

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”



Liderazgo transformacional y su implicancia en el clima organizacional en los cadetes de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025

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

Autores:

Jorge Alexander Alarcón Benavides-(0009-0003-7567-6996)

Roosevelt Danfher Alegria Malafaya-(0009-0002-7196-8660)

Docente Asesor:

Mag. Rodolfo Zea Melodias (0000-0002-7112-1155)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Educación para la paz

LIMA – PERÚ

2025




24% Similitud general

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

Filtrado desde el informe


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

Fuentes principales

- 20%  Fuentes de Internet
- 9%  Publicaciones
- 15%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

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

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

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

Declaración jurada de autoría

Los bachilleres Jorge Alexander Alarcón Benavides y Roosewelt Danfher Alegría Malafaya del Arma de Infantería, de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, (EMCH “CFB”) identificados con DNI N° 77418443 y N° 73382926 respectivamente, declaramos bajo juramento que:

1. Somos autores de la investigación titulada: **“Liderazgo Transformacional y su implicancia en el clima organizacional en los cadetes de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 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 yratificado, firmamos la presente declaración jurada de autenticidad.

Chorrillos, 28 de noviembre del 2025.



Jorge Alexander Alarcón Benavides
DNI: 77418443



Roosewelt Danfher Alegría Malafaya
DNI: 73382926

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

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

1. Datos personales

Autor 1: Jorge Alexander Alarcon Benavides	Autor 2: Roosevelt Danfher Alegria Malafaya
N° DNI: 77418443	N° DNI: 73382926
Teléfono: 968658307	Teléfono: 927577080
Correo-e: jalarconb@escuelamilitar.edu.pe	Correo-e: ralegriam@escuelamilitar.edu.pe
ORCID: 0009-0003-7567-6996	ORCID: 0009-0002-7196-8660

2. Datos de la obra

Título: Liderazgo transformacional y su implicancia en el clima organizacional en los cadetes de infantería de la Escuela militar de chorrillos “CFB”, 2025
Tipo de obra: Tesis
Asesor 1: Msc. Rodolfo Zea Melodías
N° DNI: 29388850
ORCID: 0000-0002-7112-1155
Año de publicación: 2025

3. Declaraciones

El autor declara que:

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

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

4. Publicación de su investigación en el Repositorio Institucional de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”

TIPO DE ACCESO A SU INVESTIGACIÓN

Acceso abierto

Acceso restringido (12 a 24 meses)

JUSTIFICACIÓN (de acceso restringido)

Contiene información vulnerable militar



Jorge Alexander Alarcón Benavides
DNI: 77418443



Roosewelt Danfher Alegría Malafaya
DNI: 73382926

Agradecimiento

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a las personas que contribuyeron en la elaboración de la presente tesis. En primer lugar, agradecemos a Dios por habernos dado la voluntad, la salud y la sabiduría necesarias que nos permitieron afrontar las etapas de este proceso académico.

A nuestros asesores, quienes con paciencia, conocimientos y orientación nos guiaron durante el desarrollo de esta investigación.

A nuestras familias, por su amor incondicional, apoyo constante y confianza en nosotros. Gracias por estar presente en los momentos adversos, por acompañarnos y celebrar a nuestro lado cada logro alcanzado.

Dedicatoria

A nuestros padres a quienes nos han guiado con mucho amor, apoyo incondicional y sabiduría a lo largo de este arduo camino académico. Sus sacrificios, enseñanzas y constante aliento nos han inspirado a alcanzar este logro significativo. Esta tesis es un tributo a su amor inquebrantable y su inagotable fe en nosotros

Índice

	Pág.
Caratula	
Reporte de turnitin	ii
Declaración jurada de autoría.....	iii
Autorización de publicación.....	iv
Agradecimiento	vi
Dedicatoria.....	vii
Índice	viii
Índice de tablas.....	xi
Índice de figuras.....	xii
Resumen	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción	xv
Capítulo I. Planteamiento del problema	17
1.1 Descripción problemática	17
1.2 Delimitación de la investigación.....	20
1.2.1 Delimitación espacial.....	20
1.2.2 Delimitación temporal.....	20
1.2.3 Delimitación teórica.....	21
1.3 Formulación del problema	21
1.3.1 Problema general	21
1.3.2 Problema específico	21
1.4 Objetivos de la investigación.....	21
1.4.1 Objetivo general	21
1.4.2 Objetivos específicos	21
1.5 Justificación e importancia de la investigación.....	22
1.5.1 Justificación teórica.....	22
1.5.2 Justificación social.....	22
1.5.3 Importancia del estudio	23
1.5.4 Justificación practica.....	23
1.5.5 Justificación metodológica	23
1.6 Limitaciones de la investigación.....	23

1.6.1 Limitación temporal.....	23
1.6.2 Limitación teórica.....	23
1.6.4 Otras limitaciones.....	24
Capítulo II. Marco teórico.....	25
2.1 Antecedentes de la investigación	25
2.1.1 Investigaciones internacionales	25
2.1.2 Investigaciones nacionales	28
2.2 Bases teóricas.....	31
2.2.1 Estudio de la variable 1: Liderazgo transformacional.....	31
Definición.....	30
Teoría	31
Dimensiones	31
2.2.2 Estudio de la Variable 2: Clima organizacional.....	34
Definición	33
Teoría	34
Dimensiones.....	35
2.3 Marco conceptual.....	37
2.4 Operacionalización de las variables	39
2.5 Formulación de hipótesis	40
2.5.1 Hipótesis general	40
2.5.2 Hipótesis específicos.....	40
Capítulo III. Marco metodológico.....	40
3.1 Enfoque de investigación	40
3.2 Tipo de investigación	40
3.3. Método de la investigación.....	41
3.4 Alcance de la investigación	42
3.5 Diseño de la investigación.....	42
3.6 Población, muestra, unidad de estudio	43
3.6.1 Población.....	43
3.6.2 Muestra	43
3.6.3 Unidad de estudio	44
3.7 Técnica e instrumento para recolección de datos	44
3.7.1. Técnica de recolección de datos.....	44
3.7.2. Instrumentos de recolección de datos.....	44

3.7.3 Validación y Confiabilidad de Instrumentos	45
3. 8 Procesamiento y método de análisis de datos	47
3.8.1. Técnica para el procesamiento de datos	47
3.8.2 Método de análisis de datos.....	48
3.9 Aspectos éticos	48
Capítulo IV. Resultados.....	49
4.1 Análisis descriptivo	49
4.2 Análisis inferencial.....	56
Capítulo V. Discusión de resultados.....	61
Conclusiones	67
Recomendaciones.....	69
Referencias.....	71
Anexos.....	76
Anexo 1. Matriz de consistencia	77
Anexo 2. Instrumento de recolección de datos	79
Anexo 3. Autorización para la recolección de datos	81
Anexo 4. Base de datos (de prueba piloto).....	82
Anexo 5. Base de datos (origen de resultados)	83
Anexo 6. Propuesta de mejora.....	94
Anexo 7. Validación por juicio de expertos	97
Anexo 8. Dictamen final revisor (DINVEST).....	100
Anexo 9. Acta de sustentación (DINVEST).....	101
Anexo 10. Otros.....	102

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de las Variables	39
Tabla 2 Diagrama de Likert	44
Tabla 3 Criterio de Confiabilidad de Valores.....	46
Tabla 4 Confiabilidad Estadística del Instrumento para Medir la Variable 1.....	46
Tabla 5 Confiabilidad Estadística del Instrumento para Medir la Variable 2.....	47
Tabla 6. Validación de expertos.....	- 47
Tabla 7 Nivel de Relación entre liderazgo y el Clima Organizacional	50
Tabla 8 Nivel de Relación entre la Inspiración y el Clima Organizacional.....	50
Tabla 9 Nivel de Relación entre la Influencia Idealizada y el Clima Organizacional.....	51
Tabla 10 Nivel de Relación entre la Consideración Individualizada y el Clima Organizacional	52
Tabla 11 Nivel de Relación entre la Responsabilidad Individual y el Clima Organizacional.	53
Tabla 12 Nivel de Relación entre el Apoyo y el Clima Organizacional	54
Tabla 13 Nivel de Relación entre la Tolerancia al Conflicto y el Clima Organizacional.....	55
Tabla 14 Pruebas de Normalidad.	56
Tabla 15 Escala de Interpretación para la Correlación de Spearman.....	57
Tabla 16 Prueba de Correlación de Spearman de la Hipótesis General	58
Tabla 17 Prueba de Correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 1	59
Tabla 18 Prueba de Correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 2	61
Tabla 19 Prueba de Correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 3	62

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Fases para la construcción del liderazgo transformacional como modelo	18
Figura 2 Esquema de correlación	42
Figura 3 Alpha de Cronbach - fórmula y datos	46
Figura 4 Escala de Likert	49
Figura 5 Nivel de relación entre liderazgo y clima organizacional	51
Figura 6 Nivel de relación entre la inspiración y el clima organizacional.....	51
Figura 7 Nivel de relación entre la influencia idealizada y el clima organizacional.....	52
Figura 8 Nivel de relación entre la consideración individualizada y el clima organizacional	53
Figura 9 Nivel de relación entre la responsabilidad individual y el clima organizacional	54
Figura 10 Nivel de Relación entre el Apoyo y el Clima Organizacional	55
Figura 11 Nivel de relación entre la tolerancia al conflicto y el clima organizacional.....	56

Resumen

El trabajo investigativo desarrollado: Liderazgo transformacional y su implicancia en el clima organizacional en los cadetes de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre liderazgo transformacional y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025. El liderazgo transformacional constituye una disciplina que permite guiar a las organizaciones, mediante un proceso que prioriza la gestión del capital humano, el cual propicia ambientes de mayor productividad, que generen ventajas competitivas únicas e inimitables; la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” es la entidad responsable de la formación de los oficiales del Ejército del Perú para enfrentar las diferentes amenazas. El estudio se desarrolló mediante el enfoque cuantitativo, siendo de un nivel correlacional, se empleó el método hipotético deductivo; como técnicas de recolección de datos se utilizó la encuesta, la cual fue aplicada a una muestra de 176 cadetes del arma de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos; el análisis con la prueba de correlación de Spearman arrojó un coeficiente de 0.936 con un nivel de significancia de 0.000, indicando una correlación positiva muy alta y significativa. Finalmente se obtuvo como conclusión general existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela Militar “CFB”, de acuerdo al análisis descriptivo el cual señala que un 75.5 % de los cadetes considera muy alta la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, clima organizacional, inspiración, Influencia idealizada, consideración individualizada.

Abstract

The study, "Transformational Leadership and its Implications for the Organizational Climate of Infantry Cadets at the Chorrillos Military School 'CFB', 2025," aimed to determine the relationship between transformational leadership and the organizational climate of infantry cadets at the Chorrillos Military School "Colonel Francisco Bolognesi" in 2025. Transformational leadership is a discipline that guides organizations through a process that prioritizes human capital management, fostering more productive environments that generate unique and inimitable competitive advantages. The Chorrillos Military School "Colonel Francisco Bolognesi" is the entity responsible for training officers of the Peruvian Army to face various threats. The study was conducted using a quantitative approach at a correlational level, employing the hypothetico-deductive method. The survey was used as the data collection technique and was administered to a sample of 176 infantry cadets from the Chorrillos Military School. Analysis using Spearman's rank correlation coefficient yielded a value of 0.936 with a significance level of 0.000, indicating a very high and significant positive correlation. The overall conclusion is that there is a direct and significant relationship between transformational leadership and the organizational climate of the infantry cadets at the "CFB" Military School. According to the descriptive analysis, 75.5% of the cadets consider the relationship between transformational leadership and organizational climate to be very strong.

Keywords: Transformational leadership, organizational climate, inspiration, idealized influence, individualized consideration

Introducción

El trabajo desarrollado: Liderazgo transformacional y su implicancia en el clima organizacional en los cadetes de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, entendiendo que el liderazgo transformacional es un concepto que en la actualidad viene siendo tendencia particularmente en las organizaciones militares; se entiende como liderazgo transformacional a la capacidad de los líderes para constituirse como la fuente de inspiración y estimulación que tienen los integrantes de una organización para cumplir con los objetivos comunes; un líder transformacional forma un ambiente laboral positivo y motivador con el propósito de mejorar el rendimiento grupal de una organización. En las organizaciones el clima constituye un factor fundamental para el desarrollo de sus actividades laborales, las cuales se encuentran establecidas en la identidad, conducta y la orientación de una organización; esta tiene un impacto de gran significancia en el desempeño, satisfacción y compromiso de los empleados, así como también en los niveles de competitividad de la empresa (Mendoza et al.,2024).

Según Chiavenato (2014) el liderazgo es la capacidad que tienen los individuos de influir significativamente en los miembros de una organización para lograr las metas y objetivos en los tiempos y plazos establecido. Este proceso conlleva a dirigir, guiar, conducir las actividades o tareas de un grupo humano dentro de una organización. En este sentido, considerando que un líder transformacional genera un ambiente de trabajo adecuado, surge la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional. Se entiende por líderes a las personas que generan confianza, son motivadoras, realizan una educación mediante una pedagogía adecuada. Es decir, tiene la capacidad de poder influir en los demás miembros de la organización, existen diferentes tipos de liderazgo por la posición que ocupan dentro de la organización y en función de sus actitudes y características (García, 2011). Habría que decir también que en la Escuela Militar CFB, se forma en los cadetes liderazgo para el nivel táctico, toda vez que, al ser graduados de la Escuela Militar, los cadetes tendrán un mando directo sobre el personal militar subordinado; sin embargo, es necesario que los cadetes desarrollen esta capacidad, toda vez que en los grados de oficial superior les serán de utilidad.

Para el desarrollo de la investigación se tuvo en consideración la guía metodológica proporcionada por el departamento de investigación, la cual consta de Capítulos y Sub Capítulos de acuerdo al detalle siguiente:

En el capítulo I, se desarrolló la descripción de la realidad problemática, donde se plasmó la problemática existente en la Escuela Militar, las delimitaciones de estudio, la

formulación de los problemas, objetivos, justificación e y limitaciones que fueron encontradas durante el desarrollo del trabajo investigativo..

En el capítulo II, como parte del Marco teórico, se han considerado cinco investigaciones nacionales y cinco internacionales relacionadas al Liderazgo transformacional y al clima organizacional, los cuales obtenidas del buscador bibliográfico Mendeley; asimismo, se consideraron las bases teóricas, un marco conceptual, la operacionalización de las variables y la formulación de la hipótesis.

En el capítulo III, se ha considerado la parte metodológica de la investigación, describiendo el tipo de enfoque, el tipo de investigación al cual pertenece el estudio, el método empleado, el alcance, el diseño de la investigación, la población y muestra, la técnica de recolección de datos empleada, el procesamiento y método de análisis de datos y los aspectos éticos correspondientes a una investigación.

En el capítulo IV, se realiza el análisis de datos, mediante el análisis descriptivo y el análisis inferencial; inicialmente se realiza el análisis descriptivo, el cual muestra el resultado de las encuestas de acuerdo a los objetivos de investigación. Posteriormente se realiza el análisis inferencial para realizar la prueba de hipótesis.

En el capítulo V, se expone la discusión de resultados, la cual contrasta la literatura existente que se ha considerado en la investigación, y los resultados empíricos producto del análisis de datos.

Se finalizo en las conclusiones, recomendaciones, anexos y aporte doctrinario

Capítulo I. Planteamiento del problema

1.1 Descripción problemática

En el ámbito internacional, el liderazgo es la habilidad que permite influir en un grupo de personas guiándolos para cumplir con una determinada tarea u objetivo, toda vez que todo grupo humano se encuentra encabezado por un individuo que evidencia destrezas para ejercer liderazgo, habilidad que es la resultante de la combinación de diferentes componentes como la capacidad de emplear el poder de forma eficaz y responsable, la capacidad de entender que las personas tienen diversas fuerzas que los motiva en diferentes contextos, la capacidad de inspirar y la capacidad de accionar para desarrollar un ambiente adecuado, estimular la superación y hacer que exista una respuesta a ellas (Quiroz, 2021).

En el caso de Argentina, en las organizaciones el liderazgo es de gran importancia, al ser un impulsor, que genera comunicación e integración, debiendo cumplir con las diferentes habilidades que los guían en la toma de decisiones en el logro de los objetivos planificados; estas características, hacen a un individuo el líder, dejando en un segundo plano, el permanente debate sobre si el líder nace o se hace; por lo tanto, no es relevante el origen del líder, sino que este tenga la capacidad de guiar a la organización de forma adecuada (Calderon, et al., 2024).

Habría que agregar también que el liderazgo comprende diferentes factores como la comunicación, la personalidad, entre otros; por lo tanto, de acuerdo a la forma como se utilizan estos elementos aparecen diversos tipos de liderazgo; asimismo, normalmente estos tipos de liderazgo, se encuentran relacionados básicamente con el tipo de función que tienen los integrantes de una organización, toda vez que en todas las organizaciones existen diferentes niveles en los cuales se toman decisiones y por ende existen diversos tipos de liderazgo acorde a las necesidades de cada nivel.

Los tipos de liderazgo, se caracterizan por guardar una relación directa con el perfil del líder, a pesar de la existencia de una corriente que descubre los rasgos del líder, paralelamente existe también una corriente que establece que el liderazgo es una característica innata de las personas y otra que considera que el líder se forma de acuerdo al contexto en que se desarrolla; en este sentido, existen tipos de liderazgo, como el transformacional, que tiene la capacidad de hacer cambios en las personas

Entre los tipos de liderazgo, el Liderazgo transformacional, constituye el de mayor éxito, lo cual se demuestra al crear un ambiente laboral en el cual existe una interacción

armónica constructiva, considerando que el clima laboral constituye uno de los factores clave de las organizaciones; en este sentido, se puede afirmar que el medio ejerce una influencia en los miembros de la organización, ya sea debido a las condiciones internas como externas, las cuales normalmente se perciben de forma directa o indirecta, estableciendo un entorno en el cual cada integrante de la organización tiene una percepción propia (Iglesias y Torres, 2018 citado en Molina, 2021)

Figura 1

Fases para la construcción del liderazgo transformacional como modelo



Nota: La construcción del liderazgo transformacional es progresiva. Fuente: Molina, (2021).

En el ámbito nacional, los centros de formación de cadetes, está regida por la disciplina como base principal y más valores que se le inculcan al cadete en toda su etapa de formación, así como también después de su graduación, esta enseñanza continua, siendo encargados de esta función los oficiales superiores que estén a cargo estos egresados oficiales. Los cadetes que ejercen funciones de mando asumen el rol de guías y modelos a seguir para aquellos que se encuentran bajo su responsabilidad. Su liderazgo se manifiesta a través del estilo que han desarrollado a lo largo de sus cinco años de formación militar, el cual refleja los valores,

principios y competencias adquiridos durante dicho proceso. Los diferentes estilos de liderazgo no solo orientan la conducta de los subordinados, sino que también influye en su desarrollo disciplinario, moral y profesional dentro del entorno castrense.

En el ámbito local, la Escuela Militar de Chorrillos, se presenta como situación problemática, que en los cadetes de infantería no se ha definido un tipo de liderazgo uniforme, lo que ha generado una diversidad de estilos de conducción ejercidos por los cadetes que se encuentran al mando de cadetes subordinados. Esta variedad en la forma de liderar influye directamente en el clima organizacional de los cadetes de infantería. La carencia de un liderazgo adecuado puede dar lugar a situaciones de indisciplina e insubordinación, lo cual impacta negativamente en la motivación, el rendimiento y el compromiso de los cadetes subordinados, así como en la seguridad, confianza y estabilidad emocional del cadete de infantería que ejerce el liderazgo.

Además, esta situación pone en evidencia un déficit en las competencias de liderazgo de quienes ejercen el mando, ya que el uso inapropiado de las medidas disciplinarias refleja una falta de criterio, autocontrol y capacidad para guiar de manera justa y equilibrada a sus compañeros. Por lo tanto, se hace necesario reforzar la formación en liderazgo ético y responsable dentro de la instrucción militar, con el fin de evitar prácticas autoritarias y fortalecer la cohesión y el respeto en la dinámica jerárquica del batallón de cadetes.

De este modo, se plantea determinar si los tipos de liderazgo empleados en la formación castrense de los cadetes son adecuados para fomentar el desarrollo de capacidades orientadas a la confianza y la construcción de oficiales con sólidos principios éticos. El objetivo es formar líderes comprometidos con los valores institucionales, capaces de generar un clima organizacional óptimo en las unidades militares que les sean asignadas en el ejercicio de sus funciones.

Un sistema militar tiene un impacto al seleccionar y capacitar a los líderes, así como en su desarrollo profesional. Los líderes transformacionales, carismáticos, honestos, éticos, íntegros, autodeterminados, consistentes, creativos y con autoconfianza, motivan a sus seguidores para alcanzar un rendimiento que sobrepase las expectativas. La cultura organizacional es un concepto que se conceptualiza de manera diferente de acuerdo desde la perspectiva que es estudiado, desde la perspectiva sociológica, puede definirse como la agrupación de formas de pensar, de sentir y de obrar regularmente formalizadas y que son instruidas y compartidas por una pluralidad de personas que las emplean como un modo objetivo y simbólico que permite que estas personas se constituyan como una colectividad particular y distinta con los mismos objetivos; desde la perspectiva psicológica, la Cultura

Organizacional su conceptualiza como la invención de un patrón que permite solucionar los problemas externos e internos de una organización, y que ha sido inventado o desarrollado por un grupo de personas, quienes lo consideran valido al permitir solucionar los diferentes inconvenientes que se presentan en el cumplimiento de los objetivos, por lo cual, este patrón puede ser generalizado e instruido a los nuevos individuos que integren la organización y que es transmitido de generación en generación fortaleciendo su importancia en la organización

Realizado el análisis de la situación problemática en la Escuela Militar, se han podido determinar las siguientes causas:

- Falta de capacitación sobre los niveles de liderazgo de los oficiales encargados de diseñar los diseños curriculares, toda vez que los procesos de elaboración del diseño curricular y en la calendarización debe de encontrarse personal capacitado, con el propósito que asigne la cantidad de horas necesarias para el desarrollo de la asignatura de liderazgo, con el propósito que los cadetes comprendan los diferentes niveles y tipos de liderazgo en el Ejército.
- No se ha configurado un Clima Organizacional adecuado debido a la ausencia de un Liderazgo transformacional en los cadetes de Infantería de la Escuela Militar, considerando que la instrucción que ellos reciben, es básicamente conducida al Liderazgo en un nivel táctico de la guerra, en el cual el líder tiene un mayor contacto con el personal bajo su mando, toda vez que los cadetes de infantería son formados inicialmente para desempeñarse como Comandantes de Grupo o comandantes de Sección.

1.2 Delimitación de la investigación

1.2.1 Delimitación espacial

La presente investigación se desarrolló en la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” la misma que se encuentra ubicada geográficamente en el distrito de Chorrillos, departamento de Lima. En este ámbito espacial, se realizó el trabajo de campo, así como también el análisis de datos y las reuniones con el asesor.

1.2.2 Delimitación temporal

Se elaborado una calendarización de las actividades a desarrollar durante el desarrollo de los Capítulos y Subcapítulos los cuales se programó como fecha el periodo comprendido de Marzo- Noviembre del AF 2025, teniendo en consideración el inicio del año académico.

1.2.3 Delimitación teórica

Para una mejor conceptualización del tema de estudio, se desarrolló las definiciones de las variables de investigación: Liderazgo transformacional y clima organizacional

El liderazgo transformacional: Se basa en los modelos tradicionales, y tiene como fundamento el intercambio o transacción, el líder emplea el poder, mediante una recompensa o una sanción hacia los trabajadores, de acuerdo a su rendimiento; no va más allá de las tareas y se limita a mantener el flujo de las operaciones de la organización, sin buscar el desarrollo estratégico (Contreras y Barbosa, 2013 citado en Almirón, 2020).

El clima organizacional: Se constituye como el conglomerado de elementos que establecen la identidad, la conducta y la orientación de una organización; esta tiene un impacto de gran significancia en el desempeño, satisfacción y compromiso de los empleados, así como también en los niveles de competitividad de la empresa (Mendoza et al.,2024).

1.3 Formulación del problema

1.3.1 Problema general.

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025”?

1.3.2 Problema específico.

¿Qué relación existe entre la inspiración y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela militar de Chorrillos “¿Coronel Francisco Bolognesi”, 2025?

¿Qué relación existe entre la influencia idealizada y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela militar de Chorrillos “¿Coronel Francisco Bolognesi”, 2025?

¿Qué relación existe entre la consideración individualizada y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela militar de Chorrillos “¿Coronel Francisco Bolognesi”, 2025?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general.

Determinar la relación que existe entre liderazgo transformacional y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

1.4.2 Objetivos específicos.

Determinar la relación que existe entre la inspiración y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

Determinar la relación que existe entre la influencia idealizada y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

Determinar la relación que existe entre la consideración individualizada y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

1.5 Justificación e importancia de la investigación

1.5.1 Justificación teórica.

Justificar un estudio teóricamente es indicar lo que este va a permitir desarrollar en la innovación científica; para esto se necesita realizar un balance o también llamado “estado de la cuestión” del problema que es investigado; asimismo, los conceptos doctrinarios permiten que se pueda contrastar resultados de otros estudios en debate o permitirán ampliar un modelo teórico. En este sentido, el estudio realizado contribuye con el ámbito de las ciencias militares al definir la utilidad del liderazgo transformacional en el contexto de las operaciones y acciones militares que se ejecutan en el ejército del Perú.

El trabajo de investigación tiene como finalidad que los cadetes de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, puedan adquirir el conocimiento necesario del liderazgo transformacional que deben de aplicar al comandar con el fin de desarrollar habilidades de liderazgo antes de culminar su etapa de formación castrense.

1.5.2 Justificación social

Un trabajo de investigación se justifica socialmente cuando va a permitir resolver problemas sociales que afectan a un grupo social determinado o a la comunidad en general; en este sentido, el estudio desarrollado permite conocer los aspectos positivos del liderazgo transformacional y como este puede mejorar el cumplimiento de los objetivos de la organización. En la Escuela Militar con un estilo de liderazgo transformacional permitirá crear un clima laboral positivo donde existe una empatía entre los cadetes de año superior y año inferior plasmado en una convivencia y respeto mutuo. De este modo, el resultado de ejercer un liderazgo transformacional en los cadetes, mejorara el empleo del personal de los Oficiales recién egresados, en las unidades del Ejército en cumplimiento de los roles estratégicos en beneficio de la población.

1.5.3 Importancia del estudio

La importancia del estudio radica en la determinación de un estilo de liderazgo para cada nivel de comando (estratégico, operacional y táctico); en este sentido, al término del estudio se podrá establecer que estilo de liderazgo deben desarrollar los cadetes de la Escuela Militar; asimismo, se podrá establecer la relevancia del Estilo de Liderazgo Transformacional, que, si bien no se encuentra relacionado al nivel táctico, es necesario que los cadetes conozcan este concepto y puedan desarrollarlo durante su carrera de oficial, llegando a ejercer este estilo de Liderazgo cuando sean parte de un Estado Mayor.

1.5.4 Justificación práctica

Una investigación dispone de una justificación práctica cuando su desarrollo favorece la solución de un problema o al menos propone estrategias que al ejecutarse contribuyen en la solución (Blanco y Villalpando, 2012 citado en Fernández, 2020). En este sentido, la investigación realizada, proporciona una solución para la problemática sobre el clima organizacional en los cadetes de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos.

1.5.5 Justificación metodológica

Un estudio se justifica metodológicamente cuando emplea nuevas estrategias en el proceso investigativo; de este modo, la presente investigación busca conocer cuáles son las deficiencias en el desarrollo del Liderazgo transformacional en los cadetes de la Escuela Militar mediante nuevos instrumentos de recolección de datos, como es el caso de la encuesta realizada a los participantes en el estudio.

1.6 Limitaciones de la investigación

1.6.1 Limitación temporal

Se constituyó como una limitación, el poco tiempo disponible para realizar el análisis de campo, teniendo en consideración que durante algunas etapas del año se realizaron actividades que dificultaron el desarrollo de la investigación.

1.6.2 Limitación teórica

La falta de teorías relacionadas al Liderazgo transformacional y su aplicación en el personal militar, considerando que las teorías que sostienen este estilo de liderazgo son reducidas; sin embargo, se pudieron encontrar artículos en los cuales se establecen aspectos teóricos relacionados al Liderazgo transformacional.

1.6.4 Otras limitaciones

Fue una limitación el tiempo para el desarrollo del trabajo, toda vez que actualmente los investigadores se encuentran terminando sus estudios en la Escuela Militar de Chorrillos.

Capítulo II. Marco teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Moreno et al(2022) en su trabajo de investigación titulado : *Liderazgo docente y necesidades psicológicas del alumnado: Un enfoque multinivel. Enseñanza y Formación Docente*. Realizada una medición que tiene el alumnado sobre el líder transformacional, transaccional y pasivo, que tienen, los docentes: así como las necesidades psicológicas del alumnado, en los niveles de satisfacción de sus necesidades básicas y de frustración. Los mismos que influyen en el desarrollo académico de los alumnos. Se tuvo una población de 858 alumnos divididos en (346 niños y 512 niñas), que fueron sometidos a un cuestionario de fácil desarrollo, considerando tres puntos principales. Se tuvo en consideración un enfoque cuantitativo que permitió la recolección de los datos numéricos para que sean sometidos al análisis respectivo, investigación básica solo se limitaron a recolectar información para aumentar los conocimientos profesionales de los investigadores, nivel descriptivo correlacional, diseño no experimental. Al término del estudio, el investigador concluye que la prueba de Rho de Spearman ($r = 0.535$) indica una correlación positiva moderada, concordante con el objetivo general. En este sentido, el liderazgo docente se encuentra relacionado con las necesidades psicológicas del alumnado, con la ayuda de complacer las necesidades y predijo de forma positiva la frustración de las necesidades

Almirón, (2020) en su investigación titulada *Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional* de la Revista electrónica de Investigación Docencia Creativa (España), tuvo como objetivo determinar qué tipo de liderazgo tiene mayor funcionalidad para el desarrollo óptimo de la empresa; el estudio fue desarrollado mediante el enfoque cualitativo, del tipo descriptivo, mediante una revisión bibliográfica de artículos científicos relacionados al Liderazgo transaccional y Liderazgo estratégico. Los resultados del estudio evidencian una diferencia entre el liderazgo transaccional y el liderazgo estratégico; mientras el liderazgo transaccional se sustenta en el intercambio o transacción, de acuerdo al rendimiento de los trabajadores, el liderazgo transformacional se centra en el rol del líder como un elemento de cambio, que promueve la motivación y el compromiso del equipo, concentrándose en los aspectos cualitativos, en la búsqueda de la generación de relaciones, proporcionando significado a las tareas realizadas.

Como conclusión el autor establece que existen diferentes parámetros de acuerdo a las situaciones operacionales, que permiten medir el liderazgo transformacional y el liderazgo

transaccional; por lo tanto, no existe un estilo de liderazgo que sea mejor que el otro, teniendo en consideración que cada uno de estos estilos representa ventajas y limitaciones. Esta característica del liderazgo establece que sea el estilo de liderazgo que se utilice, este debe de ser flexible, adaptable a los contextos, necesidades situacionales y los requerimientos de la organización (Almirón, 2020).

Montoya, et al, (2022), en su artículo titulado *Liderazgo transformacional y cultura organizacional* (Colombia), tuvo el objetivo de analizar la influencia del ejercicio del liderazgo transformacional en la cultura organizacional; metodológicamente el estudio se desarrolló de acuerdo al enfoque cualitativo, siendo una investigación teórica descriptiva del tipo documental, el actual revisaron artículos científicos relacionados a las categorías en un periodo de tiempo desde el año 2010. En éste proyecto de investigación donde el Liderazgo y la Cultura Organizacional son actualmente los pilares de las organizaciones que buscan pilar de toda organización independientemente de su tamaño, prioriza la posibilidad de prever resultados positivos a través de una planificación y control.

Al término del estudio los autores concluyen en que toda organización que busca obtener resultados positivos, debe de considerar como pilares fundamentales al liderazgo y a la cultura organizacional; estos dos pilares garantizan un clima laboral estable, en el cual el líder se constituye como un elemento que sirve de guía proporcionando un buen acompañamiento, garantizando la estabilidad de la organización, promoviendo cambios positivos desde el interior de la organización, y desarrollando el buen desempeño de los trabajadores con el propósito de cumplir con las metas establecidas por la organización. Habría que agregar que la presencia del líder transformacional garantiza la salud y bienestar de los trabajadores, al disminuir los índices de estrés e incrementar la satisfacción laboral y el compromiso de los trabajadores para desarrollar sus labores

Canal et al., (2022) en su investigación titulada *Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector agroindustrial*, de la Revista Ciencias Sociales (México), consideraron como objetivo determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la felicidad laboral, entendiendo la felicidad bajo tres dimensiones: Satisfacción laboral, compromiso organizativo afectivo, compromiso organizacional. Metodológicamente el estudio se desarrolló mediante el enfoque cuantitativo, siendo un estudio de diseño correlacional y alcance descriptivo; se consideró una población de 700 participantes y una muestra de 120 trabajadores; como técnicas para la recolección de datos se empleó estadística descriptiva, y análisis de regresión simple. El resultado del estudio se estableció una correlación directa entre el liderazgo transformacional y la felicidad en los

centros laborales, determinando como este puede ser un criterio de relevancia en la productividad de los recursos humanos.

Finalmente se pudo concluir que todos los individuos tienen diferentes expectativas en sus trabajos, no existiendo una fórmula para incrementar los índices de felicidad en las organizaciones; sin embargo se puede contribuir a que las zonas y las labores puedan proporcionar felicidad a los empleados incrementando los índices de productividad en la organiza; en este contexto, el liderazgo transformacional se puede constituir como una herramienta que facilite los procesos y permita que las organizaciones se conviertan en lugares más agradables mediante factores como las características de la organización, la influencia de los líderes y el entorno. En tal sentido, al término del estudio se pudo establecer una relación estrecha entre el liderazgo transformacional la felicidad laboral y el cumplimiento de las metas empresariales Canal et al., (2022)

Meneses y Ochoa (2021), en su investigación titulada *El liderazgo transformacional en las operaciones militares del Ejército Ecuatoriano*, en la Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa (Ecuador); tuvieron como objetivo analizar la influencia del liderazgo que ejerce el personal militar hacia sus subordinados en el cumplimiento de operaciones, produciendo respuestas tangibles en el tratamiento de las operaciones militares; el estudio se desarrolló mediante el enfoque cualitativo del tipo descriptivo, la técnica de recolección de datos fue la indagación documental y el instrumento fue la ficha de análisis documental; los resultados del estudio establecieron que el propósito de lograr las metas de la organización los líderes deben de consolidar estrategias que les permitan ejercer el mando.

Al término de los estudio los autores concluyeron que el Liderazgo transformacional logra proyectar una actitud motivadora, positiva y creativa; esta condición incita a que los seguidores busquen crecer de forma individual, con la finalidad de cumplir con sus responsabilidades eficientemente, asimismo, que puedan trabajar en equipo y que se devuelvan de forma asertiva en un ambiente laboral agradable. Con relación al liderazgo transformacional en las operaciones militares, se pudo establecer que su aplicación es válida para enfrentar a un mundo versátil en el cual existen nuevos desafíos que demandan una mejora constante de capacidades; en este sentido se requiere contar con soldados que tengan la capacidad de enfrentar cualquier tipo de adversidad (Meneses y Ochoa, 2021).

2.1.2 Investigaciones nacionales

Noreña et al. (2021) en su investigación titulada “*Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de cadetes peruanos*” de la Revista Científica José María Córdova tuvo el objetivo de determinar la influencia de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional en el comportamiento innovador; el estudio se desarrolló mediante el enfoque cuantitativo de alcance correlacional explicativo, corte transversal y del diseño no experimental. La muestra empleada fue de 386 cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB; con relación a los instrumentos de recolección de datos se emplearon dos encuestas del tipo Likert, el cuestionario de Jansen (2005) y el cuestionario multifactorial de liderazgo corto (MLQ-5X) de Bass y Avolio (2000). En los resultados, se pudo determinar que la ruta entre el liderazgo transformacional y el liderazgo innovador es de 0,441, aceptando la hipótesis del estudio, este efecto se explica con la varianza explicada de 0,310

Al término del estudio, los autores concluyen que el liderazgo transformacional presenta un efecto positivo y significativo sobre este comportamiento, asimismo, se demostró que el liderazgo y el comportamiento innovador constituyen áreas de estudio en desarrollo que se encuentran en una fase exploratoria. Finalmente, de acuerdo a la evidencia teórica y empírica, el liderazgo constituye una variable que puede promover o detener la innovación. Por lo tanto, sería necesario la realización de una investigación empírica con el propósito de conseguir una mejor comprensión sobre la dinámica de las variables del estudio, así como también establecer cómo influye el liderazgo sobre la innovación (Noreña et al. (2021).

Cuva y Santillan (2021), realizaron la tesis “*Los estilos de liderazgo en la formación militar de cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, AF-2021*”, teniendo como objetivo determinar si los estilos de liderazgo utilizados en la formación militar de cadetes son apropiados. El diseño de la investigación es de tipo no experimental de corte transaccional o transversal, descriptivo. En esta investigación se concluyó que los tipos de liderazgo utilizados en el desarrollo profesional de los cadetes en la Escuela Militar de Chorrillos, son apropiados. Los resultados indican que el 47.1% de los participantes considera que los tipos de liderazgo utilizados son apropiados, mientras que el 41.2% de los participantes que han sido encuestados y son restantes afirman que son muy apropiados. Solo el 11.7% mencionó que los estilos de liderazgo están dentro de un rango dentro de lo normal. Adicionalmente, también se halló una relación de relevancia entre los estilos de liderazgo y la formación castrense de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos, ya que el valor fue menor a 0.05 ($0.000 < 0.05$), lo cual indica que se acepta la hipótesis que presenta la investigación y que sugiere la existencia de una relación entre las variables.

Al término del estudio los investigadores concluyeron que los estilos de liderazgo son aplicados en la formación militar de cadetes, toda vez que se obtuvo como resultados que, el 47.1 % de los cadetes indican que los estilos de liderazgo que se usan en la EMCH son los adecuados, y que el 41.2 % de los cadetes participantes manifiestan que los estilos son muy adecuados. Habría que mencionar también que se presenta una relación entre las variables estilos de liderazgo y formación militar; en este sentido se acepta la hipótesis de investigación, que manifiesta que existe una relación entre las variables del estudio (Cuva y Santillan, 2021).

Chipana (2022), realizó la tesis "*Liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal de tropa del Grupo de Artillería de Campaña N° 502, Chorrillos – 2022*", tuvo como objetivo general establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal de tropa del Grupo de Artillería de Campaña N°502, Chorrillos – 2022 y de este modo aprovechar todos los medios de comunicación de la institución para difundir las mejores alternativas a fin de incrementar el desempeño laboral del personal subordinado. El diseño que presenta la investigación es de tipo no experimental dado que la información fue recolectada mediante un cuestionario por un tiempo determinado, constó de 25 preguntas que demostraron el nivel de relación entre "Liderazgo Transformacional y el desempeño laboral del personal de Tropa del Grupo de Artillería de Campaña N°502, Chorrillos – 2022".

Al término del estudio la investigadora concluyó en que existe una relación positiva, de acuerdo al coeficiente correlacional de $Rho=0,786$, toda vez que el personal de tropa evidencia un respaldo de lealtad para con sus comandantes de sección quienes constituyen sus jefes inmediatos; en este sentido, se pueden emplear de manera adecuada los diversos medios de comunicación que dispone el Ejército con el propósito de realizar una difusión del Liderazgo Transformacional para el conocimiento del personal de tropa por medio de la oficina de operaciones psicológicas (Chipana, 2022).

Huapaya (2022), realizó la tesis "*Liderazgo transformacional y clima organizacional en los colaboradores de la municipalidad de Lurín, 2022*", tuvo como objetivo determinar como el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los colaboradores de la Municipalidad de Lurín – 2022; el estudio fue realizado mediante el método cuantitativo, tipo de investigación básica, de nivel correlacional, diseño no experimental corte transversal. La población del estudio estuvo conformada por 722 trabajadores de la municipalidad de Lurín y la muestra del estudio fue de 250 participantes; la técnica de recolección empleada fue la encuesta y el instrumento un cuestionario de 26 ítems medidos por la escala de Likert. Los resultados del estudio establecieron que en la Municipalidad de Lurín existe una relación entre

el liderazgo transformacional y el clima organizacional, esto se ha demostrado con un coeficiente rho de una puntuación de Spearman de 0.786 y un nivel de significancia de 0.000.

Las conclusiones del estudio establecieron que los trabajadores en su mayoría expresan que el liderazgo transformacional con un desarrollo de nivel regular con un 50,80 %, el cual va a ser equivalente a la percepción que se tendrá del clima organizacional, donde los trabajadores señalan que la variable desarrolla a un nivel regular con un 56,80 %. Asimismo, se encontró una relación favorable de relevancia entre las variables de la investigación realizada a los empleados de la municipalidad de Lurín, demostrada con un coeficiente rho. de 0.559 de Spearman y un nivel de significancia de 0.000. La explicación es dada a causa de los resultados de tipo descriptivos, donde se muestran que una gran cantidad de los empleados mencionan que la siguiente dimensión tiene un desarrollo de nivel regular con un 58,80%, lo que es comparable a la perspectiva que se tiene del clima organizacional (Huapaya, 2022).

Benavente (2021), en su investigación "*Liderazgo transformacional y clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas de la UGEL 06*" - Ate 2021", del repositorio digital de la Universidad Cesar Vallejo considerando como objetivo determinar como el liderazgo transformacional y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas de la UGEL 06–Ate 2021 se relacionan entre sí; el estudio se desarrolló mediante el enfoque cuantitativo, diseño de tipo no experimental, del tipo básico, el nivel correlacional y el corte transversal. La población del estudio estuvo conformada por 96 profesores contratados o nombrados, de ambos sexos, del nivel secundaria de dos instituciones educativas; la técnica de recolección fue la encuesta y el instrumento empleado fue un cuestionario elaborado de 18 preguntas para cada variable, en escala ordinal con 4 dimensiones. Los resultados del estudio establecieron una relación positiva y significativa (sig=0,000) entre las variables de la investigación a un nivel moderado (rho=0,719**).

La conclusión del estudio establece una relación positiva y significativa (sig=0,000) entre la influencia idealizada y el clima organizacional a un nivel moderado (rho=0,444**). En el segundo objetivo específico, se encontraron resultados donde existe una relación positiva y significativa (sig=0,000) entre la consideración individualizada y el clima organizacional a un nivel moderado (rho=0,473**). Asimismo, se encontraron resultados donde existe una relación positiva y significativa (sig=0,021) entre la estimulación intelectual y el clima organizacional a un nivel bajo (rho=0,235*). Finalmente, se encontraron resultados donde existe una relación positiva y significativa (sig=0,000) entre la motivación inspiracional y el clima organizacional a un nivel moderado (rho=0,565**) (Benavente,2021).

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Variable 1: Liderazgo transformacional

Definición

El liderazgo transformacional, aunque más complejo, es más potente. El líder en este enfoque reconoce y explota una necesidad o demanda personal existente de un seguidor potencial”, Los líderes transformacionales generalmente procuran que los líderes puedan sentir confianza, admiración, lealtad y respeto, lo que los impulsa a superar las expectativas. El líder tiene el poder de inspire y elevar moralmente a quienes lo siguen, fomentando aspiraciones compartidas y rechazando la ambición y el egoísmo (Burns, 1979 citado en Almiron, 2020)

El teórico James Downton fue el primero quien utilizaría el término "liderazgo transformacional" en 1973, dando inicio a lo que sería la historia del liderazgo transformacional con la búsqueda de un liderazgo que tenga la capacidad de alentar, inspirar y motivar a su personal. James MacGregor Burns expandió el estudio en 1978 pues había descubierto a lo que sería hoy en día conocido como teoría del liderazgo transformacional, donde se menciona que este tipo de liderazgo da mayor enfoque a los colaboradores y que el líder transformador posee la habilidad de motivar e incentivar a su personal para así poder mejorar y porque no también destacar su participación en la empresa. Bernard Bass, un investigador, amplió la teoría de MacGregor Burns en 1985 y agregó métodos para evaluar los beneficios del liderazgo transformacional.

En este sentido Burns, como uno de los primeros pensadores sobre el liderazgo transformacional, establece que el estilo de liderazgo se entiende como la capacidad del líder para influenciar en la conducta de sus seguidores (Burns, 1978 citado en Noreña et al., 2021). Habría que mencionar también que, de acuerdo a la teoría del liderazgo transformacional, existen cambios que se sostienen en estrategias de reestructuración, que van desde el aula hasta la organización educacional, para lo cual es necesario un estilo de liderazgo que este de alineado con estos cambios de desarrollo. Leithwood y Bass plantean que existe una necesidad para determinar una guía que pueda transformar el ambiente en el cual los individuos del campo se vienen desarrollando, la cual va desde la capacitación de profesores, el trabajo colaborativo y una distribución apropiada de las funciones con visión compartida por todos los integrantes de la organización (Ortega et al., 2019).

Teorías del liderazgo

Teoría del Hombre Z de Maslow: El creador de la Teoría Z fue Maslow, quien manifestaba que la motivación es un factor clave en la escala motivacional de las necesidades de los seres humanos, las cuales conforme van siendo satisfechas pasan a una nueva escala jerárquica. Maslow estableció cinco peldaños de necesidades que fueron ordenadas como primarias y secundaria, luego introdujo la trascendencia como un nuevo peldaño adicional, que le facilitó poder lanzar la teoría del hombre Z (Peris, 1998).

Sepúlveda (2009) en sus definiciones conceptuales manifestaba que la teoría del hombre Z se encuentra un paso más adelante que las teorías conductas conductuales X e Y establecidas por McGregor, donde definía que un líder Z tiene un potencial de líder transformacional que se encuentra autorrealizado ya que definen un líder Z como un potencial un líder transformacional autorrealizado.

Dimensiones

Según Bass (1985) en sus definiciones manifestaba que el líder es la persona que logra una motivación en su personal para lograr un desempeño óptimo que supere sus expectativas al realizar un proceso de transformación de sus actitudes y valores. Esto implica una forma que tienen los líderes de poder verse así mismo frente a sus colaboradores inmediatos para resolver los desafíos y oportunidades que tienen de su entorno. También logran establecer una visión inspiradora, influencia idealizada y Consideración individualizada

2.2.1.1 Dimensión 1: Visión inspiradora.

Es necesario convertirlo en una visión que sea capaz de generar inspiración, la cual pueda trascender y de igual manera pueda compartir cuando se logre quebrantar las normas que se han establecidos y se pueda crear algo que sea de novedad. necesario que todos participen ya que en el caso de que una empresa tenga una visión clara, posea una estrategia adecuada y sea capaz alcanzar el éxito, es el momento donde se debe de reconsiderar la estrategia, ya que el ambiente en el que se encuentra cambia rápidamente (Almirón, 2020). Cuando el líder inspira a los seguidores, los reta, proporciona sentido y le da significado a su trabajo, lo que causa es que éste fomenta un sentido de equipo con entusiasmo y optimismo los cuales son ejemplos de motivación inspiradora.

Habría que agregar que, se puede identificar como características del liderazgo transformacional a la inspiración y la motivación, considerando que los miembros de una organización pueden llegar a tener un alto rendimiento mediante la estimulación intelectual y la consideración individual (Hernandez et al., 2023 citado en Davila y Agüero, 2023). En este sentido, los líderes son capaces de inculcar en sus seguidores una visión del futuro donde por la cual comunican claramente sus expectativas. Además, es notorio el compromiso para conseguir las metas que están establecidas y propuestas y también que comparten la visión (Fischman, 2015).

2.2.1.2 Dimensión 2: Influencia idealizada.

El líder tiene un rol importante el cual es ser ejemplo a seguir de su personal; el líder es la persona que más tiempo invierte en ellos que en la oficina, participa en el trabajo con ellos, dedica tiempo para entrenar a todos en el trabajo, es considerado justo, inteligente y compasivo; sin embargo, cuando tiene que ser estricto es cierto. Los empleados lo siguen no por ser el líder, sino porque es una persona a la que respetan y quieren. Además, tiene la capacidad de aumentar la motivación de sus empleados y aumentar la ganancia de la empresa (Fischman, 2015).

2.2.1.3 Dimensión 3: Consideración individualizada.

Es crucial otorgar autoridad a los líderes o transferir la toma de decisiones a los niveles jerárquicos más bajos de la organización, ya que los empleados se sienten más motivados y comprometidos al tener mayor autonomía. A menudo, los líderes tienen dificultades para ceder el poder a sus subordinados debido a varios obstáculos, como el miedo a perder el puesto (los líderes que ceden el poder a sus subordinados tienen miedo de perder el control y sentirse superiores), la autoestima (los líderes con baja autoestima tienen dificultades para ceder el poder porque le sirve para cubrir sus inseguridades y hay miedo de perder la posibilidad de sentirse superior y perder el control).

En otras palabras, la consideración individualizada constituye el nivel de preocupación que tienen los líderes por el bienestar de los subordinados, así como también la asignación de sus proyectos individuales, buscando la superación de cada uno de sus seguidores; sin embargo, el líder transformacional, no muestra interés en aquellos seguidores que no se encuentran comprometidos con el grupo (Rojero, 2019). El objetivo de entregar el poder es ayudar a los seguidores a mejorar sus habilidades y habilidades para que puedan comprender las situaciones de manera integral, pensar críticamente y encontrar sus propias soluciones (Fischman, 2015).

2.2.2 Variable 2: Clima organizacional

Definición

El clima organizacional, es lo que llamamos el entorno de trabajo de una persona, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, las relaciones entre el personal de la empresa e incluso las relaciones con proveedores y clientes son todos componentes que contribuyen al entorno de trabajo de una persona. El clima organizacional puede ayudar u obstaculizar el buen desempeño de la organización en su conjunto o de algunas personas dentro o fuera de ella, y puede ser un factor diferenciador e influir en el comportamiento de sus miembros. En resumen, la palabra "percepción" significa que los directivos y trabajadores se forman de la organización a la que pertenecen y que tienen un impacto directo en el desempeño de la organización.

El Clima organizacional se constituye como una herramienta fundamental para la promoción de transformaciones y el logro de altos niveles de rendimiento en una organización (Paredes y Santos, 2021 citado en Yllescas et al., 2024). En este sentido, la configuración de un clima organizacional armonioso, se constituye como la base para que toda organización pueda desarrollar sus funciones en un clima laboral adecuado, en el cual los trabajadores puedan lograr su desarrollo personal y a la par contribuir con el logro de objetivos de la organización.

Chiavenato (2017) afirma que las percepciones e interpretaciones constantes de los empleados sobre su empresa determinan el clima organizacional, lo que afecta el comportamiento de los empleados. Colaboradores que diferencian una empresa de otra. Por lo tanto, se le considera como el lugar donde los miembros expresan sus sentimientos, se conecta y comparten experiencias en un entorno de trabajo. La historia se origina en las organizaciones, que son grupos de personas que interactúan y se relacionan. Los estudios sobre el clima organizacional comenzaron con la teoría de Koffka en 1935, que propuso un estudio sobre el entorno laboral. En 1939, Kurt Lewin añadió la teoría de campo y en 1964, Forehand y Gilmer definieron el clima como un conjunto de características en relación con las personas.

En la actualidad, se considera que el clima laboral es esencial para lograr cambios positivos en las empresas, ya que influye en la conducta de los empleados y los convierte en parte importante de la empresa, principalmente para lograr los objetivos organizacionales. Además, tiene un impacto directo en el desempeño y la motivación, así como en el compromiso con las organizaciones. Debido a que se realiza en relación con la conducta, el comportamiento

y los sentimientos de los trabajadores que trabajan en la organización, la base científica en la que se desarrolla la variable clima organizacional es psicológica.

La remuneración es una condición básica que existe en toda organización, la cual está orientada al reconocimiento del esfuerzo y desempeño individual dentro del ámbito institucional. Aunque el cadete no percibe una remuneración formal, sino únicamente una propina mensual, resulta fundamental que sus logros y dedicación sean valorados de manera justa y coherente con los principios de mérito y disciplina propios de la formación militar. En este sentido, se plantean estrategias que buscan fortalecer el sentido de equidad y motivación entre los cadetes: el reconocimiento oportuno del esfuerzo demostrado en el cumplimiento de sus funciones, la asignación simbólica o formal de incentivos que refuercen su compromiso, y la promoción de un entorno donde la compensación —aunque no necesariamente económica— sea percibida como justa y proporcional al rendimiento individual. Estas prácticas no solo refuerzan la motivación intrínseca del cadete, sino que también consolidan una cultura organizacional basada en el mérito, el respeto y la excelencia.

Teorías del clima organizacional

Teoría del Comportamiento Individual: Esta teoría está destinada a realizar un estudio específico de cada individuo dejando de lado la relación que se puede establecer entre el comportamiento que tiene cada individuo y las características organizacionales. Es decir se estudia como se comporta cada individuo indistintamente dentro de una organización. Esta teoría ha sufrido diferentes críticas por diversos autores, porque los aportes de esta teoría son muy escasos o muy poco significativos para poder comprender el funcionamiento de la dinámica psicológica que existen en las diferentes organizaciones (Litwin y Stringer ,1978)

Teorías de la Administración: Esta teoría se enfoca en realizar un análisis minucioso de la dirección de las organizaciones y sus efectos sobre el personal de colaboradores. Los autores se enfocan en manifestar que es óptimo el desarrollo de sistemas novedosos que se encuentren íntimamente relacionados con el funcionamiento de la organización, donde podemos mencionar, la adecuada división del trabajo, la estructuración de la organización total (Litwin y Stringer , 1978)

Dimensiones

Según Brunet. (2011) manifestaba que el personal de colaboradores de una organización debe tener las condiciones básicas para poder desarrollar sus responsabilidades

administrativas y operativas dentro de las instituciones para poder cumplir con los objetivos en los plazos previstos. El clima organizacional cumple un papel preponderante en las organizaciones, porque permite que exista un ambiente positivo donde el personal de colaboradores perciba que son tomados en consideración al brindársele los medios y recursos necesarios para su crecimiento personal y profesional. Para una mejor conceptualización se tuvo en consideración las siguientes dimensiones: Responsabilidad individual, apoyo, tolerancia al conflicto

2.2.2.1 Dimensión 1: Responsabilidad individual.

Esta dimensión evalúa el nivel de autonomía con el que cuenta en el desarrollo de sus funciones y en la toma de decisiones dentro del entorno institucional. Se reconoce que el cadete, como futuro oficial, debe asumir plena responsabilidad por sus acciones, lo que implica comprender cabalmente sus deberes y compromisos en la organización. En este contexto, se promueven estrategias que refuercen dicha autonomía, tales como: la comprensión clara de las responsabilidades asignadas, la posibilidad de ejecutar tareas conforme a criterios personales dentro del marco disciplinario y normativo, el cumplimiento de los deberes en los plazos establecidos, la capacidad para tomar decisiones vinculadas a su labor, y la aceptación de la responsabilidad sobre los resultados de dichas decisiones. Esta dimensión resulta fundamental en la formación militar, ya que fortalece la iniciativa, el juicio crítico y el liderazgo responsable en los cadetes (Brunet ,2011)

2.2.2.2 Dimensión 2: Apoyo.

Esta dimensión se orienta al fortalecimiento del compañerismo, entendido como la colaboración recíproca entre los miembros del grupo y su líder. Este principio es esencial en la formación militar, ya que promueve la unidad, el respeto y la eficiencia colectiva. Para su desarrollo, se implementan estrategias que refuercen la interacción positiva y el apoyo mutuo, tales como: recibir el respaldo oportuno del superior inmediato, valorar las recomendaciones orientadas a la mejora continúa formuladas por el jefe de área, reconocer el rol activo del líder en el acompañamiento del desempeño individual, y fomentar la cooperación entre los propios cadetes. Estas acciones consolidan un ambiente organizacional basado en la solidaridad, el respeto jerárquico y el trabajo en equipo, pilares fundamentales en la vida castrense (Brunet ,2011)

2.2.2.3 Dimensión 3: Tolerancia al conflicto.

Esta dimensión se enfoca en la evaluación del nivel de complejidad de las tareas asignadas dentro del entorno institucional y en la capacidad del cadete para enfrentarlas con eficacia y poder desarrollarlas a pesar de existir desafíos y conflictos. En el contexto de la formación militar, estas exigencias contribuyen al desarrollo de habilidades estratégicas y de liderazgo. Para abordar adecuadamente dichas tareas, se promueven diversas estrategias: adoptar una mentalidad adaptable frente a situaciones cambiantes, aplicar la creatividad en la resolución de problemas que afectan el funcionamiento de la organización, asumir riesgos calculados que favorezcan el desarrollo de competencias personales y profesionales, y fortalecer la habilidad para resolver conflictos de manera efectiva. Estas capacidades son esenciales en la preparación de oficiales líderes, capaces de actuar con iniciativa, criterio y responsabilidad ante los desafíos propios del ámbito militar (Brunet ,2011)

2.3 Marco conceptual

2.3.1 Liderazgo estratégico

Este método ayuda al líder a identificar y satisfacer las necesidades o requisitos específicos del seguidor. Los líderes del cambio necesitan confianza, admiración, lealtad y respeto para motivarse a superar las expectativas (Fischman, 2015).

2.3.2 Inspiración.

Si logras romper las normas establecidas y crear algo nuevo, debes transformarlo en una visión que inspire, trascienda y pueda ser compartida. Todos deben participar. El medio ambiente está evolucionando rápidamente. Es hora de repensar la estrategia de la empresa si esta tiene una visión clara y la estrategia adecuada (Fischman, 2015).

2.3.3 Influencia idealizada

Este concepto establece que los líderes son individuos objeto de admiración, respeto y confianza; toda vez que su conducta es destacadamente ética; este tipo de influencia es de dos formas, atribuida o en base a comportamientos (Noreña et al, 2021). El líder debe ser un ejemplo para sus seguidores; es la persona que pasa más tiempo con ellos que en la oficina, participa en el trabajo con ellos, dedica tiempo para entrenar a todos en el trabajo, es considerado justo, inteligente y compasivo; pero es estricto cuando necesita ser estricto. Los empleados siguen a 33 no por ser el líder, sino porque lo respetan y quieren. Además, es capaz de aumentar la motivación de los empleados y la ganancia de la empresa (Fischman, 2015).

2.3.4 Consideración individualizada.

Debido a que los empleados se sienten más motivados y comprometidos al tener más autonomía, es fundamental otorgar autoridad a los líderes o transferir la toma de decisiones a los niveles jerárquicos más bajos de la organización. Los líderes tienen dificultades para ceder el control a sus subordinados debido a una variedad de razones, los líderes con baja autoestima tienen dificultades para ceder el control a sus subordinados porque le sirve para cubrir sus inseguridades y tienen miedo de perder la sensación de superioridad (Fischman, 2015).

2.3.5 Clima organizacional

Se trata de las impresiones que los miembros de una organización comparten sobre aspectos clave de la misma. Estos aspectos incluyen percepciones relacionadas con las políticas, procedimientos y prácticas internas de la organización (Almirón, 2020).

2.4 Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de las Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN			
Variable 1 Liderazgo Transformacional	El líder transformacional reconoce y explota una necesidad personal existente de un seguidor potencial; buscan que los líderes sientan confianza, lealtad y respeto, lo que los impulsa a superar las expectativas de sus seguidores (Almiron, 2020)	Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores al articular una visión del futuro convincente y motivadora, incitándolos a adoptarla y trabajar en conjunto. Su carisma y presencia inspiran confianza y respeto entre aquellos a quienes lideran.	Inspiración	• Visión clara	1	Muy Alto (1)			
				• Carisma	2				
				• Modelado de comportamiento.	3				
				• Empoderamiento	4				
			Influencia idealizada	• Admiración y respeto	5	Regular (3)			
				• Integridad y congruencia	6				
				• Sacrificio personal	7				
			Consideración individualizada	• Escucha activa	8	Bajo (2)			
				• Adaptabilidad y flexibilidad	9				
				• Desarrollo personalizado.	10				
				• Reconocimiento y recompensa individual.	11				
Variable 2 Clima organizacional	Lo que llamamos el entorno de trabajo de una persona, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, las relaciones entre el personal de la empresa e incluso las relaciones con proveedores y clientes son todos componentes que contribuyen al entorno de trabajo (Chiavenato, 20	El ambiente laboral de una organización se establece a partir de las percepciones colectivas de sus empleados. Este ambiente, engloba el estado emocional general en el lugar de trabajo, reflejando niveles de satisfacción, motivación, compromiso y bienestar emocional de los trabajadores.	Responsabilidad individual.	• Cumple puntualmente con sus deberes y funciones asignadas	12	Muy Alto (1)			
				• Contribuye al cumplimiento de los objetivos grupales.	14				
				• Asume las consecuencias de sus actos con madurez y honestidad	15				
			Apoyo	• Disponibilidad del superior	16	Regular (3)			
				• Confianza para expresar inquietudes.	17				
				• Colaboración entre compañeros para alcanzar objetivos comunes.	18				
			Tolerancia al conflicto	• Capacidad para mantener la calma en situaciones tensas.	19	Bajo (2)			
				• Manejo asertivo de desacuerdos.	20				
				• Respeto hacia la opinión de los demás.	21				
									Muybajo (1)

2.5 Formulación de hipótesis

2.5.1 Hipótesis general

HG: Existe relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

HGo : No existe relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

2.5.2 Hipótesis específicos

HE 1: Existe una relación entre la inspiración y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

HE1o: No existe una relación entre la inspiración y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

HE 2: Existe una relación entre la influencia idealizada y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

HE2o: No existe relación entre la influencia idealizada y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

HE3: Existe relación entre la consideración individualizada y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025

HE3o: No existe relación entre la consideración individualizada y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025

Capítulo III. Marco metodológico

3.1 Enfoque de investigación

El estudio presente se basa en un enfoque cuantitativo, el cual implica la recolección de datos numéricos y análisis estadísticos para evaluar las hipótesis planteadas, este enfoque busca caracterizar, comprender y prever los eventos estudiados, con el propósito de identificar patrones recurrentes y relaciones causales entre diferentes variables. Esto implica que su objetivo principal es verificar suposiciones y desarrollar teorías, respaldándolas con pruebas y evidencia empírica (Hernández y Mendoza, 2018).

Habría que decir también que los investigadores cuantitativos evalúan una teoría mediante el empleo de hipótesis estrechas y la recolección de datos que permitan afirmar o refutar la hipótesis (Creswell, 2009). En este sentido, la hipótesis en la investigación cuantitativa constituye la guía hacia donde se direcciona el análisis de los resultados, determinando al término del estudio si es que se afirma o se niega la hipótesis. En el estudio realizado, se buscó conocer el nivel de relación entre el liderazgo estratégico y el clima organizacional en los cadetes de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos.

3.2 Tipo de investigación

Es del tipo básico, considerando que se inicia de un marco teórico y permanece en él; su finalidad es formular teorías innovadoras o realizar modificaciones en las existentes incrementando los conocimientos científicos o filosóficos sin llegar a contrastarlos con otro aspecto práctico (Maldonado, 2015). En este sentido el presente estudio busca generar nuevos conceptos y teorías relacionados al Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos CFB.

3.3. Método de la investigación

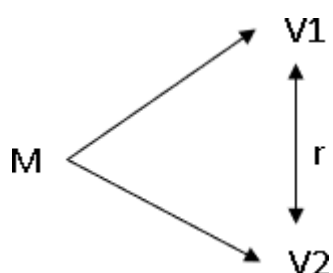
La investigación se desarrolló de acuerdo al método Hipotético deductivo. El método hipotético deductivo constituye una estrategia de investigación que tiene como origen la elaboración de una hipótesis, la cual posteriormente es puesta a prueba por medio de la experimentación y la observación; este método se basa en la deducción lógica y tiene como uno de sus objetivos extraer conclusiones partiendo de supuestos iniciales; su objetivo es la verificación o falsación de la hipótesis mediante un proceso sistemático y organizado (Hernández y Mendoza, 2018). En este sentido la presente investigación parte de la elaboración de una hipótesis relacionada a las variables Liderazgo transformacional y Clima organizacional.

3.4 Alcance de la investigación

Este estudio se realizó bajo el enfoque del alcance correlacional, el cual involucró la aplicación de procedimientos estadísticos para determinar la naturaleza de la relación entre la variable 1 y la variable 2, así como las dimensiones de ambas variables, el enfoque correlacional posibilita la evaluación del nivel de asociación entre dos variables. Para lograr esto, se requiere recopilar datos, analizarlos mediante herramientas estadísticas y emplear un coeficiente de correlación para determinar la fuerza de la relación (Valderrama, 2015).

Figura 2

Esquema de correlación



Donde:

M = Muestra

V1 = Variable 1: Liderazgo transformacional

V2 = Variable 2: Clima organizacional

r = Correlación entre dichas variables

3.5 Diseño de la investigación

En este estudio, se aplicarán procedimientos correspondientes a un diseño no experimental de tipo transversal. Los investigadores optaron por este enfoque debido a que no se realizará ninguna manipulación de las variables, lo que permitirá analizar la situación en la que se encuentran las variables en un contexto específico, como es el caso de la escuela militar de Chorrillos “CFB”, centrándose en la población y la muestra de esta investigación.

Esto implica que se observará el estado actual de las variables y sus dimensiones, lo que proporcionará parámetros para identificar posibles relaciones. Además, se eligió un diseño transversal porque la recolección de datos se llevó a cabo en un único momento durante la investigación (Hernandez et al, 2018).

3.6 Población, muestra, unidad de estudio

3.6.1 Población

La población es la totalidad de elementos, individuos, eventos u objetos que comparten al menos una característica común y son el foco central de interés en una investigación. Este conjunto abarca todas las instancias posibles que cumplen con los criterios establecidos, y puede ser tan amplio como una comunidad entera, un grupo específico de personas, una especie animal, un periodo de tiempo, o cualquier otro conjunto de unidades que comparten una característica relevante para el estudio en cuestión.

La comprensión de la población es esencial para definir el alcance y los objetivos de la investigación, así como para determinar la viabilidad (Bernal, 2016, p. 210). En esta investigación, la población de interés está compuesta por todos los cadetes pertenecientes al arma de Infantería, quienes se encuentran en la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", con un total de 300 cadetes.

3.6.2 Muestra

La muestra se define como un grupo cuidadosamente seleccionado de elementos que representa fielmente a una población más amplia. Este proceso de selección se realiza con el objetivo de obtener conclusiones o inferencias válidas sobre la totalidad de la población a partir del análisis de los datos recopilados en la muestra. Es crucial que la muestra sea representativa, es decir, que refleje de manera precisa las características y la diversidad presentes en la población de interés, para garantizar la validez y la fiabilidad de los resultados obtenidos mediante su estudio. La selección de una muestra adecuada es fundamental en la investigación científica, ya que influye directamente en la precisión y la generalización de las conclusiones obtenidas (Bernal, 2016). En este sentido, se seleccionó un subgrupo representativo de la población total, conformada por los cadetes de cuarto año de la especialidad de Infantería. Esta muestra, fue determinada en función del total de 176 cadetes que integran dicha población, con el propósito de garantizar la validez y generalización de los resultados obtenidos en el estudio.

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

N =	325	Tamaño de la población
Z =	1.96	Nivel de confianza (95%)
p =	0.5	Probabilidad de éxito

$$\begin{aligned}
 q &= 0.5 && \text{Probabilidad de fracaso} \\
 d &= 0.05 && \text{Margen de error} \\
 n &= \frac{[325 * (1.96)^2 * (0.5) * (1-0.5)]}{(0.05)^2 * (325 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)} \\
 n &= \frac{[325 * 3.8416 * 0.25]}{[324 * 0.0025 + 3.8416 * 0.25]} \\
 n &= \frac{96.0400}{1.21} \\
 n &= 176.4
 \end{aligned}$$

3.6.3 Unidad de estudio

Se denomina unidad de estudio, el objeto que se constituye como centro de la investigación, y del cual se obtendrán los resultados que permitirán desarrollar los procedimientos metodológicos correspondientes; en este sentido, se ha considerado como objeto de estudio a los cadetes pertenecientes al arma de infantería que cursan el cuarto año en la Escuela Militar de Chorrillos.

3.7 Técnica e instrumento para recolección de datos

3.7.1. Técnica de recolección de datos

Se empleó la encuesta, para la recopilación de información, utilizando como instrumento un cuestionario estructurado. Este cuestionario fue diseñado en función de los objetivos y variables del estudio, permitiendo recopilar información de manera sistemática y estandarizada. Su aplicación facilitó la obtención de datos cuantitativos relevantes para el análisis, asegurando la coherencia y pertinencia de las respuestas en relación con el propósito de la investigación.

3.7.2. Instrumentos de recolección de datos

Se utilizó la técnica de encuesta, la cual fue aplicada a una muestra de estudiantes. El instrumento empleado fue un cuestionario sobre clima organizacional, compuesta por 16 ítems distribuidos en tres dimensiones, en correspondencia con las variables establecidas en el estudio. Los datos obtenidos a través de este instrumento fueron ingresados y procesados mediante el software estadístico SPSS, con el fin de realizar el análisis cuantitativo correspondiente y obtener resultados válidos y confiables para el estudio.

Tabla 2

Diagrama de Likert

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

Fuente: Desarrollada en 1932 por el sociólogo Rensis Likert

3.7.3 Validación y Confiabilidad de Instrumentos

Para la validación del formulario utilizado en esta investigación, se aplicó el juicio de expertos como técnica fundamentada en el pensamiento crítico. Esta metodología permitió evaluar la pertinencia del instrumento en relación con su capacidad para medir adecuadamente las variables de estudio. La validación y confiabilidad del instrumento fueron determinadas a partir de la opinión de tres jueces expertos, quienes analizaron sus reacciones frente a diversas situaciones y contextos planteados en el formulario. La concordancia entre los jueces permitió establecer que el instrumento cumple con los criterios necesarios para medir los objetivos propuestos en la investigación, garantizando así su validez y rigor metodológico.

Al recibir el juicio de experto, se inició la evaluación previa del instrumento, denominada prueba piloto, en esta prueba colaboraron 20 cadetes pertenecientes al arma de infantería, a quienes se les comunicó con anticipación para que puedan participar. Esta prueba permitió la identificación de potenciales áreas de mejora que se puedan realizar en el formulario, antes de que este sea empleado para el estudio; este tipo de pruebas es realizado normalmente en las investigaciones cuantitativas. Con la finalidad de hacer una evaluación sobre la confiabilidad del instrumento, se utilizó el estándar Alfa de Cronbach. Este coeficiente provee de datos sobre la veracidad, fiabilidad y consistencia de las respuestas que se pueden obtener de un instrumento.

El Alfa de Cronbach se emplea en el método de componentes principales que sirve para la extracción de factores; este método permite conocer los factores que se han obtenido de acuerdo a los auto valores de la matriz de correlaciones; el alfa de Cronbach considera variables que se incluyen en el análisis de acuerdo al universo de las variables posibles, es decir, incrementa la posibilidad de generalizar los factores (Campos, 2006).

De este modo, se realizó un análisis sobre la relación con los coeficientes obtenidos del Alfa de Cronbach, con la finalidad de garantizar la estabilidad y exactitud del instrumento; para este propósito se utilizó la herramienta SPSS 27, con el propósito de procesar los datos y hacer un cálculo de los valores correspondientes. Todo esto se puede evidenciar en el proceso de recolección de datos que se realizó para validar los instrumentos se realizó de forma integral, toda vez que se combinó el juicio de expertos, pruebas piloto y el análisis estadístico con el fin de garantizar la fiabilidad y validez. Este enfoque reduce las posibilidades de que el instrumento de recolección de datos sea confiable y se adecue al tipo de investigación, proveyendo de una base de datos sólida para la recolección y procesamiento de datos puntuales.

Tabla 3*Criterio de Confiabilidad de Valores.*

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

Nota: Este instrumento se utilizó en la prueba piloto

De este modo, el coeficiente de Alfa de Cronbach, se constituye como una herramienta importante en la estimación de la consistencia interna de una agrupación de ítems en una encuesta, por lo cual se ha constituido como un pilar primordial en los estudios psicométricos; este coeficiente proporciona una medición cuantitativa sobre la fiabilidad de un instrumento, ayudando a los investigadores a determinar la coherencia en la relación de las preguntas, y su correlación. Este coeficiente se basa en una escala de valores de 0 a 1; un valor cercano a 1 muestra una consistencia alta, evidenciando una fuerte correlación entre las interrogantes que son parte del cuestionario y una medición confiable del mismo constructo o dimensión. En el caso el valor sea cercano a 0, este indica una baja consistencia, implicando como las preguntas pueden hacer una medición de conceptos distintos que no se relacionan entre sí.

Figura 3*Alfa de Cronbach - fórmula y datos*

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

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

Tabla 4*Confiabilidad Estadística del Instrumento para Medir la Variable 1*

Alfa de Cronbach	
escala	0.895

La fiabilidad del instrumento es excepcionalmente alta, alcanzando un valor de 0.895 para la variable 1, lo que indica una consistencia interna notablemente sólida en las respuestas obtenidas mediante la Escala de Likert.

Tabla 5

Confiabilidad Estadística del Instrumento para Medir la Variable 2

Alfa de Cronbach	
Escala	0.940

La confiabilidad del instrumento es excepcionalmente alta, registrando un coeficiente de 0.940 para la variable 2. Esta puntuación refleja una consistencia interna muy sólida en las respuestas recopiladas mediante la Escala de Likert.

Tabla 6

Validación de Expertos

Nro	Apellidos y nombres	Nota
1	Mg Zea Melodias Rodolfo	92.5
2	Mg Caro Ibarra Jorge	90
3	Mg Flores Ayllon Lorenzo	91
TOTAL		

Nota: Elaboración Propia

Realizada la validación del juicio de los expertos se obtuvo un resultado ponderado del 91.%, interpretándose que el instrumento es válido, permitiendo obtener los resultados por los investigadores.

3. 8 Procesamiento y método de análisis de datos

3.8.1. Técnica para el procesamiento de datos

El procesamiento de la información en esta investigación incluyó la recopilación de datos primarios sin procesar, los cuales fueron evaluados y clasificados con el propósito de identificar información relevante y procesable. Posteriormente, dichos datos fueron analizados y organizados en una base de datos que sirvió como fundamento para la elaboración de tablas de frecuencia y representaciones gráficas correspondientes. La información obtenida fue transferida a una unidad central para su procesamiento, el cual se llevó a cabo mediante el uso del programa estadístico SPSS. En este contexto, los datos recolectados fueron considerados como entradas y categorizados para facilitar un procesamiento eficiente y sistemático.

El objetivo de este procedimiento fue transformar los datos en información significativa que permitiera una comprensión clara de las variables estudiadas. Una vez completado el

análisis, se realizó una operación de salida que consistió en la evaluación de los resultados, contrastándolos con el marco teórico establecido; esto permitió la elaboración de un informe final que constituye la base para la toma de decisiones y la presentación formal de los hallazgos.

3.8.2 Método de análisis de datos

El análisis de datos se desarrolló mediante los métodos descriptivo e inferencial. En la fase de análisis descriptivo, se procedió a organizar los datos que fueron recopilados utilizando herramientas estadísticas básicas. Se emplearon tablas y figuras para representar visualmente la distribución de las respuestas de los cadetes, permitiendo identificar patrones y tendencias en las variables de estudio. Adicionalmente, se desarrolló una descripción de los resultados que se obtuvieron luego de someter los datos ya clasificados al programa SPSS.

El análisis inferencial, se constituye como un procedimiento metodológico en el cual el investigador infiere tendencias, propiedades y conclusiones con la finalidad de obtener una proyección sobre los resultados que se obtuvieron en la etapa de recolección de datos; de este modo, una vez desarrollado el análisis descriptivo, se desarrolló la etapa inferencial, presentando conceptos sobre las dos variables de estudio.

3.9 Aspectos éticos

El presente estudio fue desarrollado en conformidad con las normas, valores, usos y costumbres vinculados a la formación ética del investigador. Asimismo, se obtuvo el consentimiento informado de los participantes que integraron la muestra, quienes accedieron voluntariamente a emplear la herramienta dispuesta para la recolección de datos. Además, el trabajo se elaboró siguiendo los estándares del estilo APA, conforme al protocolo de formato establecido por la Escuela Militar.

Capítulo IV. Resultados

4.1 Análisis descriptivo

El presente capítulo expone los resultados del análisis estadístico descriptivo y cruzado aplicado a una muestra de 176 cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”. El análisis responde al objetivo general del estudio: determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional. El liderazgo transformacional fue evaluado a través de tres dimensiones: inspiración, influencia idealizada y consideración individualizada y el clima organizacional a las dimensiones Responsabilidad individual, apoyo y tolerancia al conflicto. Las respuestas fueron recolectadas mediante un cuestionario con una escala Likert de cinco puntos: 1 = Muy alto, 2 = Alto, 3 = Regular, 4 = Bajo, 5 = Nulo.

Figura 4

Escala de Likert

MUY ALTO	ALTO	REGULAR	BAJO	NULO
1	2	3	4	5

3.1.1 Liderazgo transformacional

Para el análisis descriptivo sobre el nivel de relación entre el Liderazgo transformacional y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela Militar, se consideraron las siguientes dimensiones:

Tabla 7

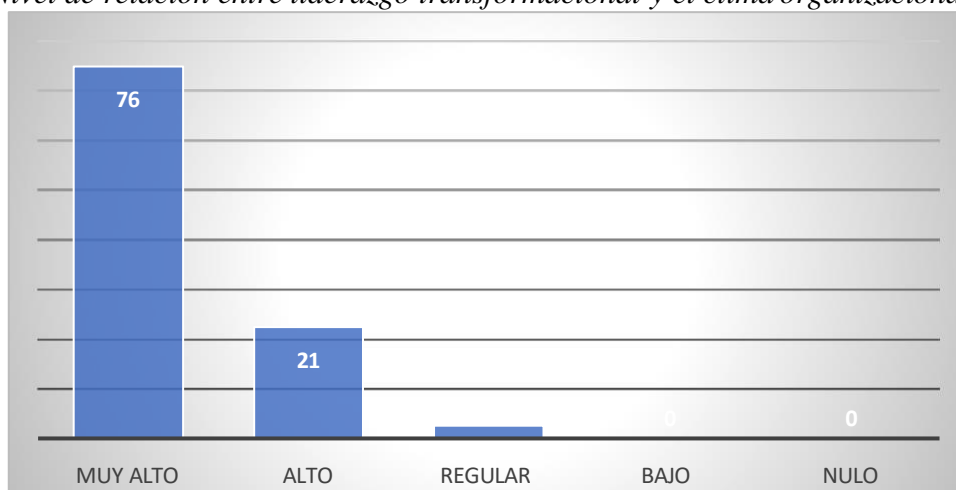
Nivel de Relación entre liderazgo transformacional y Clima Organizacional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy alto	134	76.1	76.1	76.1
	Alto	37	21.02	21.02	97.12
	Regular	5	2.6	2.6	99.72
	Bajo	0	0	0	0
	Nulo	0	0	0	0
	Total	176	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Figura 5

Nivel de relación entre liderazgo transformacional y el clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Con respecto a la relación entre la inspiración y el clima organizacional, un 76.01 % (134) considera que el nivel de relación es muy alto, un 21.02 % (37) considera que el nivel de relación es alto y un 2.6 % (05) de los cadetes considera que existe un nivel de relación regular. En este sentido se entiende que, si bien el liderazgo transformacional es fundamental en las organizaciones porque implica que el líder motive y guíe al personal de cadetes hacia el cumplimiento de las misión asignada, teniendo en consideración que le será de utilidad cuando ocupe puestos en el nivel estratégico.

3.1.1.1. Inspiración. La inspiración constituye la capacidad de líder para lograr que su personal trabaje arduamente, llegando a comprometerse con las metas de la organización (Yahaya y Ebrahim, 2016 citado en Londoño, 2022).

Tabla 8

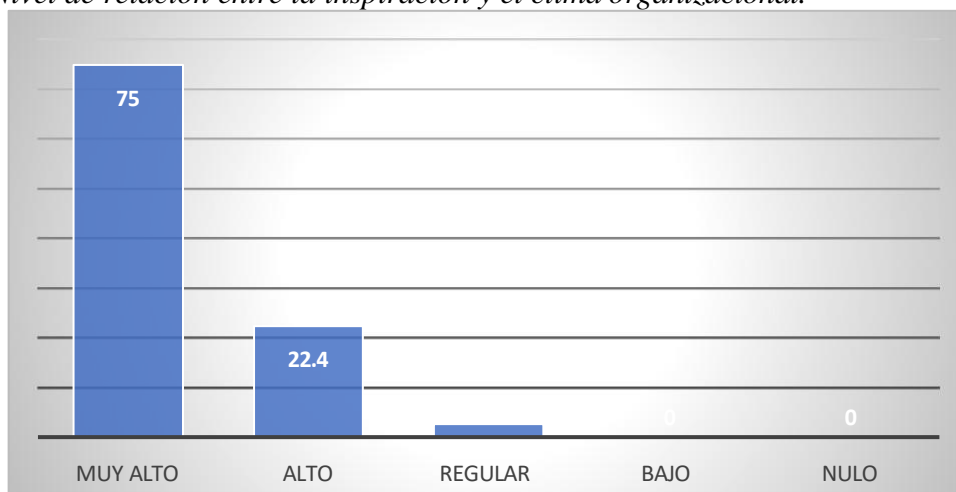
Nivel de Relación entre la Inspiración y el Clima Organizacional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy alto	132	75	75	75
	Alto	39	22.4	20.8	95.8
	Regular	5	2.6	2.6	98.4
	Bajo	0	0	0	0
	Nulo	0	0	0	0
	Total	176	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Figura 6

Nivel de relación entre la inspiración y el clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Con respecto a la relación entre la inspiración y el clima organizacional, un 75 % (132) considera que el nivel de relación es muy alto, un 22.4 % (39) considera que el nivel de relación es alto y un 2.6 % (05) de los cadetes considera que existe un nivel de relación regular. En este sentido se entiende que, si bien el liderazgo transformacional se emplea en los niveles estratégicos, los cadetes deben de desarrollar esta capacidad durante su permanencia en la Escuela Militar y durante su carrera de oficial, teniendo en consideración que le será de utilidad cuando ocupe puestos en el nivel estratégico.

3.1.1.2 Influencia idealizada. Es la característica de los líderes- poseedores de altos estándares éticos y morales- por la cual se constituyen como un ejemplo para los subordinados, quienes tratan de imitarlos (Cardona, 2000 citado en Londoño, 2022).

Tabla 9

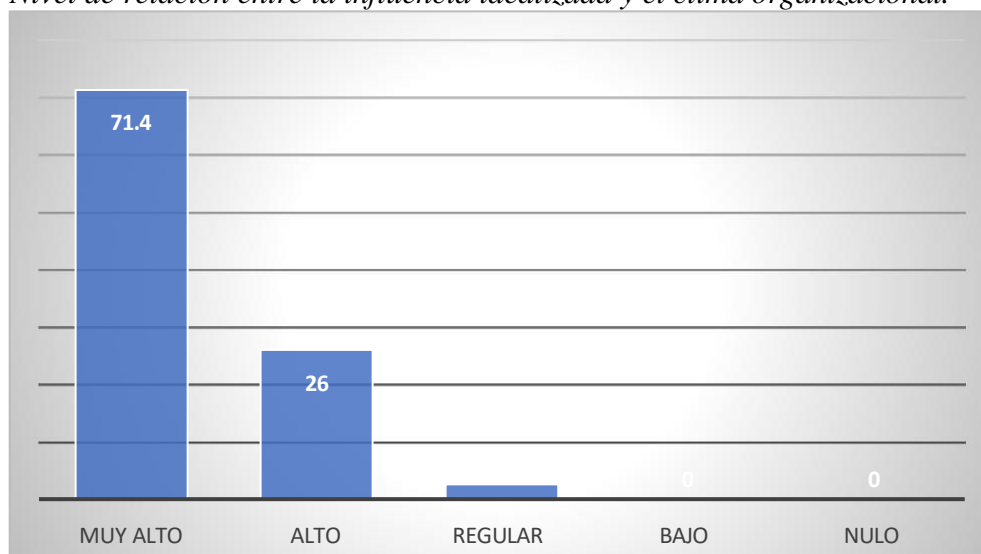
Nivel de Relación entre la Influencia Idealizada y el Clima Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy alto	126	71.4	76.6	76.6
	Alto	45	26	20.8	97.4
	Regular	5	2.6	2.6	100
	Bajo	0	0	0	0
	Nulo	0	0	0	0
	Total	176	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Figura 7

Nivel de relación entre la influencia idealizada y el clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Con respecto a la relación entre la influencia idealizada y el clima organizacional, un 71.4 % (126) considera que el nivel de relación es muy alto, un 26 % (45) considera que el nivel de relación es alto y un 2.6 % (05) de los cadetes considera que existe un nivel de relación regular. De este modo, se evidencia la influencia del líder transformación en sus subordinados, quienes ven en él un ejemplo a seguir tanto en la vida profesional como en la vida personal.

3.1.1.3 Consideración individualizada. Con respecto al nivel de relación entre la consideración individualizada y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela Militar, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 10

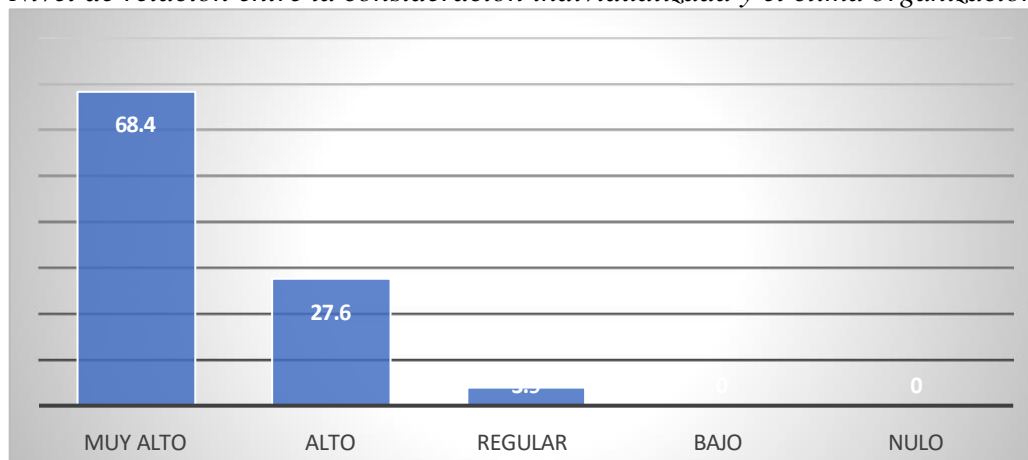
Nivel de Relación entre la Consideración Individualizada y el Clima Organizacional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy alto	120	68.4	76.6	76.6
	Alto	49	27.6	20.8	97.4
	Regular	7	3.9	2.6	100
	Bajo	0	0	0	0
	Nulo	0	0	0	0
	Total	176	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Figura 8

Nivel de relación entre la consideración individualizada y el clima organizacional



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Con respecto a la relación entre la consideración individualizada y el clima organizacional, un 68.4 % (120) considera que el nivel de relación es muy alto, un 27.6 % (49) considera que el nivel de relación es alto y un 3.9 % (07) de los cadetes considera que existe un nivel de relación regular.

3.1.2 Clima organizacional

Para el análisis descriptivo sobre el nivel de relación entre el Liderazgo transformacional y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela Militar, se consideraron las siguientes dimensiones:

3.1.2.1 Responsabilidad individual. Con respecto al nivel de relación entre la responsabilidad individual y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela Militar, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 11

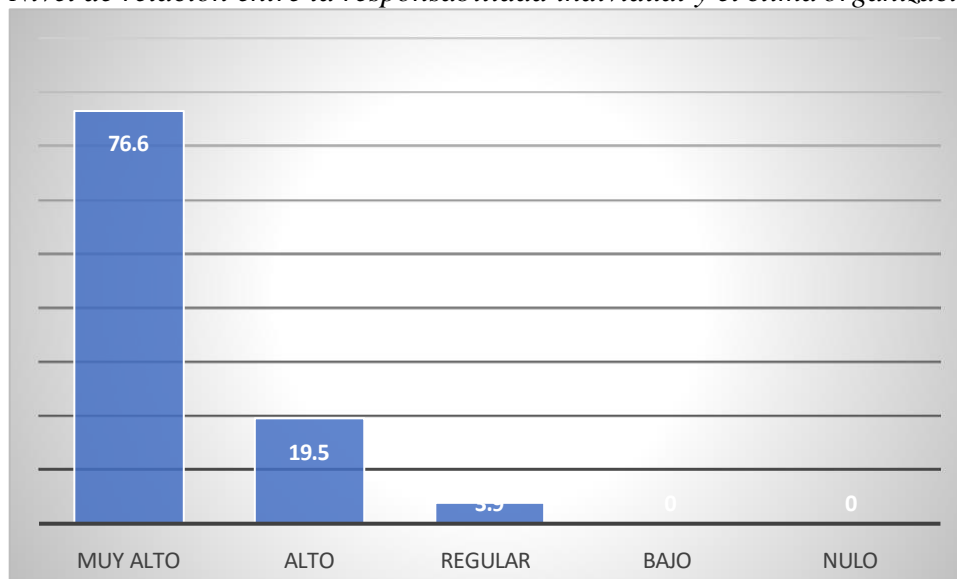
Nivel de Relación entre la Responsabilidad Individual y el Clima Organizacional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy alto	135	76.6	76.6	76.6
	Alto	34	19.5	20.8	97.4
	Regular	7	3.9	2.6	100
	Bajo	0	0	0	0
	Nulo	0	0	0	0
	Total	176	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Figura 9

Nivel de relación entre la responsabilidad individual y el clima organizacional



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Con respecto a la relación entre la responsabilidad individual y el clima organizacional, un 76.6 % (135) considera que el nivel de relación es muy alto, un 19.5 % (34) considera que el nivel de relación es alto y un 3.9 % (07) de los cadetes considera que existe un nivel de relación regular.

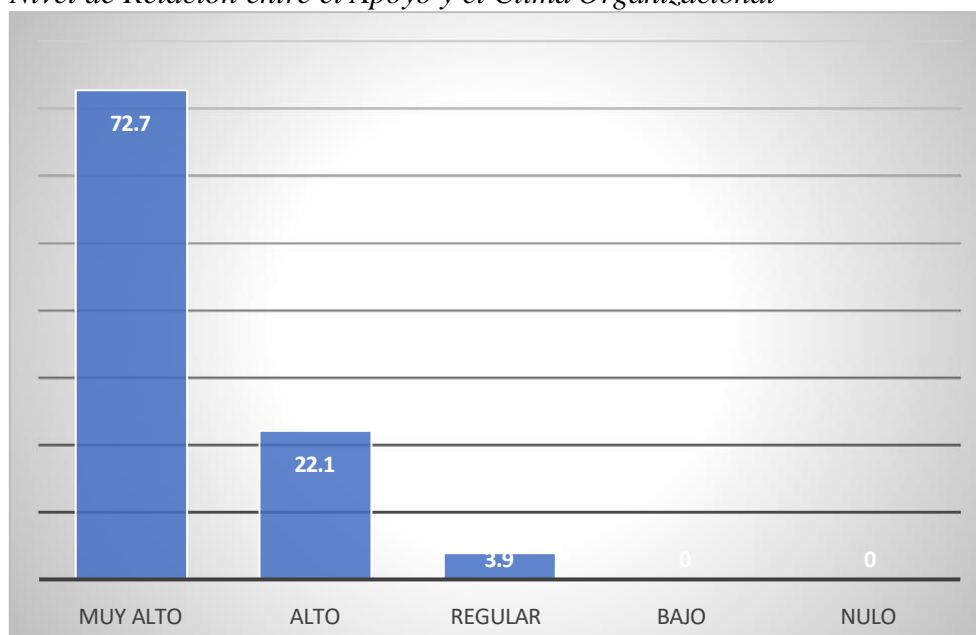
3.1.2.2. Apoyo. Con respecto al nivel de relación entre el apoyo y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela Militar, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 12

Nivel de Relación entre el Apoyo y el Clima Organizacional.

				Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Muy alto	128	72.7	76.6	76.6
	Alto	39	22.1	20.8	97.4
	Regular	9	3.9	2.6	100
	Bajo	0	0	0	0
	Nulo	0	0	0	0
	Total	176	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Figura 10*Nivel de Relación entre el Apoyo y el Clima Organizacional*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Con respecto a la relación entre el apoyo y el clima organizacional, un 72.7 % (128) considera que el nivel de relación es muy alto, un 22.1 % (39) considera que el nivel de relación es alto y un 3.9 % (09) de los cadetes considera que existe un nivel de relación regular

3.1.2.3 Tolerancia al conflicto. Con respecto al nivel de relación entre la tolerancia al conflicto y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela Militar, los resultados fueron los siguientes:

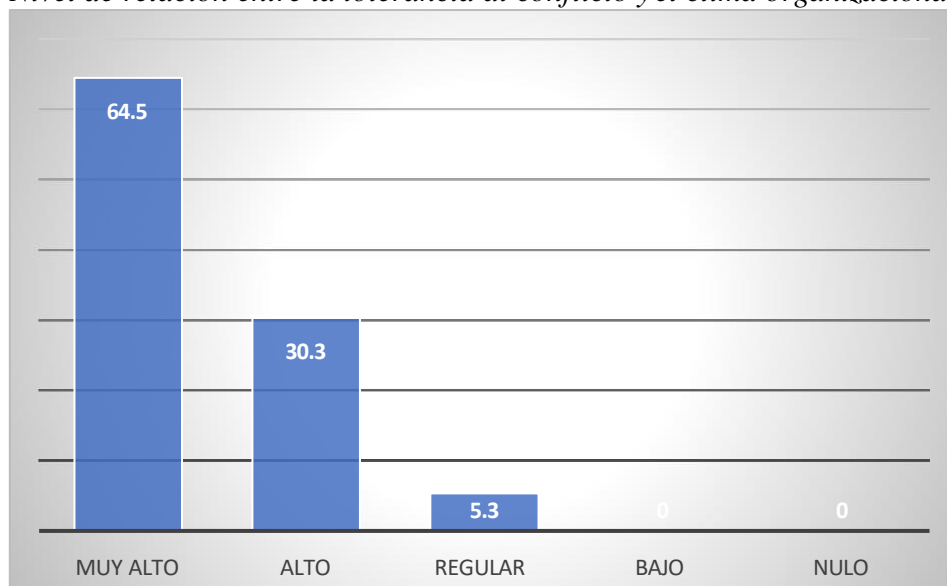
Tabla 13*Nivel de Relación entre la Tolerancia al Conflicto y el Clima Organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy alto	114	64.5	76.6	76.6
	Alto	53	30.3	20.8	97.4
	Regular	9	5.3	2.6	100
	Bajo	0	0	0	0
	Nulo	0	0	0	0
	Total	176	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Figura 11

Nivel de relación entre la tolerancia al conflicto y el clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Con respecto a la relación entre la tolerancia al conflicto y el clima organizacional, un 64.5 % (114) considera que el nivel de relación es muy alto, un 30.3 % (53) considera que el nivel de relación es alto y un 5.3 % (09) de los cadetes considera que existe un nivel de relación regular.

4.2 Análisis inferencial

4.2.1 Prueba de normalidad

Considerando que la muestra fue mayor a 50 de la muestra ($n > 50$), se procede a la prueba de normalidad en SPSS 27 de Kolmogorov-Smirnov, obteniendo como resultado:

Tabla 14

Pruebas de Normalidad.

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
V1. Liderazgo transformacional	0.019	80	0.002
D1. Inspiración	0.532	80	0.028
D2. Influencia idealizada	0.901	80	0.046
D3. Consideración individualizada	0.754	80	0.018
V2. Clima organizacional	0.144	80	0.019

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados de la prueba de normalidad (tabla 12), se puede evidenciar que la distribución de los datos es inexistente; asimismo, mediante la aplicación de la prueba “Kolmogorov-Smirnov”, se obtuvo que la Sig. Tiene un valor menor a 0.05 es decir el P-valué < 0.05 ; evidenciando que no existe una distribución normal de las variables, para lo cual es necesario efectuar una evaluación de correlación de Spearman, de acuerdo a la siguiente expresión:

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

D: Diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x - y.

N: Número de parejas.

Adicionalmente, se requiere considerar la presencia de datos similares a la hora de la organización, aunque estos sean reducidos, lo recomendable es ignorar esta circunstancia; toda vez que, el acercamiento actual al problema, requiere averiguar si un valor observado de ρ es significativamente diferente de cero (siempre tendremos $-1 \leq \rho \leq 1$); en este sentido, se requiere realizar el cálculo de la probabilidad, que sea mayor o igual que el ρ esperado, de acuerdo a la hipótesis nula, mediante un test de permutación.

Tabla 15

Escala de Interpretación para la Correlación de Spearman

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

Fuente: Elaboración propia

4.2.1 Contrastación de la Hipótesis General (HG)

Paso 1.

HG_a : Existe una relación directa y significativa entre la aplicación del desarrollo de competencias y la formación militar de los cadetes de Cuarto Año de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

HG_0 : No existe una relación directa y significativa entre la aplicación del desarrollo de competencias y la formación militar de los cadetes de Cuarto Año de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

Paso 2.

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

Paso 3.

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

Tabla 16

Prueba de Correlación de Spearman de la Hipótesis General.

		V1. Liderazgo transformacional	V2. Clima organizacional
Rho de Spearman	V1. Liderazgo transformacional	1.000	0.936
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	80
	V2. Clima organizacional	0.936	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	80

Interpretación: Como el coeficiente de R_{H0} de Spearman es 0.936, existe una correlación positiva muy alta, lo cual evidencia la existencia de una relación entre las preguntas, de acuerdo al propósito de la investigación. Además, el nivel de significancia es 0.000 es menor que 0.05 ($0.000 < 0.05$).

Paso 4.

La regla de decisión es la siguiente:

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

Paso 5

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

Conclusión: se rechaza la hipótesis general nula y se acepta la hipótesis general alterna, esto indica que, si existe una relación directa y significativa entre la aplicación del Liderazgo transformacional y el Clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

4.2.2 Contrastación de la Hipótesis Específica (HE1)**Paso 1.**

$HE1_a$: Existe una relación directa y significativa entre la inspiración y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

$HE1_0$: No existe una relación directa y significativa entre la inspiración y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025

Paso 2.

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

Paso 3.

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

Tabla 17

Prueba de Correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 1

			D1. Inspiración	V2. Clima organizacional
Rho de Spearman	D1. Inspiración	Coeficiente de correlación	1.000	0.746
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	80	80
	V2. Clima organizacional	Coeficiente de correlación	0.746	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	80	80

Interpretación: Como el coeficiente de R_{h0} de Spearman es 0.746, existe una correlación positiva alta. Además, el nivel de significancia es 0.000 es menor que 0.05 (0.000 < 0.05).

Paso 4.

La regla de decisión es la siguiente:

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

Paso 5.

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

Paso 6.

Conclusión: se rechaza la hipótesis Específica 1 nula y se acepta la hipótesis Específica 1 alterna, esto indica que, si existe una relación directa y significativa entre la inspiración y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

4.2.3 Contrastación de la Hipótesis Específica 2 (HE2)

Paso 1.

HE_{2a} : Existe una relación directa y significativa entre la influencia idealizada y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

HE_{20} : No existe una existe una relación directa y significativa entre la influencia idealizada y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025

Paso 2.

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

Paso 3.

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

Tabla 18
Prueba de Correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 2

		D2. Influencia idealizada		V2. Clima organizacional
Rho de Spearman	D2. Influencia idealizada	Coeficiente de correlación	1.000	0.816
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	80	80
	V2. Clima organizacional	Coeficiente de correlación	0.816	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	80	80

Interpretación: Como el coeficiente de R_{H0} de Spearman es 0.816, existe una correlación positiva alta. Además, el nivel de significancia es 0.000 es menor que 0.05 (0.000 < 0.05).

Paso 4.

La regla de decisión es la siguiente:

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

Paso 5.

Decisión estadística. Si 0.000 > 0.05. Aceptar H_0

Paso 6.

Conclusión: se rechaza la hipótesis Específica 2 nula y se acepta la hipótesis Específica 2 alterna, esto indica que, si existe una relación directa y significativa entre la influencia idealizada y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

4.2.4 Contrastación de la Hipótesis Específica 3 (HE3)

Paso 1.

HE3_a : Existe una relación directa y significativa entre la consideración individualizada y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela Militar “CFB”.

HE₃₀ : No existe una relación directa y significativa entre la consideración individualizada y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela Militar “CFB”.

Paso 2.

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

Paso 3.

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

Tabla 19

Prueba de Correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 3

		D3. Consideración individualizada		V2. Clima organizacional
Rho de Spearman	D3. Consideración individualizada	Coefficiente de correlación	1.000	0.714
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	80	80
	V2. Clima organizacional	Coefficiente de correlación	0.714	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	80	80

Interpretación: Como el coeficiente de Rh0 de Spearman es 0.714, existe una correlación positiva alta. Además, el nivel de significancia es 0.000 es menor que 0.05 (0.000 < 0.05).

Paso 4.

La regla de decisión es la siguiente:

- Rechazar H0 si sig (ρ -valor) es menor que 0.05.
- Aceptar H0 si sig (ρ -valor) es mayor que 0.05.

Paso 5.

Decisión estadística. Si 0.000 > 0.05. Aceptar H0

Paso 6.

Conclusión: se rechaza la hipótesis Específica 3 nula y se acepta la hipótesis Específica 3 alterna, esto indica que, si existe una relación directa y significativa entre la consideración individualizada y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela Militar “CFB”.

Capítulo V. Discusión de resultados

Con relación a la Hipótesis General, de acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis descriptivo e inferencial establecen una relación directa y significativa entre el Liderazgo transformacional y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela Militar “CFB”, toda vez que de acuerdo al análisis descriptivo, un 85 % de los cadetes considera que la personalidad del líder tiene gran influencia en el clima organizacional; con relación al análisis inferencial, se obtuvieron como resultados que existe un coeficiente de correlación de 0.936, lo cual indica que existe una relación positivamente alta entre las variables.

De acuerdo a las teorías sobre el Liderazgo transformacional, Burns sostiene que el líder transformacional tiene la capacidad de influir en la conducta de sus seguidores, logrando influir en el rendimiento de la organización (Burns, 1978, citado en Noreña et al., 2021). De este modo se puede observar que el comportamiento de un líder influye en el comportamiento de una institución, y por ende en su clima organizacional. Habría que agregar también como un aporte desde la teoría del Liderazgo carismático, que en la medida que exista una asociación entre el estudiante y el docente, este ejerce una influencia que le permite motivar de forma adecuada a sus seguidores, con el propósito definido del logro de objetivos comunes (House, 2002 citado en Reyna et al., 2021). En este sentido, se concibe que el Liderazgo Transformacional se refiere a una gestión adecuada para el cambio del rumbo de la organización, mediante la redefinición de la cultura organizacional, la motivación y la inspiración, logrando alinear a los individuos con los objetivos de la organización (Fernández 2002 citado en Reya et al., 2021).

De acuerdo a lo citado anteriormente se infiere que la tarea del líder transformacional se encuentra relacionada a la influencia en sus subordinados mediante la inspiración, toda vez que se configura una estrecha relación entre el docente y el discente, la cual se refuerza progresivamente, logrando influir en el comportamiento de los integrantes de la organización.

Con relación a la Hipótesis Especifica N° 1, de acuerdo a los resultados del análisis descriptivo plasmado en la Tabla N° 6, un 75 % (132) considera que el nivel de relación es muy alto, un 22.4 % (39) considera que el nivel de relación es alto y un 2.6 % (05) de los cadetes considera que existe un nivel de relación regular. En este sentido se entiende que, si bien el liderazgo transformacional se emplea en los niveles estratégicos, los cadetes deben desarrollar esta capacidad durante su permanencia en la Escuela Militar y durante su carrera de oficial. De acuerdo al análisis inferencial, se pudo establecer una correlación de 0.746, la cual indica una relación positivamente alta entre la inspiración y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela Militar “CFB”.

Con respecto al Liderazgo transformacional, Montoya et al., (2021), manifiesta que un líder transformacional obtiene resultados cuando son carismáticos con sus seguidores, por lo cual constituyen una fuente de inspiración; de este modo, se puede relacionar de forma individual con los subordinados y la satisfacción de sus necesidades, logrando también a influenciarlos intelectualmente. Por lo cual, se presentan como principales componentes del liderazgo transformacional: la influencia idealizada, también denominada carisma, la estimulación intelectual, la consideración individualizada y la motivación inspiracional. En este sentido, de acuerdo a los resultados se evidencia que, al existir un líder transformacional, que tiene carisma, podrá crear un clima organizacional agradable que promueve el desarrollo de la organización en pleno.

Habría que considerar que los líderes transformacionales ejercen su influencia por medio de las interrelaciones con los integrantes del grupo, promoviendo los cambios de visión que guían a cada individuo de obviar sus intereses particulares para lograr el interés colectivo, aun así no se logren satisfacer necesidades como la seguridad y la salud; de este modo, se definen como las características del líder transformacional el carisma, la creatividad y la interactividad (Bass y Avolio 2006 citado en Parraguez, 2019).

De acuerdo los conceptos plasmados en el marco teórico, se pudo identificar como características del liderazgo transformacional a la inspiración y la motivación, considerando que los miembros de una organización pueden llegar a tener un alto rendimientos mediante la estimulación intelectual y la consideración individual (Hernández et al., 2023 citado en Davila y Agüero, 2023). Por lo tanto, la inspiración es uno de los instrumentos del líder transformacional para influir en su personal, toda vez que este estilo de liderazgo, se caracteriza también por la ética del líder, generando un sentimiento de confianza e inspiración en sus seguidores. En este sentido, lo corrobora los resultados del análisis descriptivo e inferencial.

Con relación a la Hipótesis específica N° 2, de acuerdo a los resultados del análisis descriptivo sobre el nivel de relación entre la influencia idealizada plasmado en los resultados de la Tabla N° 7, un 71.4 % (126) considera que es muy alto, un 26 % (45) considera que el nivel de relación es alto y un 2.6 % (05) de los cadetes considera que existe un nivel de relación regular. De este modo, se evidencia la influencia del líder transformación en sus subordinados, quienes ven en él un ejemplo a seguir tanto en la vida profesional como en la vida personal. De acuerdo a los resultados del análisis inferencial, se estableció un coeficiente de correlación de 0.816, lo cual indica una relación positivamente alta entre la influencia idealizada y el clima organizacional.

La influencia idealizada establece que los líderes son individuos objeto de admiración, respeto y confianza; toda vez que su conducta es destacadamente ética; este tipo de influencia es de dos formas, atribuida o en base a comportamientos (Noreña et al, 2021). Habría que agregar que, los líderes transformacionales, tienden a preocuparse por el bienestar de sus seguidores, creando un ambiente laboral de confianza respeto y cooperación. Por lo tanto, se corrobora la relación directa y significativa entre la influencia idealizada y el clima organizacional.

Habría que mencionar también que, la influencia idealizada se refiere a la identificación y el intento de los seguidores por emular a su líder, considerando que este sostiene su carisma en valores morales legítimos, lo cual inspira a realizar mayores acciones de las que exige el deber, anteponiendo las necesidades de sus seguidores a las propias; estas acciones, hacen que los seguidores se identifiquen más con la misión y los objetivos de la organización, de este modo, los seguidores experimentan un mayor compromiso, y los más cohesivos tienen un mayor nivel de participación, incrementando los niveles de desempeño en la organización y por ende cumplir los objetivos (Bass, 1998 citado en Paez et al., 2014). En el caso de los cadetes de la escuela militar, se puede evidenciar como los cadetes progresivamente incrementan sus conocimientos relacionados al liderazgo, esto en las diferentes actividades en las cuales los cadetes están a cargo de personal subordinado, logrando desarrollar cada una de las capacidades que de forma sinérgica conforman el liderazgo transformacional.

Con relación a la Hipótesis específica N° 3, de acuerdo a los resultados del análisis descriptivo plasmados en la tabla N° 8, la relación entre la consideración individualizada y el clima organizacional, un 68.4 % (120) considera que el nivel de relación es muy alto, un 27.6 % (49) considera que el nivel de relación es alto y un 3.9 % (07) de los cadetes considera que existe un nivel de relación regular. De acuerdo a los resultados del análisis inferencial, el cual muestra un 0.714, por lo cual se evidencia un nivel de correlación positivamente alta.

Contrastando con la literatura sobre la consideración individualizada, se pudo establecer que este concepto se refiere al nivel de preocupación que tiene un líder sobre la situación de los subordinados; en este sentido, esta preocupación permite que el subordinado corresponda a su líder con el cumplimiento eficiente de las ordenes. En otras palabras, la consideración individualizada constituye el nivel de preocupación que tienen los líderes por el bienestar de los subordinados, así como también la asignación de sus proyectos individuales, buscando la superación de cada uno de sus seguidores; sin embargo, el líder transformacional, no muestra interés en aquellos seguidores que no se encuentran compenetrados con el grupo (Rojero, 2019). En este sentido, se puede corroborar que la relación entre la consideración

individualizada y el clima organizacional, se basa en el nivel en que el líder transformacional se involucra con sus subordinados, en todas las actividades de la organización, desarrollando de este modo, todas las capacidades que son parte de líder transformacional; de este modo, al egresar de la Escuela Militar, los cadetes ya han desarrollado muchas características del líder.

De acuerdo a los resultados de los análisis descriptivo e inferencial, así como también la revisión de las teorías y conceptos citados en el marco teórico, se puede establecer la relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional; asimismo, con relación a las dimensiones de la variable clima organizacional, igualmente se pudo establecer la relación directa entre la dimensión inspiración y el clima organizacional, toda vez que el líder transformacional inspira respeto, motivación y confianza, creando un ambiente laboral agradable, en el cual todos los individuos que son parte de la organización trabajan arduamente para el logro de metas.

Con relación a la dimensión influencia idealizada, es la capacidad que tiene el líder para actuar de forma íntegramente y generar confianza en su personal, influenciando de forma positiva (García et al., 2011 citado en Sardon, 2017). La influencia idealizada esta caracterizada por la demostración de confianza, la generación de lealtad, la conducta honesta y la promoción del compromiso; estas características hacen que el líder transformacional sea respetado por sus acciones y no solo por la autoridad de su cargo, generando también la satisfacción de sus seguidores (Bernal, 2001 citado en Sardon, 2017).

Finalmente, se pudo establecer que el líder transformacional se caracteriza por estándares altos de moral y ética, lo cual influye en el comportamiento de sus subordinados, quienes ven en él un modelo a seguir, en todos los aspectos de la vida; con relación a la consideración individualizada, la preocupación del líder transformacional por el bienestar de sus subordinados, llegando también a guiar a sus seguidores en lo correspondiente a su ámbito profesional, le permite al líder transformacional generar un ambiente laboral en el cual todos los integrantes de la organización buscan lograr las metas de la organización, así como también tener un crecimiento profesional.

Conclusiones

En relación al objetivo general, se concluye que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela Militar “CFB”. En este sentido, el análisis de frecuencia mostró que el 75.5 % de los cadetes considera muy alta la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, particularmente los cadetes de cuarto año quienes han llevado programas en donde se conocen otros estilos de liderazgo. El análisis con la prueba de correlación de Spearman arrojó un coeficiente de 0.936 con un nivel de significancia de 0.000, indicando una correlación positiva muy alta y significativa. Esto significa que si bien los cadetes de infantería, desarrollan diferentes estilos de liderazgo, el liderazgo transformacional constituye una capacidad que les va a permitir generar un clima organizacional adecuado en sus unidades. Habría que agregar que el liderazgo transformacional, se caracteriza por la generación del cambio en el comportamiento de los seguidores, el cual se logra cuando los líderes se involucran con su personal, desarrollan actividades conjuntamente, velan por su bienestar y son un ejemplo de valores morales para sus subordinados.

Con relación al objetivo específico N° 1, se concluye que existe una relación directa y significativa entre la inspiración y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela Militar “CFB”. De acuerdo al análisis descriptivo, un 75 % de los cadetes considera que existe un nivel de relación “Muy Alto” y un 22.4 % considera que el nivel de relación es “Alto”. De acuerdo al análisis inferencial, la prueba de correlación de Spearman arrojó un coeficiente de 0.746 con un nivel de significancia de 0.000, indicando una correlación positiva muy alta y significativa. Esto significa que el líder transformacional al ser una persona con estándares altos en lo referente a la moral y la ética, inspira confianza y motivación, generando un clima organizacional adecuado.

Con relación al objetivo específico N° 2, se concluye que existe una relación directa y significativa entre la influencia idealizada y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela Militar “CFB”. De acuerdo al análisis descriptivo, un 71.4 % de los cadetes considera que existe un nivel de relación “Muy Alto” y un 25 % considera que el nivel de relación es “Alto”. De acuerdo al análisis inferencial, la prueba de correlación de Spearman arrojó un coeficiente de 0.816 con un nivel de significancia de 0.000, indicando una correlación positiva muy alta y significativa. Esto significa que el líder transformacional, al constituir un elemento que tiene gran influencia en la organización, genera un ambiente laboral agradable.

Con relación al objetivo específico N° 3, se concluye que existe una relación directa y significativa entre la consideración individualizada y el clima organizacional de los cadetes de infantería de la Escuela Militar “CFB”. De acuerdo al análisis descriptivo, un 68.4 % de los cadetes considera que existe un nivel de relación “Muy Alto” y un 27.6 % considera que el nivel de relación es “Alto”. De acuerdo al análisis inferencial, la prueba de correlación de Spearman arrojó un coeficiente de 0.714 con un nivel de significancia de 0.000, indicando una correlación positiva muy alta y significativa. La consideración individualizada promueve el apoyo del líder a sus seguidores, promoviendo su desarrollo tanto en el ámbito profesional como en el personal; asimismo, el líder busca implicarse con cada uno de sus subordinados para lo cual atiende sus necesidades de forma particular, y escuchando de forma activa sus preocupaciones, facilitando la percepción de un liderazgo operativo para la solución de problemas (Lopez et al., 2018).

Entre la satisfacción de las necesidades de alto orden de los subordinados, el líder transformacional se hace cargo del reconocimiento, el sentimiento de pertenencia y la autorrealización; esto lo logra mediante la generación de la conciencia de los subordinados con relación al logro de las metas colectivas y proporcionando la confianza suficiente para que los subordinados asuman nuevas responsabilidades (Mittal, 2015 citado en Lopes et al., 2028. Esto significa que la preocupación del líder transformacional por el bienestar y futuro laboral de los trabajadores con mayor compromiso por la organización, genera un mayor compromiso en el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

Recomendaciones

Con relación al objetivo general, se recomienda que la dirección de la Escuela Militar de Chorrillos establezca lineamientos sobre los estilos de liderazgo y su empleo para la elaboración de los diseños curriculares, toda vez que es necesario que los cadetes tengan un entendimiento sobre qué características de los estilos de liderazgo se asemejan a los niveles de comando, considerando que si bien el liderazgo transformacional es un estilo familiarizado con el nivel estratégico, es necesario que esta capacidad sea desarrollada progresivamente por los cadetes durante su carrera profesional. Asimismo, se recomienda que la Jefatura del Batallón de cadetes, programe talleres sobre el liderazgo transformacional, para los oficiales que se desempeñan como instructores; asimismo, es necesaria la implementación de talleres para los cadetes, particularmente de cuarto año, quienes son los que se encuentran más próximos a ejercer estos tipos de liderazgo en las unidades del Ejército.

En relación al objetivo específico N° 1 se recomienda que la Jefatura de Batallón fomente estrategias de liderazgo personalizado, tales como tutorías individuales, sesiones de orientación y retroalimentación periódica. Estas prácticas permitirán fortalecer la dimensión de consideración individualizada, mejorando la confianza entre superiores y subordinados y favoreciendo el desarrollo personal de los cadetes. Establecer espacios institucionales seguros para el diálogo y la gestión de conflictos, como mesas de trabajo entre cadetes y oficiales, círculos de conversación o comités internos. Esto contribuirá a mejorar la dimensión “tolerancia al conflicto”, aún identificada como un punto débil dentro del clima organizacional.

En relación al objetivo específico N° 2 se recomienda que la Jefatura del Batallón de cadetes aplique instrumentos de medición periódica sobre clima organizacional y estilos de liderazgo dentro de la Escuela Militar. Estas encuestas deben ser anónimas y sistematizadas, y sus resultados deben ser usados para tomar decisiones estratégicas que promuevan una cultura organizacional centrada en el bienestar y la excelencia.

En relación al objetivo específico N° 3 se recomienda que la Jefatura del Batallón de cadetes desarrolle un plan formativo que capacite a los cadetes y oficiales en competencias clave asociadas al liderazgo transformacional, tales como la capacidad de inspirar a sus subordinados, generar entusiasmo por los objetivos institucionales, reconocer y potenciar las fortalezas individuales, así como promover la innovación y la iniciativa. A través de estas competencias, se busca fortalecer valores como la confianza mutua, el compromiso con la misión institucional y el sentido de pertenencia a la comunidad militar.

Por otro lado, para fortalecer el clima organizacional de manera integral, es indispensable establecer mecanismos formales de participación, comunicación horizontal y

escucha activa, espacios para el diálogo, encuestas y reuniones periódicas, con la finalidad de que los cadetes expresen sus ideas, fortaleciendo la transparencia, la cohesión interna y la confianza. Este enfoque participativo fomenta una cultura organizacional abierta, resiliente y orientada al logro de objetivos. En suma, la implementación del liderazgo transformacional, acompañado de estrategias pedagógicas y organizacionales coherentes, representa una vía efectiva para consolidar un clima organizacional sano, participativo y motivador en la Escuela Militar de Chorrillos, en beneficio del desarrollo integral y profesional de sus cadetes.

Referencias

- Almirón, V. (2020). *Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional*. ReiDoCrea: Revista Electrónica de Investigación Docencia Creativa. <https://doi.org/10.30827/digibug.34629>
- Bass, B. (1985). *Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas*. Nueva York: Free Press.
- Benavente, A., (2021). *Liderazgo transformacional y clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas de la UGEL 06 - Ate 2021* [Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/67202>
- Calderon D. G., Alaniz, G. S., & Rojo M. Z. (2024). *Estilos de Liderazgo de Daniel Goleman*. TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río, 11(21), 47–49. <https://doi.org/10.29057/estr.v11i21.11823>
- Campo, A. *Usos del coeficiente de alfa de Cronbach*. *Biomed*. [Internet]. 1 de diciembre de 2006 [citado 20 de octubre de 2025];26(4):585-8. Disponible en: <https://revistabiomedica.org/index.php/biomedica/article/view/327>
- Canal , A. I., Ovalles-, L. V., Sandoval , L. A., & Valdez, O. (2023). *Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector agroindustrial* . *Revista De Ciencias Sociales*, 29(1), 79-94. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39736>
- Chipana, D., (2022). *Liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal de tropa del Grupo de Artillería de Campaña N°502, Chorrillos – 2022* [Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/105828>
- Cuva, V & Santillan, J (2021). *Los estilos de liderazgo en la formación militar de cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”*. Repositorio Escuela Militar de Chorrillos. <https://hdl.handle.net/20.500.14803/1062>

- Chiavenato, I. (2014). Introducción a la teoría general de administración. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill. <https://epage.pub/doc/chiavenato-2014-introducao-a-teoria-geral-da-administraao-ed-9-yv1kko18z9>
- Davila, R. C., y Agüero, E. del C. (2023). *Liderazgo transformacional y clima organizacional en una empresa de tecnología en Lima durante el 2022*. AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería, 11(3), 81–86. <https://doi.org/10.15649/2346030x.3369>
- Fernández , V. H. (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. Espí-ritu Emprendedor TES, 4(3), 65–76. <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.207>
- Fischman, D. (2015). *El camino del líder*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas <https://es.scribd.com/document/635627333/El-Camino-Del-Lider-David-Fischman>
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. Pensamiento psicológico, 9(16), 41-54
- Huapaya, R., (2023). *Liderazgo transformacional y clima organizacional en los colaboradores de la Municipalidad de Lurín - 2022* [Universidad Autónoma del Perú]. <https://hdl.handle.net/20.500.13067/2575>
- Litwin y Stringer ,(1978) *El Clima Organizacional*, Revista Enfasis, Julio 1998. Disponible: <https://sites.google.com/site/nuevadmon/desarrollo-organizacional-do/clima-organizacional/modelo- de -litwin-y-stinger-sobre-clima-organizacional>.
- Londoño, C., (2022). *Estilos de liderazgo en los medios públicos ecuatorianos*. Revista de Comunicación, 21(1), 251-272. <https://doi.org/10.26441/RC21.1-2022-A13>
- López, J. J., Grau, E., Gil, P. R., & Figueiredo, H. (2018). *Relación entre los estilos de Liderazgo Transformacional y Laissez-faire y el Síndrome de Quemarse por el Trabajo en profesores de educación secundaria*. Acciones E Investigaciones Sociales, 1(39). https://doi.org/10.26754/ojs_ais/ais.2018393239
- Mendoza, V., Basurto, B. A., Escobar-Granados, K. S., Galeana-Bello, Y., & Juárez-Hernández, J. A. (2024). *Cultura Organizacional*. TEPEXI Boletín Científico de La

- Escuela Superior Tepeji Del Río, 11(21), 53–54.
<https://doi.org/10.29057/estr.v11i21.11699>
- Meneses , L. A., y Fanny , C. E. (2022). *El liderazgo transformacional en las operaciones militares del ejército ecuatoriano*. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 6(3), 12. <https://doi.org/10.24133/rcsd.vol06.n03.2021.02>
- Molina G. del P. (2023). *Liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral docente*. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 25(3), 783–801. <https://doi.org/10.36390/telos253.14>
- Montoya , Á., Londoño, C., Ramírez , J., Quijano , J., Santos , Y., & Ponce , Z. (2022). *Liderazgo transformacional y cultura organizacional*. *Gestión de La Seguridad y La Salud En El Trabajo*, 4(4), 23–31. <https://doi.org/10.15765/gsst.v4i4.3011>
- Moreno, H., Leo, F. M., L Opez , M. A., García T., Cuevas, R., & Pulido, J. J. (2022). *Liderazgo docente y necesidades psicológicas del alumnado: Un enfoque multinivel*. *Enseñanza y Formación Docente*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0742051X22001378>
- Norena D. ., Guevara, R. ., & Bustamante-, D. R. . (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/10.21830/19006586.817>
- Ortiz, L. E. (2024). *Estilos de liderazgo en el ámbito de la dirección de las instituciones de educación superior en Colombia*. [Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB. Maestría en Gerencia Educativa Modalidad Dual]. Repositorio Institucional UNAB
<http://hdl.handle.net/20.500.12749/23567>

- Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M., y Bohórquez, S. (2014). *Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia*. Revista Ean, (76), 22–43. <https://doi.org/10.21158/01208160.n76.2014.796>
- Parraguez, L. M. (2019). Propuesta teórica de liderazgo transformador y mejora de cultura organizacional en instituciones educativas de educación secundaria. EDUCARE ET COMUNICARE Revista De investigación De La Facultad De Humanidades, 6(2), 19-31. <https://doi.org/10.35383/educare.v2i11.201>
- Pérez , A. (2023). *Clima organizacional y desempeño laboral en el personal militar de una institución castrense en el año 2021*. Universidad Ricardo Palma - URP. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.14138/6706>
- Peris , R. (1998). *El liderazgo organizacional: Un acercamiento desde las teorías implícitas* (Universitat Jaume I). Retrieved from <http://www.tdx.cat/TDX-0414108-125858%0Ahttp://hdl.handle.net/10803/10522>
- Reyna , . A. M., Montes , . J. C., & Pérez , P. A. (2021). Liderazgo transformacional: un aporte a la motivación del estudiante universitario. UCV Hacer, 10(3), 33-41. <https://doi.org/10.18050/RevUCVHACER.v10n3a4>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J. G. I., & Quintero-Robles, L. M. (2019). *El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas*. Estudios Gerenciales. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Ortega , W. F., Gualotoña Armas, A. P., & Cuascota Pujota, A. M. (2019). *Rendimiento académico basado en el liderazgo transformacional del docente universitario*, Quito-Ecuador. Res Non Verba Revista Científica, 9(1), 89–104. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v9i1.81>

- Quiroz , S. (2023). *Tipos de liderazgo: una perspectiva liberadora desde la consejería profesional*. *Gestión Y Desarrollo Libre*, 6(12). <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.12.2021.8715>
- Ramos, A. L. (2022). *Tipos de liderazgo y su función dentro de las organizaciones*. *Scientific Journal of Applied Social and Clinical Science*, 2(2), 2–7. <https://doi.org/10.22533/at.ed.216222230019>
- Reyes , J & Moros , H. (2019). *La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio*. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201-217. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S230801322019000100201&lng=es&tlng=es.
- Sardon D. L. . . (2017). *Liderazgo transformacional y la gestión escolar en instituciones educativas primarias*. *Revista De Investigaciones Altoandinas - Journal of High Andean Research*, 19(3), 295-304. <https://doi.org/10.18271/ria.2017.294>
- Sepúlveda Atehortúa, L. Y. (2009). *Caracterizar las variables del liderazgo transformacional que perciben los seguidores de las organizaciones no gubernamentales ONG*. Universidad Nacional de Colombia
- Yllesca A. G., Córdova García, U., Espíritu Patrocinio, E. M., Buleje Velasquez, N. P., & Gomez Rutti, Y. Y. (2024). *Clima organizacional y desempeño docente*. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 8(33), 766–775. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i33.760>

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: *Liderazgo transformacional y su implicancia en el clima organizacional en los cadetes de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.*

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema General ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional según y el clima organizacional del batallón de cadetes de la escuela militar de chorrillos “CFB”, 2024?</p> <p>Problema Especifico 1 ¿Qué relación existe entre la inspiración y el clima organizacional en los cadetes de Infantería de la Escuela militar de Chorrillos “CFB”, 2025?</p> <p>Problema Especifico 2 ¿Qué relación existe entre la influencia idealizada y el clima organizacional en los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025?</p> <p>Problema Especifico 3 ¿Qué relación existe entre la consideración individualizada y el clima organizacional de los cadetes de Infantería de la</p>	<p>Objetivo General Determinar la relación que existe entre liderazgo transformacional según y el clima organizacional de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.</p> <p>Objetivo Especifico 1 Determinar la relación que existe entre la inspiración y el clima organizacional de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.</p> <p>Objetivo Especifico 2 Determinar la relación que existe entre la influencia idealizada y el clima organizacional de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.</p> <p>Objetivo Especifico 3 Determinar la relación que existe entre la consideración individualizada y el clima</p>	<p>Hipótesis General Existe relación entre liderazgo transformacional y clima organizacional.</p> <p>Hipótesis Especifico 1 Existe relación entre la inspiración y el clima organizacional.</p> <p>Hipótesis Especifico 2 Existe relación entre la influencia idealizada y el clima organizacional.</p> <p>Hipótesis Especifico 3 Existe relación entre la consideración individualizada y el clima organizacional.</p>	<p>Variable 1 Liderazgo transformacional</p> <p>Variable 2 Clima Organizacional</p>	<p>Inspiración</p> <p>Influencia idealizada</p> <p>Consideración individualizada</p> <p>Responsabilidad individual</p> <p>Apoyo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visión clara • Carisma • Modelado de comportamiento • Empoderamiento <ul style="list-style-type: none"> • Admiración y respeto • Integridad y congruencia • Sacrificio personal <ul style="list-style-type: none"> • Escucha activa • Adaptabilidad y flexibilidad • Desarrollo personalizado • Reconocimiento y recompensa individual <ul style="list-style-type: none"> • Cumple puntualmente con sus deberes y funciones asignadas. • Contribuye al cumplimiento de los objetivos grupales. • Asume las consecuencias de sus actos para brindar orientación y asistencia. <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad del superior inmediato para brindar orientación y asistencia • Confianza para expresar inquietudes o necesidades al mando. 	<p>Tipo de investigación Básica</p> <p>Nivel de investigación Descriptivo-correlacional</p> <p>Diseño de investigación No experimental transversal</p> <p>Enfoque de investigación Cuantitativo</p> <p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumentos Cuestionario</p> <p>Población 300 cadetes de Infantería de la EMCH “CFB”</p> <p>Muestra</p>

Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025?	organizacional de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.				<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración entre compañeros para alcanzar objetivos comunes. 	176 cadetes de Infantería de la EMCH “CFB”
				Tolerancia al conflicto	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para mantener la calma en situaciones tensas • Manejo asertivo de desacuerdos. • Respeto hacia la opinión de los demás. 	Métodos de Análisis de Datos Estadística Según la prueba de normalidad

Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI" CUESTIONARIO

Estimado sr. cadete, se le informa que este cuestionario forma parte de un trabajo de investigación. Sus respuestas se tratarán de manera anónima y confidencial, garantizando que no se utilizarán para ningún propósito distinto al de este estudio. Valoramos su colaboración y se le agradece de antemano por tomarse el tiempo para responder las preguntas que a continuación se presentan

OBJETIVO: Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional de los cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

INSTRUCCIONES: Marque con una “x” la alternativa que Ud. considera valida de acuerdo al Ítem en los siguientes casilleros:

TOTALMENTE DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	2	3	4	5

ÍTEM	VARIABLE 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
	Dimensión I: Inspiración					
1.	Presento una visión clara que inspira a mis subordinados a esforzarse por alcanzarlo.					
2.	Soy capaz de generar entusiasmo y motivación en mis subordinados en momentos de desafío.					
3.	Muestro interés por el bienestar emocional y apoyo en el desarrollo personal de mis subordinados.					
4.	Estimula la creatividad y fomento nuevas ideas en mis subordinados.					
	Dimensión II: Influencia idealizada					
5.	Actúo como un modelo a seguir, mostrando comportamientos que inspiran a mis subordinados a imitarme.					
6.	Demuestro un fuerte compromiso con valores éticos y principios morales en mi conducta.					
7.	Muestra comprensión y empatía hacia las preocupaciones y necesidades de mis subordinados.					
8.	Fomento un ambiente de confianza y apertura en el que mis subordinados se sientan cómodos compartiendo					
	Dimensión III: Consideración individualizada					
9.	Me toma el tiempo para conocer y entender las necesidades individuales de mis subordinados.					

10.	Apoya y oriento de forma personalizada en las metas profesionales de mis subordinados.					
11.	Reconozco y valoro las fortalezas y habilidades individuales de mis subordinados.					
12.	Practico la escucha activa y toma en cuenta las opiniones y preocupaciones de los miembros de mi equipo.					

Instrumento 2:

ÍTEM	VARIABLE 2: CLIMA ORGANIZACIONAL	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
	Dimensión I: Responsabilidad individual					
1.	Establezco funciones claras que permitan el cumplimiento del objetivo de cada miembro del equipo.					
2.	Reconozco y valoro los esfuerzos de mis subordinados para asumir responsabilidades adicionales.					
3.	Brindo apoyo a mis subordinados para enfrentar los desafíos en sus responsabilidades laborales.					
4.	Siento que tengo la libertad e independencia necesaria para tomar decisiones dentro de mi equipo de trabajo.					
	Dimensión II: Apoyo					
5.	Tengo la capacidad para ofrecer apoyo a mis subordinados cuando sea requerido.					
6.	Brindo retroalimentación constructiva que ayude a mejorar las responsabilidades de mi equipo de trabajo.					
7.	Brindo acceso de los recursos necesarios a mis subordinados para realizar un trabajo de manera efectiva					
8.	Fomento un ambiente de colaboración donde mis subordinados puedan solicitar mi ayuda sin dudar.					
	Dimensión III: Tolerancia al conflicto					
9	Genero un ambiente de confianza en el que mis subordinados pueda expresar sus desacuerdos sin temor a represalias					
10	Brindo apoyo a la resolución constructiva de conflictos en los trabajos en equipo.					
11.	Tomo en cuenta las preocupaciones de mis subordinados cuando surgen desacuerdos en el trabajo de equipo.					
12.	Abordo los conflictos de manera abierta y honesta en el desarrollo de las responsabilidades del trabajo de equipo.					

Anexo 3. Autorización para la recolección de datos



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

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"

AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

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

"Coronel Francisco Bolognesi", autoriza:

Que los Cadetes de 4to año de Infantería, ALEGRÍA MALAFAYA Roosevelt Danfher y ALARCÓN BENAVIDES Jorge Alexander, están autorizados para aplicar la encuesta a la muestra/población (Cadetes de la EMCH) para obtener información para el desarrollo de la tesis titulada:

"Liderazgo transformacional y sus implicancias en el clima organizacional de los Cadetes de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", Lima 2025"

Se otorga el presente documento a solicitud de los interesados.

Chorrillos, 01 de julio 2025



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

Anexo 4. Base de datos (de prueba piloto)

Liderazgo transformacional y su implicancia en el clima organizacional en los cadetes de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

0	Liderazgo Transformacional												Clima organizacional												
	Inspiración				Influencia idealizada				Consideración individualizada				Responsabilidad individual				Apoyo					Tolerancia al conflicto			
Encuesta 1	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	4
Encuesta 2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3
Encuesta 3	4	4	3	5	3	3	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
Encuesta 4	3	2	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3
Encuesta 5	3	3	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3
Encuesta 6	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Encuesta 7	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3
Encuesta 8	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4
Encuesta 9	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3
Encuesta 10	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
Encuesta 11	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	2	4	3	2	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2
Encuesta 12	4	4	3	5	4	3	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
Encuesta 13	3	2	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3
Encuesta 14	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3
Encuesta 15	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4

Anexo 5. Base de datos (origen de resultados)

Liderazgo transformacional y su implicancia en el clima organizacional en los cadetes de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

0	Liderazgo transformacional												Clima organizacional												
	Inspiración				Influencia idealizada				Consideración individualizada				Responsabilidad individual				Apoyo					Tolerancia al conflicto			
Encuesta 1	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2	2	4	3	2	2		
Encuesta 2	4	4	3	5	4	4	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4		
Encuesta 3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	4	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3		
Encuesta 4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3		
Encuesta 5	3	4	4	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3		
Encuesta 6	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3		
Encuesta 7	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2		
Encuesta 8	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4		
Encuesta 9	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3		
Encuesta 10	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2		
Encuesta 11	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4		
Encuesta 12	4	4	3	5	4	4	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4		
Encuesta 13	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	4	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3		

Encuesta 14	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3		
Encuesta 15	3	4	4	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	
Encuesta 16	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
Encuesta 17	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	
Encuesta 18	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
Encuesta 19	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
Encuesta 20	3	5	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	5	4	5	3	4	
Encuesta 21	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3
Encuesta 22	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4
Encuesta 23	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2	2	4	3	2	2	2
Encuesta 24	4	4	3	5	4	4	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
Encuesta 25	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	4	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3
Encuesta26	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
Encuesta27	3	4	4	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
Encuesta 28	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
Encuesta29	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2
Encuesta30	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4

Enuesta31	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	
Encuesta32	3	5	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	5	4	5	3	4
Ecuesta33	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3
Encuesta34	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4
Encuesta35	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2	2	4	3	2	2
Encuesta36	4	4	3	5	4	4	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
Encuesta37	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	4	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3
Encuesta38	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
Encuesta39	3	4	4	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
Encuesta40	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
Encuesta41	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
Encuesta42	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
Encuesta43	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3
Encuesta44	3	5	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	5	4	5	3	4
Encuesta45	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3
Encuesta46	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4
Encuesta47	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2	2	4	3	2	2

Encuesta48	4	4	3	5	4	4	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
Encuesta49	3	4	2	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3
Encuesta50	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3
Encuesta51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
Encuesta52	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2
Encuesta53	3	3	3	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4
Encuesta54	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3
Encuesta 55	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
Encuesta 56	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
Encuesta 57	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
Encuesta58	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3
Encuesta 59	3	5	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	5	4	5	3	4
Encuesta 60	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3
Encuesta 61	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4
Encuesta 62	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2	2	4	3	2	2
Encuesta 63	4	4	3	5	4	4	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
Encuesta 64	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	4	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3

Encuesta 65	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	
Encuesta 66	3	4	4	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	
Encuesta 67	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
Encuesta 68	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	
Encuesta 69	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
Encuesta 70	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	
Encuesta 71	3	5	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	5	4	5	3	4	
Encuesta 72	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	
Encuesta 73	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	
Encuesta 74	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2	2	4	3	2	2	
Encuesta 75	4	4	3	5	4	4	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	
Encuesta 76	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	4	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	
Encuesta77	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	
Encuesta78	3	4	4	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	
Encuesta 79	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
Encuesta80	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	
Encuesta81	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	

Encuesta 82	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
Encuesta 83	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
Encuesta 84	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
Encuesta 85	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3
Encuesta 86	3	5	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	5	4	5	3	4
Encuesta 87	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3
Encuesta 88	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4
Encuesta 89	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2	2	4	3	2	2
Encuesta 90	4	4	3	5	4	4	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
Encuesta 91	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	4	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3
Encuesta 92	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
Encuesta 93	3	4	4	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
Encuesta 94	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
Encuesta 95	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
Encuesta 96	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
Encuesta 97	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3
Encuesta 98	3	5	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	5	4	5	3	4

Encuesta 99	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3
Encuesta 100	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4
Encuesta 101	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2	2	4	3	2	2
Encuesta 102	4	4	3	5	4	4	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
Encuesta 103	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	4	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3
Encuesta104	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
Encuesta105	3	4	4	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
Encuesta 106	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
Encuesta107	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
Encuesta108	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
Encuesta109	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
Encuesta 110	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
Encuesta 111	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
Encuesta 112	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3
Encuesta113	3	5	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	5	4	5	3	4
Encuesta 114	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3
Encuesta 115	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4

Encuesta 116	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2	2	4	3	2	2	
Encuesta 117	4	4	3	5	4	4	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	
Encuesta 118	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	4	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	
Encuesta 119	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	
Encuesta 120	3	4	4	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	
Encuesta 121	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
Encuesta 122	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	
Encuesta 123	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
Encuesta 124	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	
Encuesta 125	3	5	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	5	4	5	3	4	
Encuesta 126	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	
Encuesta 127	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	
Encuesta 128	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2	2	4	3	2	2	
Encuesta 129	4	4	3	5	4	4	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	
Encuesta 130	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	4	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	
Encuesta131	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	
Encuesta132	3	4	4	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	

Encuesta 133	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
Encuesta134	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
Encuesta135	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
Encuesta 136	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
Encuesta 137	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
Encuesta 138	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
Encuesta 139	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3
Encuesta 140	3	5	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	5	4	5	3	4
Encuesta 141	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3
Encuesta 142	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4
Encuesta 143	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2	2	4	3	2	2
Encuesta 144	4	4	3	5	4	4	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
Encuesta145	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
Encuesta146	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
Encuesta 147	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
Encuesta 148	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
Encuesta 149	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4

Encuesta 150	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	
Encuesta 151	3	5	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	5	4	5	3	4
Encuesta 152	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3
Encuesta 153	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4
Encuesta 154	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2	2	4	3	2	2
Encuesta 155	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
Encuesta 156	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3
Encuesta 157	3	5	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	5	4	5	3	4
Encuesta 158	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3
Encuesta 597	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4
Encuesta 160	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2	2	4	3	2	2
Encuesta 161	4	4	3	5	4	4	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
Encuesta 162	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	4	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3
Encuesta163	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
Encuesta164	3	4	4	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
Encuesta 166	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4
Encuesta 167	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2	2	4	3	2	2

Encuesta 168	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
Encuesta 169	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3
Encuesta 170	3	5	2	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	5	4	5	3	4
Encuesta 171	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3
Encuesta 172	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4
Encuesta 173	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2	2	4	3	2	2
Encuesta 174	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3
Encuesta 175	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3
Encuesta 176	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4

Anexo 6. Propuesta de mejora

a. Introducción

El liderazgo, en los centros de formación de cadetes, está regida por la disciplina como base principal y más valores que se le inculcan al cadete en toda su etapa de formación, así como también después de su graduación, esta enseñanza continua, siendo encargados de esta función los oficiales superiores que estén a cargo estos egresados oficiales. Los cadetes que ejercen funciones de mando asumen el rol de guías y modelos a seguir para aquellos que se encuentran bajo su responsabilidad. Su liderazgo se manifiesta a través del estilo que han desarrollado a lo largo de sus cinco años de formación militar, el cual refleja los valores, principios y competencias adquiridos durante dicho proceso. Los diferentes estilos de liderazgo no solo orientan la conducta de los subordinados, sino que también influye en su desarrollo disciplinario, moral y profesional dentro del entorno castrense.

b. Antecedente

Durante el trabajo desarrollado se tuvo en consideración diferentes antecedentes que permitieron que se pudiera realizar un análisis minucioso del problema en estudio. Estos antecedentes permitieron que se pudieran realizar comparaciones con la problemática existente en la Escuela Militar. Por ejemplo se tomó en consideración antecedentes internacionales, nacionales que con sus resultados obtenidos se pudo realizar un análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el análisis descriptivo e inferencial de la investigación desarrollada.

Asi mismo, por ejemplo en Argentina, en las organizaciones el liderazgo es de gran importancia, al ser un impulsor, que genera comunicación e integración, debiendo cumplir con las diferentes habilidades que los guían en la toma de decisiones en el logro de los objetivos planificados; estas características, hacen a un individuo el líder, dejando en un segundo plano, el permanente debate sobre si el líder nace o se hace; por lo tanto, no es relevante el origen del líder, sino que este tenga la capacidad de guiar a la organización de forma adecuada (Calderon, et al., 2024).

c. Aporte a la doctrina

El trabajo de investigación desarrollado: Liderazgo transformacional y su implicancia en el clima organizacional en los cadetes de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025, presentan los siguientes aportes doctrinarios:

Que el departamento académico de la Escuela Militar, en la malla curricular de los cadetes se considere la incorporación de una asignatura de liderazgo transformacional dentro de la malla curricular de los cursos de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”. Dicha asignatura deberá articular contenidos teóricos y prácticos orientados al desarrollo de competencias de liderazgo acordes a las exigencias actuales del Ejército del Perú. La asignatura deberá incluir temas como fundamentos del liderazgo transformacional, liderazgo militar contemporáneo, ética y valores institucionales, comunicación efectiva, motivación del personal y manejo del clima organizacional. Asimismo, deberá complementarse con actividades prácticas como estudios de caso, simulaciones de mando, liderazgo en ejercicios tácticos y evaluaciones formativas basadas en el desempeño.

Que la Jefatura del Batallón de Cadetes, tenga una comunicación constante y fluida con el personal de cadetes, para inspirar y motivar mediante la transmisión de una visión clara, el establecimiento de metas compartidas y el fortalecimiento del sentido de pertenencia institucional. La inspiración motivacional contribuye a elevar la moral, mejorar la comunicación y generar un ambiente de trabajo caracterizado por el compromiso y la cooperación, impactando positivamente en el clima organizacional, el liderazgo transformacional enfatiza la influencia idealizada, entendida como el liderazgo basado en el ejemplo, la integridad y la ética profesional. A través de la propuesta, los cadetes fortalecerán conductas alineadas con los valores del Ejército del Perú, lo cual permitirá generar confianza, respeto y credibilidad entre los miembros de la organización. Estos elementos son fundamentales para consolidar un clima organizacional estable, justo y orientado al cumplimiento de la misión.

Que la Jefatura del Batallón de cadetes, tenga charlas motivadoras e inspiracionales con el personal de cadetes para reconocer las necesidades, habilidades y potencialidades de cada integrante del equipo. El desarrollo de esta competencia permitirá a los cadetes brindar orientación, apoyo y retroalimentación oportuna, favoreciendo el crecimiento personal y profesional del personal bajo su mando. Esta práctica fortalecerá las relaciones interpersonales y contribuirá a un clima organizacional basado en el respeto mutuo y la valoración del recurso humano.

La implementación de los aportes a la doctrina tendrá un impacto positivo en la formación integral de los cadetes de Infantería, permitiendo que los futuros oficiales ejerzan un liderazgo más humano, eficaz y transformador. Asimismo, contribuirá a

mejorar el clima organizacional dentro de la Escuela Militar de Chorrillos, fortaleciendo la cohesión institucional.

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. CARO YBARRA JORGE	Ejército del Perú	Cuestionario (encuesta)	CAD IV INF ALEGRIA MALAFAYA ROOSEWELT DANFHER CAD IV INF ALARCÓN BENAVIDES JORGE ALEXANDER
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU IMPLICANCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS CADETES DE INFANTERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI", 2025.			

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios Cualitativos Cuantitativos	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE	SUB TOTAL
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 85	86 - 100	
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.					90	90
2. Objetividad	Esta expresado en conductas Observables.					90	90
3. Actualización	Está adecuado al avancede la ciencia y la tecnología.					90	90
4. Organización	Esta organizado en forma Lógica.					90	90
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos					90	90
6. Intencionalidad	Es adecuado para medir los aspectos de interés					90	90
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos científicos.					90	90
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.					90	90
9. Metodología.	La estrategia responde al propósito de la investigación.					90	90
10. Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto.					90	90
TOTAL							900
TOTAL (en %) / 10							90.00

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

90.00

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa: 90.5

Valoración cualitativa: Excelente.

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

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELEFONO
	09821517		928899599



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. ZEA MELODIAS RODOLFO	Ejército del Perú	Cuestionario (encuesta)	CAD IV INF ALEGRIA MALAFAYA ROOSEWELT DANFHER CAD IV INF ALARCÓN BENAVIDES JORGE ALEXANDER
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU IMPLICANCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS CADETES DE INFANTERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI", 2025.			

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios Cualitativos Cuantitativos	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE	SUB TOTAL
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 85	86 - 100	
1. Claridad	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.					90	90
4. Organizacion	Esta organizado en forma Lógica.					90	90
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos					95	95
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.					90	90
10. Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto.					95	95
TOTAL							925
TOTAL (en %) / 10							92.5

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

92.5

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa: 90.5

Valoración cualitativa: Excelente.

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

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELEFONO
	29388850		996597213



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. FLORIAN AYLLON LORENZO	Ejército del Perú	Cuestionario (encuesta)	CAD IV INF ALEGRIA MALAFAYA ROOSEWELT DANFHER CAD IV INF ALARCÓN BENAVIDES JORGE ALEXANDER
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU IMPLICANCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS CADETES DE INFANTERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI", 2025.			

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios Cualitativos Cuantitativos	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE	SUB TOTAL
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 85	86 - 100	
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.					91	91
2. Objetividad	Esta expresado en conductas Observables.					91	91
3. Actualización	Está adecuado al avancede la ciencia y la tecnología.					91	91
4. Organización	Esta organizado en forma Lógica.					91	91
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos					91	91
6. Intencionalidad	Es adecuado para medir los aspectos de interés					91	91
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos científicos.					91	91
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.					91	91
9. Metodología.	La estrategia responde al propósito de la investigación.					91	91
10. Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto.					91	91
TOTAL							910
TOTAL (en %) / 10							91.00

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

91.00

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa: 90.5

Valoración cualitativa: Excelente.

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

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELEFONO
	43294811		996648474

Anexo 8. Dictamen final revisor (DINVEST)



PERÚ

Ministerio de
Defensa

Ejército
del Perú

Comando
de Educación y
Doctrina del Ejército

Escuela Militar
de Chorrillos
"CFB"

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

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CRL. FRANCISCO BOLOGNESI

DICTAMEN FINAL

VISTA LA TESIS:

"Aprendizaje por competencias y la formación profesional de los cadetes de material de guerra de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", Lima 2025",

Presentada por los (las) graduados (das):

Alarcón Benavides Jorge Alexander
Alegria Malafaya Roosevelt Danfher

CONSIDERANDO:

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

Dr. César Durán Fretell : Revisor Temático
Dra. Patricia Maribel Yllescas Rodríguez : Revisor Metodológico

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

Lima, 01 de diciembre de 2025

Dr. César Durán Fretell
Revisor Temático
DNI: 009939548

Dra. Patricia Yllescas R.
Revisor Metodológico
DNI:07266567

Anexo 9. Acta de sustentación (DINVEST)

35

"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 12:00 horas del día 23 de diciembre de 2025, se dio inicio a la sustentación de la Tesis titulada:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU IMPLICANCIA
EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS CADETES
DE INFANTERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
'CAB' 2025

Presentada por:

BACH. ALEGRIA MALAFAYA ROOSEWELT DANFHE
BACH. ALARCON BENAVIDES JORGE ALEXANDER

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

Presidente: LUIS GONZÁLES CÁRDENAS
Secretario: PATRICIA YLLERCA S. RODRIGUEZ
Vocal : JOSÉ DANILO ECHEVARRIA

Concluida la sustentación, los miembros del Jurado dictaminaron:

mayoría

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

Siendo las 12:10 horas del día 23 de diciembre de 2025, se dio por concluido el presente acto académico, firmando los miembros del Jurado.

DNI: 43582241
PRESIDENTE

DNI: 07266563
SECRETARIO

DNI: 4045913
VOCAL

Anexo 10. Otros