucional EMCH. <https://repositorio.esuelamilitar.edu.pe/bitstreams/21fcb46b-0650-4efe-8cff-a7f4ac6a6946/download>
- Gully, S., Devine, D., y Whitney, K. (1995). A meta-analysis of cohesion and performance: Effects of level of analysis and task interdependence. *Journal of Applied Psychology*, 80, 524–538. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.4.524>
- Hernández, R., y 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/Hernandez-%20Metodolog%3%ada%20de%20la%20investigaci%3%b3n.pdf>
- House, R. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321–339. <https://www.jstor.org/stable/2391905>
- IBM. (2024). *Software IBM SPSS*. <https://www.ibm.com/es-es/spss>
- ICRC. (2018). *The roots of restraint in war*. International Committee of the Red Cross. <https://www.icrc.org/en/publication/4352-roots-restraint-war>
- ICRC. (2020). *Guidelines on the Protection of the Natural Environment in Armed Conflict*. ICRC.

https://www.icrc.org/en/download/file/115983/icrc-guidelines-on-the-protection-of-the-natural-environment-in-armed-conflict_web.pdf

ICRC. (2022). *Reducing Civilian Harm in Urban Warfare: A Commander's Handbook*. ICRC.

<https://shop.icrc.org/ie/reducing-civilian-harm-in-urban-warfare-a-commanders-handbook-pdf>

ICRC. (2023). *The protection of the natural environment under international humanitarian law: The ICRC's 2020 Guidelines*. *International Review of the Red Cross*, 105(924), 1180–1207. <https://doi.org/10.1017/S1816383123000401>

ICRC. (2025). *The Roots of Restraint in War*. <https://www.icrc.org/en/publication/4352-roots-restraint-war>

Juande Casimiro, E., y Herrera Chamaya, B. (2022). *Liderazgo en el mando tipo misión y el comportamiento militar de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2022*. Tesis de Licenciatura, Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", Lima. <https://repositorio.escuelsamilitar.edu.pe/server/api/core/bitstreams/ef20867e-c303-49f7-b6c7-b018c66dd3c8/content>

Judge, T., y 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>

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>

Kozlowski, S., y Ilgen, D. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77–124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>

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

- López Medina, C. J., & Rodríguez Saavedra, L. (2024). *Liderazgo: perspectivas e investigación para el ámbito militar*. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 3(2), 44–56. <https://doi.org/10.60029/rcesge.v3i2arti4>
- Machuca, F. (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
- Marks, M., Mathieu, J., y Zaccaro, S. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *Academy of Management Review*, 26, 356–376. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378028>
- Mayer Ramos, S. (2024). *Cultura organizacional y liderazgo efectivo en el Grupo de Artillería de Campaña “Crl Ruiz” N.º 8–Juliaca* [Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Licenciado en Ciencias Militares con mención en Ingeniería, Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”]. Repositorio Institucional EMCH. <https://repositorio.esuelamilitar.edu.pe/server/api/core/bitstreams/c7ccbefb-bb13-4654-b879-edd9d906a525/content>
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., y Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 7–16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0794-0>
- Milla Acosta, B., y García Cruz, D. (2024). *Ética militar y responsabilidad social de los cadetes de cuarto año de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", 2024*. Tesis de Licenciatura, Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", Lima. <https://repositorio.esuelamilitar.edu.pe/server/api/core/bitstreams/786c1679-da54-49f8-b9b2-58db2f6df253/content>

Ministerio de Defensa. (2005). Código de ética de las Fuerzas Armadas del Perú.
<https://www.gob.pe/institucion/mindef/informes-publicaciones/308504-codigo-de-etica-de-las-fuerzas-armadas-del-peru>

Ministerio de Defensa. (2010). Manual de derechos humanos aplicados a las Fuerzas Armadas (PDF).
https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/manual_ddhh_ffaa_2010.pdf

Ministerio de Defensa. (2016). *Organización del Sistema de Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario en el Sector Defensa* [PDF].
https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/ddhh_c.pdf

Ministerio de Defensa. (2019). *Decreto Supremo N.º 009-2019-DE que aprueba el Reglamento de las escuelas e institutos de formación profesional de las Fuerzas Armadas* [Decreto supremo].
https://emchvirtual.escuelamilitar.edu.pe/pluginfile.php/116924/mod_folder/content/0/Normativa%20vigente/Reglamento%20de%20las%20escuelas%20militares%20de%20las%20FFAA.pdf

Ministerio de Defensa. (2020). Plan de integridad y lucha contra la corrupción (PDF).
https://www.mindef.gob.pe/informacion/transparencia/Plan_integridad_2020.pdf

Ministerio de Defensa. (2021). Código de conducta del Ministerio de Defensa – RM 0341-2021-DE (PDF).
<https://www.mindef.gob.pe/informacion/transparencia/Documento%203%20B%20-%20C%C3%B3digo%20de%20conducta%20del%20Ministerio%20de%20Defensa%20-%20RM%200341-21-DE.pdf>

Ministerio de Defensa. (2021). DDHH_C – Compendio normativo de derechos humanos en FFAA (PDF). https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/ddhh_c.pdf

Ministerio de Defensa. (2024). *Reglamento Interno de los/as Servidores/as Civiles del Ministerio de Defensa – Unidad Ejecutora 001: Administración General y Unidad Ejecutora N.º 009: Oficina Previsional de las Fuerzas Armadas (RIS MINDEF 2024)*
<https://www.mindef.gob.pe/informacion/transparencia/RIS%20MINDEF%202024.pdf>

- Ministerio de Defensa. (2025). CDIH-DDHH culmina programas de especialización para personal militar y civil. <https://www.gob.pe/institucion/mindef/noticias/1282485-cdih-ddhh-culmina-programas-de-especializacion-para-personal-militar-y-civil>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2019). *Plan Nacional de Derechos Humanos 2018–2021*. MINJUSDH. <https://observatorioderechoshumanos.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2019/09/PLAN-NACIONAL-2018-2021.pdf>
- Ministry of Defence. (2025). *Servicewomen and Sexualised Behaviour in the UK Armed Forces 2024 Survey*. Ministry of Defence (UK). https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6779cab50d34253fd200e9a9/Servicewomen_and_Sexualised_Behaviour_in_the_UK_Armed_Forces_2024_Survey_Report.pdf
- Moelker, R., y Olsthoorn, P. (2007). Virtue ethics and military ethics. *Journal of Military Ethics*, 6(4), 257–258. <https://doi.org/10.1080/15027570701840455>
- NATO. (2019). *Allied joint doctrine for the conduct of operations* (AJP-3, Edition C, Version 1) [NATO standard]. https://www.coemed.org/files/stanags/01_AJP/AJP-3_EDC_V1_E_2490.pdf
- NATO. (2021). Summary of the 2021 NCGP Annual Conference (PDF). <https://www.nato.int/content/dam/nato/webready/documents/genad/2021-ncgp-summary.pdf>
- NATO. (2024). *Leadership and Ethics Reference Curriculum*. NATO Allied Command Transformation. https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2024/1/pdf/241127-20240315-lerc-2024-4feb_LmbVccslzBmi.pdf
- NATO. (2025). *Military healthcare ethics* (AMedP-8.19, Edition A, Version 1; STANAG 6562) [NATO standard]. https://www.coemed.org/files/stanags/03_AMEDP/AMedP-8.19_EDA_V1_E_6562.pdf

- Ñaupas, H., Valdivia, M. R., Palacios, J. J., y 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
- O’Keefe, D. F., Son Hing, L. S., y Catano, V. (2023). Unethical behavior in the military: The role of supervisor ethicality, ethical climate, and right-wing authoritarianism. *Military Psychology*, 35(1), 58–75. <https://doi.org/10.1080/08995605.2022.2068899>
- OCHA. (2007). *Guidelines on the Use of Military and Civil Defence Assets (MCDA) in Disaster Relief*. OCHA. <https://www.humanitarianresponse.info/sites/www.humanitarianresponse.info/files/documents/files/MCDA-Guidelines-Nov07-rev1.pdf>
- OHCHR. (2022). *OHCHR Management Plan 2022–2023: Advancing Human Rights*. OHCHR. <https://www.ohchr.org/sites/default/files/2022-02/OHCHR-ManagementPlan-2022-2023.pdf>
- OHCHR. (2025). *Manual on Human Rights for Law Enforcement Officials*. United Nations. <https://www.ohchr.org/en/publications/training-and-education-publications/manual-human-rights-law-enforcement-officials>
- OHCHR. (2025). *Training guide on human rights for law enforcement officials*. United Nations. <https://www.ohchr.org/en/publications/training-and-education-publications/training-guide-human-rights-law-enforcement>
- PCM. (2023). *Reporte nacional de la implementación del Modelo de Integridad: Evaluación de medio término 2023* [Informe]. https://www.itp.gob.pe/archivos/IntegridadInstitucional/componente9/Reporte_del_indice_de_capacidad_preventiva_ICP_JUNIO2023.pdf
- PCM. (2024). Decreto Supremo N.º 005-2024-PCM que aprueba el Sistema de Integridad Pública. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/5833653-005-2024-pcm-sip>

- Pfaff, A. C. (2023). Virtue and applied military ethics: Understanding character-based approaches to professional military ethics. *Journal of Military Ethics*, 22(3–4), 168–184. <https://doi.org/10.1080/15027570.2023.2200064>
- Proética. (2024). *Corrupción en ascenso: Perú sigue descendiendo en el ranking global de Transparencia Internacional*. <https://www.proetica.org.pe/noticias/corrupcion-en-ascenso-peru-sigue-descendiendo-en-el-ranking-global-de-transparencia-internacional/>
- Quispe Ramos, Y., 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 Licenciatura, Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", Lima. <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/server/api/core/bitstreams/fcf6c7e9-a19c-4cbe-8db4-689334ece301/content>
- RAND. (2019). *Sexual Assault and Sexual Harassment in the U.S. Military: Top-Line Estimates for Active-Duty Service Members from the 2018 RMWS*. RAND. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR870-6.html
- Rodríguez Tapia, M. (2021). *El liderazgo en la formación militar del cadete de la Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Rennella Barbato "ESMA"*. Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica Indoamérica, Quito. <https://repositorio.uti.edu.ec/server/api/core/bitstreams/125d5515-2a1c-4313-ad83-3213b01b087a/content>
- Salas, E., Sims, D., y Burke, C. (2005). Is there a “Big Five” in Teamwork? *Small Group Research*, 36, 555–599. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
- Schirmer, P., Crowley, J. C., Blacker, N. E., Brennan, R. R., Leonard, H. A., Polich, J. M., Sollinger, J. M., y Varda, D. M. (2008). Leader development in Army units: Views from the field. RAND Corporation. https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2008/RAND_MG648.pdf
- Schulzke, M. (2012). Kant’s categorical imperative, the value of respect, and the treatment of women. *Journal of Military Ethics*, 11(1), 26–41. <https://doi.org/10.1080/15027570.2012.674241>

- Seibert, S., Silver, S., y Randolph, W. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96, 981–1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- SERVIR. (2022). Código de Ética de SERVIR. <https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/2807389-codigo-de-etica-de-servir>
- 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>
- Transparency International. (2021). *GDI 2020 Global Report: Disruption, Democratic Governance, and Corruption Risk in Defence Institutions*. Transparency International UK. <https://ti-defence.org/wp-content/uploads/2021/12/TI-GDI-Global-Report-v7.pdf>
- Transparency International. (2024). *Corruption Perceptions Index 2024 – Peru*. <https://www.transparency.org/en/cpi/2024/index/peru>
- Tuckman, B., y Jensen, M. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group y Organization Studies*, 2, 419–427. <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>
- Uriarte, J. M. (2022). *Método Deductivo*. Método hipotético-deductivo: <https://humanidades.com/metodo-deductivo/>
- Velasco Castillo, J. (2020). *Liderazgo en las Fuerzas Militares y su incidencia para enfocar y aprovechar de mejor manera el talento humano, pilar fundamental en toda organización*. Tesis de Especialización, Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/edb4b444-76f4-4a81-8453-91e4eee6e837/content>
- Vera Delzo, P. E. (2022). *Liderazgo estratégico en el Ejército: Roles y competencias esenciales*. *Seguridad y Poder Terrestre*, 1(1), 79–94. <https://doi.org/10.56221/spt.v1i1.8>

- Veramatus Izquierdo, J., y Atencio Ataurima, H. (2024). *Fortalecimiento de la ética militar y liderazgo de los cadetes de Artillería de cuarto año de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", 2024*. Tesis de Licenciatura, Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", Lima. <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/server/api/core/bitstreams/10b328ce-8195-47b4-9baf-bb0a6dfb9d8e/content>
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., y Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34, 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Zhang, X., Waldman, D., y Wang, Z. (2017). Leader-member exchange and follower outcomes: The moderating role of follower self-esteem. *Journal of Applied Psychology*, 102, 1030–1048. <https://doi.org/10.1037/apl0000183>

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: ÉTICA MILITAR Y EL LIDERAZGO DE LOS CADETES DE ARTILLERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CFB”, 2025.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema General ¿Cuál es la relación que existe entre la ética militar y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025?</p> <p>Problema Especifico 1 ¿Cuál es la relación que existe entre los valores fundamentales y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025?</p> <p>Problema Especifico 2 ¿Cuál es la relación que existe entre la conducta profesional y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025?</p> <p>Problema Especifico 3 ¿Cuál es la relación que existe entre la responsabilidad social y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025?</p>	<p>Objetivo General Determinar la relación que existe entre la ética militar y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.</p> <p>Objetivo Especifico 1 Determinar la relación que existe entre los valores fundamentales y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.</p> <p>Objetivo Especifico 2 Determinar la relación que existe entre la conducta profesional y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.</p> <p>Objetivo Especifico 3 Determinar la relación que existe entre la responsabilidad social y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.</p>	<p>Hipótesis General Existe relación directa y significativa entre la ética militar y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.</p> <p>Hipótesis Especifico 1 Existe relación directa y significativa entre los valores fundamentales y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.</p> <p>Hipótesis Especifico 2 Existe relación directa y significativa entre la conducta profesional y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.</p> <p>Hipótesis Especifico 3 Existe relación directa y significativa entre la responsabilidad social y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.</p>	<p>Variable 1 Ética militar</p>	Valores fundamentales	<ul style="list-style-type: none"> ● Honor ● Integridad ● Respeto ● Sacrificio 	<p>Tipo de investigación Básica</p> <p>Nivel de investigación Descriptivo-correlacional</p> <p>Diseño de investigación No experimental transversal</p> <p>Enfoque de investigación Cuantitativo</p>
				Conducta profesional	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsabilidad ● Disciplina ● Lealtad ● Deber 	
				Responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> ● Compromiso comunitario ● Conciencia ambiental ● Respeto a los derechos humanos ● Contribución al bienestar social 	
			<p>Variable 2 Liderazgo</p>	Habilidades inspiracionales	<ul style="list-style-type: none"> ● Carisma ● Empatía ● Inspiración ● Motivación 	<p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumentos Cuestionario</p> <p>Población 87 cadetes de Artillería</p> <p>Muestra 71 cadetes de Artillería</p> <p>Métodos de Análisis de Datos Estadística Según la prueba de normalidad</p>
				Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ● Claridad ● Asertividad ● Flexibilidad ● Rapidez 	
				Desarrollo de equipos	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación ● Delegación ● Empoderamiento ● Cohesión 	

Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

ÉTICA MILITAR Y EL LIDERAZGO DE LOS CADETES DE ARTILLERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CFB”, 2025

OBJETIVO: Determinar la relación que existe entre la ética militar y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

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

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

ÍTEM	VARIABLE 1: ÉTICA MILITAR	VALORACIÓN				
Nro.	Dimensión 1: Valores fundamentales	1	2	3	4	5
	Honor					
1	¿Considera usted que actúa con honor en sus actividades como cadete?					
2	¿Considera usted que el honor guía sus decisiones dentro de la formación militar?					
	Integridad					
3	¿Considera usted que mantiene su integridad aun en situaciones difíciles?					
4	¿Considera usted que es coherente entre lo que dice y hace durante su instrucción?					
	Respeto					
5	¿Considera usted que demuestra respeto hacia sus superiores en todo momento?					
6	¿Considera usted que practica el respeto con sus compañeros de promoción?					
	Sacrificio					
7	¿Considera usted que está dispuesto a sacrificar su comodidad por el cumplimiento del deber?					
8	¿Considera usted que el sacrificio personal es parte esencial de su rol como cadete?					
Nro.	Dimensión 2: Conducta profesional	1	2	3	4	5
	Responsabilidad					
9	¿Considera usted que cumple puntualmente con sus tareas asignadas?					

10	¿Considera usted que asume la responsabilidad de sus errores?					
	Disciplina					
11	¿Considera usted que acata sin objeciones las órdenes de sus superiores?					
12	¿Considera usted que mantiene una conducta disciplinada dentro y fuera del aula?					
	Lealtad					
13	¿Considera usted que actúa con lealtad hacia su institución militar?					
14	¿Considera usted que la lealtad forma parte de su comportamiento diario?					
	Deber					
15	¿Considera usted que cumple con su deber aunque implique sacrificio personal?					
16	¿Considera usted que actúa guiado por el sentido del deber?					
Nro.	Dimensión 3: Responsabilidad social	1	2	3	4	5
	Compromiso comunitario					
17	¿Considera usted que participa activamente en actividades de apoyo a la comunidad?					
18	¿Considera usted que su formación incluye responsabilidad hacia la sociedad?					
	Conciencia ambiental					
19	¿Considera usted que respeta el medio ambiente en su rutina como cadete?					
20	¿Considera usted que promueve el cuidado ambiental en su entorno militar?					
	Respeto a los derechos humanos					
21	¿Considera usted que su conducta como cadete respeta los derechos humanos?					
22	¿Considera usted que está capacitado para actuar sin vulnerar los derechos humanos?					
	Contribución al bienestar social					
23	¿Considera usted que su formación lo orienta a contribuir al bienestar del país?					
24	¿Considera usted que sus acciones como cadete tienen impacto positivo en la sociedad?					

ÉTICA MILITAR Y EL LIDERAZGO DE LOS CADETES DE ARTILLERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CFB”, 2025

OBJETIVO: Determinar la relación que existe entre la ética militar y el liderazgo de los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

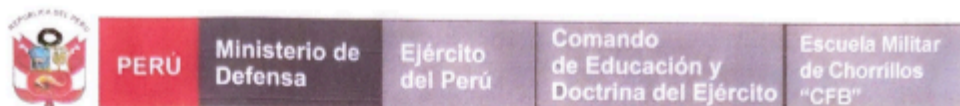
INSTRUCCIONES: Marque con una X la alternativa que usted considera válida de acuerdo al ítem en los casilleros siguientes:

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

ÍTEM	VARIABLE 2: LIDERAZGO	VALORACIÓN				
Nro.	Dimensión 1: Habilidades inspiracionales	1	2	3	4	5
	Carisma					
25	¿Considera usted que posee una presencia que motiva a sus compañeros?					
26	¿Considera usted que su carisma influye positivamente en su entorno de formación?					
	Empatía					
27	¿Considera usted que se pone en el lugar de sus compañeros cuando tienen dificultades?					
28	¿Considera usted que comprende las emociones de los demás durante el trabajo en equipo?					
	Inspiración					
29	¿Considera usted que sirve de ejemplo para motivar a sus compañeros?					
30	¿Considera usted que transmite entusiasmo a su equipo en situaciones exigentes?					
	Motivación					
31	¿Considera usted que mantiene motivado a su grupo frente a los retos?					
32	¿Considera usted que sabe cómo motivar a sus compañeros en tareas difíciles?					
Nro.	Dimensión 2: Toma de decisiones	1	2	3	4	5
	Claridad					
33	¿Considera usted que toma decisiones con objetivos claros?					
34	¿Considera usted que sus decisiones son comprensibles para su equipo?					
	Asertividad					

35	¿Considera usted que expresa sus decisiones con seguridad?					
36	¿Considera usted que defiende sus decisiones sin imponerlas?					
	Flexibilidad					
37	¿Considera usted que adapta sus decisiones ante nuevas circunstancias?					
38	¿Considera usted que muestra apertura para modificar decisiones previas?					
	Rapidez					
39	¿Considera usted que toma decisiones con rapidez ante situaciones de presión?					
40	¿Considera usted que actúa de forma oportuna al resolver problemas?					
Nro.	Dimensión 3: Desarrollo de equipos	1	2	3	4	5
	Comunicación					
41	¿Considera usted que se comunica con claridad con su grupo de trabajo?					
42	¿Considera usted que escucha activamente las opiniones de sus compañeros?					
	Delegación					
43	¿Considera usted que delega funciones según las capacidades del equipo?					
44	¿Considera usted que confía tareas a sus compañeros con responsabilidad?					
	Empoderamiento					
45	¿Considera usted que motiva a su equipo a tomar decisiones por sí mismos?					
46	¿Considera usted que promueve la autonomía en su grupo de trabajo?					
	Cohesión					
47	¿Considera usted que contribuye a mantener unido a su grupo?					
48	¿Considera usted que fomenta un ambiente de colaboración y respeto mutuo?					

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 Artillería, GALLEGOS CARRASCO Kevin Andy y GAMERO MARÍN Gonzalo Eduardo, están autorizados para aplicar la encuesta a la muestra/población (Cadetes de la EMCH) para obtener información para el desarrollo de la tesis titulada:

"Ética militar y liderazgo de los Cadetes de Artillería 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. Ml. de la Escuela Militar de Chorrillos
"Cof. Francisco Bolognesi"

Anexo 4. Base de datos (de prueba piloto)

n	Variable 1: Ética militar								Variable 2: Liderazgo																																									
	D1: Valores fundamentales				D2: Conducta profesional				D3: Responsabilidad social				D1: Habilidades inspiracionales				D2: Toma de decisiones				D3: Desarrollo de equipos																													
	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	5	5	4	4	5	3	5	5	4	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3	5	5	3	5	5	3	4	5	3	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5						
2	5	4	4	3	5	3	2	4	3	4	5	4	5	4	4	5	5	5	3	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	2	4	5	5	5	5	4	4	2	4	2	4	3	4	5	4					
3	4	5	3	5	5	4	3	3	4	3	4	5	3	4	5	3	4	3	5	4	3	3	4	3	3	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	3	2	5	5	5	4	4	5	4	5	4			
4	5	5	4	5	2	5	5	3	3	5	3	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	3	3	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	3	5	3	4	5	4	3	5	4	4	3		
5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	2	4	5	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	5	2	5	5	4	4	5		
6	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	2	5	4	4	5	4	5	5	5	3	5	5	4	2	4	4	4	5	4	3	4	2	2	3	4	3	4	4	4	3	5	5	5	5	2	5	4	3		
7	4	5	5	4	4	4	3	5	4	5	2	4	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	3	3	5	4	5	3	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4		
8	4	5	4	3	3	5	5	3	4	4	5	4	3	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	3	4	3	3	3	3	4	5	4	4	5	3	5	5	3	5	4	5	4	4	
9	5	3	4	4	4	2	5	3	4	4	5	5	3	4	4	4	3	5	5	5	5	5	2	3	4	4	5	5	3	5	3	5	2	5	4	2	3	5	5	5	4	5	4	3	5	3	4	5	5	
10	4	4	5	4	4	5	4	3	5	5	2	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	5	5	3	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4		
11	4	5	5	3	5	5	4	5	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	2	5	4	5	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	5	
12	5	5	4	5	5	3	4	5	4	4	5	4	3	3	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	3	5	3	4	5	3	5	5	3	5	4	3	
13	5	4	5	3	3	3	4	3	5	3	5	3	5	5	4	5	5	5	3	4	5	5	3	3	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	5	4	3	4	5	5	4	3	
14	5	5	4	5	4	5	5	3	4	4	3	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	3	4	5	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4
15	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	5	1	4	5	3	4	4	5	2	5	5	3	4	5	4	5	5	3	
16	4	2	5	5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	3	2	3	5	4	3	3	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	3	3	3	5	3	5	4	5	3	2	3	5	4	5	5	4
17	4	3	4	5	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	
18	3	5	4	3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	3	5	4	2	5	3	5	4	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	2	5	4	5	2	4	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	
19	5	3	4	3	4	2	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	5	5	5	4	4	4	4	3	5	3	4	5	3	4	4	4	3	5	5
20	5	3	4	5	3	5	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	3	4	3	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	5	4	4	5	3	5	5	5	5	4	4	

Anexo 5. Base de datos (origen de resultados)

	V1: Ética militar	D1: Valores fundamentales	D2: Conducta profesional	D3: Responsabilidad social	V2: Liderazgo	D1: Habilidades inspiracionales	D2: Toma de decisiones	D3: Desarrollo de equipos
n	V1	V1-D1	V1-D2	V1-D3	V2	V2-D1	V2-D2	V2-D3
1	99	36	29	34	107	36	34	37
2	99	30	34	35	99	33	38	28
3	92	32	31	29	101	35	32	34
4	99	34	34	31	98	34	31	33
5	99	33	31	35	106	37	35	34
6	102	36	32	34	93	28	31	34
7	103	34	32	37	103	34	34	35
8	102	32	33	37	96	30	31	35
9	96	30	33	33	99	32	33	34
10	105	33	35	37	101	35	34	32
11	103	36	33	34	99	34	32	33
12	101	36	31	34	101	35	33	33
13	98	30	35	33	102	34	34	34
14	106	36	34	36	99	34	31	34
15	107	37	35	35	98	32	32	34
16	89	29	31	29	95	33	31	31
17	103	31	36	36	105	34	34	37
18	101	34	35	32	98	32	32	34
19	101	30	34	37	100	36	31	33
20	100	33	33	34	100	30	34	36
21	90	27	34	29	91	32	29	30
22	103	36	31	36	96	32	34	30
23	103	33	36	34	99	31	32	36
24	99	35	27	37	101	31	37	33
25	104	34	34	36	101	36	32	33
26	101	36	33	32	106	35	35	36
27	105	36	34	35	103	36	36	31
28	98	35	32	31	91	36	29	26
29	98	32	30	36	96	36	32	28
30	94	32	30	32	100	34	34	32
31	97	35	30	32	100	35	32	33
32	104	38	33	33	99	34	30	35
33	100	38	31	31	102	33	34	35
34	102	34	35	33	100	36	34	30
35	95	33	33	29	102	31	34	37
36	101	32	34	35	102	32	36	34
37	94	30	30	34	102	31	34	37
38	105	35	34	36	99	38	29	32

39	100	32	32	36	96	31	32	33
40	100	35	31	34	102	35	34	33
41	105	38	32	35	106	36	36	34
42	90	31	31	28	106	37	33	36
43	96	33	28	35	100	37	29	34
44	98	33	36	29	100	33	32	35
45	106	35	34	37	107	36	36	35
46	100	33	34	33	102	33	36	33
47	100	34	32	34	105	35	33	37
48	101	32	32	37	100	36	35	29
49	99	36	31	32	99	31	30	38
50	106	36	32	38	101	34	34	33
51	100	31	36	33	101	35	33	33
52	101	35	35	31	94	29	29	36
53	100	31	31	38	107	37	36	34
54	97	33	31	33	100	36	34	30
55	101	35	35	31	105	35	35	35
56	100	31	36	33	100	36	31	33
57	105	36	34	35	102	34	33	35
58	95	34	30	31	97	32	32	33
59	97	32	31	34	101	34	34	33
60	108	37	33	38	105	34	36	35
61	101	32	36	33	91	28	32	31
62	92	32	33	27	97	35	34	28
63	100	35	32	33	101	37	33	31
64	93	34	26	33	96	33	27	36
65	99	31	35	33	92	33	32	27
66	100	34	33	33	96	32	34	30
67	99	32	35	32	93	34	26	33
68	99	37	30	32	103	34	38	31
69	99	28	35	36	97	32	31	34
70	95	31	33	31	104	33	37	34
71	105	37	33	35	92	27	33	32

Anexo 6. Propuesta de mejora

En relación al Objetivo General, se propone mejorar la formación ética y de liderazgo en la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” a través de la implementación de un programa curricular integral que combine teoría, práctica y evaluación continua. Este programa debe incluir módulos especializados en ética militar, que aborden casos reales y dilemas morales propios del entorno castrense, favoreciendo el pensamiento crítico y la toma de decisiones éticas. Asimismo, se recomienda la realización de simulaciones y ejercicios prácticos que permitan a los cadetes experimentar situaciones donde deban aplicar principios éticos y ejercer liderazgo, fortaleciendo su capacidad de respuesta ante desafíos reales. Para garantizar la eficacia del programa, es fundamental incorporar un sistema de seguimiento y evaluación constante que mida el progreso individual y grupal en competencias éticas y de liderazgo, facilitando ajustes oportunos. Además, se sugiere capacitar de manera continua al cuerpo docente para que puedan impartir contenidos actualizados y actuar como modelos a seguir, promoviendo una cultura institucional que valore y priorice la ética y el liderazgo responsable en todos los niveles. Este enfoque holístico contribuirá a formar oficiales con una sólida base moral y habilidades de liderazgo efectivas, fundamentales para el éxito de la institución y el cumplimiento de sus misiones.

En relación al Objetivo Específico 1, se plantea mejorar la internalización de los valores fundamentales entre los cadetes mediante la creación de espacios de aprendizaje experiencial y reflexivo. Se propone desarrollar talleres participativos donde se analicen casos históricos y actuales que resalten la importancia del honor, integridad, respeto y sacrificio en la vida militar. Además, se recomienda instaurar programas de mentoría en los que oficiales con trayectoria ejemplar acompañen a los cadetes, compartiendo experiencias y fortaleciendo la transmisión de valores. Para reforzar la motivación, se sugiere implementar un sistema de reconocimiento que premie la conducta ética y el liderazgo basado en valores, incentivando la práctica constante de estos principios. Asimismo, es importante fomentar la reflexión individual y colectiva mediante sesiones de debate y análisis ético, promoviendo un compromiso consciente y genuino con los valores fundamentales. La mejora también debe contemplar la capacitación permanente del personal académico para garantizar que sean agentes efectivos en la formación ética. Este conjunto de estrategias potenciará la formación de líderes íntegros, capaces de guiar con ética y responsabilidad en el complejo entorno militar.

En relación al Objetivo Específico 2, la propuesta de mejora se orienta a fortalecer la conducta profesional mediante un enfoque integral que articule la formación académica con la práctica cotidiana. Se recomienda diseñar programas que incluyan actividades y ejercicios específicos para desarrollar la responsabilidad, disciplina, lealtad y sentido del deber, tales como proyectos colaborativos, simulacros y experiencias de liderazgo real. Para asegurar el compromiso de los cadetes, es fundamental implementar sistemas de retroalimentación que permitan evaluar y mejorar continuamente su conducta profesional, apoyados por evaluaciones formales y autoevaluaciones. Además, se propone fomentar una cultura institucional que premie la conducta ejemplar, creando incentivos que reconozcan el compromiso y el desempeño ético. La capacitación continua de instructores y personal de mando es esencial para que actúen como referentes vivos de la conducta profesional, promoviendo un ambiente donde se valoren y respeten estas cualidades. Finalmente, se recomienda integrar esta formación con aspectos emocionales y sociales que ayuden a los cadetes a manejar el estrés y las presiones propias del servicio militar, asegurando un liderazgo sólido, confiable y respetado.

En relación al Objetivo Específico 3, se sugiere mejorar la integración de la responsabilidad social en la formación de los cadetes mediante el desarrollo de programas de extensión y proyectos comunitarios que vinculen directamente a los estudiantes con la sociedad. Se recomienda incluir en el currículo actividades prácticas que fomenten el compromiso con la comunidad, la protección del medio ambiente y el respeto a los derechos humanos, tales como campañas de voluntariado, talleres de sensibilización ambiental y foros de discusión sobre ética social. Para reforzar el aprendizaje, es importante promover espacios de reflexión crítica donde los cadetes puedan analizar su rol como líderes responsables y servidores públicos. Asimismo, se propone fortalecer alianzas con organizaciones civiles y gubernamentales para facilitar experiencias reales de servicio comunitario, permitiendo a los cadetes aplicar sus conocimientos y valores en contextos concretos. La capacitación constante de los docentes en temas de responsabilidad social es crucial para guiar adecuadamente a los estudiantes. Esta mejora busca formar oficiales conscientes de su impacto social y comprometidos con un liderazgo ético, capaz de responder a los desafíos actuales y futuros de la defensa nacional y el bienestar colectivo.

Anexo 7. Validación por juicio de expertos


 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
DR. HURTADO NORIEGA CARLOS	Escuela Militar de Chorrillos	Cuestionario (encuesta)	CAD IV ART GALLEGOS CARRASCO CAD IV ART GAMERO MARIN GONZALO
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:			
ÉTICA MILITAR Y EL LIDERAZGO DE LOS CADETES DE ARTILLERÍA 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 - 88	88 - 100	
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.					95	95
2. Objetividad	Esta expresado en conductas Observables.					95	95
3. Actualización	Está adecuado al avancede la ciencia y la tecnología.					95	95
4. Organización	Esta organizado en forma Lógica.					95	95
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos					95	75
6. Intencionalidad	Es adecuado para medir los aspectos de interés					95	95
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos científicos.					95	95
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e Items.					95	95
9. Metodología.	La estrategia responde al propósito de la investigación.					95	95
10. Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto.					95	95
TOTAL							950
TOTAL (en %) / 10							95.0

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95.00

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa: 95.00

Valoración cualitativa: Excelente

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

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELEFONO
Chorrillos, 15 Setiembre 2025	43296300		998990164



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
DR. VASQUEZ MORA EDWIN	Escuela Militar de Chorrillos	Cuestionario (encuesta)	CAD IV ART GALLEGOS CARRASCO CAD IVART GAMERO MARIN GONZALO
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:			
ÉTICA MILITAR Y EL LIDERAZGO DE LOS CADETES DE ARTILLERÍA 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 - 88	88 - 100	
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.					92	92
2. Objetividad	Esta expresado en conductas Observables.					92	92
3. Actualización	Está adecuado al avancede la ciencia y la tecnología.					92	92
4. Organización	Esta organizado en forma Lógica.					93	93
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos					91	91
6. Intencionalidad	Es adecuado para medir los aspectos de interés					92	92
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos científicos.					92	92
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.					92	92
9. Metodología.	La estrategia responde al propósito de la investigación.					93	93
10. Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto.					91	91
TOTAL							920
TOTAL (en %) / 10							92.00

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

92.00

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa: 92.00

Valoración cualitativa: Excelente

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

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELEFONO
Chorrillos, 15 Setiembre 2025	42343660		949645428

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. MENESES GUERRERO DAVID	Escuela Militar de Chorrillos	Cuestionario (encuesta)	CAD IV ART GALLEGOS CARRASCO CAD IVART GAMERO MARIN GONZALO
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:			
ÉTICA MILITAR Y EL LIDERAZGO DE LOS CADETES DE ARTILLERÍA 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 - 88	88 - 100	
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.					93	93
2. Objetividad	Esta expresado en conductas Observables.					93	93
3. Actualización	Está adecuado al avancede la ciencia y la tecnología.					93	93
4. Organización	Esta organizado en forma Lógica.					94	94
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos					92	92
6. Intencionalidad	Es adecuado para medir los aspectos de interés					93	93
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos científicos.					93	93
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e items.					93	93
9. Metodología.	La estrategia responde al propósito de la investigación.					94	94
10. Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto.					92	92
TOTAL							930
TOTAL (en %) / 10							93.00

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

93.00

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN


Valoración cuantitativa: 93.00

Valoración cualitativa: Excelente

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

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELEFONO
Chorrillos, 15 Setiembre 2025	07587744		998762052

Anexo 8. Dictamen final asesor Temático (DINVEST)

	PERÚ	Ministerio de Defensa	Ejército del Perú	Comando de Educación y Doctrina del Ejército	Escuela Militar de Chorrillos "CFB"
---	-------------	----------------------------------	------------------------------	---	--

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

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CRL. FRANCISCO BOLOGNESI

DICTAMEN FINAL

VISTA LA TESIS:

"Ética militar y liderazgo de los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar De Chorrillos "CFB", Lima 2025",

Presentada por los (las) graduandos (das):

Gallegos Carrasco Kevin Andy
Gamero Marín Gonzalo Eduardo

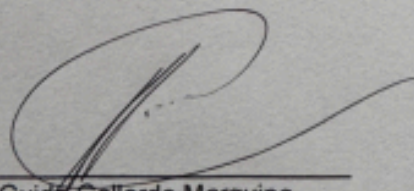
CONSIDERANDO:

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. Guido Gallardo Marquina : Revisor Temático
Mag. Luis Javier Bazán Tanchiva : 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, 08 de diciembre de 2025




Dr. Guido Gallardo Marquina
Revisor Temático
DNI:



Mag. Luis Javier Bazán Tanchiva
Revisor Metodológico
DNI: 16662187

Anexo 9. Dictamen final de asesor Metodológico (DINVEST)

	PERÚ	Ministerio de Defensa	Ejército del Perú	Comando de Educación y Doctrina del Ejército	Escuela Militar de Chorrillos "CFB"
---	-------------	----------------------------------	------------------------------	---	--

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

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CRL. FRANCISCO BOLOGNESI

DICTAMEN FINAL

VISTA LA TESIS:

"Ética militar y liderazgo de los Cadetes de Artillería de la Escuela Militar De Chorrillos "CFB", Lima 2025".

Presentada por los (las) graduandos (das):

Gallegos Carrasco Kevin Andy
Gamero Marín Gonzalo Eduardo

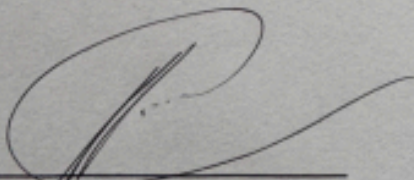
CONSIDERANDO:

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:

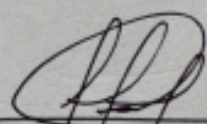
Dr. Guido Gallardo Marquina : Revisor Temático
Mag. Luis Javier Bazán Tanchiva : Revisor Metodológico

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, 08 de diciembre de 2025



Dr. Guido Gallardo Marquina
Revisor Temático
DNI:



Mag. Luis Javier Bazán Tanchiva
Revisor Metodológico
DNI: 16662187

Anexo 10. Acta de sustentación (DINVEST)

"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 08:00 horas del día 23 de diciembre de 2025, se dio inicio a la sustentación de la Tesis titulada:

ÉTICA MILITAR Y EL LIDERAZGO DE LOS CADETES DE NATURALIDAD DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CEB", 2025

Presentada por:

BACH. KEVIN ANDI GALLEGOS CORREABACH. IGNACIO EDUARDO GAMERO MARIN

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

Presidente: DY CAMILO GARCIA HUAMAN TUMBASecretario: Mg JOSE BENO DIAZ PERALESVocal : Dra LIDIA ROMERO VELA

Concluida la sustentación, los miembros del Jurado dictaminaron:

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

Siendo las 09:05 horas del día 23 de diciembre de 2025, se dio por concluido el presente acto académico, firmando los miembros del Jurado.

DNI: 43296209
PRESIDENTE

DNI: 4315370
SECRETARIO

DNI: 40117028
VOCAL

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