

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS

“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”



**Inteligencia Emocional y Liderazgo de los Cadetes de Cuarto Año de
Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.**

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

Autores:

Bach: Brandon Wilber Carnero Yañez - (0000-0001-8830-0435)

Bach: Taylor Peiro Espinoza Llanos – (0000-0003-4612-1388)

Asesor:

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

Lima – Perú

2025






18% 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

- 17%  Fuentes de Internet
- 6%  Publicaciones
- 12%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
8 caracteres sospechosos en N.º de página
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

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

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

Agradecimiento

En primer lugar, agradezco a Dios Padre Celestial y a todos quienes desde el cielo velan por mí, por permitirme alcanzar esta meta.

Extiendo mi gratitud a mis tutores y profesores, cuyo apoyo ha sido fundamental en este camino.

Finalmente, agradezco profundamente a mi familia.

Dedicatoria

A Dios, guía constante; a mis seres queridos desde el cielo, siempre presentes; a mis maestros, faros en el camino; y a mi familia, cimiento de todo logro.



**ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CORONEL FRANCISCO
BOLOGNESI**

Declaración jurada de autoría

Los bachilleres Carnero Yáñez Brandon y Espinoza Llanos Taylor de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, (EMCH “CFB”) identificados con DNI N° 70519913 y 75594054 respectivamente, declaramos bajo juramento que:

1. Somos autores de la investigación titulada: **Inteligencia Emocional y Liderazgo de los Cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.**
2. Que, dicha investigación ha sido íntegramente elaborado por los suscritos y que no existe plagio alguno de ideas, texto, o imagen que corresponda a otra persona, grupo o institución; comprometiéndonos a poner a disposición de la 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 21 de octubre de 2025.

Brandon Carnero Yáñez
DNI: 70519913

Taylor Espinoza Llanos
DNI: 75594054



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

1. Datos personales

Autor 1: Bachiller Carnero Yañez, Brandon	Autor 2: Bachiller Espinoza Llanos, Taylor
N° DNI: 70519913	N° DNI: 75594054
Teléfono: 908862883	Teléfono: 937471621
Correo-e: bcarneroy@escuelamilitar.edu.pe	Correo-e: tespinozal@escuelamilitar.edu.pe
ORCID: 0000-0001-8830-0435	ORCID: 0000-0003-4612-1388

2. Datos de la obra

Título: “Inteligencia Emocional y Liderazgo de los Cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, Lima 2025.”
Tipo de obra: Tesis
Asesor 1: Magister Caro Ybarra, Jorge Elisban Martin
N° DNI: 09821517
ORCID: 0009-0001-6896-8996
Año de publicación: 2025

3. Declaraciones

El autor declara que:

1. La obra es original y de mi (nuestra) propia y exclusiva creación, realizándose sin violar ni usurpar derechos de autor de terceros.
2. Con la obra no se ha quebrantado ningún derecho moral o patrimonial de autor.
3. No contiene declaraciones difamatorias contra terceros y respeta el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales de las personas.
4. Soy (somos) titular (es) de los derechos patrimoniales sobre la obra y no pesa ningún gravamen sobre ella.
5. 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.

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

Brandon Carnero Yañez Brandon
DNI: 70519913

Taylor Peiro Espinoza Llanos
DNI: 75594054

Índice

	Paginas
Caratula	i
Agradecimiento	iii
Dedicatoria	iv
Declaración jurada de autoría.....	v
Autorización de publicación.....	vi
Índice.....	viii
Índice de tablas.....	xii
Índice de figuras.....	xiii
Resumen.....	xiv
Abstract	xv
Introducción	1
CAPÍTULO I.....	3
Planteamiento del problema	3
1.1. Descripción Problemática.....	3
1.2. Delimitación de la Investigación	7
1.2.1 Delimitación espacial	7
1.2.2 Delimitación temporal.....	7
1.2.3 Delimitación teórica.....	7
1.3. Formulación del Problema.....	8
1.3.1. Problema General	8
1.3.2. Problemas Específicos.....	8
1.4. Objetivos de la Investigación.....	8
1.4.1 Objetivo General.....	8

1.4.2. Objetivos Específicos	8
1.5. Justificación e Importancia de la Investigación	9
1.5.1 Justificación teórica.....	9
1.5.3 Justificación metodológica.....	10
1.6. Limitaciones de la investigación.....	11
1.6.1 Limitaciones espaciales.....	11
1.6.2 Limitaciones temporales	11
1.6.3 Limitaciones teóricas	11
CAPÍTULO II	13
Marco teórico	13
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	13
2.1.1. Antecedentes Internacionales	13
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	18
2.2. Bases Teóricas	22
2.3. Marco Conceptual.....	39
2.4. Operacionalización de las Variables.....	42
2.5. Formulación de la hipótesis	45
CAPÍTULO III	46
Marco metodológico	46
3.1. Enfoque de investigación.....	46
3.2. Tipo de investigación.....	46
3.3. Método de investigación.....	46
3.4. Alcance de investigación	47
3.5. Diseño de investigación.....	47
3.6. Población, muestra, unidad de estudio	48
3.6.1. Población de Estudio.....	48
3.6.2. Muestra de Estudio.....	48

3.6.3. Unidad de Estudio	49
3.7. Técnica e instrumento de recolección de datos.....	50
3.7.1. Técnica de Recolección de Datos.....	50
3.7.2. Instrumento de Recolección de Datos	50
3.7.3. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Medición	52
3.8. Procesamiento y método de análisis de datos	53
3.9. Aspectos Éticos	54
CAPÍTULO IV	56
Resultados	56
5.2. Análisis inferencial	63
5.2.1. Prueba de normalidad.....	63
5.2.2. Contrastación de la Hipótesis General (HG).....	64
5.2.3. Contrastación de la Hipótesis Específica 1 (HE1)	65
5.2.4. Contrastación de hipótesis específica 2	66
5.2.5. Contrastación de hipótesis específica 3	67
5.2.6. Contrastación de hipótesis específica 4	68
CAPÍTULO V	70
Discusión de resultados	70
Conclusiones	74
Recomendaciones.....	77
Referencias	80
Anexos	85
Anexo 1. Matriz de consistencia.....	86
Anexo 2. Instrumento de recolección de datos	89
Anexo 3. Autorización para la recolección de datos.....	91
Anexo 4. Base de datos (de prueba piloto).....	92
Anexo 5. Base de datos (origen de resultados).....	93

Anexo 6. Aporte a la doctrina.....	94
Anexo 7. Acta del jurado evaluador de sustentación.....	108
Anexo 8. Otros de acuerdo al nivel y diseño de investigación	Error! Bookmark not defined.

Índice de tablas

	Pagina
Tabla 1 <i>Operacionalización de las Variables</i>	42
Tabla 2 <i>Baremo de variables y dimensiones</i>	51
Tabla 3 <i>Estadísticas de fiabilidad</i>	53
Tabla 4 <i>Variable Inteligencia emocional y Variable liderazgo</i>	56
Tabla 5 <i>Dimensión autoconciencia y variable liderazgo</i>	58
Tabla 6 <i>Dimensión autorregulación y la variable liderazgo</i>	59
Tabla 7 <i>Dimensión motivación y la variable liderazgo</i>	60
Tabla 8 <i>Dimensión habilidades sociales y la variable liderazgo</i>	62
Tabla 9 <i>Resultados de prueba de normalidad</i>	63
Tabla 10 <i>Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis general</i>	64
Tabla 11 <i>Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis específica 1</i>	65
Tabla 12 <i>Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis específica 2</i>	67
Tabla 13 <i>Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis específica 3</i>	68
Tabla 14 <i>Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis específica 4</i>	69

Índice de figuras

	Pagina
Figura 1 <i>Formula de muestra aleatoria</i>	49
Figura 2 <i>Dominio de la variable inteligencia emocional y el liderazgo</i>	57
Figura 3 <i>Dominio de la dimensión autoconciencia y la variable liderazgo</i>	58
Figura 4 <i>Dominio dimensión autorregulación y la variable liderazgo</i>	59
Figura 5 <i>Dominio de la dimensión motivación y la variable liderazgo</i>	61
Figura 6 <i>Dominio de la dimensión habilidades sociales y la variable liderazgo</i>	62

Resumen

La investigación titulada “*Inteligencia Emocional y Liderazgo en los Cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos CFB, 2025*” se propuso determinar la relación entre inteligencia emocional y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” durante el año 2025. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo de tipo básico, con alcance descriptivo-correlacional y diseño no experimental transversal, empleando el método hipotético-deductivo para contrastar la hipótesis planteada. La población estuvo conformada por 100 cadetes de cuarto año de infantería, de los cuales se seleccionó una muestra probabilística de 80 participantes mediante muestreo aleatorio. Los instrumentos fueron validados por juicio de expertos con 83.33% de concordancia y demostraron alta confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Los análisis estadísticos revelaron un coeficiente de correlación de Spearman de 0.650 ($p < 0.001$), evidenciando una correlación positiva moderada entre inteligencia emocional y liderazgo, lo que permitió rechazar la hipótesis nula y confirmar la existencia de una relación significativa entre ambas variables. El estudio confirma que existe una relación significativa entre inteligencia emocional y liderazgo en los cadetes evaluados, sugiriendo que el desarrollo de competencias emocionales constituye un factor determinante para el fortalecimiento del liderazgo militar y estableciendo una base empírica para integrar sistemáticamente el desarrollo emocional en los programas de formación de futuros oficiales.

Palabras clave. Psicología organizacional, Formación militar, Competencias emocionales, Desarrollo del liderazgo, Educación superior

Abstract

The research project entitled “Emotional Intelligence and Leadership in Fourth-Year Infantry Cadets at the Chorrillos Military School CFB, 2025” aimed to determine the relationship between emotional intelligence and leadership in fourth-year infantry cadets at the Chorrillos Military School “Colonel Francisco Bolognesi” during the year 2025. The research adopted a basic quantitative approach, with a descriptive-correlational scope and a non-experimental, cross-sectional design, employing the hypothetico-deductive method to test the proposed hypothesis. The population consisted of 100 fourth-year infantry cadets, from which a probabilistic sample of 80 participants was selected using random sampling. The instruments were validated by expert judgment with 83.33% agreement and demonstrated high reliability using Cronbach's alpha coefficient. Statistical analyses revealed a Spearman's rank correlation coefficient of 0.650 ($p < 0.001$), demonstrating a moderate positive correlation between emotional intelligence and leadership. This allowed for the rejection of the null hypothesis and confirmed the existence of a significant relationship between the two variables. The study confirms a significant relationship between emotional intelligence and leadership in the cadets evaluated, suggesting that the development of emotional competencies is a determining factor in strengthening military leadership and establishing an empirical basis for systematically integrating emotional development into the training programs for future officers.

Keywords: Organizational psychology, Military training, Emotional competencies, Leadership development, Higher education

Introducción

Como parte del militarismo global contemporáneo, el liderazgo militar ha cambiado mucho, pasando de la vertiente disciplinaria y la habilidad táctica a incorporar las suficientes competencias socioemocionales para el manejo de equipos en situaciones de gran presión. La Organización del Tratado del Atlántico Norte estima que el 62% de los problemas generados en misión crítica son debidos a fallos en las comunicaciones de tipo emocional y por fallas en la toma de decisiones ante la presión, mientras que la Organización Mundial de la Salud estima que uno de cada cuatro militares sufre un trastorno por estrés postraumático tras las guerras.

En América Latina, el problema toma características específicas, en el contexto de la inestabilidad política, la violencia endurecida y la participación en operaciones de paz internacionales. El Centro para los Estudios Estratégicos de la Defensa estima que un 28% de las academias militares han desarrollado programas sistemáticos de inteligencia emocional, lo que ha afectado en la práctica a los equipos de trabajo. En países como Colombia o México, donde las Fuerzas Armadas tienen funciones complejas con respecto a la seguridad interior, la tasa de deserciones de los cadetes alcanza una cifra próxima al 20%, siendo el estrés emocional no gestionado un factor determinante.

En el Perú, la formación de futuras/os oficiales del Ejército responde a retos particulares que necesitan una concepción integral del liderazgo, con un balance donde a las habilidades técnicas se le añade competencias socioemocionales trabajadas. La Escuela Militar de Chorrillos pone de manifiesto que el 38% de los cadetes presenta dificultades para afrontar situaciones de estrés emocional durante su formación, mientras que el 25% de los instructores manifiesta que con frecuencia entran en conflictos interpersonales asociados con carencias en las habilidades emocionales. La actual situación operativa del Ejército del Perú conlleva asistencia ante desastres naturales, intervención ante crisis sociales e interacción con poblaciones vulnerables que piden niveles altos de empatía, autogestión emocional y habilidades comunicativas que no han encontrado cabida en el currículo de la formación tradicional militar.

Esta investigación se propuso determinar la relación entre inteligencia emocional y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” durante el año académico 2025, contribuyendo al desarrollo de conocimiento científico sobre la dinámica entre estas variables en el contexto militar peruano

y proporcionando fundamentos empíricos para la integración de competencias emocionales en los programas de formación de oficiales.

La presente tesis se estructura en cinco capítulos que abordan sistemáticamente el problema de investigación planteado.

El Capítulo I desarrolla el planteamiento del problema, incluyendo la descripción problemática, delimitación de la investigación, formulación del problema general y específicos, objetivos de la investigación, justificación e importancia del estudio, así como las limitaciones identificadas.

El Capítulo II presenta el marco teórico, el cual abarca los antecedentes internacionales y nacionales, las bases teóricas relacionadas con la inteligencia emocional y el liderazgo; el marco conceptual y la operacionalización de las variables de estudio.

El Capítulo III presenta el marco metodológico, el cual abarca el enfoque, tipo, método, el alcance, el diseño de la investigación; la población y muestra de estudio; las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el procesamiento y análisis de la información.

El Capítulo IV presenta los resultados obtenidos, a través del análisis estadístico de los datos recolectados.

El Capítulo V presenta la discusión de los resultados, seguido de las conclusiones y recomendaciones del estudio, con lo cual se logra una síntesis de los resultados obtenidos y su respectivo análisis e interpretación de los mismos y sus implicaciones, sobre la formación militar.

CAPÍTULO I

Planteamiento del problema

1.1. Descripción Problemática

En el escenario del militarismo global actual, la facultad de liderazgo como el arte de guiar a un grupo ya no está simplemente justificada por la disciplina y la capacidad táctica, sino que exige habilidades socioemocionales para liderar equipos en condiciones y situaciones de presión extrema. En criterio de un informe de la OTAN, el 62% de las contrariedades en las misiones más críticas se explican por fallas comunicacionales de tipo emocional y la toma de decisiones bajo presión (Diálogo Político, 2023).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) (2023) ha dado la voz de alarma sobre el aumento de problemas de estrés postraumático (TEPT) en las fuerzas armadas; las estadísticas muestran que 1 de cada 4 militares queda afectado tras conflictos bélicos largos. Esto pone de manifiesto que, si no se producen liderazgos de inteligencia emocional, las fuerzas armadas se están exponiendo a riesgos de carácter operativo y humano muy importantes.

La problemática que nos ocupa adquiere matices concretos dentro de las fuerzas armadas de América Latina, ya que estas fuerzas armadas tienen una realidad diferente, dado el contexto de la inestabilidad política, la violencia organizada y su participación en operaciones de paz multinacionales. Testimonios recogidos por el Centro de Estudios Estratégicos de Defensa (2023) indican que apenas el 28% de las academias militares han incorporado una serie de sistemas de programas de inteligencia emocional, con el consiguiente impacto en las operaciones grupales llevadas a cabo. Para ilustrar este punto, en Colombia y México, donde el papel de las fuerzas armadas con respecto a la seguridad interior es complejo,

se puede observar una tasa de deserción de cadetes cercana al 20%, siendo el estrés emocional no gestionado uno de los motivos de ello (FLACSO, 2022).

A su vez, el 45% de los oficiales latinoamericanos que se han visto involucrados en capacidades de organización de equipos pluriétnicos suficientemente diversas han manifestado dificultades en las actuaciones operativas, lo que da como resultado bajas en la cohesión del equipo, así como en la eficacia para llevar adelante situaciones donde es crítico el éxito normativo y organizativo, como lo atestiguan las entrevistas realizadas. Estos resultados contrastan con las fuerzas armadas de países con una capacidad formativa más desarrollada, donde la inteligencia emocional tiene un lugar destacado en la enseñanza del liderazgo.

En el Perú, la preparación de los futuros oficiales del Ejército tiene una impronta que refleja unos desafíos singulares que piden una concepción global del liderazgo, en la que, a la par de las habilidades técnicas, se han de tener en cuenta unas buenas capacidades socioemocionales. En la actualidad, los cadetes de las escuelas militares están siendo preparados conforme a un modelo que da relevancia a la excelencia operativa y a la disciplina, pero que, por otro lado, ha dejado en segundo plano el desarrollo sistemático de la inteligencia emocional como uno de los ejes esenciales del liderazgo militar.

Este modelo tradicional, a todas luces, muestra sus limitaciones a las exigencias del servicio militar contemporáneo. Dato interno de la Escuela Militar de Chorrillos (2023) revela que el 38% de los cadetes no llegan a manejar, durante su instrucción, situaciones de estrés emocional, mientras que, por otro lado, el 25% de los instructores indican que se producen conflictos interpersonales de una cierta frecuencia pública que son atribuidos a deficiencias en las habilidades emocionales. Esto se vuelve mucho más relevante si tenemos en cuenta que, desde el Ministerio de Defensa (2022), se han documentado casos de oficiales jóvenes que se han dado de baja en el servicio en sus cinco primeros años, y que, a su vez, citan las razones

“presión emocional no gestionada” y “dificultades en el manejo de los equipos humanos” entre las razones que dan, para dejar el servicio.

Los motivos de este problema son múltiples y concurren en un sistema educativo que no se ha actualizado con la velocidad que habrían querido las exigencias actuales. En primer lugar, existe un vacío de contenidos curriculares específicos de la formación en inteligencia emocional en la formación de cadetes, lo que perpetúa un modelo educativo limitado al ámbito de las competencias técnico-militares. En segundo lugar, aflora una falta de formación del personal instructor en metodologías de la educación socioemocional, lo que limita la habilidad para poder enseñar estas capacidades. Por último, sigue existiendo una cultura organizativa tradicional que da mayor valor a la dureza emocional que a una gestión inteligente de las emociones malinterpretando la inteligencia emocional como debilidad y no como un atributo al que un sujeto militar puede acceder.

Los efectos de esta realidad son palpables y alarmantes bien en el ámbito personal, bien en el instituto. En el ámbito personal, los cadetes viven el estrés no regulado como un problema de salud mental, como deserción en los estudios, y, en fin, como un mal desarrollo de las habilidades auténticas del liderazgo. En el ámbito del instituto, la cohesión de los equipos de militares es baja, la toma de decisiones en situaciones límite existe, los conflictos personales se producen de manera frecuente al punto de desestabilizar la disciplina y el clima organizativo, y, en fin, la inadecuada preparación para las misiones en el contexto de las interacciones con las comunidades civiles y la resolución de crisis complejas.

Sin una intervención sistemática que reduzca el problema anteriormente presentado, se agravarán cada vez más las consecuencias para el Ejército Peruano. Aumentarán las tasas de deserción de oficiales jóvenes, con la pérdida de talento y de los recursos que se han invertido en su formación, su capacidad operativa se verá afectada ante los escenarios que necesiten

liderazgo adaptativo y gestión emocional, se mantendrá el desfase entre la formación militar peruana y la de las fuerzas armadas avanzadas de otros países estableciendo una limitación a su participación en operaciones multinacionales, y, en última instancia, puede desembocar en una crisis de liderazgo institucional que involucre un mal funcionamiento y el debilitamiento de la legitimidad social del Ejército Peruano.

El contexto operativo actual del Ejército Peruano agrava todavía más esta situación. Las misiones contemporáneas ya no abarcan características meramente militares, sino que entienden, cada vez más, la asistencia ante desastres naturales, la intervención en crisis sociales y la interacción con las comunidades en situaciones de vulnerabilidad todo ello es escenario que exige niveles altos de empatía, autogestión emocional y habilidades comunicativas. Sin embargo, la educación emocional de los cadetes no ha dado el mismo paso que estas nuevas exigencias operativas.

Todo ello se completa con una carencia alarmante en la investigación aplicada al contexto peruano. Mientras que academias militares punteras a nivel global han adoptado programas sistemáticos de educación emocional con evidencias científicas locales, en el Perú sigue faltando investigación que relacione esta competencia con la efectividad del liderazgo militar en nuestro propio contexto cultural e institucional.

Para la solución del problema emplearemos como variable independiente la Inteligencia Emocional, considerando sus dimensiones de autoconciencia emocional, autorregulación, motivación intrínseca, empatía y habilidades sociales; y como variable dependiente el Liderazgo Militar, analizado a través de sus dimensiones de liderazgo transformacional, toma de decisiones bajo presión, gestión de equipos y efectividad operativa. Este enfoque permitirá establecer relaciones causales y correlacionales entre ambas variables en el contexto específico de los cadetes de cuarto año de Infantería.

1.2. Delimitación de la Investigación

1.2.1 Delimitación espacial

El desarrollo de la investigación se llevó a cabo en la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, situada en el distrito de Chorrillos, Lima Metropolitana, Perú. Esta casa de estudios es el principal instituto de formación de los oficiales del Ejército Peruano, y se consideró para este caso debido a ser el lugar donde se forman a los futuros oficiales de infantería, las unidades que se constituyen en los puntos específicos de la investigación. Es importante precisar que quedan excluidas para este análisis otras escuelas militares, fuerzas armadas o unidades que no corresponden con la aquí tratada.

1.2.2 Delimitación temporal

La investigación se centró en el año académico 2025, año escolar en el que los cadetes de cuarto año de infantería logran consolidar sus competencias de mando, justo antes de egresar como oficiales. Por lo tanto, deben quedar excluidos otros años académicos y promociones de los cadetes de infantería del Ejército, a fin de poder materializar un objeto de estudio delimitado y homogéneo.

1.2.3 Delimitación teórica.

El trabajo se ocupó de la relación entre dos variables, la inteligencia emocional y el desarrollo del liderazgo militar, en concreto, a la luz de teorías del liderazgo transformacional en el contexto militar. La inteligencia emocional la entendimos en la línea del conjunto de capacidades que tiene para reconocer, comprender y manejar las emociones, valorando cada una de sus dimensiones básicas (autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales). El liderazgo lo entendimos en función de los aspectos claves de este fenómeno: la toma de decisiones cuando se está sometido a las exigencias del contexto, el liderazgo de equipo en situaciones difíciles y la comunicación en las operaciones. Se excluyeron otras variables psicológicas como la resiliencia o el estrés postraumático; se

desestimaron los abordajes cualitativos o el análisis de casos específicos; mantuvimos la forma cuantitativa y cómo la investigación puede ser generalizable al grupo de estudio.

1.3. *Formulación del Problema*

1.3.1. *Problema General*

PG: ¿Cuál es la relación entre la inteligencia emocional y liderazgo en los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025?

1.3.2. *Problemas Específicos*

PE1: ¿Cuál es la relación entre la autoconciencia y liderazgo en los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025?

PE2: ¿Cuál es la relación entre la autorregulación y liderazgo en los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025?

PE3: ¿Cuál es la relación entre la motivación y liderazgo en los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025?

PE 4: ¿Cuál es la relación entre las habilidades sociales y liderazgo en los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025?

1.4. *Objetivos de la Investigación*

1.4.1 *Objetivo General*

OG: Determinar la relación entre inteligencia emocional y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

1.4.2. *Objetivos Específicos*

OE1: Determinar la relación entre la autoconciencia y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

OE2: Determinar la relación entre la autorregulación y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

OE3: Determinar la relación entre la motivación y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

OE4: Determinar la relación entre las habilidades sociales y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

1.5. Justificación e Importancia de la Investigación

1.5.1 Justificación teórica

La base teórica de este estudio radica precisamente en la profundización de un aspecto esencial de la educación militar, el desarrollo de las competencias emocionales en los oficiales militares, base que es poco estudiada en el contexto nacional. La literatura internacional, reflejada en las experiencias de West Point, Estados Unidos, y la Academia General Militar de España, ha puesto de manifiesto que la inteligencia emocional es una variable decisiva a la hora de distinguir entre un mando operativo normal y un liderazgo efectivo, especialmente en situaciones complicadas y en escenarios en los cuales los factores humanos se entrelazan con los factores organizativos. No ocurre lo mismo en el Perú, donde existe un vacío de evidencia científica que avale la necesidad de considerar sistemáticamente esta dimensión en la educación militar, lo cual justifica la importancia teórica de este estudio.

1.5.2 Justificación práctica

Los resultados encontrados en este estudio son de suma importancia y relevancia para el proceso de formación de los futuros oficiales del Ejército Peruano, sobre todo en la coyuntura actual en la que en los conflictos armados modernos se necesitan competencias superiores que van más allá de las meras cuestiones tácticas, competencias como la mediación, el manejo de crisis, el trabajo con las comunidades civiles, que tienen mayor protagonismo, convirtiendo la

inteligencia emocional en una de las estrategias del liderazgo militar contemporáneo. Este experimento ofrece situaciones empíricas que posibilitan la detección de las dimensiones emocionales que mejor se relacionan con las conductas de mando, constituyendo una base científica para optimizar la formación y para poder implantar actualizaciones curriculares que vayan en la línea de las mejores prácticas internacionales.

1.5.3 Justificación metodológica.

Esta investigación, de tipo descriptiva correlacional, resulta adecuada para analizar la relación de competencias emocionales y capacidades de mando entre los oficiales militares. La metodología se encargará de captar científicamente esas variables, cuantificarlas, y determinar la correlación, su grado y tipo, lo que resulta decisivo para validar la pertinencia de incluir la inteligencia emocional como parte de la propuesta de intervención educativa del modelo educativo castrense, constituido para desarrollar el tipo de educación que se requiere en el ámbito castrense (Ortega, 2022). Este tipo de aproximación metodológica sirve para establecer una base objetivo-sólida para afianzar recomendaciones orientadas a mejorar la calidad del liderazgo militar en el Perú.

La importancia de la investigación se evidenció en varias dimensiones vinculadas con el quehacer militar. En primer lugar, se mostró cómo aquellos oficiales cuya competencia emocional se encuentra en un estado más avanzado tienen un mejor rendimiento en situaciones de crisis, una mayor capacidad para contener las dificultades que puedan afrontar sus unidades, así como valores más bajos en conflictos interpersonales. En segundo lugar, se ve reflejada la consecuencia positiva en la salud de subalternos al presentarse una menor frecuencia de situaciones de estrés operacional y burnout en grupos dirigidos por jefes con una buena competencia emocional.

En el marco más general de la defensa nacional, los resultados alcanzaron una particular relevancia al mostrar cómo la competencia emocional de los mandos medios se cristaliza en una mayor eficacia en operaciones y en una mejor cultura organizacional. La importancia de esto se hace todavía más evidente cuando tomamos en cuenta que las Fuerzas Armadas peruanas enfrentan desafíos cada vez mayores que requieren de la pericia técnica pero también de una buena capacidad para gestionar y afrontar situaciones humanas delicadas.

1.6. Limitaciones de la investigación

1.6.1 Limitaciones espaciales:

A pesar de que esta investigación concreta no recogió las limitaciones relevantes en la Escuela Militar de Chorrillos, nuevas réplicas se verían limitadas por circunstancias de sus propias características de naturaleza institucional o geográfica, como pueda ser el acceso restringido a la población o una diferente organización.

1.6.2 Limitaciones temporales:

El trabajo se limitó al año académico 2025 que permitió ser un análisis homogéneo pero otro tipo de investigación en otros años podría estar muy influenciada por el entorno formativo, por las modificaciones administrativas o por intervenciones exteriores e imprevistas que podrían influir en la dinámica de la formación militar.

1.6.3 Limitaciones teóricas

El presente estudio se enfocó, de manera exclusiva, en la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional, excluyendo otras posibles variables psicológicas relevantes como podría ser la resiliencia o el estrés postraumático. El diseño cuantitativo de la investigación tiene limitaciones en cuanto a la posibilidad de abordar matices más cualitativos o de carácter longitudinal que pudieran ofrecer una mejor

comprensión del fenómeno estudiado. Por lo que, los futuros estudios deben contemplar una ampliación del marco teórico y metodológico.

CAPÍTULO II

Marco teórico

2.1. *Antecedentes de la Investigación*

2.1.1. *Antecedentes Internacionales*

Cando (2025) en su tesis de pre grado titulada “Influencia de la inteligencia emocional en el clima laboral de una unidad militar del cantón Rumiñahui durante el año 2024” tuvo como objetivo evaluar el impacto de la inteligencia emocional en el entorno laboral de una unidad militar del cantón Rumiñahui en el año 2024. Para el estudio se empleó un tipo de estudio de tipo cuantitativa mediante la aplicación del Test de Habilidades de Inteligencia Emocional y un Cuestionario de Clima Laboral a un grupo de 125 profesionales de los cuerpos armados. Los principales resultados indicaron que los encuestados evidenciaban un buen desarrollo en competencias emocionales, en concreto el autocontrol y la empatía, aunque evidenciaba diferencias notorias en la motivación y autoeficacia. En lo que respecta al clima organizacional se evidencia una alta posibilidad de la situación de riesgo en lo que respecta a la satisfacción y el compromiso del trabajador, lo cual visibiliza la necesidad de implementar líneas de intervención e iniciativas que busquen avanzar en lo que es la gestión de las emociones o la formación como la mejora de la comunicación asertiva y la gestión del estrés. Los resultados del análisis indican que unos niveles más altos de inteligencia emocional están relacionados con un mejor bienestar psicosocial, pero que un entorno de trabajo negativo reduce esta relación. En conclusión, la investigación destaca la importancia de la creación de un clima más inclusivo y políticas más flexibles que fomenten la salud emocional del personal militar. Los resultados pueden constituir un marco de referencia muy importante para el diseño de intervenciones en psicología organizacional aplicada a instituciones militares, mejorando así entornos de trabajo más saludables y productivos.

Sánchez (2024) en su tesis doctoral sobre constructos psicológicos en personal militar del ejército de tierra español el estudio tuvo como objetivo principal investigar y analizar los factores psicológicos de la inteligencia emocional, empatía, resiliencia y autoestima del colectivo del Ejército de Tierra español, las cuales podían ser consideradas en las particularidades de la profesión militar, dado que pueden ser generadoras de presiones de tipo psicosocial. El tipo de investigación fue de carácter cuantitativo y se realizó con una muestra de 739 militares de diferentes rangos: oficiales, suboficiales y tropa, con una edad media que oscilaba entre los 18 y 66 años. Existen instrumentos validados para la recolección de información: el EQ-i-M20 (Inventario de Inteligencia Emocional), el Índice de Reactividad Interpersonal para la empatía, la Escala de Resiliencia y la Escala de Autoestima, a las que se unía un cuestionario sociodemográfico elaborado específicamente para este estudio. Los análisis estadísticos son los t de Student, ANOVA, correlaciones de Pearson, regresiones lineales y análisis de mediación, etc. Entre todos los resultados encontrados, los más relevantes resaltaron la existencia de una relación significativa entre los cuatro constructos psicológicos evaluados, mostrando que los militares que no eran consumidores de alcohol diariamente presentaban unas puntuaciones más altas en comparación con aquellos que eran consumidores. El hallazgo más significativo fue que la inteligencia emocional se veía afectada positivamente por la empatía, la resiliencia y la autoestima, siendo la resiliencia un mediador de camino central entre el estado de ánimo general y la capacidad empática de toma de perspectiva. Para concluir, la indagación confirma que estos puntos psicológicos están conectados y producen bienestar al personal militar, por lo que su incorporación a la intervención institucional queda completamente justificada. Los resultados también ponen de manifiesto que es necesario aplicar intervenciones encaminadas a aumentar esas competencias psico-emocionales específicas, consideradas como las que son necesarias a la hora de afrontar el estrés operacional y adecuado al personal militar, cuya anhelante capacidad de adaptación al creciente nivel de

exigencia que requiere el servicio, también produciría un clima organizacional más cohesionado que se volvería una necesidad para la organización misma.

Álvarez (2021) en su tesis doctoral titulada “Liderazgo auténtico en muestras de militares españoles” donde tuvo como objetivo principal el estudiar la posible conexión entre el Liderazgo Auténtico y los modelos de mando propios de las organizaciones militares, determinando si los efectos sobre el subalterno eran semejantes a los documentados en el resto de organizaciones. Se diseñaron dos estudios independientes: el primero analizó una muestra de soldados haciendo su cotidianidad y el segundo soldados desplegados en una misión en el extranjero de seis meses en el Líbano. La metodología se apoyó en el estudio de la relación de este estilo de liderazgo con diversas variables organizacionales positivas. Además, un segundo estudio analizó la validez de una escala de Moral con uno de los estudios de la investigación en el contexto en el que es operado. Los resultados encontraron correlaciones significativas entre el Liderazgo Auténtico y los factores organizativos que fueron analizados en los dos escenarios. El primer estudio enfatizaba el impacto que tiene sobre los procesos de identificación social y el segundo estudio señalaba que también se encontraba asociado a la estabilidad emocional del personal en escenarios de despliegue internacional. Es especialmente relevante la capacidad de este modelo para incrementar tanto la cohesión como el bienestar psicológico en situaciones operativas de alta exigencia. Y, en este sentido, se concluye que el Liderazgo Auténtico puede ser considerado como una teoría que puede ser aplicable y prometedora para las fuerzas armadas, ya que se ha validado su validez en organizaciones del ámbito de los civiles. Constatar que la autenticidad está presente en los contextos de carácter militar y en la formación de este tipo de organizaciones pone de manifiesto que la aplicación de los principios del Liderazgo Auténtico puede contribuir perfectamente, tanto al rendimiento operacional, como al clima dentro de las organizaciones en las mismas, en el que la jerarquía y los valores compartidos son factores clave. De este modo, el estudio proporciona evidencia

empírica que valida la aplicación de este modelo de liderazgo a los condicionantes adversos de la castrense.

Quiñónez (2020) en su estudio investigativo titulado “Asociación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los docentes de la Escuela de Logística del Ejército Nacional de Colombia” donde se planteó investigar de qué forma el liderazgo transformacional por parte de los directores académicos tiene un impacto de afectación en el desempeño laboral de los docentes de la Escuela de Logística del Ejército Nacional de Colombia, dada la importancia significativa que los docentes tienen en los procesos formativos de la Escuela de Logística del Ejército Nacional de Colombia. Para llevar a cabo la investigación se utilizó un enfoque cuantitativo y se investigaron las diferencias y las comparaciones del liderazgo transaccional y transformacional sobre los docentes. Los resultados que se obtuvieron indicaron un altísimo grado de satisfacción laboral entre los docentes, que alcanzó un 80%, así como una relación cumplimiento estadísticamente significativo entre la existencia de directores transformacionales y un mejor desempeño docente. Se entiende por ello que en el contexto en que los directores puedan facilitar la motivación intrínseca de sus docentes, la inspiración de los mismos y su desarrollo profesional, esto comportará efectos positivos en la práctica del profesorado. En resumen, el trabajo concluye que el liderazgo transformador está vinculado al rendimiento del profesorado en la formación militar académica, lo que hace propio entender que no sólo se deben considerar los aspectos referidos al liderazgo transformador como necesaria para mejorar la calidad educativa, sino también para que los docentes se comprometan y, en su caso, se encuentren satisfechos en su trabajo. El trabajo presenta evidencias empíricas que pueden contribuir a dirigir políticas relacionadas con la gestión del talento humano aplicadas al mundo militar-educacional.

Bernal (2023) en su artículo titulado “Estilos de liderazgo y clima organizacional: un estudio correlacional en la Escuela de Ingeniería Militar Gral. Guillermo Rodríguez Lara” el cual tuvo como objetivo explorar la posible relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en la Escuela de Ingeniería Militar “Gral. Guillermo Rodríguez Lara” (ESINGM), teniendo en consideración la percepción que tienen los instructores del centro educativo en cuanto a estas variables en el ámbito institucional. Para ello, se siguió una metodología cuantitativa de tipo básico no experimental con diseño descriptivo-correlacional y una óptica transversal, tomando intencionalmente una muestra de 44 personas pertenecientes a la institución. El estudio se basó teóricamente en el modelo de Bass (1985), analizando los estilos transformacionales, transaccional y laissez faire mediante el uso del cuestionario CELID S de Castro y colaboradores (2007), instrumento que presentó una buena fiabilidad con un alpha de Cronbach más elevado a 0.876. Por su parte, el clima organizacional fue evaluado a partir de la consideración de los factores personales, los grupales y los organizacionales, tanto intrínsecos como extrínsecos, mediante la utilización de la herramienta de Hernández y otros (2016), la cual presentó una excelente fiabilidad con un alpha de Cronbach más elevado a 0.960. Los descubrimientos más significativos dieron cuenta de que, a pesar de que la percepción de ambas variables por parte de los participantes fue favorable según los valores de evaluación establecidos, no se encontró una relación estadísticamente significativa entre estilos de liderazgo y clima organizacional puesto que los valores eran mayores que el punto de significancia en 0.05, lo que indicaría que en el ámbito particular de la ESINGM otras variables que no se han tenido en cuenta pudieran estar ejerciendo una influencia más determinante en el clima organizacional. Como conclusión esencial, la investigación reveló que, en esta institución militar educativa, los estilos de liderazgo estudiados no representan predictores importantes del clima organizacional; no obstante, a la vez, ambos conceptos mantienen apreciaciones positivas por parte del profesorado, los cuales no son incompatibles. Desde estas

conclusiones se abren líneas de investigación alternas sobre los factores que realmente explican el clima laboral en los entornos educativos militares, indicando que sería necesario seguir indagando en variables alternativas en aras de una mejor explicación del funcionamiento organizacional de este tipo de instituciones educativas militares.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Vargas (2023) en su tesis de post grado titulada “Estrés percibido e inteligencia emocional en cadetes de una escuela de las fuerzas armadas”, tuvo como el objetivo principal analizar la relación existente entre el estrés percibido y la inteligencia emocional en cadetes de los años de formación de una escuela militar ubicada en Lima, Perú. La metodología utilizada fue una metodología asociativa y correlacional, la muestra estuvo compuesta de 323 cadetes con edades comprendidas entre los 18 y 25 años, pertenecientes a los primeros cinco años de formación. Como instrumentos de medida se utilizaron dos escalas validadas: la Escala de Percepción Global del Estrés, adaptada por Guzmán-Yacaman y Reyes-Bossio (2018) y la Escala de Inteligencia Emocional de Wong Law, adaptada por Merino y sus colaboradores (2016). Los resultados más de mayor importancia mostraron una relación positiva moderada entre el estrés percibido en su vertiente favorable y algunas dimensiones de inteligencia emocional. En concreto, se encontró una relación significativa entre el estrés positivo y la habilidad de valorar y expresar las emociones sentidas (.333), así como con el reconocimiento de las emociones de otros (.219). También se encontró una relación significativa entre el estrés positivo y la habilidad de utilizar las emociones para mejorar el rendimiento (.317). Finalmente, el trabajo llegó a la conclusión de que puntajes más altos en algunos aspectos de la emoción tienden a estar ligados a un mayor uso del estrés positivo en la mayoría de los cadetes valorados, lo cual parece indicar que el desarrollo de competencias emocionales podría estar vinculado a una perspectiva más positiva del estrés en situaciones que exigen de sí mismo como la que viven en el campo militar

Capulian (2021) en su tesis doctoral titulada “Adquisición del liderazgo militar sobre la base de la inteligencia emocional” tuvo como objetivo de la investigación determinar la relación que existe entre las competencias de liderazgo militar y la inteligencia emocional, en la búsqueda de comprobar si la aplicación conjunta de ambos conceptos podría también reforzar el fortalecimiento del liderazgo en los componentes del Ejército del Perú, realizándose en el Batallón de Infantería Motorizado N.º 5 del distrito de Zarumilla, departamento de Tumbes, que forma parte de la I División del Ejército del Perú. Se partía de la consideración de que la inteligencia emocional es estrictamente necesaria para formar a los líderes militares, especialmente en situaciones de presión extrema y en las que el control emocional y el reconocimiento de las necesidades que tiene el grupo son aspectos cada vez más relevantes. Dada una situación incierta y sobrecargada de información ofrecida, se exigía más que nunca que los jefes del Ejército tuvieran este tipo de competencias si querían liderar de una manera eficaz haciendo visible el conjunto de niveles jerárquicos. La estrategia de trabajo que se utilizó fue un análisis por correlación de las competencias de liderazgo militar y de los elementos de la inteligencia emocional haciendo un exhaustivo análisis de la literatura específica. Los resultados del estudio demostraron que existe una relación significativa entre las dos variables halladas y en la que se conoce un papel primordial de las competencias emocionales como favorecedoras de las competencias de mando. Este estudio nos ofrece, concretamente, que el autoconocimiento emocional, la autorregulación y la empatía son los rasgos que favorecen a la eficacia del liderazgo militar. Para concluir, la presente indagación plantea la inclusión de la enseñanza de la inteligencia emocional en los programas formativos del personal oficial y suboficial, para la mejora de sus competencias de liderazgo. Esta innovadora propuesta formativa redundaría en una mejora del rendimiento particular de los mandos, pero también en el del rendimiento colectivo de sus unidades. Los resultados subrayan la importancia de incluir

dentro de los procesos de preparación del liderazgo militar el desarrollo emocional, lo cual deviene en una gestión más adaptable y más humana en el complejo entorno operativo militar.

Álvarez (2022) en su tesis doctoral “Formación permanente e inteligencia emocional de los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2021” se centró en establecer la conexión entre la formación continua y el desarrollo de la inteligencia emocional en los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi del año 2021; para ello, se recurrió a una metodología cuantitativa con un diseño no experimental del tipo descriptivo-correlacional con un cuestionario de 24 preguntas, en el que se utilizó la escala de Likert aplicado a la totalidad de los 64 docentes de esta institución. Los datos fueron procesados mediante el programa estadístico SPSS versión 25 apropiándose el coeficiente correlacional Rho de Spearman para poder determinar la relación que existe entre ambas variables. Los hallazgos pusieron de manifiesto una relación significativa de 0.711, lo que denota una asociación positiva de un nivel moderado alto entre la formación permanente y las competencias emocionales de los docentes militares. Tal resultado permite expresar que los programas de desarrollo profesional continuo producen un efecto relevante en el mejoramiento de la inteligencia emocional del ciclo profesorado, lo que sugiere que las estrategias de capacitación institucional impactan no sólo en el aprendizaje académico, sino en las competencias socioemocionales de relevancia para el trabajo escolar en los espacios castrenses. De esta manera, la investigación ratifica la relevancia de sostener e intensificar las iniciativas de formación docente integral en instituciones militares.

Chávez et al. (2021) en su artículo titulado “Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de cadetes peruanos” se propuso analizar el efecto número uno de los estilos de liderazgo de tipo transaccional y transformacional en la capacidad innovadora de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi de Perú. Para llevar

a cabo este objetivo se utilizó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, transversal, sirviéndose de una muestra de 386 alumnos. Se utilizaron técnicas de modelamiento de ecuaciones estructurales mediante mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) para el análisis de las relaciones entre las variables. Los hallazgos más destacados pudieron dar cuenta de que ambas tipologías de liderazgo tienen un efecto positivo en el comportamiento innovador de los cadetes. En concreto, el liderazgo transaccional logró explicar el 22% de la variabilidad de la innovación, si bien el estilo transformacional tuvo un impacto más notable, explicando el 31% de la variabilidad mencionada. En conclusión, el presente trabajo proporciona evidencia empírica sobre la importancia de los estilos de liderazgo en la promoción de las conductas innovadoras en el ámbito castrense, poniendo énfasis en el mayor potencial del liderazgo transformacional para favorecer las conductas innovadoras. Estos resultados aportan recomendaciones que contribuyen al diseño de programas formativos que desarrollen las competencias de liderazgo en la organización militar, orientadas a la creación de una cultura organizativa más innovadora y adaptativa.

Yaro (2020) en su tesis de maestría “Estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente del nivel secundario en la Institución Educativa Pública Militar Leoncio Prado” tuvo como objetivo principal describir la relación que existe entre el estilo de liderazgo que dirige el director y el desempeño profesional que presentan los docentes, específicamente en el Colegio Militar Leoncio Prado, que es una institución educativa pública. Para la recolección de datos se empleó la metodología cuantitativa considerando un diseño correlacional. Para su desarrollo se aplicó dos cuestionarios en una muestra de 154 personas seleccionadas mediante muestreo probabilístico proporcional dentro del total de 257 miembros que conformaba la población de la comunidad educativa, en la que se incluye a los directivos, docentes y alumnos. Los hallazgos más importantes demostraron que existe una relación que se puede considerar estadísticamente significativa entre los tres tipos de liderazgo que fueron evaluados y el

desempeño docente. El caso del liderazgo autoritario durante la investigación fue una correlación muy moderada ($r = 0.207$) y el democrático una correlación más fuerte ($r = 0.501$); por su parte el liberal intermedio ($r = 0.363$). Todos ellos con significancia inferior a $p = 0.05$. Los hallazgos más importantes demostraron que existe una relación que se puede considerar estadísticamente significativa entre los tres tipos de liderazgo que fueron evaluados y el desempeño docente. El caso del liderazgo autoritario durante la investigación fue una correlación muy moderada ($r = 0.207$) y el democrático una correlación más fuerte ($r = 0.501$); por su parte el liberal intermedio ($r = 0.363$). Todos ellos con significancia inferior a $p = 0.05$.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Variable 1: inteligencia emocional

El trabajo de la inteligencia emocional y su contribución al liderazgo militar tiene su fundamento en distintas teorías generales de la psicología y de las organizaciones que han ido pasando por más de unas cuantas décadas. Una de las más predominantes es la Teoría de la Inteligencia Emocional de Salovey y Mayer (1990), quienes definen este constructo a partir de la capacidad de monitorizar los sentimientos propios y ajenos, la capacidad para discriminar entre ellos o, en otras palabras, la capacidad para hacer un uso de esta información que puede resultar útil para acompañar el pensamiento y la acción. Estos autores establecieron el primer marco conceptual, que más tarde fue ampliado por Goleman (1995) como parte de una teoría mixta que incluía competencias como la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales.

La teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Riggio (2006) tiene especial relevancia en el ámbito militar, exponiendo que los ingredientes que convierten a los líderes eficaces en inspiradores y motivadores son la idealización, las consideraciones

individualizadas y la estimulación intelectual. Esta teoría tiene sustento en la inteligencia emocional, dado que algunas de las dimensiones de la autogestión y la empatía son básicas para desplegar el liderazgo transformacional para el ámbito militar. Hannah et al (2009) encontraron que los cadetes con puntuaciones más altas en tests de inteligencia emocional presentaban características del liderazgo transformacional en la Academia Militar de West Point.

Desde una perspectiva neurocientífica, la Teoría Polivagal de Porges (2001) plantea que existe una relación entre los mecanismos fisiológicos de regulación emocional y nuestra capacidad de ejercer el liderazgo en condiciones de estrés. En esta teoría, se explica que la capacidad de mantener estados de calma y conexión social en situaciones de intenso estrés - cualidad indispensable en operaciones militares- depende del buen funcionamiento del sistema nervioso autónomo. La Teoría de la Autorregulación de Bandura (1991) se suma a estas teorías explicando, cómo los procesos de autocontrol emocional se van desarrollando de modo que podemos explicar el proceso mediante procesos cognitivos y conductuales. Su aplicación en el ámbito militar queda justificada por los estudios de Lester et al. (2011), demostrando que cadetes de tanques con unas habilidades en autorregulación emocional altas tenían mejor adaptación al estrés de la vida militar y presentaban más probabilidades de tener éxito en la realización de funciones como mandos.

La Teoría de las Competencias Emocionales de Boyatzis y Goleman (2002) te permite transformarlo en un modelo aplicado que produce competencias emocionales dentro de las organizaciones.

El constructor de inteligencia emocional en el ámbito del liderazgo militar se presenta como un constructo multidimensional que abarca las habilidades cognitivo-afectivas necesarias para el ejercicio del mando militar. Desde una óptica operativa, es la suma de habilidades que

posibilitan que el cadete de infantería (1) reconozca y regule su propio estado emocional dado el contexto de presión; (2) entienda e interprete las emociones de sus subordinados y compañeros; (3) recurra a la información emocional en la toma de decisiones tácticas; y (4) mantenga la cohesión del grupo durante el estrés operacional (Soriano, 2023).

Precisamente, esta competencia es el ámbito específico de la competencia militar de inteligencia emocional, que engloba cuatro maneras de dominio interrelacionadas de utilizarla: la conciencia situacional emocional, que consistiría en saber leer el clima emocional durante las operaciones; la resiliencia afectiva, es decir, la capacidad de regular las reacciones en crisis ante los acontecimientos críticos; la comunicación táctica emocional, que sería ajustar la transmisión de órdenes a los factores emocionales; y el liderazgo inspiracional, que constituiría el saber motivar tropas en entornos hostiles. La posibilidad de desarrollar esta competencia del cadete facilitaría no sólo la adquisición de técnicas de la autogestión emocional, sino también el aprehender valores castrenses como el autocontrol, la templanza o la compasión operativa.

El liderazgo militar emocionalmente inteligente es aquél que logra equilibrar la ineludible firmeza del mando con la adecuada sensibilidad interpersonal, satisfaciendo así las exigencias de una operacionalidad que también recolecta, después del bienestar psíquico de la unidad (Cando, 2025). Esta misma competencia se torna fundamental, sobre todo para el contexto actual, dado que las misiones militares comprenden cada vez más la interacción con las poblaciones civiles, la gestión de crisis humanitarias o el trabajo con otras agencias, situaciones que requieren sofisticadas habilidades socio-emocionales junto con las tradicionales capacidades tácticas (Camacho, 2021).

2.2.1.1. Dimensión 1: autoconciencia emocional. En la práctica militar, la autoconciencia emocional ya no es simplemente darse cuenta de sus estados afectivos, sino que se ha convertido en uno de los elementos tácticos fundamentales. Los cadetes de infantería

profundizan en su autoconciencia emocional y desarrollan un conocimiento evidente de sus hábitos y patrones emocionales en situaciones extremas (Valero, 2021). Esta dimensión incluye la atención que pueden prestar a sus respuestas fisiológicas (frecuencia cardíaca, tensión muscular, etc.) en situaciones representativas así como la posibilidad de efectuar los ajustes precisos. El autorreconocimiento de sus habilidades y debilidades emocionales les permitiría afrontar una posición de liderazgo cooperativo con un cierto desahogo, ya que no caerían en las situaciones que harían salir a relucir sus debilidades emocionales y perjudicar el propósito de la misión (Camacho, 2021).

2.2.1.1.1. Indicador 1: Conciencia Emocional.

La conciencia emocional hace referencia a la capacidad de los cadetes para identificar y renombrar correctamente sus propias emociones en tiempo real en el desarrollo de manejar operaciones de combate militar. Esto implica una identificación del espectro completo de los estados afectivos, desde las emociones básicas, como miedo o la ira por un lado, hasta los estados mucho más complejos, entre ellos, la frustración operativa o la ansiedad anticipatoria que tienen que abordar ante una misión de una exigencia de riesgo alta (Valero, 2021). Esto es la capacidad que tiene el cadete de infantería para poder identificar en que forma el miedo tiene un efecto en su tiempo de reacción en el simulacro de combate y a su vez conocer que puede provocar en ellos frustraciones en los simulacros de una demanda psicológica muy alta (Camacho, 2021).

2.2.1.1.2. Indicador 2: Autoconfianza.

La confianza autogenerada por el sujeto se sostiene sobre la base del conocimiento realista de las capacidades propias y de las limitaciones propias en el manejo de las emociones durante las operaciones. Los cadetes, y los miembros de las diferentes unidades, realizan este

entrenamiento mediante la mejora de la evaluación continua de sus habilidades en situaciones de presión desde el momento del inicio de su formación de desempeño (Valero, 2021). Esa confianza autogenerada por el sujeto, en esta tarea autogenerada, queda circunscrita como una capacidad para asumir responsabilidades de liderazgo sin caer en la sobre estimación, tampoco en la subestimación de los recursos emocionales que se pone a disposición en el combate o crisis (Camacho, 2021).

2.2.1.1.3. Indicador 3: Autoevaluación Precisa.

La autoevaluación precisa representa la capacidad del cadete para distinguir diferentes tipos de desgaste que pudieran influir en su desempeño operativo; es decir, que es capaz de diferenciar la fatiga física del síntoma principal del agotamiento emocional; es capaz de detectar prematuramente los síntomas de saturación psicológica y es capaz de reconocer sus propias formas de reaccionar ante el estrés mantenido (Valero, 2021). El cadete que ostenta la alta competencia de autoevaluación es capaz de monitorizar sus respuestas fisiológicas y realizar ajustes tácticos "in situ" para no caer en una situación que provocaría el afloramiento de sus debilidades emocionales, o, en último término, comprometerse con el objetivo de la misión (Camacho, 2021).

2.2.1.2. Dimensión 2: autorregulación emocional. La autorregulación emocional en el ámbito de la milicia presenta algunos matices que la diferencian del autocontrol de corte clásico. Los cadetes desarrollan habilidades concretas para regular sus respuestas emocionales buscando un equilibrio entre la insuficiencia de la expresión de mando exigida y la supresión de su conducta operativa. La autorregulación se caracteriza por competencias del tipo: la habilidad de demorar las reacciones viscerales en las provocaciones que les propongo en los simulacros de interrogatorio, la capacidad de permanecer inmersos en el "flow" en los combates duraderos junto a la regulación de las características del tono de voz cuando está

tensionada para mantener las comunicaciones entre los participantes. Incluye el uso de habilidades militares como: control de la respiración táctica (la respiración en cuadrantes para recuperar la calma) y anclaje emocional con un protocolo estandarizado (Camacho, 2021). Por último, la autorregulación militar se correspondería con la gestión de las emociones no ya mediante su represión, sino aprovechándolas o reconduciéndolas hacia las conductas que hacen viables atender a la misión (por ejemplo, transformando la cólera en una absoluta determinación operativa o bien el miedo en estado de hipervigilancia controlada (Camacho, 2021).

2.2.1.2.1. Indicador 1: Conciencia.

La conciencia autorreguladora consiste en un reconocimiento en tiempo real e inmediato de aquellos estados de emoción que requieren intervención antes que afecten al desempeño operativo. Los cadetes desarrollan habilidades para detectar señales tempranas de una desregulación emocional, como son: aumento de la frecuencia cardíaca, tensión muscular excesiva o estrechamiento del campo atencional ante situaciones de estrés (Camacho, 2021). Esta conciencia metacognitiva permite activar una serie de estrategias de regulación antes que las emociones puedan comprometer la efectividad táctica o la toma de decisiones críticas en un campo de operaciones (Valero, 2021).

2.2.1.2.2. Indicador 2: Confiabilidad.

El constructo de la confiabilidad emocional en un entorno militar se refiere a la capacidad del cadete de manejar sus reacciones emocionales de manera consistente y predecible en las diferentes situaciones que va a tener que afrontar. Esta competencia se hace patente en la habilidad de continuar en el camino hacia una práctica estable independientemente de las oscilaciones internas de su emoción, así como en la confianza que puede despertar en el

cumplimiento de órdenes y procedimientos en un estado de estrés extremo (Camacho, 2021). Cadetes emocionalmente fiables que muestran patrones de auto-regulación estables que crean la confianza de sus superiores y subordinados frente a su capacidad y habilidad para mantenerse en el estado operativo ante cualquiera de las situaciones (Valero, 2021).

2.2.1.2.3. Indicador 3: Autocontrol.

El autocontrol militar va más allá de la mera contención emocional o paralización, constituida a partir de la reorientación consciente hacia objetivos operativos de las propias emociones. Los cadetes ponen en práctica técnicas como el control de la respiración táctica, el anclaje emocional en función de protocolos estandarizados o la capacidad de introvertir las reacciones viscerales ante provocaciones a la que se ven expuestos en escenarios de interrogatorios simulados (Camacho, 2021). De hecho, esta competencia se manifiesta en la capacidad de transformar las emociones que pueden resultar disruptivas en recursos operativos, de tal modo que la propia cólera se convierte en determinación contundente, o el propio miedo para pasar a convertirse en un estado de hipervigilancia controlada que favorezca el rendimiento en una situación de combate (Valero, 2021).

2.2.1.3. Dimensión 3: motivación. La motivación en el contexto militar incluye connotaciones que permiten diferenciar notablemente la motivación de otras organizaciones. Esto lleva a que los cadetes confieran a su motivación una forma de motivación intrínseca que nace de unos valores institucionales compartidos y que se convierte a la vez en un sentido de propuesta compartida. Esta dimensión incluye: la capacidad de compromiso hacia los objetivos a largo plazo a pesar de los factores adversos y por encima de las adversidades físicas o psicológicas; la capacidad de resiliencia motivacional ante derrotas y fracasos tácticos en situaciones de entrenamientos; la “tenacidad inteligente” (perseverancia al tiempo que flexibilidad estratégica), etcétera, se hace visible a través de acciones concretas, como la

búsqueda voluntaria de mayores y más complejos desafíos formativos, la capacidad de animar a otras personas en situaciones de fatiga extrema o la capacidad de mantener los estándares de calidad existentes aún en ausencia de un superior (Camacho, 2021). La motivación de las personas en el ámbito militar que respeta la inteligencia emocional nos lleva por tanto más allá de la mera motivación personal, ya que integra un elemento ético-profesional en que el crecimiento personal se halla indisolublemente ligado al servicio hacia la institución y hacia la nación.

2.2.1.3.1. Indicador 1: Impulso de Logro.

La motivación de tipo logro en el contexto del ámbito militar está presente en la búsqueda continua de la excelencia operativa y en los establecimientos de altas exigencias personales que van más allá de los mínimos exigibles en cada momento por la institución. Los cadetes que poseen una adecuada motivación de tipo logro se caracterizan por la búsqueda de manera voluntaria entrenamientos de más exigencia y por la tenacidad ante objetivos distales a pesar de la resistencia que puede presentar la persona, tanto de carácter físico como psicológico (Camacho, 2021). Tal competencia se pone en práctica, en conductas observables, en el mantenimiento de estándares de calidad, incluso en ausencia de la supervisión y en la capacidad para establecer sus objetivos en metas progresivamente más ambiciosas que, a su vez, favorecen el desarrollo de la persona y la consecución de los objetivos institucionales (Valero, 2021).

2.2.1.3.2. Indicador 2: Compromiso.

El compromiso militar de carácter emocionalmente inteligente se entiende como una identificación profunda con los valores y objetivos de la institución militar lo que trasciende la obediencia. Los cadetes, por consiguiente, encontrarán un significado colectivo que alimentará

su motivación intrínseca y contribuirá a mantener la dedicación hacia la institución aun en condiciones adversas (Camacho, 2021). Esta última emerge en la posibilidad de sacrificar el logro de los intereses personales por el cumplimiento de los objetivos de la unidad. La actividad de la organización queda reflejada en conductas que manifiestan la lealtad que no surge de la coerción, sino que es el resultado de la profundidad de la convicción de que se está contribuyendo a una causa mayor que el beneficio del propio individuo (Valero, 2021).

2.2.1.3.3. Indicador 3: Optimismo.

El optimismo de operación en el contexto militar se entiende como la práctica de poder construir expectativas de éxito de una misión, aun cuando media la dificultad. Esta competencia del jefe de operaciones implica el desarrollo de una resiliencia motivacional frente a derrotas cuando sucede como resultado de una situación de combate, revirtiendo en oportunidades de aprendizaje, sin embargo, la confianza se mantiene en la capacidad de su equipo de operaciones (Camacho, 2021). Los cadetes optimistas muestran “tenacidad inteligente”, es decir, manteniendo la perseverancia, pero con la flexibilidad suficientemente estratégica para poder alentar a sus compañeros en situaciones de extrema fatiga, convirtiéndose en una fuente de energía motivacional para sus compañeros o subordinados (Valero, 2021).

2.2.1.4. Dimensión 4: habilidades sociales. Las habilidades sociales del liderazgo militar son competencias concretas para la eficacia de la cadena de mando de forma específica en una unidad operacional. Se entenderá el hecho de adquirir competencias socioemocionales adaptadas a la cultura militar como; la competencia para realizar la transmisión de las órdenes con claridad emocional (ya se trate del tono, del volumen o el lenguaje no verbal en función de la urgencia operacional), la competencia para el manejo de conflictos desde la perspectiva de la jerarquía pero que mantiene los espacios para la comunicación, la competencia para ayudar a la construcción de la cohesión de un colectivo intercultural en la realización de una misión

conjuntamente (Camacho, 2021). Contempla también la habilidad para poder identificar las dinámicas del grupo en una situación estresante, saber calibrar el estilo de liderazgo (directiva, participativa o delegativa) en función del estado emocional del colectivo y por último, cómo las competencias sociales militarizadas son identificables porque hay que tener en cuenta que la orientación de las habilidades sociales es la de la eficacia operacional, es decir, la empatía se trabaja no como fin en sí misma sino como medio para optimizar la efectividad del colectivo en situaciones problemáticas (Camacho, 2021).

2.2.1.4.1. Indicador 1: Manejo de Conflictos.

La forma de gestionar tanto los conflictos en la esfera militar exige para ello una serie de habilidades que permitan resolver las tensiones entre los miembros de un equipo, sin llegar a romper la jerarquía ni a perjudicar la cohesión de la operación militar de la que se trate. Así pues, los cadetes practican la resolución de disputas en el marco de ciertos patrones de mediación, los cuales permiten mantener viva la cadena de mando y el canal de comunicación entre partes que están en conflicto (Camacho, 2021). Esto se pone de manifiesto a través de la capacidad para prevenir precozmente las fuentes de tensión del grupo, aplicar los protocolos de resolución de las disputas, y ser capaz de reconducir los efectos potencialmente destructivos de una disputa hacia el fortalecimiento de la cohesión del equipo de trabajo. (Valero, 2021).

2.2.1.4.2. Indicador 2: Liderazgo.

Dentro del conjunto de habilidades sociales en el espacio militar, el liderazgo manifiesta la capacidad de tener en cuenta la adecuación abierta del estilo de conducción a las particularidades operativas y emocionales del momento. Los cadetes van adquiriendo la destreza para percibir las dinámicas grupales en situaciones de estrés y para variar el estilo de conducción entre estilos directivo, participativo o delegativo en función de las necesidades de

la situación táctica y del estado afectivo del grupo (Camacho, 2021). Esta competencia también conlleva la aptitud de movilizar e inspirar a los subordinados en condiciones difíciles y de mantener el equilibrio entre la solidez del mando y la sensibilidad emocional que se requiere para preservar la salud psíquica del grupo (Valero, 2021).

2.2.1.4.3. Indicador 3: Comunicación.

La comunicación emocionalmente inteligente en el ámbito militar puede describirse como la comunicación de órdenes en términos claros de las emociones entonando el tono, modulando el volumen de la voz, utilizando el lenguaje no verbal según la situación operativa o las características del receptor. Los cadetes desarrollan las competencias necesarias para negociar eficazmente dependiendo del tipo de interlocutor (superiores, pares, subordinados o civiles) cambiando su registro emocional y estilo comunicativo en función del contexto que le corresponde (Camacho, 2021). Esta competencia no se limita a la mera transmisión de información sino que también incluye la capacidad de generar cohesión en colectivos interculturales en misiones multinacionales y asegurar la adecuada distribución de la información relevante que optimice el rendimiento colectivo en situaciones de crisis (Valero, 2021).

2.2.2. Variable 2: Liderazgo

El concepto de liderazgo ha sido objeto de estudio y debate a lo largo de la historia, evolucionando desde las primeras teorías basadas en rasgos personales hasta los enfoques contemporáneos que lo entienden como un proceso dinámico y contextual (Vasquez, 2020).

El estudio del liderazgo ha ido cambiando desde las concepciones basadas en rasgos personales hasta concepciones actuales que lo interpretan como un proceso dinámico en el tiempo y en el espacio. Las primeras investigaciones muy sistemáticas, como las de Stogdill

(1948) ubicaron características que se asocian a los líderes eficaces, contribuyendo mientras tanto a entender que aspectos como la integridad y la autoconfianza están relacionados con el ejercicio del liderazgo. Sin embargo, este enfoque mostró limitaciones, al no tener en cuenta las variables situacionales, lo que tuvo como resultado el desarrollo de enfoques más complejos.

Las teorías conductuales supusieron un cambio importante al centrarse más en lo que los líderes hacen que en lo que son. De este modo, los estudios de la Universidad Estatal de Ohio Fleishman et al. (1955) determinaron una serie de dimensiones del liderazgo en dos dimensiones las cuales fueron la consideración (orientación a las relaciones) y la estructuración inicial (énfasis en la tarea). Los hallazgos se centraron en que el liderazgo es eficaz y combina tanto las habilidades técnicas como las habilidades sociales, una idea que aún se mantiene en la actualidad.

La teoría de la contingencia de Fiedler (1967) supuso un paso importante ya que planteó la relación entre la efectividad del liderazgo y la coincidencia entre el modo del líder y la situación. A lo largo de este modelo se añaden los aportes de la teoría del camino-meta (House, 1971) que enfatiza que la acción del líder ofrece claridad en el camino que conduce hasta el logro de los objetivos organizacionales.

Las aportaciones posteriores incorporaron dimensiones más transformacionales y relacionales. Bass y Riggio (2006) establecieron la teoría del liderazgo transformacional, la cual habla de cuatro dimensiones, siendo éstas: influencias idealizadas, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Al mismo tiempo la teoría del intercambio líder-miembro (Graen & Uhl-Bien, 1995) corroboró cómo se van formando las relaciones diferenciales del líder y sus seguidores.

Los enfoques de época han puesto el énfasis en algunos aspectos de la ética y la adaptabilidad. El modelo de liderazgo servidor planteado por Greenleaf (2002) y la teoría del liderazgo auténtico de Avolio y Gardner (2005) destacan el enfatizar la transparencia, la autoconciencia y la alineación con valores éticos.

2.2.2.1. Dimensión 1: liderazgo autocrático. Es el que se expresa de manera observable por medio del comportamiento de un líder que se arroga toda la autoridad y toma de decisiones, sin contar para ello con el grupo. Operativamente se da según los aportes de Guzmán y Mesías (2019): (1) el líder define unilateralmente los objetivos, procedimientos y plazos, sin participación del grupo; (2) el líder fijara de antemano tareas concretas, sin tener en cuenta las preferencias o capacidades individuales; (3) el estilo comunicativo es predominantemente unidireccional (órdenes directas); (4) el líder establece y hace cumplir sistemas rígidos de control y supervisión; (5) el líder definirá decisiones en condiciones de crisis sin deliberaciones; y (6) organizará la resolución de los conflictos mediante imposición jerárquica (Guzmán, 2020). En el contexto organizacional, este estilo se mide en términos de frecuencia de estas conductas en determinadas situaciones, sobre todo aquellas que requieren respuesta inmediata o bien en las que están sometidas al manejo de crisis.

2.2.2.1.1. Indicador 1: Sanciones.

Las sanciones como indicador del autoritarismo se refieren a la utilización reiterada y habitual de sanciones o medidas correctivas para poder obtener, desde el cumplimiento de órdenes dada por el líder autocrático o y con el objetivo de que sus órdenes sean acatadas por los subordinados y la disciplina esté mantenida. El líder autocrático establece consecuencias para cuando las prescripciones incluidas en los protocolos son vulneradas y las lleva a cabo de manera coherente; no obstante, no tiene en cuenta atenuantes contextuales ni particulares; es decir, no considera las circunstancias que rodean el hecho realizado por los subordinados. El

uso de este procedimiento de control se encuentra fundamenta en el principio conforme al cual el poder se sostiene a través de la reiteración del poder coercitivo; de este modo, se cede paso a un clima organizacional caracterizado por el hecho de que el temor a las sanciones es el principal motor del comportamiento de los subordinados. (Guzmán, 2020).

2.2.2.1.2. Indicador 2: Realiza Tareas / Organiza Actividades. Este indicador se da en el sesgo del líder del autoritarismo por organizar unilateralmente tanto la naturaleza de la tarea como su distribución entre los miembros del grupo. El líder fija de antemano unas concretas asignaciones, con una falta total de tener en cuenta los intereses, las capacidades individuales o las aportaciones de los subordinados a la organización del trabajo (Guzmán, 2020). Esta centralización de la planificación operativa se distingue por la no-consulta ya no hay negociación en la conformación de los objetivos, de los procedimientos y de los plazos, estableciendo un flujo de trabajo rígido donde la creatividad y la iniciativa individual se subordinan a las pautas determinadas por la autoridad (Guzmán, 2020).

2.2.2.1.3. Indicador 3: Metas Trazadas.

Las metas que se establecen en el liderazgo autocrático aparecen como definidas completamente por el líder, sin haber lugar a que el grupo forme parte de su definición, ni de su discusión; de manera que este indicador retrata un esquema de planificación vertical en el que los objetivos, tanto estratégicos como operativos, se despliegan de arriba abajo sin tener en cuenta la perspectiva, la experiencia o la información sobre la actividad de los ejecutores (Guzmán, 2020). El líder autocrático expone las metas como órdenes indiscutibles; de manera que marca unos criterios de desempeño muy rígidos, con unas pautas de control muy estrictas para que se puedan comprobar el cumplimiento de su cumplimiento, lo que acota la flexibilidad adaptativa ante las contingencias operativas no previstas en la fase previa de planificación (Guzmán y Mesías, 2019).

2.2.2.2. Dimensión 2: liderazgo democrático. Se manifiesta a partir de conductas que favorecen la participación y la construcción del grupo. También se puede decir que sus índices de operacionalización son: (1) la facilitación de las discusiones del grupo para la toma de decisiones; (2) la transferencia de determinadas responsabilidades a las personas en función de sus competencias; (3) el uso de medios de consulta de manera sistemática (reuniones, encuestas); (4) fijación de los objetivos de manera negociada con el colectivo; (5) asignación de la información relevante equilibradamente a los miembros del equipo; y (6) la resolución de conflictos de tipo mediador y negociador. La extensión con la que se lleva a cabo este estilo está relacionada con el grado de involucramiento del que se hace partícipe a los miembros del grupo en su proceso de toma de decisiones, que puede ser cuantificada de manera sistemática a partir de escalas que den cuenta de la frecuencia e impacto de estas acciones de forma participativa (Razo, 2023).

2.2.2.2.1. Indicador 1: Delegar Responsabilidades.

¶ En el liderazgo democrático, la delegación de tareas o responsabilidades implica el traspaso estratégico de tareas o autoridad a los integrantes del equipo en función de sus competencias, experiencias y sus niveles de potencial de desarrollo. El líder democrático ubica la competencia que tiene cada miembro del equipo, asignando tareas que le permiten contribuir al trabajo colectivo que se espera alcanzar (Razo, 2023). No se trata únicamente de mejorar la optimización del uso de los recursos humanos, sino que también permite fomentar el desarrollo profesional, la autodeterminación y el desarrollo de un sentido de propiedad sobre el trabajo y los resultados individuales, donde la confianza entre los compañeros sustituye la supervisión permanente como mecanismo coordinador (Guzmán y Mesías, 2019).

2.2.2.2.2. Indicador 2: Participación en Actividades / Tiene Dificultades.

Este indicador pone de manifiesto el nivel de funcionamiento del líder democrático a la hora de propiciar la activa participación de todos los responsables para la discusión, planificación y ejecución de actividades, mediante la utilización sistemática de mecanismos de consulta como reuniones, encuestas, foros de discusión, etc., para enriquecer los procesos decisionales con la incorporación de un rango de visiones (Razo, 2023). La dimensión "tiene dificultades" refiere el nivel de trabajo del líder democrático constatando la existencia de los obstáculos con los que se encuentran los responsables en su participativa, ajustando metodologías y creando las condiciones que favorezcan la genuina inclusión de todos los puntos de vista, particularmente de aquellos individuos que, sea por motivos culturales, jerárquicos o personales, tengan menores inclinaciones a la expresión (Guzmán, 2020).

2.2.2.2.3. Indicador 3: Respeta Opiniones.

El respeto a las opiniones es un indicador clave del liderazgo democrático y se traduce en la consideración real de las diferentes opiniones manifestadas por los miembros del equipo. El líder democrático genera espacios seguros donde todas las voces se dejan escuchar sin juicio previo, reconociendo que todos los miembros pueden realizar aportes pertinentes a pesar de su nivel o antigüedad (Razo, 2023). Este respeto puede observarse en comportamientos como la escucha activa o la consideración seria de las sugerencias antes de decidir, o en la capacidad de cambiar planes de acuerdo a argumentos sólidos, y genera un ambiente de confianza donde el desacuerdo es bienvenido como herramienta para mejorar la calidad de las decisiones grupales.

2.2.2.3. Dimensión 3: liderazgo liberal (laissez-faire). Consiste en esos comportamientos de no intervención y máxima libertad del grupo. La forma en la que se manifiesta en la práctica es a través de: (1) no ejercer directrices durante la etapa de trabajo; (2) tener una supervisión muy baja de la tarea; (3) la delegación de la toma de decisiones

operativas, es decir, el poder del grupo; (4) el feedback mínimo; (5) estar disponible sólo cuando se le solicite explícitamente; y (6) la tolerancia a diferentes maneras de hacer las cosas en ausencia de una guía estructurada (Guzmán y Mesías, 2019). Se puede medir a través de la ausencia de directividad del grupo, el modo en el que los miembros del grupo desarrollan sus tareas sin pautas y a partir de instrumentos que captan el número de intervenciones (o no intervenciones) que el líder realiza en la dinámica de grupos (Guzmán y Mesías, 2019).

2.2.2.3.1. Indicador 1: Tolera el Error. La tolerancia al error que caracteriza al liderazgo liberal es un modo de aceptar equivocaciones y errores como un elemento más del proceso del aprendizaje y del desarrollo autónomo del equipo. El líder *laissez faire* no se ve forzado a intervenir inmediatamente para corregir errores operativos, sino que deja que los miembros del grupo lleguen a conocer las consecuencias de sus decisiones, desarrollando con el tiempo sus propios mecanismos de corrección (Guzmán y Mesías, 2019). Esta concepción está fundamentada en la noción de que la verdadera autonomía necesita de la libertad para cometer errores sin miedo a las penas inminentes que puedan asomarse, aunque tal libertad pudiera también implicar el riesgo de que errores no subsanados a tiempo comprometan los objetivos organizacionales o hagan que se desarrollen modos de desempeño subóptimos (Guzmán, 2020).

2.2.2.3.2. Indicador 2: Aplicación de Medidas Disciplinarias.

Este indicador sugiere la nula o mínima aplicación de las medidas correctivas o la disciplina por parte del líder liberal que evita ejercer la autoridad coercitiva; aun en contextos o situaciones de desviación más que importantes de las expectativas establecidas, el líder *laissez faire* se limita a no castigar e incluso delegar la autocorrección de las conductas del grupo, así como las normas de convivencia no asistidas (Guzmán y Mesías, 2019). La ausencia de un sistema de regulación más formal probablemente puede causar ambigüedad respecto a lo

que son las conductas aceptables los contornos, cuando la autodefinición es significativa o se exige el cumplimiento de las tareas estrictas puede generar en una falta no operativa de conocimiento que altere la efectividad colectiva (Razo, 2023).

2.2.2.3.3. Indicador 3: Toma de Decisiones.

La toma de decisiones que caracteriza al liderazgo liberal es aquella que transfiere casi toda la autoridad decisoria al grupo, cuyo proceso de deliberación y elección de alternativas no contará con la intervención del líder en un sentido estricto. El líder *laissez-faire* quedará a la disposición del grupo sólo si es requerido, permitiendo que los miembros del grupo determinen, entre otras cuestiones, cuáles son los objetivos, qué tipo de métodos prefieren, qué plazos tienen y qué criterios de calidad definirán (Guzmán y Mesías, 2019). Esta máxima delegación puede ser efectiva en equipos muy competentes y motivados que cuentan con claros y explícitos marcos de referencia. En este sentido, parte de la causa de la baja efectividad del estilo liberal reside en que, tal como ocurre en el liderazgo autocrático, la delegación total se hace efectiva en grupos que dicen necesitar de dirección, de orden, de estructura o de coordinación centralizada para alcanzar objetivos complejos (Guzmán, 2020). El líder liberal ofrece un feedback mínimo tolerando distintas aproximaciones metodológicas sin determinar guías explicitadas para la acción grupal, lo que sin duda maximiza la libertad creativa pero puede restar importancia a la alineación estratégica respecto a los objetivos establecidos por la institución (Razo, 2023).

2.3. *Marco Conceptual*

2.3.1 Definición de términos

Inteligencia Emocional

Capacidad de entender, identificar y manejar las emociones propias o de otros para la adaptación interpersonal (Mayer & Salovey, 1997).

Liderazgo Castrense

Proceso de influencia que se desarrolla en el contexto militar que combina la forma de mando de los individuos de la jerarquía con la capacidad de inspirar y de cohesionar un equipo en situaciones de desafío (Ejército del Perú, 2022).

Autoconciencia Emocional

Reconocimiento de lo que uno siente y cómo esas emociones afectan al rendimiento (Goleman, 1995).

Autorregulación

Proceso conductual en el que el ejercicio de las respuestas emocionales se controla de forma activa y con el fin de sacarle el mejor rendimiento.

Habilidades Sociales Militares

Aptitud para la empatía operativa y la comunicación efectiva del contenido de las acciones, ajustadas a los diferentes cursos de acción en el medio militar.

Liderazgo Transformacional

Estilo de liderazgo que está inyectado de motivación mediante el tipo de inspiración y la consideración por los componentes de la misma (Bass & Riggio, 2006). Expresado en los cadetes por la alineación de los valores personales y con los de la institución.

Estrés Operacional

Respuesta psicofisiológica ante condiciones o decisiones que no pueden ser manejadas por los componentes de una organización militar en formación o en el momento de una operación militar (Ministerio de Defensa, 2022). Es la principal variable en la gestión emocional dentro del contexto castrense.

Desempeño en Liderazgo

Efectividad del liderazgo en función del: (1) cohesión del equipo, (2) objetivos de la operación o del combate, (3) clima organizacional.

2.4. Operacionalización de las Variables

Tabla 1

Operacionalización de las Variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Inteligencia Emocional	El liderazgo militar emocionalmente inteligente se caracteriza por equilibrar la ineludible firmeza del mando con la adecuada sensibilidad interpersonal, satisfaciendo así las exigencias de una operacionalizada que también se recolecta después del bienestar psíquico de la unidad (Cando, 2025).	La variable Inteligencia Emocional se medirá a través de un cuestionario tipo Likert aplicado a los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", considerando las dimensiones de Autoconciencia Emocional, Autorregulación Emocional, Motivación y Habilidades Sociales, y 12 indicadores (Conciencia Emocional, Autoconfianza, Autoevaluación Precisa, Conciencia Autorreguladora, Confiabilidad, Autocontrol, Impulso de Logro, Compromiso, Optimismo, Manejo de Conflictos, Liderazgo y	1. Autoconciencia	1. Conciencia	1,2,3	Escala de Likert: Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y siempre.
				2. Emocional		
				3. Autoconfianza		
			2. Autorregulación	1. Conciencia	4,5,6	Escala de Likert: Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y siempre.
				2. Confiabilidad		
				3. Autocontrol		
			1. Motivación	1. Impulso de logro	7,8,9	Escala de Likert: Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y siempre.
				2. Compromiso		
				3. Optimismo		
			2. Habilidades sociales	1. Manejo de conflictos	10,11,12	Escala de Likert: Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y siempre.
				2. Liderazgo		
				3. Comunicación		

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	1. Liderazgo Autocrático	1 Sanciones 2 Realiza tareas 3 Organiza actividades 4 Metas trazadas	1,2,3,4	Escala de Likert: Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y siempre.
Liderazgo	El concepto de liderazgo ha sido objeto de estudio y debate a lo largo de la historia, evolucionando desde las primeras teorías basadas en rasgos personales hasta los enfoques contemporáneos que lo entienden como un proceso dinámico y contextual (Vasquez, 2020).	Comunicación), mediante 12 preguntas cerradas. La variable Liderazgo se medirá a través de un cuestionario tipo Likert aplicado a los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, considerando las dimensiones de Liderazgo Autocrático, Liderazgo Democrático y Liderazgo Liberal (Laissez-faire), y 9 indicadores (Sanciones, Realiza Tareas/Organiza Actividades, Metas Trazadas, Delegar Responsabilidades, Participación en Actividades/Tiene Dificultades, Respeta Opiniones, Tolera el Error, Aplicación de Medidas Disciplinarias y Toma de Decisiones),	2. Liderazgo Democrático	1. Delegar responsabilidades 2. Participación en actividades 3. Tiene dificultades 4. Respeta opiniones	5,6,7,8	Escala de Likert: Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y siempre.

		mediante 12 preguntas cerradas.	3. Liderazgo Liberal	6. Tolera el error	9,10,11,12	Escala de Likert: Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y siempre.
				7. Aplicaci ón de medidas disciplin arias		
				8. Toma de decisione s		
				9. Realiza tareas		

2.5. Formulación de la hipótesis

2.5.1. Hipótesis General

HG: Existe relación entre inteligencia emocional y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

H0: No existe relación entre inteligencia emocional y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

2.5.2. Hipótesis específicas

HE1: Existe relación entre la autoconciencia y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025

HE0 No existe relación entre la autoconciencia y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025

HE2: Existe relación entre la autorregulación y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025

HE20 No existe relación entre la autorregulación y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025

HE3: Existe relación entre la motivación y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025

HE30: No existe relación entre la motivación y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025

HE4: Existe relación entre las habilidades sociales y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025

HE40: No existe relación entre las habilidades sociales y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de investigación

La investigación tuvo un enfoque de carácter cuantitativo, pues se centra en identificar la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo, de acuerdo con la lógica del análisis estadístico. Esta lógica hace que los datos tengan un claro rasgo numérico estandarizado (a partir de los instrumentos validados), para posteriormente aplicar una técnica estadística que permite realizar la evaluación de modo adecuado de las correlaciones y que garantiza cumplir con la rigurosidad que debe imperar en una lectura de resultados de esta investigación.

De acuerdo con Ortega (2022), los estudios de carácter cuantitativo hicieron posible poder identificar relaciones entre las variables a partir de análisis estadísticos, garantizando una cierta objetividad, dado que los datos sobre los cuales se fundamentan pueden ser medidos, replicados, etc.

3.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación fue básica, puesto que una de sus finalidades es contribuir a generar conocimiento en torno a la dinámica inteligencia emocional y liderazgo en un contexto específico dentro del ámbito militar, contribuyendo además al marco teórico de la psicología organizacional en el desarrollo del liderazgo castrense.

En palabras de Quispe y Villalta (2020):

“La investigación básica o fundamental intenta ampliar el conocimiento teórico existente, sin preocuparse por la aplicación práctica inmediata, sino por el propio fenómeno y por las relaciones de las variables existentes” (p. 5).

3.3. Método de investigación

El presente estudio dio uso al método de investigación hipotético-deductivo, pues propuso la hipótesis de que existe una correlación significativa entre la inteligencia emocional y las

capacidades de liderazgo de los cadetes; de esta hipótesis se deducen las interrelaciones propuestas entre las dos variables, y estas son sometidas a contraste mediante los análisis estadísticos correlacionales.

Tal como puntualiza Vargas (2025):

“El método de investigación hipotético-deductivo se estructura en el sentido de formular hipótesis con contraste empírico y de deducir la predicción correspondiente, mediante la que ha de comprobarse, contrastándose a partir de datos observables” (p. 7).

3.4. Alcance de investigación

Quispe y Villalta (2020), los estudios descriptivo-correlacionales busco tanto caracterizar variables como identificar asociaciones entre ellas, sin inferir causalidad.

El alcance de esta investigación fue descriptivo-correlacional. Descriptivo, porque cuantifica y detalla los niveles de inteligencia emocional y liderazgo en los cadetes; correlacional, porque analiza estadísticamente la relación entre ambas variables para determinar su grado de asociación.

3.5. Diseño de investigación

Según Mollo (2023), los diseños no experimentales observaron fenómenos en su contexto natural sin manipulación de variables, recolectando datos en un momento específico (transversal).

El diseño fue no experimental transversal, ya que se estudiaron las variables en su estado natural, sin intervención del investigador, y los datos se recopilan en un único periodo (2025). Este enfoque fue idóneo para explorar relaciones existentes en condiciones reales, preservando la autenticidad del comportamiento de los cadetes.

$$\begin{array}{c}
 M \\
 | \\
 V1 \text{ ---}(r)\text{---} V2
 \end{array}$$

M: Muestra de cadetes de 4° año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”.

V1: Inteligencia emocional.

V2: Liderazgo.

r: Grado de correlación.

3.6. Población, muestra, unidad de estudio

3.6.1. Población de Estudio

De acuerdo con la definición que hacen Pereyra y Vaira (2021)

“la población está constituida por la totalidad de los casos que cumplen unas especificaciones determinadas” (p. 2).

La población objeto de esta investigación consiste en 100 cadetes de cuarto año de la especialidad de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, año académico 2025.

3.6.2. Muestra de Estudio

Pereyra y Vaira (2021) define la muestra como una porción finita extraída de la población de estudio, seleccionada mediante criterios estadísticos que garantizan su representatividad para la investigación.

El muestreo probabilístico es un procedimiento de selección aleatorio donde cada unidad de la población posee una probabilidad determinada y equitativa de formar parte de la muestra, eliminando sesgos de selección y asegurando la validez externa de la investigación (Pereyra y Vaira, 2021) El muestreo es probabilístico de tipo aleatorio. Para calcular el tamaño de la muestra, se aplicó la fórmula de muestreo para poblaciones finitas.

Figura 1

Formula de muestra aleatoria

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

- $N=100$ (tamaño de la población)
- $Z=1.96$ (nivel de confianza del 95%)
- $p=0.5$ (probabilidad de éxito)
- $q=0.5$ (probabilidad de fracaso)
- $d=0.05$ (margen de error)

Sustituyendo los valores:

$$n = \frac{100 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.05)^2 \cdot (100 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} = \frac{96.04}{1.2079} \approx 79.51$$

La cantidad muestral calculada fue de 80 cadetes en total, redondeada al número entero más cercano para conseguir representatividad.

Pereyra y Vaira (2021), una muestra probabilística asegura que todos los elementos de la población tengan la misma posibilidad para ser seleccionados, permitiendo de esta manera generalizar los resultados a la población objeto.

3.6.3. Unidad de Estudio

■ unidad de estudio constituye el elemento mínimo de observación y análisis sobre el cual se aplicarán los instrumentos de medición para obtener los datos requeridos (Pereyra y Vaira, 2021). Se consideró como unidad de análisis cada uno de los cadetes de cuarto año de infantería (muestra de 80 cadetes).

3.7. Técnica e instrumento de recolección de datos

3.7.1. Técnica de Recolección de Datos

Una técnica de investigación es el conjunto de procedimientos y herramientas específicas que se emplean para recolectar, procesar y analizar información en un estudio. Representa el “cómo” operativo mediante el cual se obtienen los datos necesarios para alcanzar los objetivos de la investigación.

Para el presente estudio se empleó la encuesta como técnica de recolección de datos. De acuerdo con Mendoza y Ávila (2020), la encuesta permite obtener datos estructurados por medio de cuestionarios con instrucciones estandarizadas, lo que posibilita cuantificar actitudes y comportamientos de poblaciones determinadas.

3.7.2. Instrumento de Recolección de Datos

Un instrumento de investigación es el recurso o herramienta específica que utiliza el investigador para recopilar y registrar información de manera sistemática. Constituye el medio tangible a través del cual se operacionaliza la técnica de investigación seleccionada.

Para Hernández y Mendoza (2018):

“el cuestionario es un conjunto sistemático de ítems que miden variables específicas mediante escalas estandarizadas” (p. 251).

En la presente investigación se emplearon dos cuestionarios validados, ambos estructurados con escala de Likert de 5 puntos, que permitieron medir las variables de estudio de manera cuantitativa:

Cuestionario 1: Inteligencia Emocional

- **Fuente:** Adaptado de Camacho Valero (2021)

- **VARIABLES MEDIDAS:** Autoconciencia, autorregulación, motivación y habilidades sociales
- **ESCALA DE MEDICIÓN:** Likert de 5 puntos (1 = Nunca; 5 = Siempre)
- **COMPOSICIÓN:** 12 ítems distribuidos en 4 dimensiones (3 ítems por dimensión)
- **TIPO DE RESPUESTA:** Cerrada con opciones predeterminadas

Cuestionario 2: Liderazgo

- **FUENTE:** Adaptado de Carrasco y Mesías (2019)
- **VARIABLES MEDIDAS:** Liderazgo autocrático, liderazgo democrático y liderazgo liberal
- **ESCALA DE MEDICIÓN:** Likert de 5 puntos (1 = Nunca; 5 = Siempre)
- **COMPOSICIÓN:** 12 ítems distribuidos en 3 dimensiones (4 ítems por dimensión)
- **TIPO DE RESPUESTA:** Cerrada con opciones predeterminadas

Ambos instrumentos cuentan con validación previa y utilizan baremos específicos para la interpretación de resultados tanto a nivel de las variables generales como de sus dimensiones particulares ver más en el [anexo 2](#).

Tabla 2

Baremo de variables y dimensiones

Variable / Dimensión	Nivel	Puntaje (Mín-Máx)
Inteligencia Emocional	Bajo	12–28
Liderazgo	Medio	29–44
	Alto	45–60

Nota. Baremo aplicado para la interpretación de resultados. Adaptado de Camacho Valero (2021) y Carrasco y Mesías (2019).

3.7.3. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Medición

La validez es el grado en que un instrumento de investigación mide efectivamente la variable o concepto que pretende medir. Representa la precisión con la que el instrumento cumple su propósito de medición, garantizando que los resultados obtenidos reflejen verdaderamente el fenómeno estudiado y no otros factores ajenos.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2018), “la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 200).

Tres expertos en psicología militar validaron los instrumentos, obteniendo una media de concordancia del 83.33%, lo que garantiza su pertinencia en el contexto castrense.

Tabla

Resultados de la Validación según Expertos

N°	EXPERTOS	VALORACIÓN CUANTITATIVA
01	Dr. GARCIA HUAMANTUMBA, Camilo	90.5
02	Mg. GARCIA HUAMANTUMBA, Arturo	90.5
03	Dr. GALINDO HEREDIA, Antonio	90.5
	Promedio	90.5

Nota: Instrumento validado. Información recolectada del anexo 08.

Se aplicó una prueba piloto a 20 participantes para evaluar la consistencia interna ver más en el [anexo 4](#):

Tabla 3
Estadísticas de fiabilidad

Variable	Alfa de Cronbach	Valoración
Inteligencia Emocional	<i>Incluir valor</i>	Muy Alta (≥ 0.696)
Liderazgo	<i>Incluir valor</i>	Muy Alta (≥ 0.761)

3.8. Procesamiento y método de análisis de datos

3.8.1 Técnica para el procesamiento de datos

Los datos fueron procesados mediante un protocolo sistemático que garantizó el manejo riguroso de la información recolectada. El procedimiento se desarrolló en las siguientes etapas:

Recolección de datos: Se aplicaron de manera presencial los dos cuestionarios estandarizados a la muestra conformada por cadetes de la institución. La aplicación se realizó bajo condiciones controladas para asegurar la uniformidad en el proceso.

Organización inicial: Una vez recopiladas las respuestas, se procedió a la digitación de los datos en matrices diseñadas en Microsoft Excel. La información se clasificó y organizó según las dimensiones de cada variable (inteligencia emocional y liderazgo) y sus respectivos ítems, facilitando la posterior codificación y análisis.

Procesamiento estadístico: Los datos organizados fueron exportados al software estadístico IBM SPSS versión 26, herramienta que permitió realizar los análisis cuantitativos requeridos. Previo al análisis inferencial, se evaluó la normalidad de la distribución de los datos mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Los resultados indicaron que los datos no cumplían con el supuesto de normalidad, lo que determinó la necesidad de emplear pruebas estadísticas no paramétricas para el análisis inferencial.

3.8.2 Método de análisis de datos

Análisis descriptivo

Mediante el aplicativo estadístico Jamovi se realizó un análisis descriptivo para cada dimensión de las variables estudiadas. Este análisis incluyó el cálculo de medidas de tendencia central (media, mediana y moda) y medidas de dispersión (desviación estándar y rango), lo que permitió caracterizar el comportamiento de las variables inteligencia emocional y liderazgo en la muestra de cadetes. Asimismo, se elaboraron tablas de frecuencias y porcentajes para presentar la distribución de las respuestas según los niveles establecidos en la escala de Likert.

Análisis inferencial (prueba de hipótesis)

Para examinar la relación entre inteligencia emocional y liderazgo, se empleó la prueba de correlación de Rho de Spearman, estadístico no paramétrico adecuado para datos ordinales y distribuciones que no cumplen con el supuesto de normalidad. Esta prueba permitió determinar la existencia, dirección y fuerza de la asociación entre las variables y sus respectivas dimensiones.

El contraste de hipótesis se realizó considerando un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$. Los resultados del coeficiente de correlación (rho) fueron interpretados según la escala convencional: valores entre 0.00-0.20 indican correlación muy baja; 0.21-0.40, correlación baja; 0.41-0.60, correlación moderada; 0.61-0.80, correlación alta; y 0.81-1.00, correlación muy alta.

3.9. Aspectos Éticos

El presente estudio se aprestó de estrictos estándares éticos durante todo el desarrollo, garantizando estrictamente el cumplimiento de la normatividad institucional y académica; antes de iniciarse la investigación se obtuvo la autorización pertinente por parte de las autoridades de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, verificando

que el proyecto de investigación se ceñía a los Protocolos establecidos para los trabajos académicos que allí se llevan a cabo. Todos los cadetes participantes de la investigación fueron informados mediante el consentimiento informado sobre los objetivos, procedimientos y alcances de la investigación, prestando su consentimiento voluntario por escrito posteriormente a que entendiesen perfectamente cuál será su función dentro del estudio y cuál será su rol como participantes.

Se adoptaron rigurosas medidas para proteger la confidencialidad de los datos psicológicos y de las respuestas obtenidas (Hernández y Mendoza, 2018). Cada cuestionario fue codificado utilizando un identificador numérico anónimo, eliminando cualquier posibilidad de relación entre la información y los participantes. Los datos obtenidos fueron almacenados en dispositivos de almacenamiento seguros y de acceso restringido solamente para el equipo de investigación, ateniéndose a los Protocolos de manejo de la información que el instituto militar establece. Durante la fase de análisis de información y la fase de reporte de resultados, se procuró mantener el anonimato de los participantes, presentando los hallazgos de forma agregada y sin posibilidad de poder individualizar a las personas (Hernández y Mendoza, 2018).

El trabajo académico ha respetado las normas éticas de publicación y ha seguido las reglas del Manual APA, séptima edición, lo que ha permitido realizar la correcta atribución de todas las fuentes y realizar el trabajo sin caídas en el plagio (Hernández y Mendoza, 2018).

Por su parte, el equipo de investigación se comprometió a la utilización de los hallazgos para fines académicos y de mejora institucional mediante el consentimiento informado, respetando los principios de beneficencia y no maleficencia de los participantes y de la comunidad castrense en general. Tales consideraciones éticas fueron supervisadas o validadas por el comité correspondiente a la Escuela Militar, asegurando así que dicha investigación no

cumpliera solamente los estándares académicos sino también con los valores y principios de la formación militar.

El proceso permitió en todo momento que se salvaguardara el respeto por la dignidad de los participantes, la transparencia en la utilización de la metodología y la toma de decisiones, así como el uso responsable de la información, consideraciones todas que resultan fundamentales para la credibilidad y la validez de los resultados obtenidos en un estudio de este tipo sobre los proterritoriales de la inteligencia emocional y liderazgo militar en cadetes militares.

CAPÍTULO IV

Resultados

5.1 Resultados descriptivos

Resultados en base al Objetivo General: Determinar la relación entre inteligencia emocional y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

Tabla 4
Variable Inteligencia emocional y Variable liderazgo

INTELIGENCIA EMOCIONAL		LIDERAZGO		
		Alto	Medio	Total
Alto	Observado	61	3	64
	% del total	76.3%	3.8%	80.0%
Medio	Observado	5	4	9

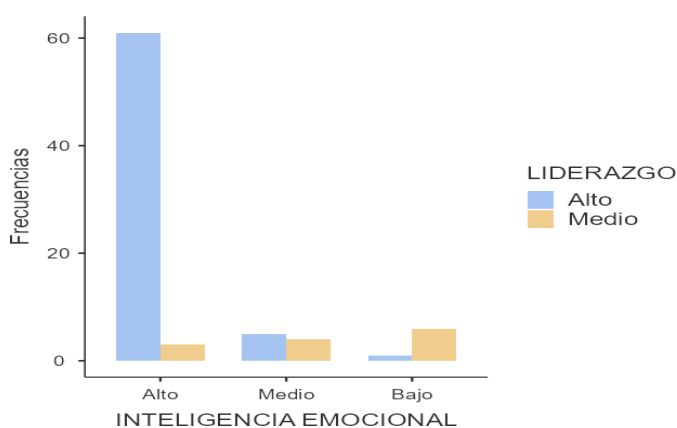
INTELIGENCIA EMOCIONAL		LIDERAZGO		
		Alto	Medio	Total
Bajo	% del total	6.3%	5.0%	11.3%
	Observado	1	6	7
	% del total	1.3%	7.5%	8.8%
Total	Observado	67	13	80
	% del total	83.8%	16.3%	100.0%

Nota: Tabla de contingencia realizado con la base de datos del Anexo 04.

Fuente: Jamoví

Figura 2

Dominio de la variable inteligencia emocional y el liderazgo



Nota: Figura 2 realizada con la base de datos del Anexo 04.

Fuente: Jamoví

Interpretación de los resultados: El 76.3% de la muestra presenta niveles altos en ambas variables, evidenciando que quienes poseen mayor inteligencia emocional tienden a desarrollar mejores capacidades de liderazgo. La concentración del 83.8% de cadetes en el nivel alto de liderazgo contrasta con solo el 16.3% en nivel medio, sugiriendo un perfil predominantemente competente en habilidades directivas.

Resultados en base al objetivo específico 1: Determinar la relación entre la autoconciencia y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

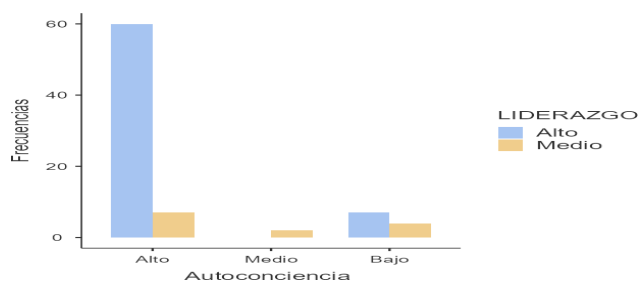
Tabla 5
Dimensión autoconciencia y variable liderazgo

Autoconciencia		LIDERAZGO		
		Alto	Medio	Total
Alto	Observado	60	7	67
	% del total	75.0%	8.8%	83.8%
Medio	Observado	0	2	2
	% del total	0.0%	2.5%	2.5%
Bajo	Observado	7	4	11
	% del total	8.8%	5.0%	13.8%
Total	Observado	67	13	80
	% del total	83.8%	16.3%	100.0%

Nota: Tabla de contingencia realizado con la base de datos del Anexo 04.

Fuente: Jamoví

Figura 3
Dominio de la dimensión autoconciencia y la variable liderazgo



Nota: Figura 3 realizada con la base de datos del Anexo 04.

Fuente: Jamoví

Interpretación de los resultados: El 75% de la muestra combina alta autoconciencia con alto liderazgo, estableciendo un patrón dominante que confirma la importancia del autoconocimiento en el desarrollo de competencias directivas. La ausencia total de casos con autoconciencia media y liderazgo alto sugiere que el liderazgo efectivo requiere niveles elevados de autoconciencia. Resulta notable que el 8.8% presenta baja autoconciencia pero alto liderazgo, indicando posibles casos de liderazgo intuitivo o basado en otras competencias compensatorias. La concentración del 83.8% en autoconciencia alta refleja un perfil formativo exitoso, mientras que la distribución general confirma que la autoconciencia actúa como facilitador del liderazgo.

Resultados en base a los objetivos específicos 2: Determinar la relación entre la autorregulación y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

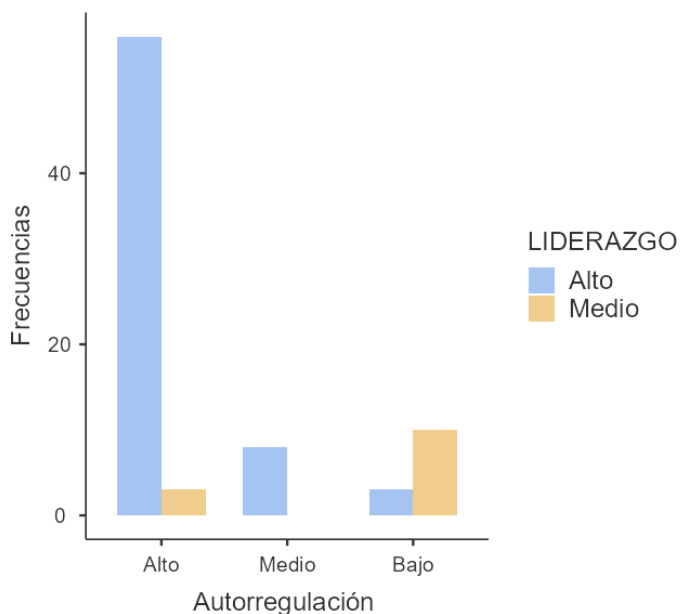
Tabla 6
Dimensión autorregulación y la variable liderazgo

Autorregulación		LIDERAZGO		Total
		Alto	Medio	
Alto	Observado	56	3	59
	% del total	70.0%	3.8%	73.8%
Medio	Observado	8	0	8
	% del total	10.0%	0.0%	10.0%
Bajo	Observado	3	10	13
	% del total	3.8%	12.5%	16.3%
Total	Observado	67	13	80
	% del total	83.8%	16.3%	100.0%

Nota: Tabla de contingencia realizado con la base de datos del Anexo 04.

Fuente: Jamoví

Figura 4
Dominio dimensión autorregulación y la variable liderazgo



Nota: Figura 4 realizada con la base de datos del Anexo 04.

Fuente: Jamoví

Interpretación de los resultados: El 70% de los cadetes demuestra alta autorregulación y alto liderazgo, confirmando que el control emocional favorece las capacidades directivas. Sin embargo, el 10% presenta autorregulación media con liderazgo alto, sugiriendo que niveles intermedios de autocontrol pueden coexistir con liderazgo efectivo. La distribución más dispersa comparada con la autoconciencia indica que la autorregulación, aunque relevante, no determina de manera absoluta el liderazgo. Es significativo que el 12.5% combine baja autorregulación con liderazgo medio, revelando posibles déficits en el control emocional que limitan el desarrollo pleno del liderazgo. La concentración del 73.8% en alta autorregulación refleja una formación militar exitosa en disciplina y autocontrol, elementos fundamentales pero no exclusivos para el ejercicio del liderazgo en el contexto castrense analizado.

Resultados en base a los objetivos específicos 3: Determinar la relación entre la motivación y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

Tabla 7
Dimensión motivación y la variable liderazgo

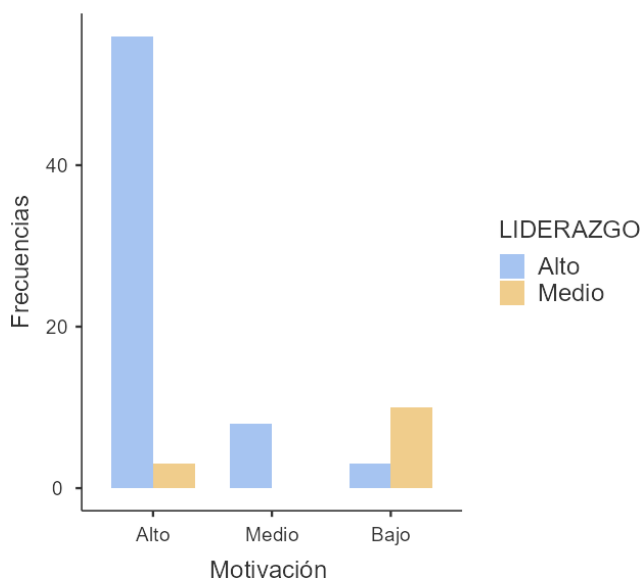
Motivación		LIDERAZGO		Total
		Alto	Medio	
Alto	Observado	56	3	59
	% del total	70.0%	3.8%	73.8%
Medio	Observado	8	0	8
	% del total	10.0%	0.0%	10.0%
Bajo	Observado	3	10	13
	% del total	3.8%	12.5%	16.3%
Total	Observado	67	13	80
	% del total	83.8%	16.3%	100.0%

Nota: Tabla de contingencia realizado con la base de datos del Anexo 04.

Fuente: Jamoví

Figura 5

Dominio de la dimensión motivación y la variable liderazgo



Nota: Figura 5 realizada con la base de datos del Anexo 04.

Fuente: Jamoví

Interpretación de resultados: El 70% de los cadetes presenta alta motivación y alto liderazgo, confirmando que el impulso interno y la orientación al logro constituyen elementos clave para el desarrollo de competencias directivas. La presencia del 10% con motivación media pero liderazgo alto sugiere que niveles moderados de motivación pueden ser suficientes para ejercer liderazgo efectivo en ciertos contextos. La distribución indica que la motivación, aunque importante, no es determinante absoluto del liderazgo. Resulta preocupante que el 12.5% combine baja motivación con liderazgo medio, evidenciando posibles limitaciones en el compromiso y la orientación al logro que restringen el potencial de liderazgo. La concentración del 73.8% en alta motivación refleja un perfil vocacional adecuado para la carrera militar, donde la motivación intrínseca facilita pero no garantiza automáticamente el desarrollo completo de las capacidades de liderazgo requeridas.

Resultados en base a los objetivos específicos 4: Determinar la relación entre las habilidades sociales y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025

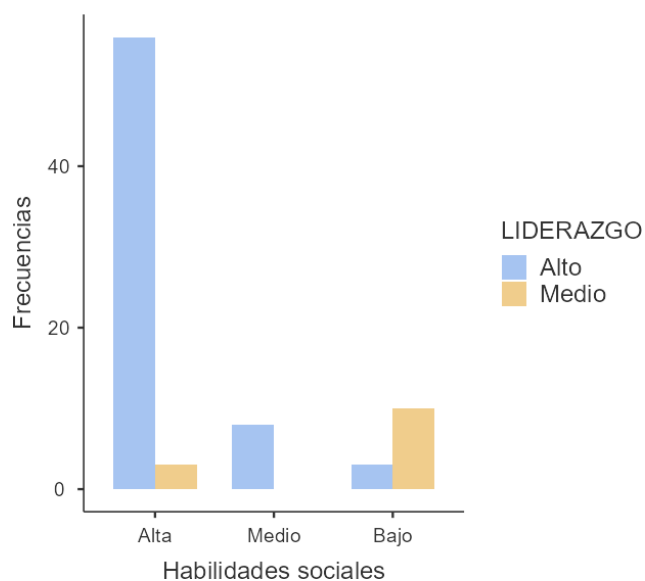
Tabla 8
Dimensión habilidades sociales y la variable liderazgo

Habilidades sociales		LIDERAZGO		
		Alto	Medio	Total
Alta	Observado	56	3	59
	% del total	70.0%	3.8%	73.8%
Medio	Observado	8	0	8
	% del total	10.0%	0.0%	10.0%
Bajo	Observado	3	10	13
	% del total	3.8%	12.5%	16.3%
Total	Observado	67	13	80
	% del total	83.8%	16.3%	100.0%

Nota: Tabla de contingencia realizado con la base de datos del Anexo 04.

Fuente: Jamoví

Figura 6
Dominio de la dimensión habilidades sociales y la variable liderazgo



Nota: Figura 6 realizada con la base de datos del Anexo 04.

Fuente: Jamoví

Interpretación de resultados: El 70% de los cadetes combina altas habilidades sociales con alto liderazgo, confirmando que la capacidad de interacción, comunicación y manejo de relaciones interpersonales constituye un factor fundamental para el ejercicio efectivo

del liderazgo. La coincidencia del 10% con habilidades sociales medias y liderazgo alto indica que competencias interpersonales moderadas pueden ser compensadas por otras fortalezas en el desarrollo del liderazgo. La distribución revela que las habilidades sociales, aunque cruciales en el ámbito militar donde el trabajo en equipo es esencial, no determinan de manera exclusiva las capacidades directivas. El 12.5% que presenta bajas habilidades sociales con liderazgo medio sugiere limitaciones significativas en la capacidad de influir y dirigir equipos efectivamente. La prevalencia del 73.8% con altas habilidades sociales refleja una formación militar exitosa en competencias interpersonales, elemento vital para el liderazgo militar contemporáneo.

5.2. Análisis inferencial

5.2.1. Prueba de normalidad

Para la prueba de normalidad de la muestra ($n = 80$), se realizó la prueba de Shapiro-Wilk en el software estadístico, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 9

Resultados de prueba de normalidad

	INTELIGEN CIA EMOCIONA L	Autoconcie ncia	Autorregula ción	Motivaci ón	Habilida des sociales	LIDERAZ GO
W de Shapi ro- Wilk	0.508	0.447	0.574	0.574	0.574	0.444

Nota. Un valor p bajo sugiere una violación del supuesto de normalidad

Interpretación de resultados: La prueba de normalidad evidenciada en la Tabla 9 muestra que los datos no se encuentran normalmente distribuidos, de acuerdo con la prueba de Shapiro-Wilk, que se utiliza para muestras menores a 100, debido a que todos los valores de significancia son menores a 0.05, es decir $p < 0.05$. Esto permite concluir que tanto la variable inteligencia emocional y sus dimensiones como la variable liderazgo presentan una distribución no normal, por lo cual se procede a utilizar el estadístico de correlación de Spearman para el análisis de las relaciones entre variables. El coeficiente de correlación de Spearman (ρ) es una medida no paramétrica de la correlación entre dos variables, que evalúa la relación monótona

entre ellas mediante el ordenamiento de los datos por rangos, siendo apropiado cuando no se cumple el supuesto de normalidad de los datos.

5.2.2. *Contrastación de la Hipótesis General (HG)*

Paso 1. Formulación de hipótesis

- **H_{Ga}**: Existe relación significativa entre inteligencia emocional y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.
- **H₀**: No existe relación significativa entre inteligencia emocional y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

Paso 2. Nivel de significancia

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

Paso 3. Prueba estadística

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

Tabla 10

Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis general

		INTELIGENCIA EMOCIONAL
INTELIGENCIA EMOCIONAL	Rho de Spearman	—
	Gl	—
	valor p	—
	N	—
LIDERAZGO	Rho de Spearman	0.650***
	gl	78
	valor p	<.001
	N	80

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Interpretación: Como el coeficiente de Rho de Spearman es 0.650, existe una correlación positiva moderada. Además, el nivel de significancia es < 0.001 , que es menor que 0.05 ($0.001 < 0.05$).

Paso 4. Regla de decisión

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

Paso 5. Decisión estadística

Si $< 0.001 < 0.05$. Rechazar H_0 .

Paso 6. Conclusión

Se rechaza la hipótesis general nula y se acepta la hipótesis general alterna, esto indica que sí existe relación significativa entre inteligencia emocional y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

2.2.3 Contrastación de la Hipótesis Específica 1 (HE1)

Paso 1. Formulación de hipótesis

H_{1a} : Existe relación entre la autoconciencia y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

H_{10} : No existe relación entre la autoconciencia y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

Paso 2. Nivel de significancia

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

Paso 3. Prueba estadística

Tabla 11

Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis específica 1

		Autoconciencia
Autoconciencia	Rho de Spearman	—
	GI	—
	valor p	—
	N	—
LIDERAZGO	Rho de Spearman	0.340

	Autoconciencia
GI	78
valor p	0.002
N	80

Interpretación: Como el coeficiente de Rho de Spearman es 0.340, existe una correlación positiva baja. Además, el nivel de significancia es 0.002, que es menor que 0.05 ($0.002 < 0.05$).

Paso 4. Regla de decisión

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 $0.002 < 0.05$. Rechazar H_0 .

Paso 6. Conclusión

Se rechaza la hipótesis específica 1 nula y se acepta la hipótesis específica 1 alterna, indicando que sí existe relación entre la autoconciencia y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

5.2.4. Contrastación de hipótesis específica 2

Paso 1. Formulación de hipótesis

- **H_{2a}:** Existe relación entre la autorregulación y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.
- **H₂₀:** No existe relación entre la autorregulación y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

Paso 2. Nivel de significancia

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

Paso 3. Prueba estadística

Tabla 12
Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis específica 2

		Autorregulación
Autorregulación	Rho de Spearman	—
	GI	—
	valor p	—
	N	—
LIDERAZGO	Rho de Spearman	0.578
	GI	78
	valor p	<.001
	N	80

Interpretación: Como el coeficiente de Rho de Spearman es 0.578, existe una correlación positiva moderada. Además, el nivel de significancia es < 0.001 , que es menor que 0.05 ($0.001 < 0.05$).

Paso 4. Regla de decisión

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

Paso 5. Decisión estadística Si $< 0.001 < 0.05$. Rechazar H_0 .

Paso 6. Conclusión

Se rechaza la hipótesis específica 2 nula y se acepta la hipótesis específica 2 alterna, indicando que sí existe relación entre la autorregulación y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

5.2.5. Contrastación de hipótesis específica 3

Paso 1. Formulación de hipótesis

- **H_{3a} :** Existe relación entre la motivación y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.
- **H_{30} :** No existe relación entre la motivación y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

Paso 2. Nivel de significancia

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

Paso 3. Prueba estadística

Tabla 13

Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis específica 3

		Motivación
Motivación	Rho de Spearman	—
	GI	—
	valor p	—
	N	—
LIDERAZGO	Rho de Spearman	0.578
	GI	78
	valor p	<.001
	N	80

Interpretación: Como el coeficiente de Rho de Spearman es 0.578, existe una correlación positiva moderada. Además, el nivel de significancia es < 0.001 , que es menor que 0.05 ($0.001 < 0.05$).

Paso 4. Regla de decisión

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

Paso 5. Decisión estadística Si $< 0.001 < 0.05$. Rechazar H_0 .

Paso 6. Conclusión

Se rechaza la hipótesis específica 3 nula y se acepta la hipótesis específica 3 alterna, indicando que sí existe relación entre la motivación y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

5.2.6. Contratación de hipótesis específica 4

Paso 1. Formulación de hipótesis

- H_{4a} : Existe relación entre las habilidades sociales y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.
- H_{40} : No existe relación entre las habilidades sociales y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

Paso 2. Nivel de significancia

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

Paso 3. Prueba estadística

Tabla 14

Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis específica 4

		Habilidades sociales
Habilidades sociales	Rho de Spearman	—
	GI	—
	valor p	—
	N	—
LIDERAZGO	Rho de Spearman	0.578
	GI	78
	valor p	<.001
	N	80

Interpretación: Como el coeficiente de Rho de Spearman es 0.578, existe una correlación positiva moderada. Además, el nivel de significancia es < 0.001 , que es menor que 0.05 ($0.001 < 0.05$).

Paso 4. Regla de decisión

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

Paso 5. Decisión estadística Si $< 0.001 < 0.05$. Rechazar H_0 .

Paso 6. Conclusión

Se rechaza la hipótesis específica 4 nula y se acepta la hipótesis específica 4 alterna, indicando que sí existe relación entre las habilidades sociales y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Este estudio tuvo como objetivo general determinar la relación entre inteligencia emocional y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH "Coronel Francisco Bolognesi", 2025. Los resultados revelaron un coeficiente de correlación de Spearman de 0.650 ($p < 0.001$), lo que indica una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre ambas variables.

Este hallazgo es consistente con los resultados obtenidos por Capulian (2021), quien en su investigación sobre la adquisición del liderazgo militar sobre la base de la inteligencia emocional demostró que existe una relación significativa entre las competencias de liderazgo militar y la inteligencia emocional en el Batallón de Infantería Motorizado N.º 5 del Ejército del Perú. La coincidencia entre ambos estudios confirma la premisa de que la inteligencia emocional constituye un factor fundamental para el desarrollo de la eficacia del liderazgo militar, ya que Capulian (2021) puso de manifiesto que el autoconocimiento emocional, la autorregulación y la capacidad de empatía son características que conducen a un liderazgo militar eficaz, aspectos que son corroborados por el presente estudio mediante la correlación moderada encontrada.

La magnitud de la correlación (0.650) revela que aproximadamente el 42% de la variabilidad del liderazgo puede explicarse a partir de la inteligencia emocional de los cadetes, lo cual realza la importancia práctica de este descubrimiento para la formación militar. Esto concuerda con la propuesta de Capulian (2021) de incorporar sistemáticamente la enseñanza de la inteligencia emocional como parte de la formación del personal militar oficial y suboficial para incrementar sus competencias de liderazgo. Dada la evidencia empírica obtenida, se infiere que los programas de formación militar deberían incluir el desarrollo de competencias emocionales de manera integral y continua.

El primer objetivo específico buscó establecer la relación entre la autoconciencia y el liderazgo. El análisis estadístico reveló una correlación positiva baja pero significativa ($\rho = 0.340$, $p = 0.002$). Aunque la magnitud de la correlación es menor en comparación con las otras dimensiones de la inteligencia emocional, su significancia estadística confirma la importancia de la autoconciencia como componente del liderazgo militar.

Este resultado es coherente con los hallazgos de Sánchez (2024), quien en su estudio sobre constructos psicológicos en personal militar del Ejército de Tierra español identificó que el autoconocimiento emocional constituye uno de los factores psicológicos fundamentales para el desarrollo del liderazgo militar efectivo. Sánchez (2024) encontró que la inteligencia emocional, incluyendo la autoconciencia, está positivamente relacionada con otras competencias como la empatía y la resiliencia, indicando que el desarrollo holístico de estas competencias potenciaría el liderazgo militar.

La correlación relativamente menor de la autoconciencia podría explicarse por las características propias del contexto militar, donde las estructuras jerárquicas y los protocolos establecidos pueden determinar que la autoconciencia individual sea menos valorada respecto a otras competencias más orientadas a la acción y la regulación emocional. No obstante, su significancia estadística sugiere que no debe ser desestimada en los programas de formación de líderes militares, ya que constituye la base para el desarrollo de otras competencias emocionales más complejas.

El segundo objetivo específico se orientó a determinar la relación entre la autorregulación y el liderazgo. Los resultados demostraron una correlación positiva moderada ($\rho = 0.578$, $p < 0.001$), posicionándola como una de las dimensiones más relevantes de la inteligencia emocional para el desarrollo del liderazgo militar.

Esta evidencia encuentra apoyo en la investigación realizada por Canto (2025), quien en relación a la influencia de la inteligencia emocional en el clima laboral de una unidad militar del cantón Rumiñahui comprobó que el autocontrol es una de las competencias emocionales mejor desarrolladas en los profesionales militares. La elevada correlación detectada entre autorregulación y liderazgo es especialmente importante en el ámbito militar, donde la capacidad para mantener el control emocional ante situaciones de presión y la habilidad para tomar decisiones racionales bajo condiciones de estrés son competencias decisivas para un liderazgo eficaz.

Como señala Canto (2025), la gestión de las emociones y la mejora de la comunicación asertiva son elementos vitales para fomentar un clima laboral positivo y procurar la mejora en el bienestar psicosocial del personal militar, aspectos que guardan una relación directa con el ejercicio de las competencias de liderazgo. Estos hallazgos sugieren que los programas de formación militar deben enfatizar el desarrollo de estrategias de autorregulación emocional, particularmente en escenarios de alta demanda operativa donde el control emocional resulta crítico para la toma de decisiones efectivas.

El tercer objetivo específico buscó establecer la relación entre la motivación y el liderazgo. El análisis reveló una correlación positiva moderada ($\rho = 0.578$, $p < 0.001$), idéntica en magnitud a la correlación encontrada con la autorregulación, lo que evidencia la relevancia de esta dimensión para el ejercicio del liderazgo militar.

Este resultado es coherente con las conclusiones de Quiñonez (2020), quien en su estudio sobre la asociación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los docentes de la Escuela de Logística del Ejército Nacional de Colombia concluyó que los directores transformacionales que facilitan la motivación intrínseca de sus subordinados generan un mejor desempeño y mayor satisfacción laboral. Quiñonez (2020) encontró que el liderazgo motivacional alcanzaba el 80% de satisfacción laboral entre los docentes, demostrando el impacto significativo de la motivación en el ejercicio del liderazgo efectivo.

La correlación significativa entre motivación y liderazgo sugiere que los cadetes con mayor capacidad para mantener su motivación interna y, a su vez, motivar a otros desarrollan competencias de liderazgo más sólidas. Este hallazgo refuerza la relevancia de implementar programas de formación que fortalezcan las competencias motivacionales de los futuros oficiales militares, enfatizando el desarrollo de la capacidad para inspirar, movilizar y mantener

el compromiso del personal bajo su mando, especialmente en situaciones operativas desafiantes.

El cuarto objetivo específico se propuso determinar la relación entre las habilidades sociales y el liderazgo. Los resultados confirmaron una correlación positiva moderada ($\rho = 0.578$, $p < 0.001$), equiparándose en magnitud con la autorregulación y la motivación, lo que evidencia su importancia equivalente en el desarrollo del liderazgo militar.

Este hallazgo es consistente con la investigación realizada por Álvarez (2021) sobre liderazgo auténtico en muestras de militares españoles, quien puso de manifiesto que este tipo de liderazgo presenta correlaciones significativas con diversos factores organizativos y que su efecto es notable en los procesos de identificación social y la estabilidad emocional del personal.

La elevada correlación entre habilidades sociales y liderazgo ilustra la naturaleza inherentemente social del liderazgo militar, donde la capacidad de comunicarse efectivamente, establecer relaciones interpersonales sólidas y fomentar la cohesión grupal son competencias esenciales. Álvarez (2021) destaca que el liderazgo auténtico incrementa la cohesión en el trabajo y el bienestar psicológico en situaciones operativas de alta exigencia, aspectos directamente asociados a las habilidades sociales. Estos resultados indican que el desarrollo de competencias sociales debe ser una prioridad en la formación de los líderes militares, ya que contribuye tanto a mejorar el rendimiento operacional como el clima organizacional de las unidades militares.

Conclusiones

Se concluyó que, respecto al Objetivo General de investigación, existe una relación significativa entre inteligencia emocional y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH "Coronel Francisco Bolognesi", 2025. Los resultados estadísticos revelaron un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.650 ($p < 0.001$), evidenciando una correlación positiva moderada. La prueba de Kolmogorov-Smirnov determinó que los datos no cumplían con el supuesto de normalidad, por lo que se emplearon pruebas no paramétricas para el análisis inferencial. Con base en estos resultados, se rechazó la hipótesis general nula (H_0) y se aceptó la hipótesis general alterna (H_a), confirmando que el desarrollo de competencias emocionales constituye un factor determinante para el fortalecimiento del liderazgo militar en la formación de futuros oficiales. La magnitud de la correlación encontrada sugiere que aproximadamente el 42% de la variabilidad en las capacidades de liderazgo puede explicarse por el nivel de inteligencia emocional de los cadetes, estableciendo así una base empírica sólida para la integración sistemática del desarrollo emocional en los programas de formación militar.

Respecto al objetivo específico 1, se concluyó que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la autoconciencia y el liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH "Coronel Francisco Bolognesi", 2025. El análisis mediante la prueba de correlación de Rho de Spearman arrojó un coeficiente de 0.340 con un nivel de

significancia de $p = 0.002$, lo que representa una correlación positiva baja. Dado que el valor p fue menor que el nivel de significancia establecido ($0.002 < 0.05$), se rechazó la hipótesis específica 1 nula (H_{10}) y se aceptó la hipótesis específica 1 alterna (H_{1a}). Aunque la correlación es de magnitud baja en comparación con las otras dimensiones de la inteligencia emocional, su significancia estadística confirma que la capacidad de autoconocimiento emocional contribuye al desarrollo del liderazgo militar. Esta conclusión indica que los cadetes con mayor conciencia de sus propias emociones, fortalezas y limitaciones tienden a desarrollar mejores competencias de liderazgo, aunque este componente requiere ser fortalecido en conjunto con otras dimensiones emocionales para maximizar su impacto.

Sobre el objetivo específico 2, se concluyó que existe una relación positiva moderada y altamente significativa entre la autorregulación y el liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH "Coronel Francisco Bolognesi", 2025. El coeficiente de correlación de Rho de Spearman obtenido fue de 0.578 con un nivel de significancia $p < 0.001$, evidenciando una correlación positiva moderada. Al ser el valor p menor que 0.05 ($< 0.001 < 0.05$), se rechazó la hipótesis específica 2 nula (H_{20}) y se aceptó la hipótesis específica 2 alterna (H_{2a}). Esta conclusión posiciona a la autorregulación como una de las dimensiones más críticas de la inteligencia emocional para el desarrollo del liderazgo militar efectivo. La capacidad de los cadetes para controlar sus impulsos, manejar el estrés y mantener la compostura bajo presión se correlaciona fuertemente con sus competencias de liderazgo, evidenciando que el autocontrol emocional es fundamental para el ejercicio del comando militar en situaciones de alta exigencia operativa.

Respecto al objetivo específico 3, se concluyó que existe una relación positiva moderada y altamente significativa entre la motivación y el liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH "Coronel Francisco Bolognesi", 2025. El análisis estadístico mostró un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.578 con un nivel de significancia $p < 0.001$, lo que representa una correlación positiva moderada. Dado que el valor p resultó menor que el nivel de significancia ($< 0.001 < 0.05$), se rechazó la hipótesis específica 3 nula (H_{30}) y se aceptó la hipótesis específica 3 alterna (H_{3a}). Esta conclusión revela que la capacidad motivacional, tanto personal como hacia otros, constituye un componente esencial del liderazgo militar. Los cadetes con mayor capacidad para mantener su motivación intrínseca, perseverar ante las dificultades e inspirar a sus subordinados demuestran mejores competencias de liderazgo. La correlación encontrada sugiere que el desarrollo de competencias

motivacionales debe ser prioritario en la formación militar, ya que impacta directamente en la efectividad del liderazgo y el rendimiento de las unidades.

Por último, respecto al objetivo específico 4, se concluyó que existe una relación positiva moderada y altamente significativa entre las habilidades sociales y el liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH "Coronel Francisco Bolognesi", 2025. Los resultados del análisis mediante la prueba de correlación de Rho de Spearman revelaron un coeficiente de 0.578 con un nivel de significancia $p < 0.001$, evidenciando una correlación positiva moderada. Al ser el valor p inferior al nivel de significancia establecido ($< 0.001 < 0.05$), se rechazó la hipótesis específica 4 nula (H_{40}) y se aceptó la hipótesis específica 4 alterna (H_{4a}). Esta conclusión confirma que las competencias interpersonales son fundamentales para el ejercicio efectivo del liderazgo militar. La capacidad de los cadetes para comunicarse asertivamente, construir relaciones interpersonales sólidas, trabajar en equipo y manejar conflictos se correlaciona fuertemente con sus habilidades de liderazgo. Este hallazgo subraya la importancia de desarrollar competencias sociales como componente integral de la formación en liderazgo militar, considerando que el liderazgo es esencialmente un fenómeno social que requiere la habilidad de influir y dirigir grupos humanos hacia el logro de objetivos comunes.

Recomendaciones

En relación con el objetivo general, se recomienda a la Dirección de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" diseñar e implementar un Programa Integral de Desarrollo de Inteligencia Emocional para Cadetes, con una duración mínima de cuatro años, que incluya: (a) talleres prácticos trimestrales de 16 horas académicas cada uno; (b) sesiones de coaching individual semestral para cada cadete; (c) simulaciones y ejercicios de campo que integren escenarios de alta presión emocional; y (d) evaluaciones periódicas del progreso en competencias emocionales mediante instrumentos estandarizados. Asimismo, se recomienda la contratación de una consultoría especializada en psicología militar para el diseño curricular del programa, con un plazo de ejecución de seis meses, que incluya la capacitación de instructores militares como facilitadores certificados en inteligencia emocional aplicada al liderazgo militar.

Respecto al objetivo específico 1, se recomienda a la Subdirección de Instrucción implementar un Plan de Acción para el Fortalecimiento de la Autoconciencia Emocional, que incluya: (a) la adquisición de un sistema de evaluación psicométrica digital (proforma estimada: S/. 45,000) que permita el diagnóstico individualizado del nivel de autoconciencia de cada cadete al inicio y final de cada año académico; (b) la realización de talleres de reflexión

personal y autoevaluación con frecuencia mensual de 4 horas académicas cada uno, facilitados por psicólogos especializados en el ámbito militar; (c) la implementación de sesiones de feedback 360 grados semestrales donde superiores, pares y subordinados proporcionen retroalimentación estructurada sobre el comportamiento emocional del cadete; y (d) la elaboración de portafolios de desarrollo personal donde cada cadete registre su proceso de autoconocimiento emocional a lo largo de su formación. Se recomienda asignar un presupuesto anual de S/. 80,000 para la ejecución completa de este plan.

Sobre el objetivo específico 2, se recomienda al Departamento de Ciencias Militares diseñar e implementar un Programa Especializado de Autorregulación Emocional Bajo Presión, estructurado en tres niveles de complejidad progresiva, que incluya: (a) la adquisición de un simulador de realidad virtual para entrenamiento en gestión del estrés (proforma estimada: S/. 120,000) que permita recrear escenarios operacionales de alta demanda emocional; (b) la contratación de instructores certificados en técnicas de regulación emocional (mindfulness, técnicas de respiración, gestión del estrés postraumático) mediante un contrato de servicios profesionales por 12 meses (proforma estimada: S/. 96,000); (c) la implementación de protocolos de entrenamiento mental aplicados antes, durante y después de ejercicios militares de campo; y (d) la creación de un laboratorio de biofeedback (proforma de equipamiento: S/. 65,000) que permita a los cadetes monitorear y aprender a controlar sus respuestas fisiológicas ante el estrés. El programa debe ejecutarse con una inversión total estimada de S/. 281,000 e implementarse de manera obligatoria a partir del segundo año de formación.

Relacionado con el objetivo específico 3, se recomienda a la Jefatura de Batallón de Cadetes desarrollar un Plan Estratégico de Desarrollo Motivacional para Futuros Líderes Militares con horizonte temporal de cuatro años, que contemple: (a) la adquisición de una plataforma digital de gamificación educativa militar (proforma estimada: S/. 55,000) que permita el seguimiento del progreso individual y grupal, establecimiento de metas desafiantes y reconocimiento de logros; (b) la implementación de un sistema de mentoría estructurada donde oficiales experimentados con alto perfil motivacional sean asignados como mentores de grupos de 8-10 cadetes, requiriendo la capacitación previa de 30 oficiales mentores (proforma de consultoría: S/. 45,000); (c) la creación de un programa de liderazgo por proyectos donde los cadetes diseñen y ejecuten iniciativas de mejora institucional, asignando un fondo semestral de S/. 30,000 para financiar los proyectos seleccionados; y (d) la realización de talleres trimestrales de liderazgo inspiracional impartidos por líderes militares destacados nacionales e

internacionales (presupuesto anual: S/. 40,000). Se recomienda una inversión total de S/. 170,000 para el primer año de implementación.

Por último, respecto al objetivo específico 4, se recomienda al Comando de la EMCH "CFB" implementar un Programa Integral de Desarrollo de Habilidades Sociales y Comunicación Efectiva, que incluya: (a) la contratación de una consultoría especializada en desarrollo de competencias interpersonales para contextos militares (proforma estimada: S/. 75,000) para el diseño de un currículo específico de 120 horas académicas distribuidas en los cuatro años de formación; (b) la adquisición de un software de análisis de comunicación y trabajo en equipo (proforma estimada: S/. 38,000) que permita evaluar objetivamente las interacciones grupales durante ejercicios y simulaciones; (c) la implementación de ejercicios de comando rotativo donde cada cadete asuma roles de liderazgo en diferentes contextos operacionales, requiriendo la adaptación de la infraestructura de entrenamiento (inversión estimada: S/. 95,000); (d) la realización de talleres intensivos de comunicación asertiva, negociación y manejo de conflictos con frecuencia bimestral de 8 horas académicas cada uno, facilitados por expertos civiles y militares (presupuesto anual: S/. 52,000); y (e) la creación de espacios de integración intercultural mediante intercambios con academias militares internacionales (presupuesto anual: S/. 140,000). Se recomienda una inversión total de S/. 400,000 para la implementación completa del programa en el primer año, con un plan de sostenibilidad financiera para los años subsiguientes.

Referencias

- Álvarez, A. P. (2021). *Liderazgo auténtico en muestras de militares españoles* [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia]. Repositorio institucional UNED. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/cittes?codigo=290420>
- Álvarez, M. (2022). *Formación permanente e inteligencia emocional de los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2021* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio institucional UNE. <https://repositorio.une.edu.pe/entities/publication/09eaebc8-ca89-4911-a382-7b743504abb3>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248-287. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90022-L](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L)
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2a ed.). Psychology Press.
- Bernal, S. A. M. (2023). Estilos de liderazgo y clima organizacional: un estudio correlacional en la Escuela de Ingeniería Militar "Gral. Guillermo Rodríguez Lara". *Killkana*

Sociales: Revista de Investigación Científica, 7(1), 53-68.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9075843>

Boyatzis, R. E., & Goleman, D. (2002). *The Emotional Competence Inventory*. Hay Group.

Camacho Valero, L. G. (2021). *Inteligencia emocional y hábitos de estudios en los cadetes de III año en la Escuela Militar de Chorrillos Crl. Francisco Bolognesi–2019* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio institucional UNE. <https://repositorio.une.edu.pe/entities/publication/016add9-ea42-45de-9c9d-f1f16bd00755>

Cando López, M. D. C. (2025). *Influencia de la inteligencia emocional en el clima laboral de una unidad militar del cantón Rumiñahui durante el año 2024* [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio institucional UPS. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/29588>

Capulian Candela, H. (2021). *Adquisición del liderazgo militar sobre la base de la inteligencia emocional* [Tesis doctoral, Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi]. Repositorio institucional EMCH. <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/handle/EMCH/562>

Carrasco Gonzales, J. A., & Mesías Córdova, S. M. (2019). *Liderazgo y desempeño laboral en los trabajadores* [Tesis de pregrado, Universidad Privada de Pucallpa]. Repositorio institucional UPP. <http://repositorio.upp.edu.pe/xmlui/handle/UPP/1>

Centro de Estudios Estratégicos de Defensa. (2023). Testimonios sobre la incorporación de sistemas de programas de inteligencia emocional en academias militares. *Gaceta de Pedagogía*, 42(1), 45-67. <https://revistas.upel.edu.ve/index.php/gaceta/article/view/2071/2087>

Chávez, D. N., Guevara, R., & Zuñiga, D. R. B. (2021). Influencia de estilos de liderazgo en comportamiento innovador de alumnos de educación militar superior tecnológica. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(36), 889-908. <https://doi.org/10.21830/19006586.876>

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

Fleishman, E. A., Harris, E. F., & Burt, H. E. (1955). *Leadership and supervision in industry*. Ohio State University.

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25a ed.). Paulist Press. (Trabajo original publicado en 1970)
- Guzmán, H. M. A. (2020). Liderazgo Militar en Entornos Complejos: el Rol de las Fuerzas Militares de Colombia en el Conflicto Armado Interno. En Instituto de Defensa Nacional (Ed.), *XXI Conferencia de Directores de los Colegios de Defensa Iberoamericanos* (pp. 109-133). Instituto de Defensa Nacional.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F., & Harms, P. D. (2009). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 669-692. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.007>
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- Lester, P. B., McBride, S., Bliese, P. D., & Adler, A. B. (2011). *Bringing science to bear: An empirical assessment of the Comprehensive Soldier Fitness program*. Rand Corporation. <https://doi.org/10.1037/e527612011-001>
- Mendoza, S. H., & Ávila, D. D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 9(17), 51-53. <https://doi.org/10.29057/icea.v9i17.6019>
- Ministerio de Defensa del Perú. (2022). *Reporte anual de deserción en las Fuerzas Armadas*. <https://www.gob.pe/institucion/mindef/informes-publicaciones>
- Mollo, S. E. C. (2023). Diseños de investigación cualitativa y cuantitativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 1865-1879. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7016
- Organización Mundial de la Salud. (2023). *Trastorno de estrés postraumático*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/post-traumatic-stress-disorder>
- Ortega, C. (2022). Investigación cuantitativa. Qué es y cómo realizarla. *Nuberos Científica*, 2(12), 23-29. <https://www.index-f.com/nuberos/2016/2012r.php>

- Pereyra, L. C., & Vaira, M. (2021). *Diseño de muestreo*. CONICET Digital. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/156720>
- Pérez Castaños, S., & García Santamaría, S. (2023). La investigación cuantitativa. En M. J. Sobejano & S. García (Eds.), *¿Cómo investigar en Didáctica de las Ciencias Sociales? Fundamentos metodológicos, técnicas e instrumentos de investigación* (pp. 121-196). Editorial Universidad de Castilla-La Mancha.
- Quiñónez, L. G. B. (2020). Asociación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los docentes de la Escuela de Logística del Ejército Nacional de Colombia. En J. A. Ramírez (Ed.), *Liderazgo transformacional en las Fuerzas Militares* (pp. 35-58). Escuela de Logística del Ejército Nacional de Colombia.
- Quispe, T. Y., & Villalta, L. Z. B. (2020). Epistemología e investigación cuantitativa. *Igobernanza*, 3(12), 107-120. <https://doi.org/10.47865/igob.vol3.2020.88>
- Razo, J. M. (2023). La importancia del liderazgo en las instituciones. *Revista de la Academia de Guerra del Ejército Ecuatoriano*, 16(1), 10-25. <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Academia-de-guerra/article/view/2995>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Sánchez, J. G. S. (2024). *Estudio sobre constructos psicológicos en personal militar del ejército de tierra español* [Tesis doctoral, Universidad de La Rioja]. Repositorio institucional UNIRIOJA. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=326246>
- Soriano-Sánchez, J. G. (2023). Beneficios de las intervenciones en resiliencia e inteligencia emocional en personal militar. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 52(2), e2071. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0138-65572023000200013&script=sci_abstract
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Valero, G. (2021). *Inteligencia emocional y hábitos de estudios en los cadetes de III año en la Escuela Militar de Chorrillos Crl. Francisco Bolognesi–2019* [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio institucional UNE. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=343364>

- Vargas, I. (2025). Métodos de investigación. *Logos Boletín Científico de la Escuela Preparatoria* No. 2, 12(23), 23-25.
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa2/article/view/14039>
- Vargas, V. (2023). *Estrés percibido e inteligencia emocional en cadetes de una escuela de las fuerzas armadas* [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio institucional UPC.
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/668198>
- Vásquez, O. (2020). Otra Visión del Liderazgo Militar. En Instituto de Defensa Nacional (Ed.), *XXI Conferencia de Directores de los Colegios de Defensa Iberoamericanos* (pp. 219-244). Instituto de Defensa Nacional.
- Yaro Ulloa, R. E. (2020). *Estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente del nivel secundario en la Institución Educativa Pública Militar Leoncio Prado* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio institucional UNE. <https://repositorio.une.edu.pe/entities/publication/2a5f0c29-f387-4a3e-a378-8b8c5e9f6c0b>

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	Variable	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p>Problema general: ¿Cuál es la relación entre la inteligencia emocional y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025?</p>	<p>Objetivo General: Determinar la relación entre inteligencia emocional y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025</p>	<p>Hipótesis General: Existe relación entre inteligencia emocional y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025</p>	<p>1.Inteligencia emocional</p>	1. Autoconciencia	1. Conciencia	<p>Tipo Básica Alcance Descriptivo correlacional Diseño No experimental transversal Enfoque Cuantitativo Técnica Encuesta Instrumentos Cuestionario Población</p>
					2. Emocional	
					3. Autoconfianza	
				2. Autorregulación	1. Conciencia	
					2.Confiabilidad	
					3. Autocontrol	
				4. Motivación	1. Impulso de logro	
					2.Compromiso	
					3.Optimismo	
				5. Habilidades sociales	1. Manejo de conflictos	
					2. Liderazgo	
					3. Comunicación	

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	Variable			
<p>Problema específico 1</p> <p>¿Cuál es la relación entre la autoconciencia y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025?</p>	<p>Objetivo específico 1</p> <p>Determinar la relación entre la autoconciencia y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025</p>	<p>Hipótesis específica 1</p> <p>Existe relación entre la autoconciencia y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025</p>	Liderazgo	Liderazgo Autocrático	1. - Sanciones	<p>100 cadetes de infantería</p> <p>Muestra 80 Cadetes de infantería</p> <p>Métodos de Análisis de Datos Jamovi Estadística Según la prueba de normalidad</p>
<p>Problema específico 2</p> <p>¿Cuál es la relación entre la autorregulación y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025?</p>	<p>Objetivo específico 2</p> <p>Determinar la relación entre la autorregulación y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025</p>	<p>Hipótesis específica 2</p> <p>Existe relación entre la autorregulación y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025</p>		2. - Realiza tareas	3. actividades	
				4. - Metas trazadas		
<p>Problema específico 3</p>	<p>Objetivo específico 3</p>			Liderazgo Democrático	1. - Delegar responsabilidades	

<p>¿Cuál es la relación entre la motivación y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025?</p>	<p>Determinar la relación entre la motivación y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025</p>	<p>Hipótesis específica 3 Existe relación entre la motivación y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025</p>			<p>- Participación en</p> <p>2. actividades</p> <p>3. - Tiene dificultades</p> <p>4. - Respeta opiniones</p>	
<p>Problema específico 4 ¿Cuál es la relación entre las habilidades sociales y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025?</p>	<p>Objetivo específico 4 Determinar la relación entre las habilidades sociales y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025</p>	<p>Hipótesis específica 4 Existe relación entre las habilidades sociales y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025</p>		<p>Liderazgo Liberal</p>	<p>1. - Tolera el error</p> <p>2. - Aplicación de medidas disciplinarias</p> <p>3.</p> <p>4. - Toma de decisiones</p> <p>5. - Realiza tareas</p>	

Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO EN LOS CADETES DE CUARTO AÑO DE INFANTERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CFB”, 2025.

OBJETIVO: Determinar la relación entre inteligencia emocional y liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025

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

Autores:

Instrumento adaptado del autor Camacho Valero, L. G. (2021). Inteligencia emocional y hábitos de estudios en los cadetes de III año en la Escuela Militar de Chorrillos CrI. Francisco Bolognesi–2019. <https://repositorio.une.edu.pe/entities/publication/016addd9-ea42-45de-9c9d-f1f16bd00755>

Cuestionario adaptado del autor Carrasco Gonzales y Mesías Córdova (2019)

	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
	1	2	3	4	5
ÍTEM	CUESTIONARIO INTELIGENCIA EMOCIONAL				VALORACIÓN
	Autoconciencia				1 2 3 4 5
1	Tengo una percepción realista acerca de mis debilidades y habilidades				
2	Prefiero los desafíos complejos				
3	Considero que tengo una buena autoestima				
	Autorregulación				
4	Puedo controlar mis emociones negativas en tiempos difíciles				
5	Puedo controlar mi miedo al momento de hablar en público				
6	Me adapto fácilmente ante cualquier situación				
	Motivación				
7	Soy perseverante hasta lograr mis metas				
8	Si se presentan problemas, pongo más esfuerzos				
9	Suelo tomar la iniciativa ante cualquier situación				
	Habilidades sociales				
10	Cuando se trata de trabajo en equipo, participo, coopero, y tomo la iniciativa				
11	Estoy consciente del efecto de mi comportamiento en los demás				
12	Tengo una gran capacidad para trabajar en equipo				
	CUESTIONARIO DE LIDERAZGO				
	Liderazgo Autocrático				

13	¿Ejercen sanciones que señala la norma?					
14	¿Usted realiza tareas particulares aparte de su labor normal?					
15	¿Organiza actividades sin previa consulta a los trabajadores?					
16	¿Le imponen competencias a desarrollar para el logro de las metas trazadas?					
Liderazgo Democrático						
17	Percibe usted que su jefe delega responsabilidades dependiendo a la carga laboral.					
18	Su jefe de área permite participación en las actividades que el propone.					
19	Su jefe de área ayuda a usted cuando tiene dificultades laborales para el cumplimiento de los objetivos.					
20	Percibe usted que su jefe respeta las opiniones de los trabajadores.					
Liderazgo Liberal						
21	¿Se permite tolerar el error que comete el trabajador?					
22	¿Mi jefe es complaciente en la aplicación de reglamentaciones y medidas disciplinarias?					
23	¿Percibe que su compañero de trabajo toma decisiones independientes de su jefe?					
24	¿Percibe usted que su jefe realiza tareas que corresponde al trabajador?					

Anexo 3. Autorización para la recolección de datos

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

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

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS

"CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"

AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

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

"Coronel Francisco Bolognesi", autoriza:

Que los Cadetes de 4to año de Infantería, CARNERO YÁÑEZ Brandon Wilber y ESPINOZA LLANOS Taylor Piero, están autorizados para aplicar la encuesta a la muestra/población (Cadetes de la EMCH) para obtener información para el desarrollo de la tesis titulada:

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

Se otorga el presente documento a solicitud de los interesados.

Chorrillos. 01 de julio 2025





O - 2534023793 - O -
ALAN HARRY GARCÍA GUSPE
Coronel Infantería
Jefe Dpto. Edu. Mil. de la Escuela Militar de Chorrillos
"Of. Francisco Bolognesi"

Anexo 4. Base de datos (de prueba piloto)

N	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	
1	4	3	2	4	5	4	5	3	5	4	4	4	47
2	4	1	2	4	4	4	4	4	3	2	4	2	38
3	4	1	3	4	4	4	4	2	4	2	4	2	38
4	5	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	48
5	2	1	2	4	5	2	4	2	5	2	2	4	35
6	4	2	2	2	3	3	1	3	3	3	3	3	32
7	5	1	2	4	4	4	4	3	2	4	5	5	43
8	3	2	2	3	5	3	5	2	4	1	3	4	37
9	5	2	2	5	2	3	4	4	4	3	5	2	41
10	5	3	5	5	3	5	5	5	4	3	5	5	53
11	5	1	2	5	4	5	4	4	5	4	5	4	48
12	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	43
13	4	3	2	2	3	2	3	2	4	3	2	4	34
14	3	3	2	4	5	4	5	3	5	4	4	4	46
15	3	1	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	41
	0,857143	0,695238	0,828571	0,92381	0,780952	0,809524	1	0,92381	0,7809524	0,92381	0,980952	0,952381	36,11429
suma de var/item	10,4571												
k	15												
alfa	0,76119												

α	Interpretación
> 0,9	excelente
> 0,8	bueno
> 0,7	aceptable
> 0,6	cuestionable
> 0,5	malo
<=0,5	inaceptable

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

α - Alfa de Cronbach
 K - Número de items
 Vi - Varianza de cada Item
 Vt - varianza del total

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	
4	5	4	5	3	5	4	4	4	3	5	5	51
4	4	4	4	4	3	2	4	2	1	5	3	40
4	4	4	4	2	4	2	4	2	3	5	4	42
5	5	3	5	4	4	3	4	4	4	4	3	48
4	5	2	4	2	5	2	2	4	3	3	2	38
2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	33
3	4	4	4	3	2	4	5	5	3	3	4	44
3	3	3	5	2	4	1	3	4	3	5	3	39
5	2	3	4	3	4	3	5	2	2	3	5	41
3	3	5	5	5	3	3	5	5	3	3	4	47
5	4	3	4	4	5	4	3	3	3	4	3	45
4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	5	3	45
2	3	2	3	2	4	3	2	4	3	3	3	34
4	5	4	5	3	5	4	4	4	3	5	5	51
4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	5	3	44
0,92381	0,838095	0,695238	1,066667	0,838095	0,838095	0,857143	0,92381	0,9714286	0,638095	0,92381	0,838095	29,6
10,3524												
15												
0,6967												

α	Interpretación
> 0,9	excelente
> 0,8	bueno
> 0,7	aceptable
> 0,6	cuestionable
> 0,5	malo
<=0,5	inaceptable

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

α - Alfa de Cronbach
 K - Número de items
 Vi - Varianza de cada Item
 Vt - varianza del total

Anexo 6. Propuesta de mejora

La presente propuesta doctrinaria surge de la evidencia empírica obtenida en esta investigación, que demostró una correlación positiva moderada ($\rho = 0.650$, $p < 0.001$) entre inteligencia emocional y liderazgo en cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH "Coronel Francisco Bolognesi". Los hallazgos revelan que el 42% de la variabilidad en las capacidades de liderazgo puede explicarse por el nivel de inteligencia emocional, lo cual representa un fundamento científico sólido para proponer la integración sistemática del desarrollo de competencias emocionales en la doctrina de formación del liderazgo militar peruano.

El contexto operacional contemporáneo exige a los líderes militares no solo competencias técnicas y tácticas, sino también habilidades para gestionar efectivamente las emociones propias y de sus subordinados, particularmente en escenarios de alta complejidad, incertidumbre y estrés. La doctrina militar tradicional ha enfatizado históricamente aspectos cognitivos, físicos y técnicos del liderazgo, dejando relativamente desatendido el componente emocional. Esta propuesta busca llenar ese vacío doctrinal mediante la formalización de un modelo integrado que posicione la inteligencia emocional como competencia 核心 del liderazgo militar efectivo.

Contexto internacional

A nivel internacional, diversas fuerzas armadas han comenzado a reconocer la importancia crítica de la inteligencia emocional en la formación de sus líderes militares. El Ejército de los Estados Unidos, a través del Comprehensive Soldier Fitness Program desarrollado por Lester et al. (2011), incorporó módulos de desarrollo emocional y resiliencia psicológica como componentes obligatorios de la formación militar. Este programa demostró mejoras significativas en el rendimiento operacional y en la reducción de trastornos de estrés postraumático entre el personal desplegado en zonas de combate.

En Europa, el Ejército de Tierra Español ha implementado protocolos de evaluación y desarrollo de competencias emocionales en sus academias militares. La investigación de Álvarez (2021) sobre liderazgo auténtico en muestras de militares españoles documentó correlaciones significativas entre competencias emocionales y efectividad del liderazgo, tanto en contextos de entrenamiento como en despliegues internacionales. Similarmente, Sánchez (2024) confirmó que la inteligencia emocional, junto con la empatía y la resiliencia, constituyen factores psicológicos fundamentales para el desarrollo del liderazgo militar efectivo en el Ejército Español.

La Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) ha establecido directrices que enfatizan la importancia del desarrollo de competencias socioemocionales en la formación de oficiales de sus países miembros, reconociendo que las operaciones multinacionales contemporáneas requieren líderes con alta capacidad de adaptación cultural, comunicación intercultural y gestión emocional en entornos multiculturales complejos.

Contexto regional latinoamericano

En América Latina, instituciones militares de países como Colombia y Ecuador han comenzado a integrar componentes de inteligencia emocional en sus programas formativos. Guzmán (2020) documentó cómo las Fuerzas Militares de Colombia han incorporado el desarrollo de competencias emocionales en la formación de líderes para enfrentar los desafíos del conflicto armado interno, destacando que el autocontrol emocional y la empatía son esenciales para el liderazgo en operaciones de contrainsurgencia y consolidación territorial.

La investigación de Cando (2025) en una unidad militar ecuatoriana del cantón Rumiñahui demostró que niveles más altos de inteligencia emocional están relacionados con mejor bienestar psicosocial del personal militar, aunque identificó que factores del clima organizacional pueden moderar esta relación. Estos hallazgos subrayan la necesidad de abordar el desarrollo emocional de manera sistémica, integrándolo con la cultura organizacional militar.

Contexto nacional peruano

En el Perú, existe un vacío doctrinal significativo respecto a la formalización de la inteligencia emocional como competencia del liderazgo militar. Aunque investigaciones académicas recientes han identificado su relevancia, estas no se han traducido en modificaciones doctrinarias formales. Capulian (2021) demostró la existencia de una relación significativa entre competencias de liderazgo militar e inteligencia emocional en el Batallón de Infantería Motorizado N.º 5, recomendando la inclusión de programas formativos específicos, propuesta que hasta la fecha no ha sido implementada institucionalmente.

Vargas (2023) identificó que el estrés percibido positivamente se relaciona con mayores competencias en inteligencia emocional entre cadetes de escuelas militares peruanas, sugiriendo que el desarrollo emocional puede facilitar el aprovechamiento adaptativo de situaciones desafiantes. Álvarez (2022) encontró una correlación moderada-alta (0.711) entre formación permanente e inteligencia emocional en docentes de la EMCH, evidenciando que el desarrollo profesional continuo impacta positivamente en competencias emocionales.

El Ministerio de Defensa del Perú (2022) ha reportado tasas de deserción en las Fuerzas Armadas que, si bien han disminuido, siguen representando un desafío institucional. Parte de esta problemática podría estar relacionada con déficits en el desarrollo de competencias socioemocionales tanto en el personal como en sus líderes inmediatos, quienes no cuentan con herramientas formales para gestionar el bienestar emocional de sus subordinados.

La presente investigación se suma a este cuerpo de evidencia nacional, aportando datos específicos sobre la población de cadetes de cuarto año de infantería de la EMCH, demostrando correlaciones significativas entre todas las dimensiones de la inteligencia emocional (autoconciencia, autorregulación, motivación y habilidades sociales) y el liderazgo militar.

Justificación de la necesidad doctrinaria

La convergencia de evidencia científica nacional e internacional, sumada a las demandas operacionales contemporáneas, justifica plenamente la necesidad de desarrollar una propuesta doctrinaria formal que integre la inteligencia emocional en el modelo de formación del liderazgo militar peruano. La ausencia de un marco doctrinal explícito ha resultado en:

1. **Desarrollo asistemático:** Las competencias emocionales se desarrollan de manera incidental y no planificada durante la formación militar.
2. **Falta de estandarización:** No existen criterios uniformes para evaluar competencias emocionales en procesos de selección, formación y promoción de oficiales.
3. **Desaprovechamiento de potencial:** Cadetes y oficiales con alto potencial técnico pueden ver limitado su desarrollo como líderes por déficits emocionales no identificados ni abordados.
4. **Respuesta reactiva ante crisis:** La atención al bienestar emocional del personal suele ser reactiva (posterior a incidentes críticos) en lugar de preventiva.
5. **Desconexión entre investigación y práctica:** Existe abundante investigación académica sobre la relevancia de la inteligencia emocional en contextos militares, pero esta no se ha traducido en cambios doctrinarios formales.

c. Desarrollo de la propuesta doctrinaria

Fundamentos teóricos de la propuesta

La presente propuesta doctrinaria se fundamenta en tres pilares teóricos validados científicamente:

1. Modelo de Inteligencia Emocional de Salovey y Mayer (1990)

Este modelo conceptualiza la inteligencia emocional como un conjunto de habilidades mentales que permiten percibir, comprender, regular y utilizar las emociones de manera adaptativa. Salovey y Mayer establecieron cuatro ramas fundamentales:

- **Percepción emocional:** Capacidad de identificar emociones en uno mismo y en otros mediante expresiones faciales, lenguaje corporal y tono de voz.
- **Facilitación emocional del pensamiento:** Uso de emociones para mejorar procesos cognitivos como la toma de decisiones y la resolución de problemas.
- **Comprensión emocional:** Entendimiento de las causas y consecuencias de las emociones, así como de su evolución temporal.
- **Regulación emocional:** Manejo efectivo de emociones propias y ajenas para alcanzar objetivos específicos.

Este modelo resulta especialmente aplicable al contexto militar, donde los líderes deben constantemente percibir el estado emocional de sus subordinados, utilizar esta información para tomar decisiones tácticas, comprender las dinámicas emocionales grupales bajo estrés, y regular tanto sus propias emociones como las del colectivo para mantener la cohesión y efectividad operacional.

2. Modelo de Competencias Emocionales de Boyatzis y Goleman (2002)

Este modelo operacionaliza la inteligencia emocional en competencias específicas medibles y desarrollables:

- **Autoconciencia:** Reconocimiento preciso de las propias emociones, fortalezas, limitaciones y valores.
- **Autorregulación:** Control de impulsos, adaptabilidad, iniciativa y optimismo.
- **Motivación:** Orientación al logro, compromiso y persistencia.
- **Empatía:** Comprensión de las necesidades y perspectivas de otros.
- **Habilidades sociales:** Influencia, comunicación, gestión de conflictos y colaboración.

Este modelo ha sido validado extensamente en contextos organizacionales y de liderazgo, demostrando correlaciones significativas entre competencias emocionales y efectividad del liderazgo. Su aplicación al ámbito militar peruano se sustenta en los hallazgos de esta investigación, que confirmó correlaciones estadísticamente significativas entre estas cinco dimensiones y el liderazgo en cadetes.

3. Teoría del Liderazgo Auténtico de Avolio y Gardner (2005)

El liderazgo auténtico se caracteriza por cuatro componentes interrelacionados:

- **Autoconciencia:** Los líderes auténticos comprenden sus valores, identidad y propósito.
- **Procesamiento balanceado:** Análisis objetivo de información relevante antes de tomar decisiones.
- **Transparencia relacional:** Presentación genuina del yo ante otros.
- **Perspectiva moral internalizada:** Conducta guiada por estándares morales internos en lugar de presiones externas.

La investigación de Álvarez (2021) en militares españoles demostró que el liderazgo auténtico incrementa la cohesión grupal y el bienestar psicológico en situaciones operativas de alta exigencia. Este modelo es particularmente relevante para el contexto militar peruano, donde los valores institucionales (honor, lealtad, disciplina, valor) deben traducirse en comportamientos de liderazgo coherentes y genuinos que inspiren confianza en los subordinados.

Planteamiento doctrinario: Modelo Integrado de Liderazgo Militar con Competencias Emocionales (MILMCE)

Se propone la adopción formal del **Modelo Integrado de Liderazgo Militar con Competencias Emocionales (MILMCE)** como doctrina oficial del Ejército del Perú para la formación, evaluación y desarrollo de líderes militares en todos los niveles jerárquicos.

Principios rectores del MILMCE

Principio 1: Integralidad del desarrollo del líder militar

El liderazgo militar efectivo requiere el desarrollo equilibrado de cuatro dimensiones interdependientes:

- **Dimensión técnica:** Conocimientos y habilidades profesionales específicas del arma o especialidad.
- **Dimensión táctica:** Capacidad para planear, dirigir y ejecutar operaciones militares.
- **Dimensión física:** Condición física óptima y resistencia al estrés fisiológico.
- **Dimensión socioemocional:** Competencias de inteligencia emocional aplicadas al liderazgo.

Ninguna dimensión es suficiente por sí sola; el liderazgo militar de excelencia requiere la integración armónica de las cuatro. La evidencia empírica demuestra que deficiencias en la dimensión socioemocional limitan significativamente la efectividad del liderazgo, incluso cuando las otras dimensiones están altamente desarrolladas.

Principio 2: Desarrollo progresivo y acumulativo

Las competencias emocionales se desarrollan mediante exposición gradual a desafíos de complejidad creciente, con retroalimentación sistemática y oportunidades de reflexión:

- **Nivel básico (1er-2do año):** Desarrollo de autoconciencia emocional y autorregulación básica.
- **Nivel intermedio (3er año):** Fortalecimiento de motivación intrínseca y empatía.
- **Nivel avanzado (4to año):** Integración de habilidades sociales complejas y liderazgo emocional de grupos.
- **Nivel profesional (oficiales en servicio):** Mentoría emocional y desarrollo de climas organizacionales saludables.

Principio 3: Contextualización operacional

El desarrollo de competencias emocionales debe estar vinculado a situaciones operacionales reales que los líderes militares enfrentarán:

- Toma de decisiones bajo incertidumbre y estrés extremo
- Gestión de pérdidas y duelo en combate
- Manejo de conflictos interpersonales en condiciones de aislamiento
- Liderazgo en operaciones multinacionales con diferencias culturales

- Reintegración post-despliegue y prevención de trastornos psicológicos

Principio 4: Evaluación continua basada en evidencia

El desarrollo de competencias emocionales debe ser medido mediante instrumentos validados científicamente, incluyendo:

- Autoevaluaciones estandarizadas
- Evaluaciones 360 grados (superiores, pares, subordinados)
- Observación conductual en simulaciones y ejercicios
- Indicadores de clima organizacional en unidades bajo su mando

Componentes operativos del MILMCE

Componente 1: Currículo formal de inteligencia emocional

Se propone la incorporación de un eje curricular transversal de inteligencia emocional en la formación de cadetes, con carga académica específica:

Primer año - Fundamentos de Autoconciencia Emocional (32 horas académicas)

- Módulo 1: Neurobiología de las emociones y su impacto en el desempeño militar
- Módulo 2: Identificación y etiquetado preciso de estados emocionales
- Módulo 3: Reconocimiento de fortalezas, limitaciones y valores personales
- Módulo 4: Autoevaluación mediante instrumentos estandarizados (EQ-i, TMMS)

Segundo año - Autorregulación y Gestión del Estrés (48 horas académicas)

- Módulo 1: Técnicas de regulación emocional: respiración, mindfulness, reestructuración cognitiva
- Módulo 2: Gestión del estrés operacional y prevención del burnout
- Módulo 3: Toma de decisiones bajo presión emocional
- Módulo 4: Resiliencia psicológica y recuperación post-estrés
- Módulo 5: Laboratorio de biofeedback y monitoreo fisiológico

Tercer año - Motivación, Empatía y Comprensión Social (48 horas académicas)

- Módulo 1: Teorías motivacionales aplicadas al contexto militar
- Módulo 2: Automotivación y perseverancia ante adversidad
- Módulo 3: Desarrollo de empatía y teoría de la mente
- Módulo 4: Comprensión de dinámicas grupales y cultura organizacional
- Módulo 5: Liderazgo motivacional en equipos pequeños

Cuarto año - Habilidades Sociales y Liderazgo Emocional (64 horas académicas)

- Módulo 1: Comunicación asertiva y feedback constructivo
- Módulo 2: Gestión de conflictos interpersonales y mediación
- Módulo 3: Construcción de cohesión grupal bajo estrés
- Módulo 4: Liderazgo en contextos interculturales
- Módulo 5: Mentoría emocional de subordinados
- Módulo 6: Gestión del clima organizacional en unidades militares
- Módulo 7: Integración final: simulación de liderazgo en crisis

Componente 2: Entrenamiento experiencial integrado

Las competencias emocionales deben desarrollarse no solo en aulas sino mediante experiencias prácticas integradas a los ejercicios militares regulares:

Ejercicios de campo con componente emocional explícito:

- Briefings post-ejercicio que incluyan análisis de la gestión emocional individual y grupal
- Rotación sistemática de roles de liderazgo con retroalimentación sobre competencias emocionales
- Simulaciones de alta fidelidad que incluyan presión temporal, ambigüedad informativa y dilemas morales
- Ejercicios de supervivencia con privación controlada que desafíen la regulación emocional

Simulaciones de realidad virtual:

- Escenarios de combate urbano con civiles que requieran discriminación bajo estrés
- Situaciones de negociación con actores hostiles
- Gestión de bajas propias y toma de decisiones con pérdida de personal
- Operaciones de estabilización con población local simulada

Componente 3: Sistema de evaluación de competencias emocionales

Se propone un sistema integral de evaluación que acompañe al cadete durante toda su formación:

Evaluación inicial (ingreso):

- Aplicación del Inventario de Inteligencia Emocional (EQ-i-M20)
- Entrevista estructurada sobre experiencias emocionales previas
- Observación conductual en ejercicios de integración inicial
- Establecimiento de línea base individual

Evaluación formativa (semestral):

- Autoevaluación mediante escalas estandarizadas
- Evaluación 360 grados por superiores, instructores, pares y subordinados en ejercicios
- Análisis de incidentes críticos con componente emocional
- Sesiones de coaching individual con psicólogos militares

Evaluación sumativa (anual):

- Batería completa de instrumentos de inteligencia emocional
- Evaluación del desempeño en simulaciones estandarizadas
- Portafolio de desarrollo emocional con evidencias de progreso
- Informe integrado que se incorpora al legajo del cadete

Evaluación de egreso (cuarto año):

- Evaluación comprehensiva de las cinco dimensiones de competencias emocionales
- Simulación final de liderazgo bajo condiciones extremas

- Certificación de competencias emocionales como requisito de egreso
- Recomendaciones personalizadas para desarrollo continuo como oficial

Componente 4: Capacitación de instructores y oficiales formadores

La implementación exitosa del MILMCE requiere la preparación especializada de instructores:

Programa de certificación de instructores en inteligencia emocional militar (120 horas):

- Módulo teórico: Fundamentos científicos de la inteligencia emocional
- Módulo aplicado: Inteligencia emocional en contextos militares específicos
- Módulo pedagógico: Metodologías de enseñanza de competencias socioemocionales
- Módulo práctico: Facilitación de talleres y simulaciones
- Módulo de evaluación: Uso de instrumentos de medición de competencias emocionales
- Práctica supervisada: Co-facilitación con instructores certificados

Requisitos para instructores:

- Oficiales con mínimo 8 años de servicio
- Evaluación propia de inteligencia emocional en percentil 70 o superior
- Formación complementaria en psicología organizacional o educación
- Actualización bianual mediante talleres de 24 horas

Componente 5: Infraestructura y recursos tecnológicos

Laboratorio de Inteligencia Emocional Aplicada:

- Equipos de biofeedback para entrenamiento en autorregulación
- Sistemas de realidad virtual para simulaciones emocionales
- Software de análisis de interacciones grupales
- Salas de observación con sistemas de grabación para análisis posterior

Centro de Recursos Digitales:

- Plataforma de e-learning con módulos autodirigidos

- Aplicación móvil para autoevaluación y seguimiento diario
- Biblioteca digital con recursos científicos actualizados
- Sistema de gestión de portafolios de desarrollo emocional

Espacios para entrenamiento experiencial:

- Salas acondicionadas para talleres de mindfulness y regulación emocional
- Espacios de simulación para ejercicios de comunicación y negociación
- Áreas adaptadas para ejercicios de cohesión grupal bajo presión

Integración con la doctrina de liderazgo existente

El MILMCE no reemplaza sino que complementa y enriquece la doctrina de liderazgo militar vigente en el Ejército del Perú. Se integra específicamente con:

Atributos del líder militar (doctrina vigente):

- **Carácter:** La autoconciencia y autorregulación fortalecen la integridad moral y la autodisciplina
- **Presencia:** Las habilidades sociales mejoran la capacidad de influencia y proyección de confianza
- **Intelecto:** La comprensión emocional enriquece el juicio táctico y la toma de decisiones

Competencias del líder militar (doctrina vigente):

- **Liderar:** La motivación y las habilidades sociales potencian la capacidad de inspirar y dirigir
- **Desarrollar:** La empatía y el coaching emocional mejoran la capacidad de formar subordinados
- **Lograr:** La autorregulación bajo estrés incrementa la efectividad en el cumplimiento de misiones

Fases de implementación de la propuesta doctrinaria

Fase 1: Validación y aprobación institucional (6 meses)

- Presentación de la propuesta al Alto Mando del Ejército

- Revisión por Comité Técnico del Instituto de Educación Superior Militar
- Validación por expertos nacionales e internacionales en psicología militar
- Aprobación como doctrina oficial mediante Resolución del Comando General del Ejército

Fase 2: Desarrollo de capacidades institucionales (12 meses)

- Diseño detallado de sílabos, materiales didácticos y guías metodológicas
- Certificación de primera cohorte de 30 instructores especializados
- Adquisición e instalación de infraestructura y tecnología requerida
- Desarrollo de plataformas digitales y sistemas de evaluación
- Pilotos en grupos seleccionados de cadetes de todos los años

Fase 3: Implementación gradual (24 meses)

- Año 1: Implementación en cadetes de primer año (cohorte completa)
- Año 2: Extensión a cadetes de primer y segundo año
- Año 3: Cobertura de primero a tercer año
- Año 4: Implementación completa en los cuatro años de formación

Fase 4: Consolidación y expansión (36 meses)

- Evaluación comprehensiva de resultados de las primeras cohortes
- Ajustes al modelo basados en evidencia empírica de efectividad
- Extensión a Escuelas de Perfeccionamiento y Comando
- Extensión a otras instituciones de formación militar (Marina, FAP, PNP)
- Institucionalización como competencia evaluada en procesos de ascenso

Indicadores de éxito de la propuesta

Indicadores de proceso:

- Porcentaje de instructores certificados (meta: 100% en 24 meses)
- Horas de formación en inteligencia emocional por cadete (meta: 192 horas en 4 años)

- Tasa de utilización de infraestructura especializada (meta: 80%)
- Satisfacción de cadetes con programas de desarrollo emocional (meta: 75% favorable)

Indicadores de resultado:

- Incremento promedio en puntajes de inteligencia emocional entre ingreso y egreso (meta: 25%)
- Porcentaje de egresados con competencias emocionales certificadas (meta: 90%)
- Correlación entre competencias emocionales y evaluaciones de desempeño como oficiales (meta: $r > 0.50$)

Indicadores de impacto:

- Reducción en tasas de deserción de cadetes (meta: 15% en 5 años)
- Reducción en incidentes disciplinarios relacionados con gestión emocional deficiente (meta: 20% en 3 años)
- Mejora en indicadores de clima organizacional en unidades lideradas por egresados del programa (meta: incremento de 15% en satisfacción)
- Reducción en casos de estrés postraumático en personal desplegado en operaciones (meta: 10% en 5 años)
- Mejora en evaluaciones de desempeño de oficiales graduados bajo el nuevo modelo (meta: incremento de 12% en calificaciones)

Sostenibilidad técnica:

- Creación de un Centro de Excelencia en Liderazgo e Inteligencia Emocional Militar
- Alianzas estratégicas con universidades nacionales para investigación continua
- Intercambio de experiencias con academias militares internacionales
- Actualización bianual del currículo basada en evidencia científica emergente

Sostenibilidad institucional:

- Incorporación del desarrollo de competencias emocionales en reglamentos y directivas
- Inclusión de evaluación de inteligencia emocional en procesos de selección y ascenso

- Reconocimiento oficial de instructores certificados mediante incentivos profesionales
- Generación de cultura organizacional que valore el desarrollo emocional como fortaleza, no debilidad

Conclusión de la propuesta doctrinaria

La adopción del Modelo Integrado de Liderazgo Militar con Competencias Emocionales (MILMCE) representa una evolución necesaria y fundamentada en la doctrina de formación de líderes militares del Ejército del Perú. La evidencia científica nacional e internacional, sumada a los hallazgos específicos de esta investigación, demuestran inequívocamente que la inteligencia emocional constituye un factor determinante de la efectividad del liderazgo militar.

Esta propuesta no debilita sino que fortalece la profesionalización de las Fuerzas Armadas, al reconocer que el liderazgo militar del siglo XXI requiere no solo maestría técnica y táctica, sino también la capacidad de comprender, regular y utilizar estratégicamente las emociones propias y ajenas para alcanzar objetivos operacionales en entornos de máxima complejidad y exigencia humana.

El MILMCE proporciona un marco estructurado, evaluable y sostenible para que el Ejército del Perú se posicione a la vanguardia regional en la formación de líderes militares integrales, capaces de enfrentar con efectividad tanto los desafíos operacionales como los desafíos humanos inherentes al ejercicio del mando en el contexto contemporáneo.

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
MG. GALINDO HEREDIA JOSE ANTONIO	Ejército del Perú	Cuestionario (encuesta)	CAD IV INF CARNERO YAÑEZ BRANDON CAD IV INF ESPINOZA LLANOS TAYLOR
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO EN LOS CADETES DE CUARTO AÑO DE INFANTERIA 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.					90	90
2. Objetividad	Esta expresado en conductas Observables.					95	95
3. Actualización	Está adecuado al avancede la ciencia y la tecnología.					95	95
4. Organización	Esta organizado en forma Lógica.				80		80
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos					90	90
6. Intencionalidad	Es adecuado para medir los aspectos de interés					95	95
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos científicos.					90	90
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.					95	95
9. Metodología.	La estrategia responde al propósito de la investigación.				80		80
10. Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto.					95	95
TOTAL							905
TOTAL (en %) / 10							90.5

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa:

Valoración cualitativa:

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

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	Nº DE TELEFONO
Chorrillos, 06 Octubre 2025	43251422		996131693



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. GARCIA HUAMANTUMBA ARTURO	Ejército del Perú	Cuestionario (encuesta)	CAD IV INF CARNERO YAÑEZ BRANDON CAD IV INF ESPINOZA LLANOS TAYLOR
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO EN LOS CADETES DE CUARTO AÑO DE INFANTERIA 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.					90	90
2. Objetividad	Esta expresado en conductas Observables.					95	95
3. Actualización	Está adecuado al avancede la ciencia y la tecnología.					95	95
4. Organización	Esta organizado en forma Lógica.				80		80
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos					90	90
6. Intencionalidad	Es adecuado para medir los aspectos de interés					95	95
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos científicos.					90	90
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.					95	95
9. Metodología.	La estrategia responde al propósito de la investigación.				80		80
10. Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto.					95	95
TOTAL							905
TOTAL (en %) / 10							90,5

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa:

Valoración cualitativa:

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

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELEFONO
Chorrillos, 06 Octubre 2025	10530731		956997000



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. GARCIA HUAMANTUMBA CAMILO FERMIN	Ejército del Perú	Cuestionario (encuesta)	CAD IV INF CARNERO YAÑEZ BRANDON CAD IV INF ESPINOZA LLANOS TAYLOR
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO EN LOS CADETES DE CUARTO AÑO DE INFANTERIA 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.					90	90
2. Objetividad	Esta expresado en conductas Observables.					95	95
3. Actualización	Está adecuado al avancede la ciencia y la tecnología.					95	95
4. Organización	Esta organizado en forma Lógica.				80		80
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos					90	90
6. Intencionalidad	Es adecuado para medir los aspectos de interés					95	95
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos científicos.					90	90
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.					95	95
9. Metodología.	La estrategia responde al propósito de la investigación.				80		80
10. Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto.					95	95
TOTAL							905
TOTAL (en %) / 10							90,5

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

90,50

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa:

Valoración cualitativa:

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

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELEFONO
Chorrillos, 06 Octubre 2025	43296209		998774314

Anexo 8. Dictamen final revisor



PERÚ

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

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

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CRL. FRANCISCO BOLOGNESI

DICTAMEN FINAL

VISTA LA TESIS:

**Inteligencia Emocional y Liderazgo de los Cadetes de Cuarto Año de
Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", Lima 2025. r]**
Presentada por los graduandos:

~~Brandon Wilber Carnero Yañez~~
~~Taylor Peiro Espinoza Llanos~~

CONSIDERANDO:

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

Mg BONILLA FERREYRA JORGE LUIS Revisor Temático
Mg ALZA SALVATIERRA MARIA SOLEDAD: Revisor Metodológico

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

Lima, 01 de diciembre de 2025

Mg BONILLA FERREYRA JORGE LUIS
SOLEDAD
Revisor Temático
DNI: 04641381

Mg. ALZA SALVATIERRA MARIA
Revisor Metodológico
DNI: 40489174

Anexo 9. Acta de sustentación

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



ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
"CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE LA PROMOCIÓN CXXXII

En el distrito de Chorrillos de la ciudad de Lima, siendo las 11:32 horas del día 22 de diciembre de 2025, se dio inicio a la sustentación de la Tesis titulada:

Inteligencia emocional y Liderazgo de los cadetes de
cuarto año de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos
CFB, Lima 2025

Presentada por:

BACH. Brandon Wilber Carneiro Yañez
BACH. Taylor Piero Espinoza llanos

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

Presidente: Prado López Hugo Ricardo
Secretario: Eugenia María Abadía González
Vocal: Bonilla Ferrería Jorge Luis

Concluida la sustentación, los miembros del Jurado dictaminaron:

Aprobada > unánime
APROBADA POR EXCELENCIA () ; APROBADA POR UNANIMIDAD () ;
APROBADA POR MAYORÍA (X) ; OBSERVADA () ; DESAPROBADA ()
18

Siendo las 11:32 horas del día 22 de diciembre de 2025, se dio por concluido el presente acto académico, firmando los miembros del Jurado.

DNI: 45913061
PRESIDENTE

DNI: 000161295
SECRETARIO

DNI: [illegible]
VOCAL

Anexo 10. Otros