

**ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS**

**“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”**



**Estrategias de Comunicación y el Liderazgo Militar en los Cadetes del  
Arma de Comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos, 2025**

**Tesis para optar el título profesional de licenciado en Ciencias Militares  
con Mención en Ingeniería**

**Autores:**

**Bach: Cesar David Ronceros Algoner (0009-0005-9020-393X)**

**Bach: Diego Armando Quispe Guerra (0009-0001-8854-4816)**

**Asesor:**

**Dr. Humberto Zavaleta Ramos (0000-0002-7394-063x)**

**Lima – Perú**

**2025**

# 18% Similitud general




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

## Filtrado desde el informe

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

---

## Fuentes principales

- 16%  Fuentes de Internet
- 5%  Publicaciones
- 13%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

---

## Marcas de integridad

### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

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

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



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

**Declaración jurada de autoría**

Los bachilleres Cesar David Ronceros Algoner y Diego Armando Quispe Guerra de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, (EMCH “CFB”) identificados con DNI N° 75354276 y 72423929 respectivamente, declaramos bajo juramento que:

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

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

Chorrillos 5 de septiembre del 2025.

---

Cesar David Ronceros Algoner  
DNI: 75354276

---

Diego Armando Quispe Guerra  
DNI: 72423929



## Autorización de publicación

**ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI**

**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN – DINVEST**

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

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

#### **1. Datos personales**

<b>Autor 1:</b> Cesar David Ronceros Algoner	<b>Autor 2:</b> Diego Armando Quispe Guerra
<b>N° DNI:</b> 75354276	<b>N° DNI:</b> 72423929
<b>Teléfono:</b> 960603796	<b>Teléfono:</b> 992449642
<b>Correo- e:</b> croncerosa@escuelamilitar.edu.pe	<b>Correo- e:</b> dquispeg@escuelamilitar.edu.pe
<b>ORCID:</b> 0009-0005-9020-393X	<b>ORCID:</b> 0009-0001-8854-4816

#### **2. Datos de la obra**

<b>Título:</b> “ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y EL LIDERAZGO MILITAR EN LOS CADETES DEL ARMA DE COMUNICACIONES DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS 2025”
<b>Tipo de obra:</b> Tesis
<b>Asesor 1:</b> Dr Humberto Zavaleta Ramos
<b>N° DNI:</b> 43903557
<b>ORCID:</b> 0000-0002-7394-063x
<b>Año de publicación:</b> 2025

### 3. Declaraciones

El autor declara que:

1. La obra es original y de nuestra propia y exclusiva creación, realizándose sin violar ni usurpar derechos de autor de terceros.
2. Con la obra no se ha quebrantado ningún derecho moral o patrimonial de autor.
3. No contiene declaraciones difamatorias contra terceros y respeta el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales de las personas.
4. Somos titulares de los derechos patrimoniales sobre la obra y no pesa ningún gravamen sobre ella.
5. Por tanto, todo lo señalado en el presente formato, en especial lo descrito en el numeral dos, ostenta la condición de Declaración Jurada. Por ello me comprometo a salir en defensa de LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI” ante cualquier reclamación de terceros que al respecto pudiese sobrevenir. Para todos los efectos, LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”, actúa como tercero de buena fe.

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

#### TIPO DE ACCESO A SU INVESTIGACIÓN

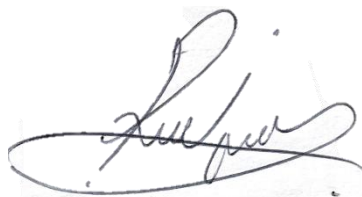
Acceso abierto

Acceso restringido

(12 a 24 meses)

#### JUSTIFICACION (de acceso restringido)

Contiene información militar



---

Cesar David Ronceros Algoner  
DNI: 75354276



---

Diego Armando Quispe Guerra  
DNI: 72423929

### **Agradecimiento**

A nuestros instructores civiles y militares, quienes a lo largo de los años de formación supieron transmitirnos principios y valores éticos y morales que forjaron en nosotros hombres íntegros y con un profundo amor a la Patria. A nuestra alma mater, cuna de grandes líderes, que nos brindó cobijo y guía durante todo nuestro proceso de formación militar.

### **Dedicatoria**

A nuestros queridos padres y familiares cercanos, cuyo apoyo y esfuerzo hicieron posible alcanzar el anhelado sueño de convertirnos en profesionales al servicio de nuestra amada Patria. A nuestros compañeros de promoción, con quienes superamos juntos cada desafío hasta cumplir la meta de servir con vocación y compromiso. A todos ellos, nuestro eterno agradecimiento.

## Índice

	Pág.
Carátula .....	i.
Grado de similitud .....	ii.
Declaración jurada de autoría .....	iii
Autorización de publicación .....	iv
Agradecimiento.....	vii
Dedicatoria .....	viii
Índice .....	viii
Índice de tablas .....	xii
Índice de figuras.....	xiii
Resumen .....	xiv
Abstract .....	xv
Introducción .....	xvi
CAPÍTULO I. ....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Descripción problemática .....	1
1.2. Delimitación de la investigación .....	2
1.3. Formulación del Problema.....	3
<b>1.3.1. Problema general</b> .....	3
<b>1.3.2. Problemas específicos</b> .....	3
1.4. Objetivos de la investigación.....	3
<b>1.4.1 Objetivo General</b> .....	3
<b>1.4.2. Objetivos Específicos</b> .....	3
1.5. Justificación e Importancia de la Investigación.....	4
<b>1.5.1. Justificación Teórica</b> .....	4

1.5.2.	<i>Justificación Metodológica</i> .....	4
1.5.3.	<i>Justificación Práctica</i> .....	4
1.5.4.	<i>Importancia de la investigación</i> .....	5
1.6.	Limitaciones de la investigación .....	5
CAPÍTULO II .....		6
MARCO TEÓRICO .....		6
2.1.	Antecedentes de la investigación.....	6
2.1.1.	<b>Antecedentes internacionales</b> .....	6
2.1.2.	<i>Antecedentes nacionales</i> .....	9
2.2.	Bases teóricas.....	11
2.2.1.	<i>Variable 1: Estrategias de comunicación</i> .....	11
2.2.2.	<b>Variable 2: liderazgo militar</b> .....	16
2.3.	Marco conceptual .....	22
2.4.	Operacionalización de las variables .....	26
2.5.	Formulación de la hipótesis .....	28
2.5.1.	<i>Hipótesis general</i> .....	28
2.5.2.	<i>Hipótesis específicas</i> .....	28
CAPÍTULO III.....		29
MARCO METODOLÓGICO.....		29
3.1.	Enfoque de investigación .....	29
3.2.	Tipo de investigación .....	29
3.3.	Método de investigación .....	29
3.4.	Alcance de investigación .....	29
3.5.	Diseño de investigación .....	30
3.6.	Población, muestra, unidad de estudio .....	30
3.6.1.	<i>Población de estudio</i> .....	30

<b>3.6.2. Muestra de estudio</b> .....	31
<b>3.6.3. Unidad de estudio</b> .....	32
3.7. Técnica e instrumento de recolección de datos .....	32
<b>3.7.1. Técnica de recolección de datos</b> .....	32
<b>3.7.2. Instrumento de recolección de datos</b> .....	32
<b>3.7.3. Validez y confiabilidad de los instrumentos de medición</b> .....	35
3.8. Procesamiento y método de análisis de datos .....	37
<b>3.8.1. Técnica para el procesamiento de datos</b> .....	38
3.9. Aspectos éticos .....	38
CAPÍTULO IV .....	40
RESULTADOS .....	40
4.1. Resultados descriptivos .....	40
4.2. Contrastación de hipótesis .....	45
<b>4.2.1 Hipótesis general</b> .....	45
CAPÍTULO V .....	51
DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	51
Conclusiones .....	54
Recomendaciones .....	55
Referencias bibliográficas .....	56
Anexos .....	62
Anexo 1. Matriz de consistencia .....	63
Anexo 2. Instrumento de recolección de datos .....	65
Anexo 3. Autorización para la recolección de datos .....	69
Anexo 4. Base de datos (de prueba piloto) .....	70
Anexo 5. Base de datos (origen de resultados) .....	71
Anexo 6. Propuesta de mejora .....	73

Anexo 7. Validación por juicio de expertos .....	76
Anexo 8. Dictamen final asesor Temático ( DINVEST).....	78
Anexo 9. Acta de sustentación (DINVEST) .....	79
Anexo 10. Otros de acuerdo al nivel y diseño de investigación .....	80

## Índice de tablas

	Pág.
<b>Tabla 1.</b> Operacionalización de las Variables .....	26
<b>Tabla 2.</b> Escala de Likert utilizada en el estudio .....	33
<b>Tabla 3.</b> Resultados de la Validación según Expertos.....	35
<b>Tabla 4.</b> Criterio de confiabilidad valores .....	36
<b>Tabla 5.</b> Estadísticas de fiabilidad del Cuestionario de Estrategias de Comunicación .....	36
<b>Tabla 6.</b> Estadísticas de fiabilidad del Cuestionario de Liderazgo Militar .....	36
<b>Tabla 7.</b> Variable estrategias de comunicación y el liderazgo militar.....	40
<b>Tabla 8.</b> Variable estrategias de comunicación y dimensión carisma .....	41
<b>Tabla 9.</b> Variable estrategias de comunicación y dimensión motivación inspiracional.....	43
<b>Tabla 10.</b> El liderazgo militar y dimensión consideración individualizada .....	44
<b>Tabla 11.</b> Prueba de hipótesis general .....	46
<b>Tabla 12.</b> Prueba de hipótesis específica 1 .....	47
<b>Tabla 13.</b> Prueba de hipótesis específica 2.....	48
<b>Tabla 14.</b> Prueba de hipótesis específica 3.....	49

## Índice de figuras

	Pág.
<b>Figura 1</b> Esquema de correlación .....	40
<b>Figura 2</b> Fórmula y datos del coeficiente de Alpha de Cronbach Cronbach .....	42
<b>Figura 3</b> Variable estrategias de comunicación y dimensión motivación inspiracional .....	43
<b>Figura 4</b> El liderazgo militar y dimensión consideración individualizada.....	44
<b>Figura 5</b> Variable estrategias de comunicación y el liderazgo militar .....	40
<b>Figura 6</b> Variable estrategias de comunicación y dimensión carisma .....	42

## Resumen

Esta investigación se propuso determinar la relación entre las estrategias de comunicación y el liderazgo militar en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar De Chorrillos. Para ello, se adoptó un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo-correlacional con diseño no experimental transversal. Se aplicaron dos cuestionarios validados mediante juicio de expertos y escala Likert a una muestra probabilística estratificada de 55 cadetes, representando el 87.3% de la población total. Los instrumentos demostraron alta confiabilidad con coeficientes Alfa de Cronbach de 0.842 para estrategias de comunicación y 0.831 para el liderazgo. Los resultados revelaron una correlación positiva muy fuerte entre ambas variables principales con un Rho de 0.902 estadísticamente significativo. Específicamente, se identificó una relación media-alta entre comunicación y carisma o influencia idealizada, una correlación considerable con la motivación inspiracional y un vínculo sólido con la consideración individualizada. Estos hallazgos confirman que las estrategias comunicativas son determinantes en el desarrollo del liderazgo transformacional. Se concluye que la implementación sistemática de módulos especializados en comunicación estratégica, simulacros centrados en habilidades comunicativas y sistemas de mentoría personalizada resulta esencial para optimizar la formación de oficiales. Estas acciones transformarían sustancialmente la preparación castrense frente a los desafíos operativos contemporáneos, capitalizando el poder catalizador de la comunicación en el liderazgo militar peruano.

**Palabras clave:** liderazgo militar, comunicación, cadetes, empatía, carisma, individualidad.

### **Abstract**

This research aimed to determine the relationship between communication strategies and military leadership training among cadets in the Communications Branch of the Chorrillos Military School. To this end, a quantitative descriptive-correlational approach was adopted with a non-experimental cross-sectional design. Two questionnaires validated using expert judgment and a Likert scale were administered to a stratified probability sample of 55 cadets, representing 87.3% of the total population. The instruments demonstrated high reliability, with Cronbach's alpha coefficients of 0.842 for communication strategies and 0.831 for leadership training. The results revealed a very strong positive correlation between both main variables, with a statistically significant rho of 0.902. Specifically, a medium-high relationship was identified between communication and charisma or idealized influence, a considerable correlation with inspirational motivation, and a strong link with individualized consideration. These findings confirm that communication strategies are crucial in the development of transformational leadership. It is concluded that the systematic implementation of specialized modules in strategic communication, simulations focused on communication skills, and personalized mentoring systems is essential to optimize officer training. These actions would substantially transform military preparation in the face of contemporary operational challenges, capitalizing on the catalytic power of communication in Peruvian military leadership.

**Keywords:** military leadership, communication, cadets, empathy, charisma, individuality.

## Introducción

La preparación de los oficiales militares para el momento actual necesita tener una comprensión necesaria de cuál es la forma en que pueden unirse las estrategias comunicacionales con el avance del liderazgo eficiente. Esta investigación surge a partir de la necesidad de estudiar el vínculo existente entre las estrategias de comunicación y el liderazgo militar en específico para los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos durante el tiempo 2025.

Lo que pueda existir en el ámbito internacional deja evidenciar que la articulación comunicación estratégica-liderazgo militar conforma un elemento fundamental para la calidad operativa y la cohesión institucional. Las fuerzas armadas del Estados Unidos de América y los países miembros de la OTAN han instaurado sistemas que rompen la proyección de las comunicaciones junto con los entrenamientos en liderazgo basados en competencias estratégicas y emocionales. El sistema Joint All-Domain Command and Control (JADC2), el cual es promovido por el Departamento de Defensa de Estados Unidos de América es un ejemplo de ello al buscar la unificación de cómo emplean una estructura de mando y coordinación en la conducción militar y evitar fallas operativas bajo deficiencias comunicacionales. Toda esta experiencia internacional ha llegado a aceptar que una parte muy considerable de los fracasos en las operaciones militares se deduce de problemas en la transmisión y la coordinación, lo cual deviene en el avalar procesos comunicativos y el liderazgo, y en esto último realizar una profesionalización continua.

En el contexto latinoamericano, la modernización de estas capacidades presenta avances que, aunque prometedores, resultan heterogéneos entre los diferentes países. Colombia ha desarrollado el programa "Líderes para la Paz", incorporando comunicación intercultural y resolución de conflictos, mientras que Brasil ha diseñado simuladores virtuales para entrenar competencias tácticas comunicacionales. Estos casos demuestran que es posible fortalecer las capacidades de mando incluso con recursos limitados, estableciendo precedentes valiosos para la región.

En el Perú, el avance institucional en comunicación estratégica y liderazgo ha mostrado solidez pero aún presenta insuficiencias. El Instituto de Estudios Estratégicos del Ejército Peruano identificó que el 45% de los cadetes presenta deficiencias para transmitir órdenes operativas, y solo el 25% de los oficiales recibe formación anual en comunicación estratégica. Aunque el país cuenta con el Plan de Modernización 2023-2026, que contempla una inversión significativa en sistemas de comunicaciones vía satélite, y ha implementado el programa

"Liderazgo 360°" en la Escuela Militar de Chorrillos, estos esfuerzos requieren ser evaluados y complementados para cerrar completamente la brecha formativa existente.

Los antecedentes teóricos revelan que los ejércitos con mejores resultados institucionales aplican modelos de liderazgo transformacional, donde la influencia idealizada, la motivación inspiracional y la consideración individual constituyen elementos fundamentales. La evidencia compilada por organizaciones especializadas sugiere que estas prácticas se asocian con menores tasas de deserción y mayor cohesión operativa. El Ejército de Israel ha sido destacado por su comunicación bidireccional y liderazgo culturalmente adaptativo, ofreciendo lecciones valiosas para otros contextos militares.

La pregunta central que guía esta investigación busca determinar cuál es la relación que existe entre las estrategias de comunicación y el liderazgo militar en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos durante 2025. Esta interrogante general se desglosa en tres preguntas específicas que exploran las relaciones entre las estrategias de comunicación y dimensiones particulares del liderazgo: el carisma, la motivación inspiracional y la consideración individualizada.

El objetivo principal consiste en determinar la relación entre las estrategias de comunicación y el liderazgo militar en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos en 2025. Los objetivos específicos buscan establecer, identificar y determinar las relaciones entre las estrategias de comunicación y cada una de las tres dimensiones del liderazgo mencionadas anteriormente.

Esta investigación encuentra su justificación en múltiples dimensiones. Desde la perspectiva teórica, contribuye al marco conceptual sobre estrategias de comunicación y liderazgo militar, un campo que, pese a haber sido abordado en la literatura internacional, requiere más evidencias empíricas en el contexto peruano y latinoamericano. La formación de líderes militares implica no solo la enseñanza de técnicas tácticas, sino también la transmisión de estrategias comunicativas que determinen cómo emitir órdenes efectivas, generar cohesión entre subordinados y gestionar situaciones críticas. El estudio se fundamenta en teorías como el liderazgo transformacional y modelos de comunicación estratégica militar, presentándose como una aproximación práctica a la aplicación de estos marcos teóricos.

Metodológicamente, la investigación adopta un diseño descriptivo-correlacional con enfoque cuantitativo que permite medir objetivamente la relación entre las estrategias de comunicación y las habilidades de liderazgo en los cadetes. Este enfoque posibilita la

recolección de datos estandarizados mediante encuestas y análisis estadísticos, generando resultados confiables y generalizables a la población estudiada.

La justificación práctica radica en la evaluación de cómo las diferentes estrategias de comunicación impactan en la formación de cadetes que posteriormente se convertirán en oficiales del Ejército Peruano. En un contexto donde la eficacia misional y la racionalidad operativa dependen significativamente de la comunicación efectiva y la capacidad de liderazgo, esta investigación proporciona información valiosa sobre los aciertos y debilidades en las estrategias de enseñanza implementadas en la Escuela Militar de Chorrillos.

La importancia de esta investigación se manifiesta en tres dimensiones estratégicas para el desarrollo institucional del Ejército Peruano. Contribuye al fortalecimiento de la formación militar al identificar las estrategias comunicativas más efectivas para desarrollar competencias de liderazgo en futuros oficiales del arma de comunicaciones, especialidad crítica para el éxito de las operaciones militares contemporáneas. Los hallazgos proporcionan evidencia empírica que puede orientar la toma de decisiones en el diseño curricular y las políticas formativas de la Escuela Militar de Chorrillos, optimizando recursos institucionales y mejorando la calidad de la instrucción militar. Finalmente, genera conocimiento científico aplicable al contexto latinoamericano, donde las instituciones militares enfrentan desafíos similares en la formación de líderes efectivos.

El marco teórico se sustenta en las contribuciones de Bass y Avolio sobre liderazgo transformacional, así como en modelos contemporáneos de comunicación estratégica militar. Se integran perspectivas de la psicología organizacional, las ciencias de la comunicación y los estudios militares para construir un marco conceptual robusto que fundamente el análisis empírico.

La hipótesis general propone que existe una relación significativa y positiva entre las estrategias de comunicación y el liderazgo militar en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos en 2025. Las hipótesis específicas sugieren relaciones similares entre las estrategias de comunicación y cada una de las dimensiones del liderazgo: carisma, motivación inspiracional y consideración individualizada.

Para efectos de esta investigación, se entiende por estrategias de comunicación el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos sistemáticos utilizados para transmitir información, órdenes e ideas de manera efectiva en el contexto militar. El liderazgo militar se define como la capacidad de influir, dirigir y motivar a subordinados para el logro de objetivos

institucionales, integrando competencias técnicas, emocionales y estratégicas específicas del ámbito castrense.

La estructura de esta tesis comprende cinco capítulos que desarrollan progresivamente el análisis propuesto. En el Capítulo I, se plantea el problema de investigación, destacando que, a pesar de los avances institucionales en programas de liderazgo, aún existen deficiencias en la comunicación estratégica entre los cadetes, lo cual afecta la transmisión de órdenes, la coordinación y la cohesión del grupo. Se formulan el problema general, los objetivos, la justificación y las limitaciones, estableciendo la relevancia del estudio para mejorar la formación militar.

El Capítulo II desarrolla el marco teórico, que recopila antecedentes internacionales y nacionales relacionados con la comunicación y el liderazgo militar. Se analizan teorías como la de Shannon y Weaver y la de Watzlawick para la variable comunicación, así como los modelos de liderazgo transformacional de Bass y Avolio y el liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. Estas bases teóricas sustentan la relación entre ambas variables, destacando la importancia de la comunicación como medio para fortalecer el liderazgo, la disciplina y la cohesión institucional.

En el Capítulo III, se expone el marco metodológico. Se aplicó un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo-correlacional y diseño no experimental transversal. La población estuvo conformada por los cadetes del arma de comunicaciones y la muestra fue de 55 participantes. Se utilizaron cuestionarios tipo Likert validados por expertos, cuyos resultados de confiabilidad (Alfa de Cronbach de 0.842 y 0.831) aseguraron la precisión del instrumento.

El Capítulo IV presenta los resultados obtenidos, los cuales muestran una correlación positiva muy fuerte ( $Rho = 0.902$ ) entre las estrategias de comunicación y el liderazgo militar. Se confirma que una comunicación clara, empática y efectiva se relaciona directamente con las tres dimensiones del liderazgo transformacional: el carisma, la motivación inspiracional y la consideración individualizada. Esto evidencia que las estrategias comunicativas fortalecen las competencias de liderazgo en los cadetes y favorecen su desempeño dentro de la institución militar.

Finalmente, el Capítulo V incluye la discusión, conclusiones y recomendaciones. Se interpreta que el liderazgo militar se potencia cuando se implementan estrategias comunicacionales adecuadas en los procesos formativos. Se propone incorporar módulos

especializados en comunicación estratégica, simulacros prácticos y programas de mentoría personalizada para reforzar las habilidades comunicativas de los cadetes.

En síntesis, la investigación demuestra que las estrategias de comunicación constituyen un pilar fundamental para la formación de líderes militares eficaces. La relación estrecha entre comunicación y liderazgo permite optimizar la instrucción, fortalecer la disciplina, fomentar la cohesión institucional y preparar a los futuros oficiales para los desafíos contemporáneos del Ejército Peruano.

Esta investigación constituye un aporte significativo al conocimiento sobre la formación militar en el Perú, proporcionando evidencia empírica que puede contribuir al fortalecimiento de las capacidades institucionales del Ejército Peruano y servir como referente para otras academias militares de la región latinoamericana.

## **CAPÍTULO I.**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.Descripción problemática**

A nivel internacional, la articulación entre comunicación estratégica y liderazgo militar se ha consolidado como un pilar esencial para la calidad operativa y la cohesión institucional. En los Estados Unidos y las naciones miembros de la Organización del Tratado Atlántico Norte (OTAN), se han diseñado sistemas interoperables que integran comunicaciones robustas con liderazgo basada en competencias emocionales y estratégicas. Por ejemplo, el sistema Joint All-Domain Command and Control (JADC2) —promovido por el U.S. Department of Defense (DoD, 2022)— busca unificar los dominios del combate para prevenir las fallas operativas derivadas de deficiencias comunicacionales. En este sentido, se reconoce que una proporción significativa de los fracasos en operaciones militares se originan en fallos de transmisión y coordinación, lo que motiva una profesionalización continua de los procesos comunicativos y formativos en el liderazgo (DoD, 2022).

En el contexto latinoamericano, la modernización de estas capacidades presenta avances incipientes pero heterogéneos. Según la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO, 2022), apenas el 30 % de las fuerzas armadas de la región dispone de sistemas de comunicación digital avanzada. Al mismo tiempo, emergen innovaciones pedagógicas notables: Colombia ha desarrollado el programa “Líderes para la Paz”, que incorpora comunicación intercultural y resolución de conflictos; mientras que Brasil ha diseñado simuladores virtuales para entrenar las competencias tácticas comunicacionales, demostrando que la técnica puede fortalecer el mando inclusive con recursos limitados (FLACSO, 2022; Arregui yamp; Gordon, 2023).

En el Perú, el avance institucional en comunicación estratégica y liderazgo ha sido sólido pero insuficiente. Un estudio del Instituto de Estudios Estratégicos del Ejército Peruano (2023) identificó que el 45 % de los cadetes presenta deficiencias para transmitir órdenes operativas, y solo el 25 % de los oficiales recibe formación anual en comunicación estratégica. Aunque el país cuenta con el Plan de Modernización 2023-2026, que contempla una inversión de 12 millones de dólares en sistemas de comunicaciones vía satélite, y ha implementado el programa “Liderazgo 360°” en la Escuela Militar de Chorrillos, estos esfuerzos aún no han logrado cerrar por completo la brecha formativa (Ministerio de Defensa [Mindef], 2023; Instituto de Estudios Estratégicos del Ejército Peruano [IEEE], 2023).

Además, la literatura especializada en liderazgo militar sugiere que los ejércitos con mejores resultados institucionales aplican modelos de liderazgo transformacional, donde la influencia idealizada, la motivación inspiracional y la consideración individual son fundamentales (Bass yamp; Avolio, 1994). La evidencia compilada por la RAND Corporation revela que estas prácticas se asocian con hasta un 40 % menos de deserciones y mayor cohesión operativa (RAND, 2021). Por su parte, el Ejército de Israel ha sido destacado por su comunicación bidireccional y liderazgo culturalmente adaptativo, como se documenta en el Manual de Liderazgo de las Fuerzas de Defensa de Israel (IDF, 2022).

En el entorno institucional de la Escuela Militar de Chorrillos, se han incorporado desde 2020 módulos de inteligencia emocional en el currículo de liderazgo; no obstante, estos avances requieren ser complementados con una infraestructura comunicacional más sólida y programas continuos de formación para oficiales en activo. La experiencia comparada sugiere que solo una implementación sistemática y a largo plazo de estrategias formativas integrales puede generar transformaciones profundas en la capacidad operativa del Ejército del Perú y su vínculo con la sociedad civil.

Por tanto, esta investigación se propone analizar cómo las estrategias comunicacionales y los programas de liderazgo militar interactúan en la capacitación de los cadetes del arma de comunicaciones. El objetivo es identificar si existe una convergencia efectiva entre la teoría instruida, las capacidades tecnológicas disponibles y las competencias de liderazgo requeridas por entornos operativos contemporáneos.

## **1.2. Delimitación de la investigación**

### ***1.2.1 Espacial***

La investigación se restringe únicamente a los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos (EMCH) casa de formación de oficiales del Ejército Peruano ubicada en el distrito de Chorrillos, Lima. Se tomarán como referencia comparativa las experiencias de academias militares de otros países considerados ejemplos excelentes en los campos de liderazgo y comunicación castrense.

### ***1.2.2 Temporal***

La investigación se concentrará en el examen de las estrategias llevadas a cabo durante su realización en el año 2025 asumiendo como antecedentes inmediatos la etapa 2020 a 2024, donde se puso en práctica el Plan de Modernización del Ejército Peruano ejerciendo así una evaluación del primer impacto de todo lo nuevo que plantean las nuevas directrices de formación.

### **1.3. Formulación del Problema**

#### **1.3.1. Problema general**

¿Cuál es la relación que existe entre las estrategias de comunicación y el liderazgo militar en los cadetes del arma de comunicaciones de la escuela Militar de Chorrillos, 2025?

#### **1.3.2. Problemas específicos**

##### **Problema Especifico 1**

¿Cuál es la relación que existe entre las estrategias de comunicación y el carisma en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos 2025?

##### **Problema Especifico 2**

¿Cuál es la relación que existe entre las estrategias de comunicación y la motivación inspiracional en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos 2025?

##### **Problema Especifico 3**

¿Cuál es la relación que existe entre las estrategias de comunicación y la consideración individualizada en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos 2025?

### **1.4. Objetivos de la investigación**

#### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar la relación entre las estrategias de comunicación y el liderazgo militar en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos 2025

#### **1.4.2. Objetivos Específicos**

##### **Objetivo Especifico 1**

Establecer la relación entre las estrategias de comunicación y el carisma en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos 2025

##### **Objetivo Especifico 2**

Identificar la relación entre las estrategias de comunicación y la motivación inspiracional en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela militar de Chorrillos 2025

##### **Objetivo Especifico 3**

Determinar la relación entre las estrategias de comunicación y la consideración individualizada en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela militar de Chorrillos 2025

## **1.5. Justificación e Importancia de la Investigación**

### ***1.5.1. Justificación Teórica***

Esta investigación se lleva a cabo como justificante en tres dimensiones: la teórica, la práctica y la metodológica. En la vertiente teórica, el estudio viene a contribuir al marco teórico para hablar de las estrategias de comunicación y el liderazgo militar, un marco teórico que, por otro lado, pese a haber sido tratado en la literatura internacional necesita más evidencias empíricas en Europa y, en particular, en Perú. Formar a un líder en el Ejército significa, además de enseñar técnicas tácticas, transmitir estrategias comunicativas que diseñen cómo emitir órdenes, cómo generar cohesión entre sus soldados e incluso cómo gestionar el manejo de situaciones críticas. En este espíritu, esta investigación se asienta en teorías como el liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 1994) como modelos de comunicación estratégica castrense, y se presenta como un acercamiento a la aplicación práctica de la teoría. Con ello se intenta aportar una mirada actualizada sobre las teorías castrenses de una de las escuelas militares del país, la Escuela Militar de Chorrillos (EMCH).

### ***1.5.2. Justificación Metodológica***

En cuanto a la metodología, la investigación, tiene un diseño descriptivo-correlacional y tiene un enfoque cuantitativo que permite medir objetivamente la relación entre estrategias de comunicación y la habilidad de liderazgo en los cadetes. Este enfoque de la investigación permite la recogida de datos normalizados, mediante encuestas y análisis estadísticos, generando resultados confiables y generalizables a la población estudiada.

El valor de este trabajo radica en su capacidad para influir en políticas educativas, militares a nivel nacional y regional. En un contexto en el cual las fuerzas armadas deben enfrentarse a desafíos complejos desde operaciones de paz hasta desastres naturales, es necesario contar con oficiales formados en comunicación efectiva y liderazgo adaptativo. Los hallazgos de esta investigación, de esta forma, además de beneficiar a la EMCH, pueden ser referentes para otros institutos de defensa de Latinoamérica con problemáticas similares a la de la formación de mandos. Por último, al generar conocimiento a partir de datos empíricos, este estudio inaugura un camino de futuras investigaciones más complejas que puedan indagar cómo se relacionan entre sí comunicación, liderazgo y eficacia operativa en el entorno militar.

### ***1.5.3. Justificación Práctica***

Desde una perspectiva más práctica, la investigación adquiere mayor importancia cuando se evalúa cómo las distintas estrategias de comunicación pueden generar un impacto en la formación de cadetes que serán, posteriormente, los oficiales del Ejército Peruano. Aquel tipo

de misión, en un sentido donde la eficacia de la misión o la racionalidad operativa depende en gran medida del acta de comunicación y la capacidad de liderazgo, nos está proveyendo de una información y una serie de datos sobre las aciertos y debilidades en la estrategia de enseñanza que estamos utilizando en la EMCH pero que concretaremos en 2025.

#### ***1.5.4. Importancia de la investigación***

La presente investigación reviste importancia fundamental en tres dimensiones estratégicas para el desarrollo institucional del Ejército Peruano. En primer lugar, contribuye al fortalecimiento de la formación militar al identificar las estrategias comunicativas más efectivas para desarrollar competencias de liderazgo en los futuros oficiales del arma de comunicaciones, especialidad crítica para el éxito de las operaciones militares contemporáneas. En segundo lugar, los hallazgos del estudio proporcionan evidencia empírica que puede orientar la toma de decisiones en el diseño curricular y las políticas formativas de la Escuela Militar de Chorrillos, optimizando los recursos institucionales y mejorando la calidad de la instrucción militar. Esta contribución es especialmente relevante considerando que los déficits en comunicación constituyen la principal causa de fallas operativas en las fuerzas armadas modernas. Finalmente, la investigación genera conocimiento científico aplicable al contexto latinoamericano, donde las instituciones militares enfrentan desafíos similares en la formación de líderes efectivos. Los resultados pueden servir como referente para otras academias militares de la región, contribuyendo al desarrollo de estándares de excelencia en la formación de oficiales y fortaleciendo las capacidades operativas de las fuerzas armadas en el ámbito regional.

#### **1.6. Limitaciones de la investigación**

La investigación presentó limitaciones asociadas a su diseño metodológico y contexto operativo. Al tratarse de un trabajo con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo-correlacional, sólo determinamos asociaciones estadísticas entre las variables objeto de estudio, pero no relaciones causales. La recolección de datos se limita a lo ocurrido durante el año 2025 en la Escuela Militar de Chorrillos, lo que restringe la posibilidad de evaluar tendencias en el tiempo o realizar comparaciones interanuales. Acceder a información de carácter clasificada o sensible en el seno de la institución militar puede acarrear situaciones específicas de los distintos aspectos operativos que pueden darse, dependiendo de los permisos institucionales que se otorguen.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

Arregui y Gordon (2023) en su trabajo de investigación denominado “El Camino hacia el Liderazgo Militar de Excelencia” tuvieron como propósito examinar las percepciones que tienen los cadetes de la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro” sobre el liderazgo militar con la intención fundamental de orientar las pautas para la formación de mandos militares de nivel superior. Como pieza central del diseño metodológico, fue elaborado y aplicado un cuestionario específicamente diseñado a partir de las líneas de liderazgo transformacional que reproduce cuatro dimensiones fundamentales de dicho liderazgo: influencia idealizada (carisma), capacidad de motivación, estimulación intelectual y atención individualizada. Este instrumento, construido a partir de 30 ítems de elección múltiple, permitió la cristalización de una radiografía del autoconcepto de liderazgo de los futuros oficiales. Los datos obtenidos han mostrado un juicio en buena medida favorable a los cadetes en cuanto a sus competencias de mando en todas las dimensiones exploradas; sin embargo, los participantes han formulado sugerencias para la mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje mediante la cual se desarrollan las competencias de mando. Las sugerencias más destacadas por el grupo son las siguientes: aumentar las oportunidades de asumir responsabilidades en los primeros años de la formación; realizar ejercicios de simulación con frecuencias, desarrollar programas de reciclaje cuya duración abarque todo el período de la formación; las conclusiones alcanzadas sobrepasan el ámbito estrecho de la ESMIL a la cual ha sido aplicado el modelo; alcance que puede ser interpretado como un marco referencial que puede transferirse a otras instituciones de formación militar que quieran perfeccionar sus propias maneras de enseñar las competencias de mando.

Paredes (2021) en su trabajo de investigación titulada el Análisis de la gestión comunicacional del Ejército y establecimiento de estrategias para fortalecer la imagen institucional tuvo como objetivo realizar un análisis crítico de cómo ha evolucionado el concepto de comunicación organizacional, que supera el modelo tradicional unidireccional (emisor, mensaje y receptor, el cual es reemplazado por el contemporáneo de la Nueva Teoría Estratégica de Pérez). Esta forma radical de concebir la comunicación institucional la entiende

como una manera para transformar las organizaciones públicas, donde el pensamiento complejo y las incertidumbres son elementos constitutivos para el análisis de la realidad, partiendo de una concepción multidimensional de la misma. El enfoque metodológico implementó un análisis FODA y una exhaustiva revisión de los procesos de comunicación institucional, donde se analizaron los canales, los contenidos, los productos y las dinámicas relacionales definidas con los diferentes públicos. El trabajo determinó la necesidad de que la institución militar ecuatoriana en el Sistema de Comunicación Social de la institución adopte una visión más compleja y flexible de sus procesos comunicacionales, integrando variables socioculturales y enfoques transdisciplinarios. Se concluyó que el sistema de comunicación actual requiere un profundizarse en el estudio de fenómenos comunicacionales específicos, los cuales abarcan tanto a los actores internos como al contenido del contexto cambiante que opera. Como conclusión más relevante, el trabajo propone tres ejes de transformación del Sistema de Comunicación Social militar, a saber: 1) la gestión proactiva de la imagen institucional, 2) el fortalecimiento identitario y 3) la construcción de relaciones estratégicas con los grupos de interés (stakeholders).

Hernández y Sánchez (2021) en su tesis “Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para el Departamento de Comunicaciones del Ejército Nacional de Colombia.” se centraron en analizar la problemática relevante para el Ejército Nacional de Colombia: la pérdida que sufre el Ejército Nacional de Colombia por la alta rotación de personal, cuestión que propició el diseño de un modelo de gestión del conocimiento del Departamento de Comunicaciones CEDE6, en la creencia que el saber que se tiene acumulado es un recurso estratégico para la operatividad del Ejército Nacional de Colombia. La investigación se llevó a cabo en distintas fases metodológicas, las cuales quedaron estructuradas en la primera fase de una evaluación externa con la herramienta PESTEL (política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal); en segundo lugar, fue realizada una evaluación interna mediante la utilización de encuestas Likert; pero los resultados señalaron la inexistencia de procedimientos que formalizasen la conservación del conocimiento, a pesar que el departamento contaba con infraestructura tecnológica desaprovechada; y, finalmente, como tercera fase se recogieron y sintetizaron los hallazgos a través de una evaluativa crítica que tipificó prácticas implícitas de gestión del conocimiento que pudiesen someterse a una institucionalización. A nivel diagnóstico, se registrarían oportunidades concretas para la explotación del conocimiento tácito existente, de entre las cuales surgieron dos instrumentos estratégicos: un mapa del conocimiento que recoge y organiza los saberes críticos del departamento de una manera

sistemática y un modelo de gestión del conocimiento adaptado a las especificidades del régimen militar, el cual va acompañado de un correspondiente plan de puesta en marcha por fases.

Ducamp (2022) en su trabajo de investigación “Mitigar la influencia negativa de los medios masivos de comunicación social, en los oficiales subalternos del Ejército Argentino” se enfocó en buscar y reconocer los factores más importantes que influyen en este contexto con objeto de, en último término, poder presentar un conjunto de acciones, de medidas, para intentar minimizar sus efectos negativos en la moral del personal militar. Así, a lo largo de la investigación donde se realiza un exhaustivo análisis que une la reflexión teórica junto con la observación de casos reales, enlazando a la vez los postulados académicos y las prácticas de este fenómeno tal y como aparece en el ámbito del ejército argentino, el enfoque metodológico sirve para, no solo, lograr comprender mejor la naturaleza del problema, sino que también permite el diseño de posibles estrategias de solución que se adapten a las circunstancias concretas de la institución militar. De esta manera el estudio ya no es sólo un diagnóstico, sino que conforma también una vía de aporte para la elaboración de políticas comunicacionales en el seno de las fuerzas armadas. Los resultados de la investigación se concretan en un conjunto de recomendaciones y acciones prácticas que presentan una especial y concreta elaboración para intentar minimizar los efectos negativos de la influencia mediática. Estas acciones y recomendaciones, de las cuales se nutre el presente trabajo y que encuentran su origen en el análisis teórico como empírico llevado a cabo, constituyen un aporte para la salvaguarda de los valores militares ante los efectos que el actual ecosistema mediático trae consigo.

Gómez y Rodríguez (2023) en su trabajo Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para el Batallón de Mantenimiento de Comunicaciones del Ejército Nacional (BAMCE), tuvo como objetivo desarrollar un modelo integrado de gestión del conocimiento e inteligencia de negocios para promover la toma de decisiones en el Batallón de Mantenimiento del Ejército Nacional. La investigación propone una metodología sistemática para capturar, organizar y capitalizar, tanto el conocimiento interno como los datos empresariales, convirtiéndolos en información estratégica valiosa. El modelo fusiona prácticas avanzadas de gestión del conocimiento (creación de repositorios, colaboración del personal, transferencia del conocimiento) con las herramientas de inteligencia de negocios (minería de datos, análisis avanzado y visualización de la información). La implementación cuenta con cuatro fases: diagnóstico organizacional, diseño a medida, aplicación operativa y mejora continua por medio de las métricas del rendimiento. Aunque el Ejército ya cuenta con protocolos como el formato

de transferencia del conocimiento y el proyecto DANIEL con el software SILAE 2.0, para la empresa presentan limitaciones en cuanto a la estandarización y la cobertura. Por otra parte, el estudio muestra que el Batallón de Mantenimiento de Comunicaciones precisa de una solución distinta al resto de la fuerza e ilustra en qué sentido es necesario contar con este modelo integrado. Los resultados alcanzados demuestran que esta combinación de herramientas puede contribuir de manera significativa a la mejora de la operación, la competitividad institucional y la calidad en la toma de decisiones en el ámbito militar.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

En el ámbito nacional, Pérez (2023) se destaca por tener como propósito analizar profundamente los orígenes y en los trasfondos que configuran la identidad y rendimientos de los efectivos de las instituciones castrenses. Localiza tres ejes basilares: valores éticos, mística castrense y liderazgo operativo. Se interrelacionan los tres ejes, construyendo una tipología de efectivos íntegros que son capaces de realizar respuestas ante los extremos que se exige para la defensa nacional. Los valores éticos que son identificados como honor, disciplina y lealtad están más allá del ámbito castrense, perteneciendo al catálogo de principios de la conducta ciudadana, tal y como lo han evidenciado en su propia historia los héroes de la guerra del Pacífico. Esta investigación se adentra en la forma en la que mística castrense, es decir, ese núcleo de tradiciones, de símbolos, de creencias comunes, se comporta en cohesión institucional, actuando como un cemento social. La pertenencia se manifiesta en el respeto hacia los emblemas patrios, el sacrificio por ideales superiores. Y en un segundo plano, este trabajo revisa el liderazgo castrense como competencia estratégica que une toma de decisiones bajo presión, gestión de grupos en ambientes adversos y cómo conducir la innovación organizacional. Los resultados prueban que la conjunción ética militar, mística institucional y capacidades de mando forman el centro diferenciador que asegura la efectividad operativa y el éxito en la consecución de la misión castrense.

Capacute y Morante (2020) tuvieron como objetivo indagar la relación que existe entre la formación castrense y el desempeño profesional en los cadetes de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos durante el 2019, tomando como muestra a 32 cadetes pertenecientes a la promoción “Coronel Francisco Bolognesi”. Con un enfoque cuantitativo y diseño no experimental, se han aplicado los respectivos cuestionarios que permitieron medir de forma sistemática esta relación. Los resultados mostraron una correlación significativa y casi directa entre ambas variables, evidenciando de qué manera la calidad de la instrucción militar influye decisivamente en las competencias profesionales que desarrollan los futuros oficiales. A

manera de conclusión, la indagatoria deja un conjunto de recomendaciones orientadas a la mejora de los procesos formativos, sugiriendo los ajustes curriculares y metodológicos que permitan mejorar aún más el desempeño de los cadetes artilleros. Estas recomendaciones no sólo validan académicamente la importancia de la formación militar especializada, sino que resultan asimismo en insumos importantes para la mejora continua del modelo de la Escuela Militar de Chorrillos. El trabajo constituye así un referente empírico para la evaluación de la efectividad de los programas de formación de oficiales en el contexto peruano.

Cuva y Santillán (2021) en su estudio estos autores se enfocaron en determinar el nivel de los estilos de liderazgo aplicados en la formación de cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” durante el año académico 2021. Con un enfoque cuantitativo de una naturaleza descriptiva, se recurrió a encuestas aplicadas a 291 cadetes institucionales, quienes utilizaron un cuestionario tipo Likert de cinco niveles que sirvió para asegurar la delimitación de los niveles de los estilos de liderazgo y la formación militar. Los resultados mostraron una relación significativamente estadística ( $p < 0.05$ ) de los estilos de liderazgo aplicados y la formación militar, determinando el estudio que los estilos de liderazgo aplicados se encuentran en un nivel pactado, mientras que la formación militar se valora con muy adecuada. Las conclusiones permiten asegurar que el liderazgo es un factor determinante en el proceso de formación castrense y por lo tanto tiene una correlación directa y positiva en la formación integral del futuro oficial. El estudio tiene implicaciones importantes para la validación del modelo educativo de la institución y también aporta un conjunto de evidencias empíricas que atestiguan la necesidad de conservar y mejorar los estilos de mando actuales para asegurar la excelencia de la formación de los cuadros castrenses que dirigirán las Fuerzas Armadas peruanas en los próximos años.

Medina y Saavedra (2024) en su investigación tuvo como objetivo general una profunda revisión y exhaustivo análisis documental de los avances, tanto teóricos como prácticos, del liderazgo militar en los cinco últimos años, lo que hacen de esta investigación un excelente referente académico para posteriores estudios en este campo de estudio. El trabajo, con una metodología descriptiva-exploratoria, examina de forma sistemática las principales contribuciones científicas indexadas en plataformas reputadas, como Scielo, Redalyc, Dialnet y EBSCO; seleccionando las investigaciones que alinean a la perfección con los rigurosos criterios de validez académica. El análisis muestra un notable avance conceptual y empírico del liderazgo castrense, documentando su aplicación en distintos contextos institucionales y su especialización. Los hallazgos evidencian cómo esta línea de investigación ha despuntado

notablemente en los últimos cinco años, la cual ha puesto de manifiesto marcos teóricos más sólidos y de experiencias prácticas mejor documentadas. Este estado del arte no solo condensa el estado del conocimiento más actualizado del tema sino que también pone de manifiesto las oportunidades para futuros estudios, haciendo hincapié en la necesidad de continuar con las investigaciones comparadas de los diferentes ejércitos; así como también en el conocimiento de las nuevas formas de liderazgo requeridas en los cada vez más complejos escenarios geopolíticos contemporáneos.

Mosquera (2021) en su estudio investigó el analizar sus fundamentos epistemológicos desde la distancia en torno a la igualdad de género y la distancia existente en dicho ámbito, se materializó en el trabajo de tesis científica al que se hacía referencia; una tesis científica que, mediante un marco teórico exhaustivo que integró dimensiones conceptuales, teóricas y empíricas logró considerar al liderazgo de la mujer militar como un objeto de conocimiento adecuado y pertinente dentro de las ciencias militares del Perú. Los supuestos tomados en la investigación fueron de carácter cualitativo e ideal-empíricos, y se incorporó el trabajo con el método hermenéutico-interpretativo para la interpretación de la experiencia de cinco oficiales mujeres del Ejército Peruano, orientadas al ejercicio de sus funciones estratégicas dentro de la guarnición de Lima. A los efectos de la recolección de datos, se desarrollaron entrevistas a profundidad, una observación sistemática y un análisis de la documentación, cuyos resultados fueron considerados desde técnicas de análisis de contenido y triangulación metodológica para la validez y fiabilidad para los resultados. Los resultados evidenciaron que las oficiales militares interlocutoras exhiben como tales las competencias ocupacionales, capacidades de mando y cualidades de liderazgo para el buen desempeño de la carrera militar, lo que coincidió con la hipótesis inicial del trabajo, lo cual evidenció cómo el liderazgo de la mujer, desde la distancia en torno a la igualdad de género, resulta un aporte relevante para el Ejército Peruano.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Variable 1: Estrategias de comunicación**

**2.2.1.1. Definición.** Las estrategias de comunicación son intervenciones premeditadas y sistemáticas para la transmisión idónea de la información, la obtención de objetivos específicos y la eficacia de los procesos de interacción entre las personas, los grupos o las organizaciones de una manera eficaz, a la que no sólo se debe entender como emisión de información, sino también en un sentido global que toma en consideración el contexto, los emisores y receptores de la comunicación, el canal utilizado y los resultados que se esperan (Nussipova et al., 2024).

En definitiva, las estrategias de comunicación persiguen (Ríos et al., 2020):

- Transmitir información clara y coherente: Proporcionar una información que pueda ser asimilada correctamente por el público destinatario sin distorsiones de la misma.
- Influir en las percepciones y comportamientos: Conseguir producir cambios de actitud, motivar alguna acción, reforzar algunos valores utilizando las estrategias de persuasión en relación con el receptor.
- Generar una interacción bidireccional: No sólo la difusión de mensajes, sino también la retroalimentación, el diálogo, la participación del destinatario.
- Mejorar el uso de los canales y recursos: Usar los canales más eficaces (canales presenciales o los canales digitales, los canales escritos, los canales audiovisuales, etc.) según el contexto y los objetivos.
- Gestionar crisis y conflictos: Prever, contener o resolver situaciones no deseadas gracias a los mensajes en el tiempo y a un protocolo de comunicación bien elaborado.

En el terreno de la lucha armada, las estrategias de comunicación pasan a tener una relevancia muy importante, ya que no persiguen solo una correcta-operación, sino también cohesión institucional, gestión en la crisis y la sostenibilidad del liderazgo. Se aplican en el desarrollo de cadetes, en la compenetración de las misiones, en el trato con la sociedad civil, en la preservación de la institución (Ríos et al., 2020).

Una estrategia bien diseñada implica un diagnóstico previo, la determinación de los objetivos, la segmentación de los públicos, el diseño de mensajes claves, la implementación táctica y la evaluación continua para la adaptación de lo actuado. Su éxito depende de la adaptabilidad, de la claridad y de la capacidad de generar un impacto prolongado en los receptores (Ríos et al., 2020).

**2.2.1.2 Teorías.** Se puede mencionar las siguientes teorías:

La **Teoría Matemática de la Comunicación** (denominada también Teoría de la Información) fue elaborada por Shannon y Weaver (1948), en el marco de los estudios sobre la teoría de la información. Dicha teoría establece un modelo lineal de la comunicación y sus elementos fundamentales: fuente, transmisor, canal, receptor y destino del mensaje. El modelo considera que se produce la comunicación a través de una práctica técnica de transmisión de la información misma, llevada a cabo en canales específicos, donde se trata de minimizar el ruido que eventualmente haya podido interferir con el mensaje enviado.

La teoría se centra en la medición cuantitativa de la información y considera que la eficacia de los procesos de la comunicación depende directamente de la capacidad de los canales para transmitir información de forma no distorsionada. La teoría resultante aporta a los estudios de las estrategias de la comunicación una comprensión explícita de cómo optimizar la transmisión de mensajes (cuestiones como la codificación, la selección del canal más adecuado o bien el ruido deben considerarse).

En la **Teoría de la Comunicación Humana** de Watzlawick et al. (1967) se establece que las dificultades en la comunicación entre las personas son ocasionadas por el hecho de que no siempre compartimos el punto de vista de nuestros interlocutores, ya que todo comportamiento es comunicación. La teoría se apoya en cinco axiomas de la comunicación pragmática:

- No hay manera de no comunicarse: todo comportamiento es forma de comunicación
- Contenido y relación: toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional
- Puntuación de secuencias: la clase de relación que se establece depende de la puntuación que se haga de las secuencias comunicativas
- Comunicación digital y analógica: los seres humanos se comunican digitalmente, como lo hacen los demás animales
- Interacción simétrica y complementaria: los intercambios de comunicación son simétricos o complementarios

En el plano referidos a las estrategias de comunicación, aporta la comprensión de la comunicación como un proceso sistémico y contextual, dándole importancia a los aspectos relacionales tan importantes como a los aspectos del contenido del mensaje, pues se enfatiza que para comunicar adecuadamente son igual o más importantes el cómo, que el que y el en qué tipo de relación se produce.

**2.2.1.3 Dimensionamiento de la variable de estudio 1:** Se han establecido las dimensiones siguientes:

**2.2.1.3.1. Dimensión Conceptual-Teórica.** Esta dimensión supone el fundamento epistemológico del estudio de la comunicación a partir de las estrategias explícitas o proactivas. De hecho, se fundamenta en tres ejes que se constituyen en elementos irrenunciables para el análisis de la comunicación como un proceso de creación del sentido (del Mar et al., 2021).

El primer eje corresponde a los modelos teoría de la comunicación, donde se sobrepasa el modelo lineal emisor-mensaje-receptor para adoptar modelos de tipo sistémico que conciben la comunicación como significativamente circular, dinámica y contextualizada (Ríos et al., 2020). En este sentido, van cobrando importancia las aportaciones de la comunicación estratégica actual que consideran los flujos informativos como redes de interacción complejas.

El segundo eje corresponde a los paradigmas interpretativos, entre los cuales cabe destacar el paradigma sociocrítico que analiza la comunicación como instrumento y motor de transformación de la sociedad, así como el constructivismo que enfatiza el proceso de co-construcción de significados (Torres, 2020). Ellos permiten entender de qué modo se producen, negocian y modifican los sentidos compartidos en los contextos organizacionales.

El tercero y último componente corresponde a los principios axiológicos que incluyen la dimensión ética de la comunicación, que es particularmente importante en los entornos castrenses. La veracidad, la oportunidad y la responsabilidad en la manipulación de la información se convierten en exigencias y requisitos de lo que la credibilidad institucional supone.

Teniendo como sus indicadores:

- Grado de coherencia con teorías comunicativas: Evalúa la congruencia entre las estrategias propuestas y fundamentos teóricos claves como el modelo de comunicación de Lasswell (1948) y teoría de la acción comunicativa de Habermas (1981), donde la comunicación es entendida como un proceso dinámico y dialógico (Pérez-Chirinos, 2020; Habermas, 1981).

- Inclusión de elementos de diálogo y participación: Mide la incorporación de la interacción activa y bidireccional, enfatizando el diálogo como base de participación y construcción conjunta de significado, clave en teorías constructivistas e interactivas (Vahos Montoya, 2009; Watzlawick, 1967).

- Adaptabilidad a contextos socioculturales: Se refiere a la capacidad de ajustar las estrategias comunicativas considerando la diversidad cultural y social del público, reforzando enfoques interculturales y contextualizados en comunicación (Terrón, s.f.; Levi-Strauss, 1960).

**2.2.1.3.2. Dimensión Instrumental-Práctica.** Los sistemas tecnológicos hacen referencia a la infraestructura material (redes de comunicación, plataformas digitales, dispositivos) que pone en marcha los flujos de información (Ríos et al., 2020). Deben

seleccionarse y ajustarse de acuerdo con los criterios de seguridad, interoperabilidad y eficiencia.

Las técnicas comunicativas hacen referencia al conjunto de métodos para el diseño de mensajes (redacción estratégica, oratoria militar, protocolos de la comunicación en crisis), adaptación al público y gestión en situaciones comunicativas complejas.

Los instrumentos de evaluación hacen referencia a las herramientas que permiten la medición del impacto (encuestas de percepción, análisis de redes organizacionales, estudios sobre el clima comunicacional), permitiendo así la corrección continua de las estrategias (Nussipova et al., 2024).

Los mecanismos de retroalimentación hacen referencia a los canales formales e informales que permiten recoger percepciones, sugerencias y alertas en el marco del proceso comunicativo.

Teniendo como sus indicadores:

- Diversidad de herramientas utilizadas: Indica la variedad y adecuación de herramientas y técnicas comunicacionales empleadas (oral, escrita, digital, visual) para alcanzar objetivos (Rodríguez, 2015; Ortiz-Sykes, 2023).

- Efectividad de canales de comunicación: Evalúa cómo los canales (cara a cara, correo electrónico, intranet, etc.) facilitan el flujo de información, la claridad y rapidez en la comunicación organizacional (Petroni, 2021; Vilorio, 2019).

- Cumplimiento de cronogramas de actividades: Valora la puntualidad y organización en la ejecución de planificaciones comunicacionales, reflejando gestión eficiente de procesos (Caicedo, 2008).

**2.2.1.3.3. Dimensión Transversal-Contextual.** Dicha dimensión da lugar a una lectura de la comunicación en un sentido situado. En dicho sentido, se suelen identificar tres niveles de articulación de la comunicación:

El primer nivel, el organizacional, pone a la luz las formas en que las estrategias de comunicación se encuentran articuladas con la cultura institucional, la estructura jerárquica y las formas de toma de decisión, precisando adaptaciones y especificaciones en contextos castrenses donde conviven tradición e innovación (Ríos et al., 2020).

El segundo nivel, el socio-político, explora las pautas comunicativas identificadas desde el punto de vista de lo que lo rodea el contexto (gobierno, medios, sociedad civil), haciendo hincapié en aquellos de seguridad nacional cuya naturaleza le confiere la importancia de la comunicación en contexto de las dimensiones estratégicas (Nussipova et al., 2024).

El tercer nivel, el técnico-cultural, presenta las exigencias en la comunicación del contexto digital tal y como se van entretejiendo los nuevos lenguajes, las velocidades informativas y los riesgos por desinformación que requieren actualizaciones y adecuaciones en protocolos y competencias.

La combinación de estas tres dimensiones da lugar a un modelo de comunicación integral, donde la teoría da cuenta de la práctica y los instrumentos se vuelven formas flexibles de adecuarse a un contexto, en tanto que la transversalidad asegura una red significativa y coherente entre los diferentes niveles de acción comunicativa en el contexto de la institución castrense.

Teniendo como sus indicadores:

- **Integración con otras disciplinas:** Mide la articulación de la comunicación con campos como sociología, psicología y educación para enriquecer los enfoques y resultados (Bermúdez, 2011; Hernández, 2006).

- **Impacto en desarrollo comunitario:** Valora la contribución de la propuesta al fortalecimiento del tejido social y formación de capital social mediante procesos comunicativos inclusivos (Santana et al., 2018; Eduso, 2020).

- **Adaptación a públicos diversos:** Evalúa el reconocimiento y respuesta a las características heterogéneas de los públicos para maximizar la efectividad comunicacional (López, 2016; Vahos Montoya, 2009).

## **2.2.2. Variable 2: liderazgo militar**

**2.2.2.1 Definición.** El proceso formativo de los líderes castrenses se erige como un mecanismo claro, sistemático, multidimensional y que trasciende lo puramente técnico, convirtiéndose en un verdadero cultivo del carácter, de las competencias y de la visión estratégica (Arregui y Gordon, 2023). No en vano, tal proceso formativo es la espina dorsal de las instituciones militares, siendo responsable de que la eficacia operativa quede garantizada no solo a corto plazo, sino que también se asegure la sostenibilidad institucional en el futuro.

Pero la formación de los líderes militares va íntimamente relacionada con lo que se conoce como los tres pilares fundamentales de la misma, fundamentados, formando una interrelación completamente dinámica: el desarrollo del carácter, el aprendizaje de competencias técnicas y el crecimiento de la inteligencia emocional (Carreño et al., 2021). El primero de esos tres pilares, y por tanto el que resulta más importante, lo constituiría el carácter, que además aglutina aquellos valores castrenses fundamentales como el honor, la integridad, la disciplina o el sentido del deber y que, no por casualidad, construyen el sustrato moral del

verdadero liderazgo. Tales valores no son enseñados teóricamente, sino que se moldean a través de ejemplos concretos, por experiencias compartidas y por un exigente proceso de socialización institucional.

El segundo pilar -la competencia técnica- implica saber hacer conocimientos y habilidades prácticas profesionales propias de la carrera militar porque para el líder éstas van más allá del carácter individual hasta convertirse en su capacidad de guiar a los demás en su adecuada aplicación. No saber hacer sólo, sino saber enseñar a hacer; no conocer los procedimientos, sino saber cuál es su verdadera razón estratégica y saber adaptarlos creativamente a las diferentes circunstancias. El tercer pilar -la inteligencia emocional- representa quizás el aspecto más difícil y a la vez más importante en la preparación del líder militar actual. Cuando las decisiones tienen implicaciones de muerte diaria, la capacidad de mantener la calma en las situaciones difíciles, leer las tensiones del grupo, motivar ante las dificultades y luchar en el stress propio y ajeno se convierte en un requerimiento operacional fundamental.

El proceso formativo que integra los tres pilares de esta propuesta tiene un carácter progresivo y experiencial. Este proceso comienza el modelado de comportamientos. A través de la observación e interiorización de los modelos de conductas, valores y de liderazgo de los formadores, cadetes e instructores, el modelo de conducta se va produciendo (Arregui y Gordon, 2023). La segunda fase se orienta hacia la práctica guiada; en esta fase comienzan a tener ocasiones controladas de mando; incluso empiezan a recibir feedback. La tercera fase se refiere a la experiencia real, en esta fase los cadetes han de llevar a la práctica todo lo que han aprendido en las situaciones reales de mando, asumiendo la plena conciencia de sus decisiones y de las consecuencias de las mismas.

Una de las características esenciales en el proceso de formar líderes militares es el desarrollo de la capacidad de juicio (Carreño et al., 2021). Más allá de ser la mera transmisión de conocimientos o habilidades concretas, el objetivo es desarrollar la sabiduría práctica que lleva a discernir cuando las cosas no son tan obvias, cuando no existe una única forma de actuar, cuando no existen protocolos de actuación establecidos o cuando entran en tensión distintos valores. Esta capacidad se nutre del estudio de la historia militar y del análisis de casos, así como la reflexión sistemática sobre la propia experiencia.

En el mundo actual, caracterizado por la complejidad y el cambio acelerado, la formación de líderes castrenses se enfrenta al reto de saber combinar tradición e innovación. Tiene que mantener los valores y principios que han demostrado su valía a través de los siglos,

aun habiendo de incorporar las nuevas competencias que reclaman los escenarios actuales: pensamiento de sistemas, manejo de las tecnologías emergentes, comunicación intercultural, adaptabilidad estratégica, etc (Arévalo y Argoty, 2022).

El éxito de este proceso formativo no se mide en las aulas ni cuando se está haciendo el entreno, sino en la capacidad de las y los líderes formados para inspirar, guiar y acertar en las decisiones, incluso en las condiciones más drásticas. Líderes que no solo deben saber qué hay que hacer y cómo hacerlo, sino que deben entender por qué lo hacen y ser capaces de articular ese sentido de propósito hacia sus subordinados (Velasco, 2020). Líderes que sean capaces de saber encarnar los valores institucionales al mismo tiempo que piensan de forma crítica y se adaptan de manera creativa a los retos de un mundo cambiante.

**2.2.2.2 Teorías.** En cuanto a esta variable se tiene lo siguiente:

**2.2.2.2.1. Teoría del Liderazgo Transformacional Militar:** Con el fin de comprender el liderazgo transformacional aplicado a las organizaciones militares, Bass (1985) sostiene que este tipo de liderazgo es el que mejor se aplica para el éxito en operaciones militares complejas. El liderazgo transformacional en las organizaciones militares se estructuraría a partir de 4 componentes que el comandante debe dominar, según Bass (1990).

En primer lugar, el componente de la influencia idealizada, el cual Bass (1985) establece para los líderes militares, debe considerarse como un punto de referencia o modelo. En este punto hace referencia a la necesidad de que los líderes militares actúen como un modelo mediante el que asumen los valores éticos y el coraje que podrían demostrar cuando tienen que ir a la batalla; los soldados confían más en aquellos líderes que generación de confianza en el trabajo por demostrar aquellos valores éticos y de coraje en situaciones difíciles. En segundo lugar, se produce el componente de motivación inspiracional, donde el extracto de Bass (1990) hace referencia a que los líderes deben ser capaces de comunicar una misión, de crear las condiciones en las que las tropas tienen que comprometerse en objetivos que están por encima de sus intereses (p. 16).

En tercer lugar, se considera el componente de estimulación intelectual; este punto Bass (1985) lo pone al servicio del desarrollo de la creatividad y del pensamiento crítico en los soldados, que cobra una especial importancia en determinados momentos, avistando que, en la realidad del combate, las tropas tienen que resolver problemas. Y en último lugar, el componente de consideración individualizada que hace referencia a la capacidad que debe demostrar el comandante para ver las necesidades que tiene cada miembro de la tropa a lo largo

de un ejercicio, a la vez que también ir haciéndose cargo de la falta de apoyo en la relación con cada uno de los soldados individualmente (Bass, 1990).

**2.2.2.2. Teoría del Liderazgo Situacional Militar:** La teoría del liderazgo situacional fue impulsada por Hersey y Blanchard (1977) ya que para ellos esta teoría tiene aplicaciones muy concretas en el ámbito militar ya que las situaciones cambian con frecuencia y la adaptabilidad del liderazgo tiene que ser constante. Según mencionan, no existe un único estilo de liderazgo militar que funcione en todas las situaciones (Hersey y Blanchard 1982, citados por Gibb, 2009) ya que los comandantes tienen que adecuar su estilo de acuerdo a múltiples variables situacionales.

Los autores proponen cuatro estilos de liderazgo principales que los mandos militares deben dominar. Hersey y Blanchard (1977) caracterizan el estilo directivo como adecuado para soldados que son nuevos o en situaciones de crisis cuando se requiere emitir órdenes no claras y supervisar las decisiones. El estilo persuasivo hace su aparición cuando los subordinados tienen cierto conocimiento, pero necesitan motivación y explicación de la decisión (Hersey y Blanchard, 1982).

El estilo participativo es empleado para las tropas con experiencia que pueden llegar a influir en el proceso de la toma de decisiones y el estilo delegativo para soldados altamente competentes y motivados, cuya obra puede ser controlada con un mínimo de supervisión (Hersey y Blanchard, 1988).

Por otro lado, Hersey y Blanchard (1982), inciden en que los líderes militares eficaces tienen que medir permanentemente dos conductas predominantemente críticas: el nivel de competencia de sus subordinados, en relación a una tarea concreta, así como el nivel de compromiso (motivación).

**2.2.2.3 Dimensiones de variable estudio 2.** Se determinó las siguientes:

**2.2.2.3.1. Dimensión carisma.** Esta dimensión es el centro de gravedad del liderazgo militar efectivo en tanto el jefe es el modelo paradigmático que encarna el sentido de pertenencia a los valores institucionales en su máximo esplendor. El carisma militar no es únicamente un conjunto de habilidades personales atractivas, sino que también deviene una coherencia absoluta entre el discurso y la acción, especialmente en situaciones de estrés operacional. Los oficiales que poseen esta cualidad escapan a la solicitud de la mera normalidad que la doctrina militar denomina “autoridad moral” la forma de influencia que hace que la norma trascienda el cumplimiento del propio reglamento, generando adhesión voluntaria (Arregui y Gordon, 2023).

Dentro de la formación de cadetes esta dimensión se da porque los guías forman:

- El coraje físico y moral en ejercicios de campo
- El valor de no transitar los conflictos éticamente incomprensibles
- El conocimiento profesional en situaciones críticas
- El asumir la responsabilidad de toda decisión sobre garantías de personas

La influencia idealizada se construye en un proceso de modelado continuo donde los valores de la institución (honor, lealtad, sacrificio) pasan de ser valores para tratar como abstracciones a ritos demostrables y replicables (Sala, 2023). Interrogantes en academias militares han demostrado que esta dimensión es uno de los factores determinantes en la cohesión de los grupos operativos, especialmente en los escenarios de conflicto que se alargan.

Teniendo como sus indicadores:

Grado de identificación con el líder: Se evalúa cómo los seguidores identifican y se sienten reflejados en el líder, aspecto clave en liderazgo carismático (Bass, 1985; García, 2020).

Percepción de integridad y ética: Confianza en los valores y comportamiento ético del líder, fundamental para la credibilidad y aceptación (Cordero Fernández, 2021).

Atracción de seguidores voluntarios: Capacidad del líder carismático de generar compromiso voluntario y movilización de seguidores (Zhang, 2025).

**2.2.2.3.2. Dimensión motivación inspiracional.** El liderazgo militar actual enfrenta el reto de conseguir los niveles de compromiso necesarios en entornos de incertidumbre estratégica y desgaste operacional. Esta dimensión va más allá del incentivo material hasta apelar a motivos más trascendentes que se relacionen con la identidad castrense (Domínguez, 2021). Los más efectivos son:

- Encuadre simbólico: Ligadura entre las tareas cotidianas y las grandes narrativas históricas institucionales.
- Retórica del ejemplo: Auto-referencias a casos paradigmáticos (héroes militares, operaciones históricas).
- Psicología del rendimiento: Marcación de objetivos difíciles pero alcanzables en el entrenamiento.
- Comunicación de propósito: Explicaciones constantes del porqué de las órdenes y procedimientos.

En la Escuela Militar, esta dimensión se incrementa a través de ceremonias de carácter castrense, narrativas históricas y un sistema de recompensas simbólicas que fortalecen la

identidad profesional (Bernal, 2023). Estudios de neurociencia aplicada han demostrado estos métodos implican circuitos reflexivos asociados con la tenacidad y la resiliencia, que son, a su vez, características fundamentales del personal militar.

Teniendo como sus indicadores:

Claridad de la visión compartida: Comunicación eficaz de una visión clara y motivadora que impulsa a los seguidores (López-Zapata, 2017).

Incremento en la motivación intrínseca: Impacto del liderazgo en elevar la motivación interna mediante mensajes inspiradores (Moscoso Lucas, 2025).

Uso de lenguaje inspirador: Empleo de un discurso positivo, estimulante y convincente (Martínez et al., 2017).

**2.2.2.3.3. Dimensión consideración individualizada.** Lejos de los clichés que identifican el autoritarismo castrense, el liderazgo militar exitoso implica una adecuada adaptación a las especificidades de cada uno de los subordinados. Esta especificidad, además, se materializa como:

- Diagnóstico competencial: Evaluación sistemática y formal de los niveles de posibles fortalezas y debilidades de cada uno de los cadetes.
- Mentoring diferenciado: Planes de desarrollo diferenciados adecuados a los perfiles psicológicos y vocaciones profesionales.
- Manejo táctico de la emocionalidad: Reconocimiento de estados emocionales y control del estrés en operaciones extensas.
- Empowerment gradual: Delegación progresiva de la autoridad según el grado de desarrollo.

Las academias militares más populares han implementado sistemas de mentoring de 1+1, donde cada uno de los cadetes tiene asignado un oficial tutor que le hace el seguimiento correspondiente en relación con la doble dimensión en la que se hacen el seguimiento de los cadetes (académica, física, psicológica y moral) (Arregui y Gordon, 2023). Datos del Centro de Estudios de liderazgo de West Point indican que esta práctica puede incrementar en 40% la retención de talentos y reducir en 35% los incidentes por estrés operacional (Vásquez, 2020).

Teniendo como sus indicadores:

Frecuencia de feedback personalizado: Provisión sistemática de retroalimentación adaptada a las necesidades del individuo (García & Pérez, 2019).

Desarrollo de planes de crecimiento: Elaboración de planes específicos de desarrollo para cada seguidor (Ramírez & Soto, 2021).

Adaptación a estilos de aprendizaje: Ajuste de la comunicación y formación según los estilos y características individuales (López et al., 2018).

### **2.3.Marco conceptual**

- **Cadena de Mando.** Estructura jerárquica formal en las organizaciones militares que establece líneas claras de autoridad y responsabilidad, determinando cómo fluye la información y las órdenes desde los niveles superiores hasta los subordinados (Vásquez, 2020).
- **Comunicación Vertical.** Tipo de comunicación organizacional que se desarrolla a través de los diferentes niveles jerárquicos militares, incluyendo tanto la comunicación descendente (de superiores a subordinados) como ascendente (de subordinados a superiores) (Sala, 2023).
- **Comunicación Horizontal.** Intercambio de información que ocurre entre miembros del mismo rango o nivel jerárquico dentro de la organización militar, facilitando la coordinación entre diferentes unidades o departamentos (Arévalo y Argoty, 2022).
- **Briefing Militar.** Sesión informativa formal donde se proporciona información esencial sobre misiones, situaciones tácticas, objetivos y procedimientos a los miembros de una unidad militar antes de ejecutar operaciones específicas (Ríos et al., 2020).
- **Debriefing.** Proceso de retroalimentación posterior a una operación o ejercicio militar donde se analizan los resultados, se identifican lecciones aprendidas y se evalúa la efectividad de las estrategias de comunicación utilizadas (Sala, 2023).
- **Formación.** Proceso educativo estructurado y continuo diseñado para desarrollar las competencias, habilidades y conocimientos necesarios para ejercer liderazgo efectivo en contextos militares y operacionales (Arévalo y Argoty, 2022).
- **Comando y Control.** Sistema integrado de procedimientos, personal, equipos y tecnologías que permiten a los comandantes militares planificar, dirigir, coordinar y controlar las operaciones militares de manera efectiva (Ríos et al., 2020).
- **Comunicación Operacional.** Intercambio de información específica relacionada con operaciones militares en curso, incluyendo reportes de situación, actualizaciones tácticas y coordinación de movimientos entre unidades (Sala, 2023).

- **Inteligencia de Comunicaciones.** Disciplina militar que se enfoca en la interceptación, análisis y protección de las comunicaciones para obtener información estratégica y táctica sobre el enemigo mientras se protegen las propias comunicaciones (Ríos et al., 2020).
- **Liderazgo Transformacional.** Estilo de liderazgo donde los líderes militares inspiran y motivan a sus subordinados a superar sus propios intereses por el bien de la misión, fomentando el desarrollo personal y profesional de cada miembro. (Vásquez, 2020).
- **Disciplina Militar.** Sistema de reglas, normas y estándares de comportamiento que rigen la conducta de los miembros de las fuerzas armadas, manteniendo el orden, la eficiencia y la efectividad operacional (Ríos et al., 2020).
- **Cohesión de Unidad.** Grado de unidad, solidaridad y cooperación que existe entre los miembros de una unidad militar, fundamental para el éxito en operaciones y la efectividad del liderazgo (Vásquez, 2020).
- **Comunicación de Crisis.** Estrategias y protocolos específicos para transmitir información durante situaciones de emergencia, combate o crisis, caracterizada por la rapidez, precisión y claridad en la transmisión de mensajes críticos (Bernal, 2023).
- **Protocolo de Comunicaciones.** Conjunto de reglas y procedimientos estandarizados que regulan cómo, cuándo y a través de qué medios se debe comunicar información dentro de la estructura militar (Ríos et al., 2020).
- **Liderazgo Situacional.** Enfoque de liderazgo que requiere que los comandantes adapten su estilo de liderazgo según las circunstancias específicas, el nivel de competencia de los subordinados y las demandas de la situación operacional (Vásquez, 2020).
- **Comunicación No Verbal.** Transmisión de información a través de gestos, posturas, expresiones faciales y otros elementos corporales que complementan o sustituyen la comunicación verbal en el contexto militar (Bernal, 2023).
- **Moral de las Tropas.** Estado psicológico y emocional colectivo de los miembros de una unidad militar, reflejando su nivel de confianza, motivación y disposición para cumplir con sus deberes y misiones (Sala, 2023).
- **Retroalimentación (Feedback).** Proceso bidireccional de comunicación donde se proporciona información sobre el desempeño, resultados o comportamiento, permitiendo ajustes y mejoras en el liderazgo y las operaciones (Vásquez, 2020).

- **Comunicación Estratégica.** Planificación y ejecución de comunicaciones a nivel alto que alinean los mensajes con los objetivos militares de largo plazo, influenciando tanto a audiencias internas como externas (Vásquez, 2020).
- **Entrenamiento en Comunicación.** Proceso formativo específico diseñado para desarrollar las habilidades comunicativas de los líderes militares, incluyendo técnicas de presentación, escucha activa y comunicación intercultural (Ríos et al., 2020).
- **Liderazgo Ético.** Ejercicio del liderazgo militar basado en principios morales sólidos, integridad personal y toma de decisiones que consideran las implicaciones éticas de las acciones militares (Vásquez, 2020).
- **Comunicación Intercultural.** Habilidad para comunicarse efectivamente con personas de diferentes culturas, especialmente importante en operaciones multinacionales o en territorios con poblaciones diversas (Vásquez, 2020).
- **Desarrollo del Liderazgo.** Proceso continuo y sistemático de crecimiento profesional que incluye educación formal, experiencia práctica, *mentoring* y autorreflexión para mejorar las capacidades de liderazgo militar a lo largo de la carrera (Vásquez, 2020).



## 2.4.Operacionalización de las variables

Tabla 1. Operacionalización de las Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	ESCALA DE MEDICIÓN		
<b>Variable 1</b> <b>Estrategias de comunicación</b>	Las estrategias de comunicación son intervenciones premeditadas y sistemáticas para la transmisión idónea de la información, la obtención de objetivos específicos y la eficacia de los procesos de interacción entre las personas, los grupos o las organizaciones de una manera eficaz, a la que no sólo se debe entender como emisión de información, sino también en un sentido global que toma en consideración el contexto, los emisores y receptores de la comunicación, el canal utilizado y los resultados que se esperan (Nussipova et al., 2024).	En el terreno de las operaciones y acciones militares estrategias de comunicación pasan a tener una relevancia muy importante, ya que no persiguen solo una correcta-operación, sino también cohesión institucional, gestión en la crisis y la sostenibilidad del liderazgo.	Dimensión Conceptual-Teórica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de coherencia con teorías comunicativas</li> <li>Inclusión de elementos de diálogo y participación</li> <li>Adaptabilidad a contextos socioculturales</li> </ul>	Ítem 1	Ordinal Cuestionario tipo Likert		
			Dimensión Instrumental-Práctica	Ítem 2				
				Ítem 3				
				Ítem 4				
				Ítem 5				
			Dimensión Transversal-Contextual	Ítem 6				
				Ítem 7				
				Ítem 8				
				Ítem 9				
							<ul style="list-style-type: none"> <li>Integración con otras disciplinas</li> <li>Impacto en desarrollo comunitario</li> </ul>	Ítem 10
								Ítem 11
								Ítem 12

				<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptación a públicos diversos</li> </ul>	Ítem 13 Ítem 14 Ítem 15	
<b>Variable 2</b>  <b>EL liderazgo militar</b>	El proceso formativo de los líderes castrenses se erige como un mecanismo claro, sistemático, multidimensional y que trasciende lo puramente técnico, convirtiéndose en un verdadero cultivo del carácter, de las competencias y de la visión estratégica (Arregui y Gordon, 2023).	El proceso formativo es la espina dorsal de las instituciones militares, siendo responsable de que la eficacia operativa quede garantizada no solo a corto plazo, sino que también se asegure la sostenibilidad institucional en el futuro.	Dimensión carisma	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de identificación con el líder</li> <li>Percepción de integridad y ética</li> <li>Atracción de seguidores voluntarios</li> </ul>	Ítem 1 Ítem 2 Ítem 3 Ítem 4 Ítem 5 Ítem 6 Ítem 7	Ordinal Cuestionario tipo Likert
			Dimensión motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Claridad de la visión compartida</li> <li>Incremento en la motivación intrínseca</li> <li>Uso de lenguaje inspirador</li> </ul>	Ítem 8 Ítem 9 Ítem 10 Ítem 11 Ítem 12	
			Dimensión consideración individualizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frecuencia de feedback personalizado</li> <li>Desarrollo de planes de crecimiento</li> <li>Adaptación a estilos de aprendizaje</li> </ul>	Ítem 13 Ítem 14 Ítem 15	

*Nota.* elaboración propia a partir de las variables de la tesis Estrategias de comunicación y Formación de liderazgo militar

## **2.5. Formulación de la hipótesis**

### **2.5.1. Hipótesis general**

- Existe una relación significativa entre las estrategias de comunicación y el liderazgo militar en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos 2025.

### **2.5.2. Hipótesis específicas**

- Existe una relación significativa entre las estrategias de comunicación y el carisma en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos 2025.
- Existe una relación significativa entre las estrategias de comunicación y la motivación inspiracional en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos 2025.
- Existe una relación significativa entre las estrategias de comunicación y la consideración individualizada en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos 2025.

## **CAPÍTULO III.**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Enfoque de investigación**

La investigación utiliza una toma de datos cuantitativa, seleccionando este enfoque por sus capacidades para investigar objetivamente la relación entre las estrategias de comunicación y el desarrollo de los líderes, en el ámbito de la formación militar.

Se destaca porque permite medir numéricamente las variables y sus relaciones utilizando instrumentos más estandarizados, permite la utilización de técnicas estadísticas para poner a prueba hipótesis, permite reducir la subjetividad respecto a los resultados interpretados, y permite realizar generalizaciones hacia otros contextos castrenses (Pérez y García, 2023).

#### **3.2. Tipo de investigación**

El estudio se configura como descriptivo-correlacional de tipo aplicado. Descriptivo porque caracteriza sistemáticamente las estrategias de comunicación implementadas y los procesos de formación de líderes. Correlacional porque determina el grado de asociación entre ambas variables.

No experimental porque observa los fenómenos en su contexto natural sin manipulación deliberada. Transversal porque recoge datos en un momento temporal específico (Pérez y García, 2023).

#### **3.3. Método de investigación**

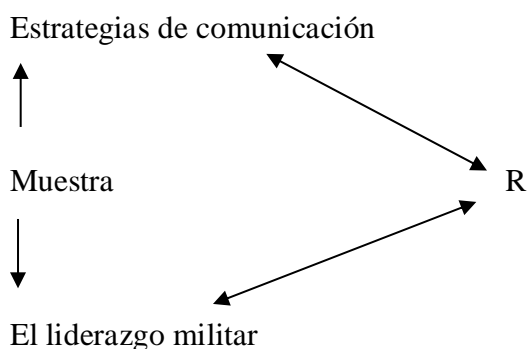
Se recurre al método hipotético-deductivo acompañado de complementos analíticos, configurado en la formulación de hipótesis en relación al marco explicativo, la operacionalización de las variables a través de indicadores medibles, la sistematización de la recolección de datos mediante instrumentos validados, la contrastación de correlaciones, y el análisis de contraste de los resultados con teorías existentes. (Pérez et al, 2023).

#### **3.4. Alcance de investigación**

La investigación tiene un alcance correlacional-transversal. Correlacional ya que se examinarán las relaciones entre determinadas dimensiones de la comunicación y la formación de líderes, transversal puesto que el fenómeno se estudiará durante el ciclo formativo 2023-2024. Aplicada ya que, también, se ofrecerán recomendaciones de tipo práctico que ayuden a mejorar los programas de formación de tipo castrense. (Pérez et al, 2023).

### Figura 1

#### Esquema de correlación



Nota. Esquema de representación de las variables de estudio

Donde:

M = Muestra de estudio

V1 = Variable 1: Estrategias de comunicación

V2 = Variable 2: Liderazgo militar

r = Correlación entre dichas variables

### 3.5. Diseño de investigación

De acuerdo con Agudelo et al. (2008), el diseño no experimental se caracteriza porque el investigador no interviene ni modifica de manera intencional las variables, sino que las observa tal como se manifiestan en el entorno de estudio. Este tipo de diseño supone un análisis empírico y ordenado de las variables, en el cual no existe manipulación ni alteración directa por parte del investigador, ya que los fenómenos se analizan después de que han ocurrido.

### 3.6. Población, muestra, unidad de estudio

#### 3.6.1. Población de estudio

La población se compone de la totalidad de los 63 cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” que se encuentren matriculados dentro del ciclo académico 2023-2024. Dicha población concreta es el universo de estudio respecto a la relación existente entre estrategias de la comunicación y formación de líderes en las instituciones castrenses en el Perú.

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), la población representa el universo completo de casos que cumplen con criterios particulares definidos para el estudio (p. 174).

### 3.6.2. Muestra de estudio

Mediante muestreo probabilístico, se seleccionaron 55 cadetes (87,30% de la población), determinado mediante la fórmula para proporciones poblacionales con los siguientes parámetros:

- **Nivel de confianza:** 95% (Z=1.96)
- **Margen de error:** 5%
- **Proporción esperada (p=q):** 50% (maximiza varianza)
- **Tasa de no respuesta estimada:** 0% (población accesible)

La aplicación de la fórmula: garantiza representatividad estadística con error controlado.

#### Figura 2

*Fórmula y datos del coeficiente de Alpha de Cronbach Cronbach*

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

Donde:

N =	90	Tamaño de la población
Z =	1.96	Nivel de confianza (95%)
p =	0.5	Probabilidad de éxito
q =	0.5	Probabilidad de fracaso
d =	0.05	Margen de error

$$n = \frac{(63) * (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(0.05)^2 * (90 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = 55$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 + \left( \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{63} \right)} \approx 55$$

Para Hernández y Mendoza (2018), la muestra constituye una porción representativa del universo poblacional de interés, de la cual se extraen los datos pertinentes al estudio, siendo fundamental que mantenga las características probabilísticas necesarias para permitir la generalización de los hallazgos hacia la población total (p. 196).

### **3.6.3. Unidad de estudio**

La unidad de análisis la constituye cada cadete activo teniendo en consideración:

- Criterios de inclusión: Matriculados en cursos de formación de oficiales.
- Criterios de exclusión: Cadetes con situación académica irregular.
- Estratificación natural: Por año de formación (I a V).

Tipo de muestreo:

Muestreo probabilístico estratificado proporcional con:

- Distribución de la población en estratos por año académico.
- Distribución proporcional de la muestra por estrato.
- Selección aleatoria simple dentro de cada estrato.

## **3.7. Técnica e instrumento de recolección de datos**

### **3.7.1. Técnica de recolección de datos**

La investigación utilizó como principal técnica para recoger las percepciones de los cadetes la encuesta a partir de sus potencialidades para estandarizar las respuestas, facilitar el tratamiento cuantitativo y recoger también determinaciones o percepciones de manera estructurada. La aplicación de la encuesta se realizó de forma presencial, se garantizó el anonimato y la voluntariedad de la participación de los cadetes, toda la aplicación de forma supervisada para garantizar el cumplimiento de todas las instrucciones dadas y evitar sesgos, la encuesta permitió recoger la información estructurada sobre las estrategias de la comunicación y la formación de líderes y tuvo por finalidad ser analizada en el trabajo cuantitativo.

### **3.7.2. Instrumento de recolección de datos**

El instrumento de recolección de datos utilizado fue el cuestionario estructurado. Según Hernández y Mendoza (2018), el cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas sobre una o más variables medibles” (p. 251), constituyendo una herramienta fundamental en la investigación cuantitativa que permite recopilar datos de manera estandarizada y objetiva. El instrumento desarrollado se diseñó con un total de dos secciones diferenciadas, cada una dirigida a evaluar las variables del estudio mediante preguntas cerradas que facilitan la codificación y análisis posterior.

Se implementó un cuestionario con preguntas cerradas, las cuales “son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 251). Cada sección del instrumento se estructuró utilizando la escala de Likert de cinco puntos, herramienta de valoración que permite medir el grado de acuerdo o desacuerdo de los participantes con las afirmaciones presentadas, capturando de manera cuantitativa las actitudes, opiniones y percepciones de los cadetes respecto a las estrategias de comunicación y el liderazgo militar.

**Tabla 2**

*Escala de Likert utilizada en el estudio*

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

*Nota:* Escala utilizada en el cuestionario del Anexo 02, desarrollada en 1932 por el sociólogo Rensis Likert

#### **–Cuestionario 1: Estrategias de comunicación**

Este primer bloque evaluó la eficacia y diversidad de las estrategias comunicativas empleadas en la formación militar, comprendiendo 15 ítems agrupados en tres dimensiones fundamentales. La dimensión Conceptual-Teórica incluyó preguntas sobre la aplicación de teorías comunicativas reconocidas en la instrucción militar, explorando el grado de coherencia teórica y la inclusión de elementos dialógicos en el proceso formativo. La dimensión Instrumental-Práctica se centró en evaluar la diversidad de herramientas utilizadas, la efectividad de los canales de comunicación y el cumplimiento de cronogramas establecidos. Finalmente, la dimensión Transversal-Contextual analizó la integración interdisciplinar, el impacto en el desarrollo comunitario y la adaptación a públicos diversos.

#### **–Cuestionario 2: Liderazgo militar**

El segundo bloque midió las competencias y metodologías asociadas al desarrollo del liderazgo en los cadetes, estructurado igualmente en 15 ítems organizados en tres dimensiones principales. La dimensión Carisma evaluó el grado de identificación con el líder, la percepción de integridad y ética, y la capacidad de atracción de seguidores voluntarios. La dimensión Motivación Inspiracional exploró la claridad de la visión compartida, el incremento en la motivación intrínseca y el uso de lenguaje inspirador por parte de los líderes. La dimensión Consideración Individualizada analizó la frecuencia de retroalimentación, el desarrollo de

planes de crecimiento personalizado y la adaptación metodológica a las necesidades individuales de cada cadete.

Para la interpretación de los resultados se empleó un baremo que, según (Pérez y García, 2023). “*es una escala de intervalo, es decir, una tabla para realizar cálculos que describen un conjunto de criterios para medir o evaluar*”. Este sistema de medida permite evaluar y clasificar los resultados de acuerdo con criterios establecidos, determinando puntajes y niveles que representen el desempeño y percepciones de los participantes de manera objetiva y transparente.

**Tabla 3**

*Baremos utilizados para el rango valor de las variables y dimensiones*

Variable / Dimensión	Escala de calificación (Nivel)	Puntaje	
Variable_Estrategias_de_comunicación	Bajo	56	75
	Medio	36	55
	Alto	15	35
Dimensión_Conceptual_Teórica	Bajo	20	25
	Medio	13	19
Dimensión_Instrumental_Práctica	Alto	5	12
	Bajo	20	25
	Medio	13	19
Dimensión_Transversal_Contextual	Alto	5	12
	Bajo	20	25
	Medio	13	19
Variable_Formación_en_liderazgo_militar	Alto	5	12
	Bajo	<b>15</b>	<b>75</b>
	Medio	56	75
Dimensión_carisma	Alto	36	55
	Bajo	20	25
	Medio	13	19
Dimensión_motivación_inspiracional	Alto	5	12
	Bajo	20	25
	Medio	13	19
Dimensión_consideración_individualizada	Alto	5	12
	Bajo	20	25
	Medio	13	19
	Alto	5	12
	Bajo	20	25
	Medio	13	19

**Nota.** Puntuación establecida para la clasificación de niveles en ambas variables del estudio.

Fuente: Elaboración propia basada en la información recolectada del cuestionario aplicado.

### 3.7.3. Validez y confiabilidad de los instrumentos de medición

Para efectos de la validación del instrumento se acudió al “Juicio de Expertos”, para lo cual se sometieron los cuestionarios al análisis de tres profesionales especialistas en comunicación militar y el liderazgo militar, cuya apreciación se resume en el siguiente cuadro y el detalle como anexo.

**Tabla 4**

*Resultados de la Validación según Expertos*

N°	EXPERTOS	VALORACIÓN CUANTITATIVA
01	[Nombre del Experto 1]	1.00
02	[Nombre del Experto 2]	1.00
03	[Nombre del Experto 3]	1.00

**Nota.** Instrumento validado

Fuente: Información recolectada del Anexo 5

Los expertos emitieron juicios sobre tres dimensiones básicas:

1. Claridad: Grado en el que eran comprensibles y precisos los ítems y sus redacciones;
2. Coherencia: Grado en el que las preguntas eran adecuadas para los constructos teóricos que se medían.

3. Relevancia: Grado en el que eran pertinentes los ítems para los objetivos de investigación.

Los resultados obtenidos del panel de expertos muestran, de conformidad con el consenso unánime, que ambos instrumentos se clasifican como “totalmente aplicables” para la investigación, puesto que puntúan por encima del 90% para los 3 criterios evaluados. Esta validación nos permite asegurar que los cuestionarios son válidos para medir las variables del estudio y llevan implícitas para los expertos en el tema dos dimensiones válidas para la investigación.

### Confiabilidad del instrumento

El coeficiente alfa de Cronbach fue utilizado para comprobar la veracidad del instrumento. Dicho coeficiente verifica la consistencia interna fundamentada en la media de las correlaciones entre los elementos, medida que estudia la estabilidad y la precisión del instrumento.

**Tabla 5***Criterio de confiabilidad valores*

Intervalo al que pertenece el coeficiente de Alpha de Cronbach	Valoración de la fiabilidad de los ítems analizados
$0 < 0.20$	Muy Baja
$0.21 < 0.40$	Baja
$0.41 < 0.60$	Moderada
$0.61 < 0.80$	Alta
$0.81 < 1$	Muy Alta

**Nota.** Criterios utilizados para la interpretación del Alpha de Cronbach Fuente: Hair et al. (2019)

El coeficiente  $\alpha$  de Cronbach es un estadístico utilizado para detectar la fiabilidad, o consistencia, de los ítems que conforman un cuestionario o una escala. El valor del coeficiente  $\alpha$  de Cronbach es un valor que varía entre 0 y 1. Un valor próximo a 1 corresponde a una gran consistencia interna de los ítems, y un valor próximo a 0, a una escasa consistencia interna.

**Tabla 6***Estadísticas de fiabilidad del Cuestionario de Estrategias de Comunicación*

Alfa de Cronbach	Valoración
0.842	Muy Alta

**Nota.** Fuerte confiabilidad obtenida Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 7***Estadísticas de fiabilidad del Cuestionario de Liderazgo Militar*

Alfa de Cronbach	Valoración
0.831	Muy Alta

**Nota.** Fuerte confiabilidad obtenida Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los Resultados

El nivel Alfa conseguido supera el umbral mínimo considerado aceptable de 0.70 para las investigaciones sociales Hair et al. (2019); por lo cual podemos afirmar que:

- Los ítems midieron de forma consistente los mismos constructos.
- Existen homogeneidad en la escala de medición.
- Los instrumentos poseen homogeneidad y confianza para poder replicar el estudio. La estabilidad de la medida se evidenció en: Ítems con mayor consistencia ( $\alpha > 0.90$ ): Preguntas relacionadas con el uso de la tecnología (P8=0.96); Preguntas relacionadas con el feedback (P14=0.91) e ítems con menor consistencia ( $\alpha \sim 0.60$ ): Ítems relacionados con aspectos teóricos (P9=0.60), si bien se mantuvieron dentro de un nivel aceptable.

Los resultados reflejan que los instrumentos generan los estándares psicométricos de validez y confiabilidad requeridos para generar datos válidos y confiables acerca de las variables analizadas en el contexto militar. La combinación de la validación por medio de juicio de expertos con la medida de la confiabilidad por medio de análisis de estadísticos asegura la calidad de la metodología del proceso de la recolección de datos.

### **3.8.Procesamiento y método de análisis de datos**

El procesamiento de datos se realizará mediante un flujo de trabajo sistemático:

#### **Organización inicial en Excel:**

- Creación de una matriz de datos con codificación numérica de respuestas
- Depuración de valores faltantes o inconsistentes
- Categorización según variables de estudio (estrategias de comunicación y formación de líderes)

#### **Clasificación por rangos:**

- Aplicación de baremos estandarizados para puntuaciones
- Segmentación de resultados según niveles de frecuencia (Nunca-Siempre)
- Generación de tablas cruzadas para análisis comparativos

#### **Migración a SPSS 26:**

- Prueba de normalidad
- Configuración de la base de datos para análisis estadístico
- Verificación de integridad de datos previo a procesamiento

### 3.8.1. Técnica para el procesamiento de datos

Realizaremos un análisis siguiendo un protocolo estadístico estricto que consta del siguiente procedimiento:

- Prueba de normalidad

En la presente investigación no se aplicó la prueba de normalidad, debido a que las variables de estudio corresponden a un nivel de medición ordinal, por lo cual se optó por emplear la prueba no paramétrica Rho de Spearman. Posteriormente, tras el procesamiento de los datos, se llevó a cabo su análisis tanto a nivel descriptivo como inferencial.

- Elección del tipo de pruebas de correlación

Si la distribución se considera normal: Coeficiente de Pearson ( $r$ ) y el cálculo de intervalos de confianza al 95%. Si la distribución muestra indicios de no ser normal: Rho de Spearman; pruebas no paramétricas.

- Procedimiento analítico complementario

Análisis descriptivo a partir de medias, desviaciones estándar, generando tablas de frecuencia porcentual, gráficos de dispersión para ver visualmente cómo son las relaciones y, por último, cálculo de tamaño del efecto.

### 3.9. Aspectos éticos

La investigación se va a llevar a cabo conforme a los estándares éticos más rigurosos, asegurando el respeto hacia los participantes, así como la integridad de los datos y la normativa de la institución. La investigación atenderá a tres aspectos básicos:

Por un lado, garantizará la confidencialidad de los datos obtenidos, de tal manera que los participantes serán identificados a partir de códigos numéricos a fin de garantizar su anonimato, almacenándolos en el lugar considerado más seguro y con acceso restringido.

Por otro lado, las normas que vayan a existir en la forma de exponer el proceso investigativo cumplirán con los criterios de las APA a partir del manual de publicación 7<sup>a</sup> edición, haciendo constar que se dispondrá de un consentimiento informado por escrito y donde irán claramente las finalidades, la voluntariedad de la participación y la ausencia de consecuencias negativas en el caso de retirarse de la investigación. Así mismo volverá a aparecer el principio de la transparencia a la hora de exponer los resultados y evitar sesgos de opinión. Las fuentes consultadas serán reconocidas.

Finalmente, se respetarán las normativas internas de la Escuela Militar de Chorrillos, las cuales establecen protocolos específicos para investigaciones que involucran personal

militar. Se contará con la autorización expresa del Comité de Ética Institucional y se mantendrá una coordinación permanente con los superiores jerárquicos para asegurar que el estudio no interfiera con las actividades operativas de la institución.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Resultados descriptivos

Resultados en base al Objetivo General: Determinar la relación entre las estrategias de comunicación y el liderazgo militar en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos 2025

**Tabla 8**

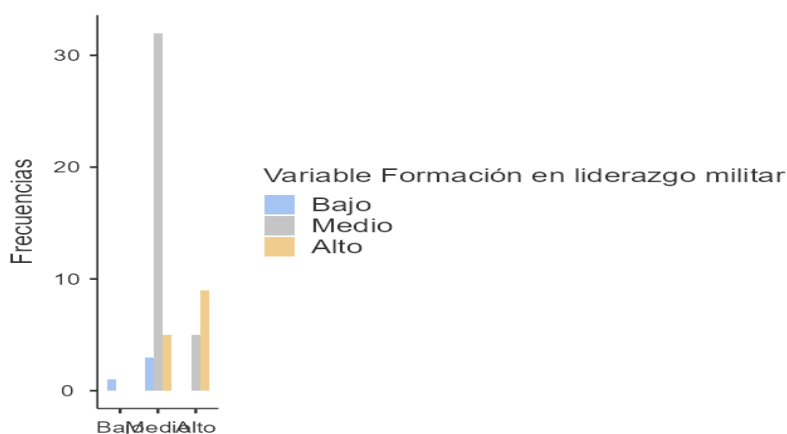
*Variable estrategias de comunicación y el liderazgo militar*

Variable Estrategias de comunicación		Variable liderazgo militar			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Bajo	Observado	1	0	0	1
	% del total	1.8%	0.0%	0.0%	1.8%
Medio	Observado	3	32	5	40
	% del total	5.5%	58.2%	9.1%	72.7%
Alto	Observado	0	5	9	14
	% del total	0.0%	9.1%	16.4%	25.5%
Total	Observado	4	37	14	55
	% del total	7.3%	67.3%	25.5%	100.0%

**Nota.** elaboración partir de la base de datos. Elaboración propia

**Figura 1**

*Variable estrategias de comunicación y el liderazgo militar*



ble Estrategias de comunicación

**Nota.** Los resultados obtenidos de la figura 1 revelan una clara relación positiva entre las estrategias de comunicación y el liderazgo militar en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos durante el año 2025

**Interpretación de la Variable 1:** Del total de 55 cadetes evaluados, la mayoría (72.7%) presenta un nivel medio en estrategias de comunicación, mientras que el 25.5% alcanza un nivel alto y solo el 1.8% muestra un nivel bajo. En cuanto al liderazgo militar, el 67.3% de los cadetes se encuentra en un nivel medio, el 25.5% en nivel alto y únicamente el 7.3% en nivel bajo. El análisis de la distribución cruzada muestra patrones significativos que confirman la relación entre ambas variables. Los cadetes con mejores estrategias de comunicación tienden a tener un mejor liderazgo militar. Específicamente, de los 14 cadetes que presentan un nivel alto en estrategias de comunicación, 9 de ellos (16.4% del total) también muestran un nivel alto en formación de liderazgo militar, mientras que 5 (9.1%) se mantienen en un nivel medio. Por el contrario, el único cadete con nivel bajo en estrategias de comunicación también presenta un nivel bajo en formación de liderazgo militar, representando el 1.8% de la muestra. Este hallazgo sugiere que las deficiencias en las habilidades comunicativas pueden estar asociadas con limitaciones en el desarrollo del liderazgo militar. La concentración más significativa se observa en el grupo de cadetes con nivel medio en estrategias de comunicación, donde 32 de los 40 cadetes (58.2% del total) también presentan un nivel medio en formación de liderazgo militar. Esto indica una correspondencia consistente entre ambas competencias en la mayoría de los participantes.

Resultados en base al Objetivo Especifico 1: Establecer la relación entre las estrategias de comunicación y el carisma en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos 2025

**Tabla 9**

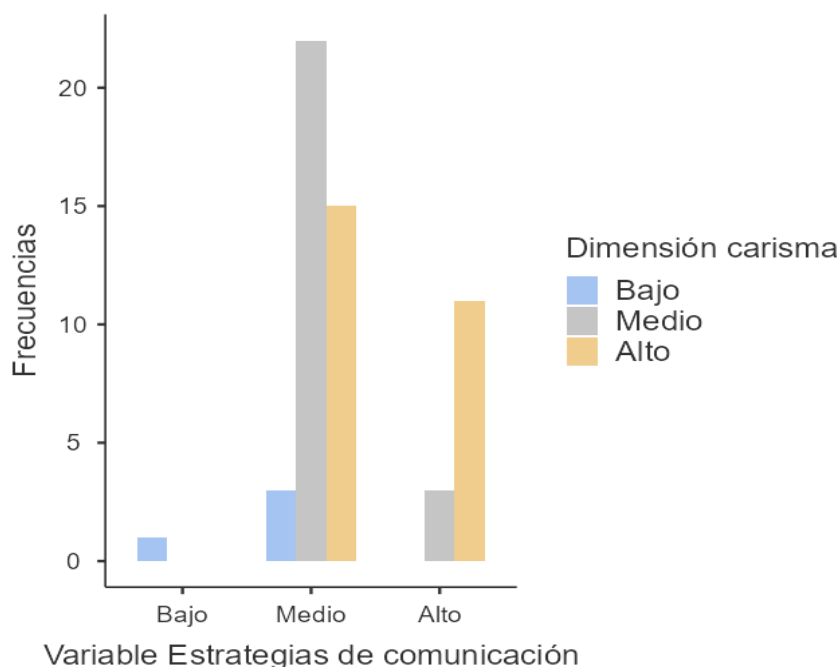
*Variable estrategias de comunicación y dimensión carisma*

Variable Estrategias de comunicación		Dimensión carisma			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Bajo	Observado	1	0	0	1
	% del total	1.8%	0.0%	0.0%	1.8%
Medio	Observado	3	22	15	40
	% del total	5.5%	40.0%	27.3%	72.7%
Alto	Observado	0	3	11	14
	% del total	0.0%	5.5%	20.0%	25.5%
Total	Observado	4	25	26	55
	% del total	7.3%	45.5%	47.3%	100.0%

*Nota.* elaboración partir de la base de datos. Elaboración propia

**Figura 4**

*Variable estrategias de comunicación y dimensión carisma*



*Nota.* Los resultados de la figura 2 muestran una relación positiva entre las estrategias de comunicación y el carisma en los 55 cadetes evaluados.

**Interpretación de resultados:** La mayoría de los cadetes (72.7%) presenta un nivel medio en estrategias de comunicación, mientras que en carisma se observa una distribución más equilibrada: 47.3% con nivel alto y 45.5% con nivel medio. El análisis revela que los cadetes con mejores estrategias de comunicación desarrollan mayor carisma. De los 14 cadetes con nivel alto en estrategias de comunicación, 11 (20.0%) también muestran alto carisma y solo 3 (5.5%) presentan carisma medio. En contraste, el único cadete con bajo nivel en estrategias de comunicación también presenta bajo carisma. Entre los cadetes con nivel medio en estrategias de comunicación, 15 (27.3%) logran alto carisma y 22 (40.0%) mantienen carisma medio, evidenciando que las habilidades comunicativas influyen directamente en el desarrollo del carisma como característica de liderazgo militar.

Resultados en base al Objetivo Especifico 2: Identificar la relación entre las estrategias de comunicación y la motivación inspiracional en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela militar de Chorrillos 2025.

**Tabla 10**

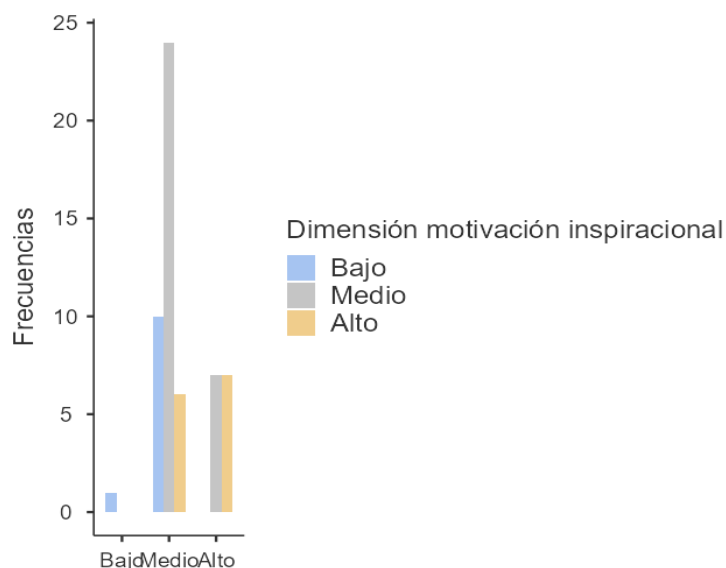
*Variable estrategias de comunicación y dimensión motivación inspiracional*

Variable Estrategias de comunicación		Dimensión motivación inspiracional			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Bajo	Observado	1	0	0	1
	% del total	1.8%	0.0%	0.0%	1.8%
Medio	Observado	10	24	6	40
	% del total	18.2%	43.6%	10.9%	72.7%
Alto	Observado	0	7	7	14
	% del total	0.0%	12.7%	12.7%	25.5%
Total	Observado	11	31	13	55
	% del total	20.0%	56.4%	23.6%	100.0%

*Nota.* elaboración partir de la base de datos. Elaboración propia

**Figura 5**

*Variable estrategias de comunicación y dimensión motivación inspiracional*



Variable Estrategias de comunicación

*Nota.* Los resultados de la figura 3 revelan una relación positiva entre las estrategias de comunicación y la motivación inspiracional en los 55 cadetes evaluados.

**Interpretación de resultados:** La mayoría presenta un nivel medio tanto en estrategias de comunicación (72.7%) como en motivación inspiracional (56.4%). El análisis muestra que los cadetes con mejores estrategias de comunicación tienden a desarrollar mayor capacidad de

motivación inspiracional. De los 14 cadetes con alto nivel en estrategias de comunicación, 7 (12.7%) logran alta motivación inspiracional y otros 7 (12.7%) mantienen un nivel medio, sin presentar casos de baja motivación inspiracional. En el grupo con nivel medio en estrategias de comunicación, 24 cadetes (43.6%) presentan motivación inspiracional media, 10 (18.2%) muestran nivel bajo y solo 6 (10.9%) alcanzan nivel alto. El único cadete con bajo nivel en estrategias de comunicación también presenta baja motivación inspiracional (1.8%).

Resultados en base al Objetivo Especifico 3: Determinar la relación entre las estrategias de comunicación y la consideración individualizada en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela militar de Chorrillos 2025.

**Tabla 11**

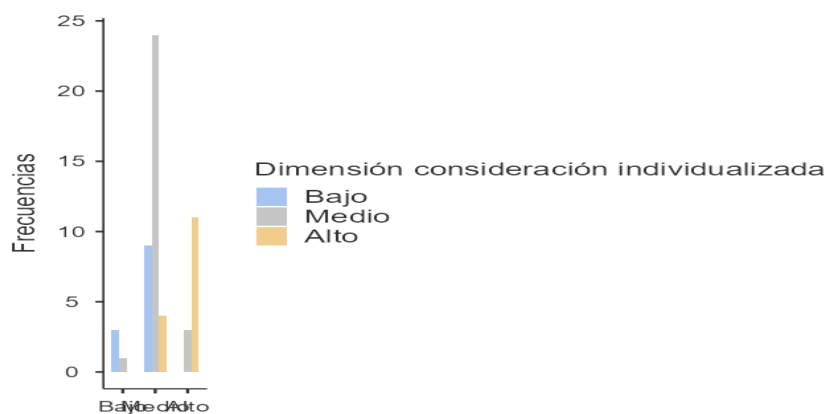
*Liderazgo militar y dimensión consideración individualizada*

Variable Liderazgo militar		Dimensión consideración individualizada			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Bajo	Observado	3	1	0	4
	% del total	5.5%	1.8%	0.0%	7.3%
Medio	Observado	9	24	4	37
	% del total	16.4%	43.6%	7.3%	67.3%
Alto	Observado	0	3	11	14
	% del total	0.0%	5.5%	20.0%	25.5%
Total	Observado	12	28	15	55
	% del total	21.8%	50.9%	27.3%	100.0%

*Nota.* elaboración partir de la base de datos. Elaboración propia

**Figura 6**

*Lliderazgo militar y dimensión consideración individualizada*



e Formación en liderazgo militar

**Nota.** Los resultados de la figura 4 demuestran una relación positiva entre el liderazgo militar y la consideración individualizada en los 55 cadetes evaluados.

**Interpretación de resultados:** La mayoría presenta un nivel medio en formación de liderazgo militar (67.3%) y en consideración individualizada (50.9%). El análisis revela que los cadetes con mejor liderazgo militar desarrollan mayor capacidad de consideración individualizada. De los 14 cadetes con alto nivel en formación de liderazgo militar, 11 (20.0%) también muestran alta consideración individualizada y 3 (5.5%) presentan nivel medio, sin casos de baja consideración individualizada. En el grupo con nivel medio en formación de liderazgo militar, 24 cadetes (43.6%) mantienen consideración individualizada media, 9 (16.4%) presentan nivel bajo y solo 4 (7.3%) alcanzan nivel alto. Los 4 cadetes con bajo liderazgo militar muestran principalmente baja consideración individualizada (3 casos, 5.5%) y solo 1 caso (1.8%) presenta nivel medio.

## **4.2. Contrastación de hipótesis**

### **4.2.1 Hipótesis general**

#### **Paso 1. Formulación de hipótesis nula y alternativa**

- **H<sub>Ga</sub>:** Existe una relación directa y significativa entre las estrategias de comunicación y el liderazgo militar en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos 2025.

- **H<sub>0</sub>**: No existe una relación directa y significativa entre las estrategias de comunicación y el liderazgo militar en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos 2025.

### Paso 2. Seleccionar el nivel de significancia

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

### Paso 3. Elegir la prueba estadística

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

#### Tabla 12

*Prueba de hipótesis general*

		Variable Estrategias de comunicación
Variable Estrategias de comunicación	Rho de Spearman	—
	gl	—
	valor p	—
Variable liderazgo militar	Rho de Spearman	0.902
	gl	53
	valor p	<.001

*Nota.* elaborado en el software estadístico SPSS 26

**Interpretación:** un coeficiente de correlación de Spearman de 0.902, lo que indica una correlación positiva muy fuerte.

### Paso 4. Regla de decisión

La regla de decisión es la siguiente:

Rechazar  $H_0$  si sig ( $\rho$ -valor) es menor que 0.05.

Aceptar  $H_0$  si sig ( $\rho$ -valor) es mayor que 0.05.

### Paso 5. Determinación del p - valor

Decisión estadística. Si  $< 0.001 < 0.05$ , se rechaza  $H_0$ .

### Paso 6. Conclusión

Conclusión: Se rechaza la hipótesis general nula y se acepta la hipótesis general alterna, esto indica que sí existe una relación directa y significativa entre las estrategias de comunicación y el liderazgo militar en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos 2025.

#### 4.2.2 Hipótesis específica 1

##### Paso 1. Formulacion de hipótesis nula y alternativa

- **HE<sub>1a</sub>**: Existe una relación directa entre las estrategias de comunicación y el carisma en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos 2025.
- **HE<sub>10</sub>**: No existe una relación directa entre las estrategias de comunicación y el carisma en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos 2025.

### Paso 2. Seleccionar el nivel de significancia

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

### Paso 3. Elegir prueba estadística

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

#### Tabla 13

*Prueba de hipótesis específica 1*

		Variable Estrategias de comunicación
<b>Variable Estrategias de comunicación</b>	<b>Rho de Spearman</b>	—
	<b>gl</b>	—
	<b>valor p</b>	—
<b>Dimensión carisma</b>	<b>Rho de Spearman</b>	0.571
	<b>gl</b>	53
	<b>valor p</b>	<.001

*Nota.* elaborado en el software estadístico SPSS 26

**Interpretación:** un coeficiente de correlación de 0.571 que representa una correlación positiva media.

### Paso 4. Regla de decisión

La regla de decisión es la siguiente:

- Rechazar H<sub>0</sub> si sig ( $\rho$ -valor) es menor que 0.05.
- Aceptar H<sub>0</sub> si sig ( $\rho$ -valor) es mayor que 0.05.

### Paso 5. Determinación del p - valor

Decisión estadística. Si  $< 0.001 < 0.05$ . Rechazar H<sub>0</sub>

### Paso 6. Conclusión

Conclusión: Se rechaza la hipótesis específica 1 nula y se acepta la hipótesis específica 1 alterna, esto indica que sí existe una relación directa y significativa entre las estrategias de comunicación y el carisma en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos 2025.

### 4.2.3 Hipótesis específica 2

#### Paso 1. Formulación de hipótesis nula y alternativa

- **HE<sub>2a</sub>**: Existe una relación directa entre las estrategias de comunicación y la motivación inspiracional en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos 2025.
- **HE<sub>20</sub>**: No existe una relación directa entre las estrategias de comunicación y la motivación inspiracional en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos 2025.

#### Paso 2. Seleccionar nivel de significancia

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

#### Paso 3. Elegir la prueba estadística

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

#### Tabla 14

*Prueba de hipótesis específica 2*

		Variable Estrategias de comunicación
Variable Estrategias de comunicación	Rho de Spearman	—
	gl	—
	valor p	—
Dimensión motivación inspiracional	Rho de Spearman	0.794
	gl	53
	valor p	<.001

*Nota.* elaborado en el software estadístico SPSS 26

**Interpretación:** un coeficiente de correlación de 0.794 que indica una correlación positiva considerable.

#### Paso 4. Regla de decisión

La regla de decisión es la siguiente:

- Rechazar H<sub>0</sub> si sig ( $\rho$ -valor) es menor que 0.05.
- Aceptar H<sub>0</sub> si sig ( $\rho$ -valor) es mayor que 0.05.

#### Paso 5. Determinación del p - valor

Decisión estadística. Si  $< .001 < 0.05$ . Rechazar H<sub>0</sub>

#### Paso 6. Conclusión

Conclusión: Se rechaza la hipótesis específica 2 nula y se acepta la hipótesis específica 2 alterna, esto indica que sí existe una relación directa y significativa entre las estrategias de comunicación y la motivación inspiracional en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos 2025.

#### 4.2.4 Hipótesis específica 3

##### Paso 1.

- **H<sub>E3a</sub>**: Existe una relación directa entre las estrategias de comunicación y la consideración individualizada en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos 2025.
- **H<sub>E30</sub>**: No existe una relación directa entre las estrategias de comunicación y la consideración individualizada en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos 2025.

##### Paso 2. Seleccionar nivel de significancia

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

##### Paso 3. Elegir pruebas estadísticas

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

**Tabla 15**

*Prueba de hipótesis específica 3*

		Variable Estrategias de comunicación
Variable Estrategias de comunicación	Rho de Spearman	—
	gl	—
	valor p	—
Dimensión consideración individualizada	Rho de Spearman	0.775
	gl	53
	valor p	<.001

*Nota.* elaborado en el software estadístico SPSS 26

**Interpretación:** un coeficiente de correlación de 0.775 que representa una correlación positiva considerable.

#### **Paso 4. Regla de decisión**

La regla de decisión es la siguiente:

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

#### **Paso 5. Determinación del p - valor**

Decisión estadística. Si  $< .001 < 0.05$ . Rechazar  $H_0$

#### **Paso 6. Conclusión**

Conclusión: Se rechaza la hipótesis específica 3 nula y se acepta la hipótesis específica 3 alterna, esto indica que sí existe una relación directa y significativa entre las estrategias de comunicación y la consideración individualizada en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos 2025.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la presente investigación confirman la **hipótesis general** planteada, evidenciando una correlación positiva muy fuerte ( $Rho = 0.902$ ) entre las estrategias de comunicación y el liderazgo militar en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos 2025. Esta relación altamente significativa ( $p < .001$ ) demuestra que el desarrollo de competencias comunicativas efectivas constituye un factor determinante en la formación integral de futuros líderes militares, confirmando que aquellos cadetes que dominan mejores estrategias de comunicación tienden a desarrollar competencias de liderazgo más sólidas y efectivas.

Estos hallazgos cuentan con el soporte que otorgan los planteamientos de Cuva y Santillán (2021), quienes en su investigación referida a estilos de liderazgo en la realización de la formación de cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos hallaron una relación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo que se aplicaron y la formación militar de cadetes, pudiendo llegar a la conclusión de que el liderazgo bajo los parámetros que ellos establecen es un factor determinante en la formación castrense asignándole una correlación directa y positiva en la formación integral que debe tener el futuro oficial. Igualmente, los datos obtenidos concuerdan con las investigaciones realizadas de manera individual por Pérez (2023), quien también da cuenta de que la combinación de competencias estratégicas enmarcadas dentro de las habilidades de comunicación forma el núcleo diferenciador que garantiza la operatividad y el éxito en la obtención de la misión castrense y evidencia cómo se ponen en conjunto capacidades que nos permiten formar una serie de perfiles de efectivos íntegros capaces de enfrentarse a las exigencias que se les presentan en el ámbito de la defensa nacional.

Con relación a la primera hipótesis específica, los resultados revelan una correlación positiva media ( $Rho = 0.571$ ) entre las estrategias de comunicación y el carisma o influencia idealizada en los cadetes evaluados. Esta relación significativa ( $p < .001$ ) indica que el desarrollo de habilidades comunicativas efectivas contribuye sustancialmente al fortalecimiento del carisma como componente fundamental del liderazgo transformacional. El análisis de la distribución de datos muestra que los cadetes con mejores estrategias de comunicación tienden a desarrollar mayor capacidad carismática, lo que se traduce en una mayor influencia sobre sus subordinados y una presencia de liderazgo más marcada.

Esta evidencia empírica halla respaldo teórico en los estudios de Arregui y Gordon (2023) quienes, en su trabajo sobre las percepciones del liderazgo militar en cadetes de la Escuela Superior Militar "Eloy Alfaro", hallan la Idealized influence (carisma) como una de las cuatro dimensiones esenciales del liderazgo transformacional; y determinan que los cadetes muestran competencias positivas en esta dimensión, aunque sugieren incrementar las oportunidades de asumir responsabilidades desde los primeros años de formación militar, a fin de solidificarlas. De manera complementaria, Mosquera (2021) en su trabajo sobre liderazgo femenino militar demuestra que las oficiales militares muestran competencias ocupacionales y atributos relacionados con el liderazgo y la capacidad de Influencia y presencia carismática, confirmando que éstas son las cualidades fundamentales para un adecuado desempeño en la carrera militar independientemente del género.

Respecto a la segunda hipótesis específica, los resultados demuestran una correlación positiva considerable ( $Rho = 0.794$ ) entre las estrategias de comunicación y la motivación inspiracional en los cadetes del arma de comunicaciones. Esta fuerte relación estadísticamente significativa ( $p < .001$ ) confirma que las competencias comunicativas avanzadas facilitan el desarrollo de la capacidad para inspirar y motivar a otros, elemento esencial del liderazgo transformacional. Los datos revelan que los cadetes con mejores estrategias de comunicación logran desarrollar una mayor habilidad para transmitir visión, generar entusiasmo y movilizar a sus equipos hacia objetivos comunes.

Los resultados se corresponden con la investigación que llevó a cabo Ducamp (2022) quien en su investigación sobre los factores que influyen en la moral del personal militar llegó a la conclusión de que la elaboración de estrategias comunicacionales es necesaria para luchar contra los efectos adversos y mantener la motivación del personal militar con un conjunto de acciones prácticas que permitan cuidar los valores del militar gracias a una comunicación estratégica que atienda a la cohesión del personal militar y al compromiso institucional. De la misma forma Hernández y Sánchez (2021) en la investigación que desarrollaron sobre la gestión del conocimiento en el Departamento de Comunicaciones del Ejército Nacional de Colombia mostraron de que la comunicación efectiva es un recurso estratégico para la operatividad militar, dado que la formalización de los procesos de la comunicación ayuda a motivar y retener al personal y transferir con éxito dicho conocimiento que forma parte de los elementos relevantes a las diferentes formalizaciones de la misión de la institución.

Finalmente, la tercera hipótesis específica confirma una correlación positiva considerable ( $Rho = 0.775$ ) entre las estrategias de comunicación y la consideración

individualizada en los cadetes evaluados. Esta relación altamente significativa ( $p < .001$ ) demuestra que el dominio de estrategias comunicativas efectivas favorece el desarrollo de la capacidad para atender y considerar las necesidades individuales de los subordinados, competencia fundamental del liderazgo transformacional que permite crear vínculos personalizados y generar un ambiente de confianza y desarrollo personal.

Los resultados obtenidos encuentran respaldo en las consideraciones hechas por Capacute y Morante (2020), quienes en su trabajo sobre la relación entre formación castrense y rendimiento profesional en cadetes de Artillería dan cuenta de la existencia de una correlación significativa entre la calidad de la instrucción militar y las competencias profesionales aprendidas, afirmando que los procesos formativos en los que se incluye la capacitación en habilidades interpersonales y de comunicación personalizada son aportes del todo determinantes en el aprendizaje del rendimiento integral de los futuros oficiales. En este sentido, se acompaña de las observaciones que hacen Medina y Saavedra (2024) en su revisión del avance del liderazgo militar, las cuales ponen de relieve el desarrollo que ha experimentado el conocimiento de las nuevas formas de liderazgo, que incluyen la atención individualizada y la comunicación personalizada como competencias cruciales para los campos de batalla en un mundo geopolítico actual, evidenciando la necesidad de disponer de un fondo teórico más robusto que articule estas dimensiones comunicacionales al momento de educar a los líderes militares del siglo XXI.

### **Conclusiones**

- En relación con el objetivo general, de los resultados obtenidos se ha determinado que existe una correlación positiva alta entre las estrategias de comunicación y el liderazgo militar en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos. Asimismo, se ha determinado que las deficiencias en el uso de estrategias de comunicación limitan el desarrollo del liderazgo militar, lo cual afecta el desempeño formativo y la conducción efectiva de los futuros oficiales dentro de la institución.
- Respecto al primer objetivo específico, de los resultados obtenidos se ha determinado que existe una correlación positiva entre las estrategias de comunicación y el carisma en los cadetes evaluados. Además, se ha identificado que la limitada aplicación de estrategias comunicativas dificulta el desarrollo del carisma y la influencia idealizada, lo cual afecta la capacidad de liderazgo y proyección personal de los cadetes en el contexto institucional.
- En cuanto al segundo objetivo específico, de los resultados obtenidos se ha determinado que existe una correlación positiva entre las estrategias de comunicación y la motivación inspiracional. Asimismo, se ha determinado que las debilidades en las competencias comunicativas reducen la capacidad de motivar e inspirar, lo cual afecta la cohesión, el compromiso y la moral del personal en la Escuela Militar de Chorrillos.
- Finalmente, respecto al tercer objetivo específico, de los resultados obtenidos se ha determinado que existe una correlación positiva entre las estrategias de comunicación y la consideración individualizada. Además, se ha identificado que la insuficiente aplicación de estrategias comunicativas personalizadas limita la atención a las necesidades individuales, lo cual afecta el acompañamiento formativo y el liderazgo transformacional dentro de la organización militar.

### **Recomendaciones**

1. Referente a las limitaciones en el desarrollo del liderazgo militar asociadas al uso de estrategias de comunicación, se recomienda continuar fortaleciendo los programas integrales de desarrollo comunicacional como eje transversal en la formación de los cadetes del arma de comunicaciones. Lo cual favorece el fortalecimiento del liderazgo militar y contribuye a una mejor preparación integral de los futuros oficiales de la Escuela Militar de Chorrillos.
2. Con respecto a las dificultades identificadas en el desarrollo del carisma y la influencia idealizada, se recomienda seguir fortaleciendo las actividades de entrenamiento en habilidades comunicativas, mediante talleres prácticos y ejercicios de liderazgo situacional. Lo cual favorece el desarrollo de una presencia de liderazgo sólida y mejora la capacidad de influencia positiva de los cadetes dentro de la institución.
3. En relación con las limitaciones en la motivación inspiracional, se recomienda continuar con el diseño y fortalecimiento de módulos de comunicación orientados a la oratoria militar, la narrativa estratégica y la comunicación emocional. Lo cual favorece el fortalecimiento de la capacidad de inspirar y contribuye a una mayor cohesión y compromiso del personal militar.
4. Respecto a las dificultades en la atención de las necesidades individuales del personal, se recomienda seguir fortaleciendo los programas de mentoría y coaching comunicacional, promoviendo el uso de estrategias de comunicación personalizadas. Lo cual favorece el desarrollo de la consideración individualizada y mejora el acompañamiento formativo y el liderazgo transformacional en la Escuela Militar de Chorrillos.

### Referencias bibliográficas

- Arévalo, C. A., y Argoty, V. H. I. (2022) El redimensionamiento curricular por competencias en la formación del profesional en ciencias militares. *Educación científica y cultura investigativa en Ciencias Militares*, 81. <https://doi.org/10.21830/9789585989641>
- Arregui, D. A. C., y Gordon, W. H. S. (2023). El Camino hacia el Liderazgo Militar de Excelencia: Estrategias para formar Líderes Efectivos en la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro” *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 8(03), 18-18. <https://doi.org/10.24133/RCS.D.VOL08.N03.2023.02>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press. <https://es.scribd.com/document/535943378/Bernard-Bass-1985-Leadership-and-Performance-Beyond-Expectations-Free-Press-NY>
- Bass, B. M. (1990). *Bass y Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). Free Press Edición impresa.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates. Edición impresa.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications. Edición impresión.
- Bermúdez, L. (2011). La competencia comunicativa: elemento clave en las organizaciones. *Revista de Comunicación*, 15(2), 45-60.
- Bernal, S. A. M. (2023). Estilos de liderazgo y clima organizacional: un estudio correlacional en la Escuela de Ingeniería Militar “Gral. Guillermo Rodríguez Lara”. *Killkana sociales: Revista de Investigación Científica*, 7(1), 53-68. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9075843>
- Caicedo, M. (2008). Indicadores de gestión en comunicaciones. *Revista de Relaciones Públicas*, 7(1), 3-15.
- Capacute Maquera, J. J., y Morante Mamani, W. G. (2020). *Formación militar y su relación con el desempeño profesional para los cadetes del arma de artillería de la Escuela Militar de Chorrillos, año 2019* (Doctoral dissertation, Escuela Militar de Chorrillos)

Coronel Francisco Bolognesi).  
<https://repositorio.esuelamilitar.edu.pe/handle/EMCH/210>

Carreño, A. C., Pardo, L. A. M., y Paniagua, C. A. B. (2021). Formación en la investigación en contextos de formación militar: experiencias docentes/perspectivas de innovación1. *Práctica pedagógica en el Ejército Nacional de Colombia*, 85. [https://www.researchgate.net/publication/343122926\\_Formacion\\_en\\_la\\_investigacion\\_en\\_contextos\\_de\\_formacion\\_militar\\_experiencias\\_docentes\\_perspectivas\\_de\\_innovacion](https://www.researchgate.net/publication/343122926_Formacion_en_la_investigacion_en_contextos_de_formacion_militar_experiencias_docentes_perspectivas_de_innovacion)

Centro de Estudios Estratégicos del Ejército de Chile. (2021). *Liderazgo militar* [https://cle.ejercito.cl/pdf/Manual\\_liderazgo.pdf](https://cle.ejercito.cl/pdf/Manual_liderazgo.pdf)

Cordero Fernández, C. N. (2021). *Liderazgo carismático y el compromiso de los trabajadores*. *Revista de Estudios Organizacionales*, 15(3), 45-59.

Cuva Cordova, J. J., y Santillan Ibarra, F. J. (2021). *Los estilos de liderazgo en la formación militar de cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”*, AF-2021 (Doctoral dissertation, Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi). <https://repositorio.esuelamilitar.edu.pe/handle/EMCH/1062>

Del Mar Vera, D. D., Pinto, A. R., Villarreal, S. P., Herrera, T. A. L., y Saavedra, A. B. P. (2021). La comunicación asertiva en las instituciones educativas militares: una revisión de la literatura científica del 2015-2020. *Revista de Investigación Científica y Tecnológica Alpha Centauri*, 2(1), 14-24. <https://doi.org/10.47422/ac.v2i1.26>

Domínguez, M. D. C. M. (2021). *Formación de líderes en inteligencia emocional y gestión del talento*. Editorial Universitas. Edición impresa.

Ducamp, G. D. (2022). Mitigar la influencia negativa de los medios masivos de comunicación social, en los oficiales subalternos del Ejército Argentino. <https://cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/2743/1/TFI%20ECS%202022%20D5M3.pdf>

Eduso. (2020). Desarrollo comunitario: estrategias de intervención y rol de la educadora social. *Revista Eduso*, 7(12), 55-70.

- Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales [FLACSO]. (2022). Diagnóstico de los sistemas de comunicación militar en América Latina. <https://www.flacso.org/sites/default/files/2022-11/UPAZ-FLACSO%20vDIGITAL.pdf>
- García, M. D. G. (2020). *Liderazgo carismático y su influencia en la satisfacción laboral*. Revista Iberoamericana de Psicología, 48(1), 30-45
- Gómez, J. y Rodríguez, K. (2023). Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para el Batallón de Mantenimiento de Comunicaciones del Ejército Nacional (BAMCE). <https://repository.universidadean.edu.co/bitstreams/daf2cbc8-540d-41e1-a6d9-d73c5767fcfb/download>
- Habermas, J. (1981). *The Theory of Communicative Action* (Vol. 1). Beacon Press.
- Hackman, Z. y Johnson, E. (2013). *Leadership: A communication perspective* (6a ed.). Waveland Press. <https://digitalcommons.georgefox.edu/gfsb/54/>
- Heifetz, R. A. y Linsky, M. (2002). *Leadership on the line*. Harvard Business Review Press.
- Hernández Prieto, E., y Sánchez Reyes, Y. (2021). Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para el Departamento de Comunicaciones del Ejército Nacional de Colombia. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstreams/0380f972-2c88-4d1b-9f14-b0441b8e3537/download>
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Hersey, P., y Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (3rd ed.). Prentice-Hall.
- Hersey, P., y Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Prentice-Hall.
- Hersey, P., y Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5th ed.). Prentice-Hall.

- Instituto de Estudios Estratégicos del Ejército Peruano. (2023). Evaluación de las capacidades de comunicación interna. <https://ceeeep.mil.pe/investigacion/>
- López, I. (2016). Las comunidades de aprendizaje y su impacto en la equidad educativa. *Revista Latinoamericana de Educación*, 12(1), 15-30.
- López, S., Morales, A., & Castillo, L. (2018). *Estilos de aprendizaje en formación de liderazgo*. *Revista Iberoamericana de Educación*, 76(2), 33-50.
- López-Zapata, E. (2017). *Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional*. *Revista Espacios*, 38(57), 100-115.
- Martínez, F., Ramírez, S., & Torres, L. (2017). *Comunicación motivadora en líderes*. *Revista de Comunicación y Desarrollo*, 12(4), 83-97.
- Medina, J., y Saavedra, R. (2024). Liderazgo: perspectivas e investigación para el ámbito militar. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 3(2), 44-56. [https://www.researchgate.net/publication/385768739\\_Liderazgo\\_perspectivas\\_e\\_investigacion\\_para\\_el\\_ambito\\_militar](https://www.researchgate.net/publication/385768739_Liderazgo_perspectivas_e_investigacion_para_el_ambito_militar)
- Moscoso Lucas, L. F. (2025). *Liderazgo transformacional y su impacto en la motivación inspiracional*. *Revista de Gestión y Desarrollo*, 30(1), 50-65.
- Mosquera, Y. (2021). Liderazgo de la mujer militar desde la perspectiva de igualdad de género en el Ejército del Perú. <http://repositorio.esge.edu.pe/items/477ff800-0cff-4b4a-9b05-3456f8c83ae7>
- Nussipova, A., Khussainova, G., Kabilova, R., Kabilova, R., Aliyarov, E., y Nuralina, B. (2024). Information security communications strategy as a prerequisite to counteracting hybrid warfare: world experience [Estrategia de comunicaciones de seguridad de la información como requisito previo para contrarrestar la guerra híbrida: experiencia mundial]. *Revista Latina de Comunicación Social*, 82, 1-18. <https://doi.org/10.4185/rlcs-2024-2134>
- Ortiz-Sykes, A. (2023). Herramientas de la comunicación efectiva. *Comunicación y Sociedad*, 28(4), 101-115.
- Pérez-Chirinos, V. (2020). *Teorías de la comunicación*. Universidad Abierta.

- Paredes, T. (2021). *Análisis de la gestión comunicacional del Ejército y establecimiento de estrategias para fortalecer la imagen institucional* (Master's thesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador). <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7878>
- Pérez, S., y García, S. (2023). La investigación cuantitativa. *¿Cómo investigar en Didáctica de las Ciencias Sociales? Fundamentos metodológicos, técnicas e instrumentos de investigación. 2023, p. 121-196.*
- Pérez, L. (2023). La Mística y el Liderazgo Militar como parte del Proceso de Transformación Institucional. *Revista Seguridad y Poder Terrestre*, 2(3), 101-112. <http://revistas.ceep.mil.pe/index.php/seguridad-y-poder-terrestre/article/view/35>
- Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización. *Revista de Administración*, 30(2), 211-230.
- Ramírez, A., & Soto, F. (2021). *Estrategias de desarrollo personal en liderazgo transformacional*. *Revista de Psicología Organizacional*, 16(1), 45-59.
- Rand Corporation. (2021). Leadership models in modern armed forces. <https://www.rand.org/topics/military-personnel.html>
- Ríos, E., Páez, H., y Barbosa, J. (2020). Estrategias de comunicación: diseño, ejecución y seguimiento. <https://repositorioinstitucional.ufpso.edu.co/handle/20.500.14167/2832>
- Rodríguez, A. Y. (2015). *Herramientas para una comunicación efectiva en las organizaciones*. *Ensayo Organizacional*, 9(3), 45-56.
- Sala, L. (2023). La formación de militares guatemaltecos en Sudamérica, 1975-1982: sistematización doctrinaria y reconfiguración represiva. *Cuadernos de Marte*, (24), 111-155. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9143698>
- Santana, J., Hevia, M., & Fueyo, M. (2018). Estrategias para el desarrollo comunitario. *Revista de Ciencia Social*, 19(2), 80-90.
- Shannon, C. E., y Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press.
- Terrón, J. M. A. (s.f.). *Modelos y teorías de la comunicación*. Universidad de Murcia.

- Torres Guerra, T. A. (2020). *Diseño de una estrategia de comunicación para posicionar el Centro de Capacitación Corazonando Líderes, empresa de preparación para postulantes a las Fuerzas de Seguridad Nacional con presencia en 12 ciudades del Ecuador* (Master's thesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador). <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7264>
- U.S. Army. (2019). *Field Manual 6-22: Leader development*.
- U.S. Department of Defense. (2022). Joint All-Domain Command and Control: Strategic implementation framework. <https://media.defense.gov/2022/Mar/17/2002958406/-1/-1/1/SUMMARY-OF-THE-JOINT-ALL-DOMAIN-COMMAND-AND-CONTROL-STRATEGY.pdf>
- Vahos Montoya, J. L. (2009). El diseño y uso de indicadores de comunicación. *Revista Comunicación y Sociedad*, 3(1), 25-45.
- Vasquez, O. (2020). Otra Visión del Liderazgo Militar. In *XXI Conferência de Diretores dos Colégios de Defesa Iberoamericanos* (pp. 219-244). [https://www.asociacioncolegiosdefensaiberoamericanos.org/images/Libros/LIBRO\\_XI\\_CDCDIA\\_\\_2020.pdf](https://www.asociacioncolegiosdefensaiberoamericanos.org/images/Libros/LIBRO_XI_CDCDIA__2020.pdf)
- Velasco, J. (2020). Liderazgo en las Fuerzas Militares y su incidencia para enfocar aprovechar de mejor manera el talento humano, pilar fundamental en toda organización. <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/edb4b444-76f4-4a81-8453-91e4eee6e837/content>
- Viloria, H. (2019). Uso de las herramientas comunicativas en entornos virtuales. *Innovación y Educación*, 7(3), 65-80.
- Watzlawick, P. (1967). *Pragmatics of Human Communication*. W. W. Norton & Company.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., y Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. W. W. Norton y Company. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=81520>
- Zhang, L. (2025). *Los efectos del liderazgo carismático en el desempeño organizacional*. *Frontiers in Psychology*, 16(4), 320-335.

**Anexos**

Anexo 1: Matriz de consistencia

Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

Anexo 3. Autorización para la recolección de datos

Anexo 4. Base de datos (de prueba piloto)

Anexo 5. Base de datos (origen de resultados)

Anexo 6. Propuesta de mejora

Anexo 7. Validación por juicio de expertos

Anexo 8. Dictamen final asesor Temático (DINVEST)

Anexo 9. Dictamen final de asesor Metodológico (DINVEST)

Anexo 10. Acta de sustentación (DINVEST)

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

**Anexo 1. Matriz de consistencia**

**Título: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y EL LIDERAZGO MILITAR EN LOS CADETES DEL ARMA DE COMUNICACIONES DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	DISEÑO METODOLÓGICO E INSTRUMENTOS
<p><b>Problema General</b> ¿Cuál es la relación que existe entre las estrategias de comunicación y el liderazgo militar en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela militar de Chorrillos 2025?</p> <p><b>Problema Especifico 1</b> ¿Cuál es la relación que existe entre las estrategias de comunicación y el carisma en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela militar de Chorrillos 2025?</p> <p><b>Problema Especifico 2</b> ¿Cuál es la relación que existe entre las estrategias de comunicación y la motivación inspiracional en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela militar de Chorrillos 2025?</p> <p><b>Problema Especifico 3</b> ¿Cuál es la relación que existe entre las estrategias de comunicación y la consideración individualizada en los cadetes del arma de comunicaciones de la</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar la relación entre las estrategias de comunicación y el liderazgo militar en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela militar de Chorrillos 2025</p> <p><b>Objetivo Especifico 1</b> Establecer la relación entre las estrategias de comunicación y el carisma en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela militar de Chorrillos 2025</p> <p><b>Objetivo Especifico 2</b> Identificar la relación entre las estrategias de comunicación y la motivación inspiracional en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela militar de Chorrillos 2025</p> <p><b>Objetivo Especifico 3</b></p>	<p><b>Hipótesis general</b> Existe relación significativa entre las estrategias de comunicación y el liderazgo militar en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela militar de Chorrillos 2025</p> <p><b>Hipótesis Especifica 1</b> Existe la relación significativa entre las estrategias de comunicación y el carisma en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela militar de Chorrillos 2025</p> <p><b>Hipótesis Especifica 2</b> Existe relación significativa entre las estrategias de comunicación y la motivación inspiracional en los cadetes de la Escuela militar de Chorrillos 2025</p> <p><b>Hipótesis Especifica 3</b> Existe relación significativa entre las estrategias de comunicación y la consideración individualizada en los cadetes del arma de</p>	<p><b>Variable 1</b> Estrategias de comunicación</p> <p><b>Variable 2</b> liderazgo militar</p>	<p>Dimensión Conceptual- Teórica</p> <hr/> <p>Dimensión Instrumental- Práctica</p> <hr/> <p>Dimensión Transversal- Contextual</p> <hr/> <p>Dimensión carisma</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de coherencia con teorías comunicativas</li> <li>• Inclusión de elementos de diálogo y participación</li> <li>• Adaptabilidad a contextos socioculturales</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad de herramientas utilizadas</li> <li>• Efectividad de canales de comunicación</li> <li>• Cumplimiento de cronogramas de actividades</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración con otras disciplinas</li> <li>• Impacto en desarrollo comunitario</li> <li>• Adaptación a públicos diversos</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de identificación con el líder</li> <li>• Percepción de integridad y ética</li> </ul>	<p><b>Tipo investigación</b> básica Descriptiva <b>Diseño de investigación</b> Correlacional <b>Enfoque de investigación</b> Cuantitativo <b>Técnica</b> Encuesta <b>Instrumentos</b> Cuestionario <b>Población</b> 63 cadetes de la Escuela militar de Chorrillos <b>Muestra</b> 55 cadetes de la Escuela militar de Chorrillos <b>Métodos de análisis de datos</b> Estadística SPSS26</p>

<b>Escuela militar de Chorrillos 2025?</b>	Determinar la relación entre las estrategias de comunicación y la consideración individualizada en los cadetes del arma de comunicaciones de la Escuela militar de Chorrillos 2025	comunicaciones de la Escuela militar de Chorrillos 2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atracción de seguidores voluntarios</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Claridad de la visión compartida</li> <li>• Incremento en la motivación intrínseca</li> <li>• Uso de lenguaje inspirador</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecuencia de feedback personalizado</li> <li>• Desarrollo de planes de crecimiento</li> <li>• Adaptación a estilos de aprendizaje</li> </ul>
--	--	---	---

## Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

### ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CFB”

#### ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y EL LIDERAZGO MILITAR EN LOS CADETES DEL ARMA DE COMUNICACIONES DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS 2025

Nota: Ante todo se le agradece su participación en esta investigación, se ninguna pregunta es correcta o incorrecta, consideramos su opinión importante y relevante.

RESPONDA A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS SEGÚN SU CRITERIO, MARQUE CON UNA “X” EN LA ALTERNATIVA QUE LE CORRESPONDE:

#### ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

<b>VARIABLE X: Estrategias de comunicación</b>						
N°	DIMENSIONES	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	<b>X1: Conceptual - Teórica</b>					
	<b>Indicador 1: Grado de coherencia con teorías comunicativas</b>					
1	¿Considera usted que los instructores explican cómo las estrategias de comunicación se basan en teorías reconocidas (ej: ¿Watzlawick, Kaplún)?					
	<b>Indicador 2: Inclusión de elementos de diálogo y participación</b>					
2	¿Considera usted que las actividades de comunicación fomentan la participación y el diálogo entre cadetes e instructores?					
	<b>Indicador 3: Adaptabilidad a contextos socioculturales</b>					
3	¿Cree usted que las estrategias de comunicación consideran diferencias culturales o sociales al transmitir información?					
	<b>X2: Instrumental - Práctica</b>					
	<b>Indicador 1: Diversidad de herramientas utilizadas</b>					

4	¿Considera usted que los mensajes u órdenes tienen una base teórica clara y justificada?					
5	¿Considera usted que se usan ejemplos prácticos (ej: misiones pasadas) para ilustrar conceptos de comunicación?					
	<b>Indicador 2: Efectividad de canales de comunicación</b>					
6	¿Considera usted que se utilizan múltiples canales (radio, mapas, señales visuales) para transmitir información?					
7	¿Cree usted que la información transmitida llega de manera clara y oportuna a todos los cadetes?					
	<b>Indicador 3: Cumplimiento de cronogramas de actividades</b>					
8	¿Considera usted que las sesiones de comunicación (briefings, simulacros) se realizan en los tiempos planificados?					
	<b>X3: Transversal - Contextual</b>					
	<b>Indicador 1: Integración con otras disciplinas</b>					
9	¿Considera usted que se emplean dispositivos tecnológicos (radios, drones) eficientemente durante las operaciones?					
10	¿Considera usted que se evalúa la eficacia de las herramientas usadas después de los ejercicios prácticos?					
11	¿Considera usted que las estrategias de comunicación integran conocimientos de otras áreas (logística, psicología, inteligencia)?					
	<b>Indicador 2: Impacto en desarrollo comunitario</b>					
12	¿Cree usted que las prácticas de comunicación consideran su impacto en civiles o comunidades cercanas?					
	<b>Indicador 3: Adaptación a públicos diversos</b>					
13	¿Considera usted que los mensajes se adaptan al perfil del receptor (ej: cadetes novatos vs. veteranos)?					
14	¿Considera usted que los instructores vinculan la comunicación con tácticas militares, ética y trabajo en equipo?					
15	¿Cree usted que se miden las consecuencias de las estrategias en la cohesión del grupo o relaciones jerárquicas?					

Elaboración propia.

**NUNCA**                      **CASI NUNCA**                      **A VECES**                      **CASI SIEMPRE**                      **SIEMPRE**  
 (1)                                      (2)                                      (3)                                      (4)                                      (5)

<b>Variable Y: Formación de líderes</b>						
N°	DIMENSIONES	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>Y1: Carisma</b>						
<b>Indicador 1: Grado de identificación con el líder</b>						
1	¿Considera usted que los líderes (instructores/comandantes) son percibidos como modelos a seguir por los cadetes?					
2	¿Cree usted que los líderes demuestran coherencia entre sus palabras y acciones en situaciones críticas?					
3	¿Cree usted que los cadetes se sienten motivados a unirse a proyectos o misiones por influencia directa de sus líderes?					
<b>Indicador 2: Percepción de integridad y ética</b>						
4	¿Considera usted que los líderes inspiran lealtad y respeto sin necesidad de recurrir a su rango jerárquico?					
5	¿Considera usted que los líderes transmiten seguridad y confianza en sus decisiones durante operaciones?					
<b>Indicador 3: Atracción de seguidores voluntarios</b>						
6	¿Considera usted que los líderes comunican una visión clara y motivadora durante las misiones o entrenamientos?					
7	¿Cree usted que las intervenciones de los líderes (discursos, briefings) aumentan tu motivación para superar desafíos?					
<b>Y2: Motivación inspiracional</b>						
<b>Indicador 1: Claridad de la visión compartida</b>						
8	¿Considera usted que los líderes utilizan historias, metáforas o ejemplos inspiradores para transmitir mensajes?					
9	¿Cree usted que los cadetes pueden explicar con sus propias palabras los objetivos estratégicos planteados por los líderes?					
<b>Indicador 2: Incremento en la motivación intrínseca</b>						

10	¿Considera usted que los líderes fomentan un sentido de propósito colectivo más allá de las órdenes directas?					
	<b>Indicador 3: Uso de lenguaje inspirador</b>					
11	¿Considera usted que los líderes brindan feedback personalizado sobre tu desempeño de manera regular?					
12	¿Considera usted que los líderes adaptan su estilo de enseñanza según las necesidades o habilidades de cada cadete?					
	<b>Indicador 1: Frecuencia de feedback</b>					
13	¿Cree usted que existen planes de desarrollo individualizados para tu crecimiento profesional en la institución?					
14	¿Considera usted que los líderes muestran interés genuino por tu bienestar físico y emocional?					
	<b>Indicador 2: Desarrollo de planes de crecimiento</b>					
15	¿Considera usted que se utilizan métodos diversos (ej: ¿mentorías, simulaciones) para cubrir distintos estilos de aprendizaje?					

Elaboración propia.

### 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 Comunicaciones, QUISPE GUERRA Diego Armando y RONCEROS ALGONER César David, están autorizados para aplicar la encuesta a la muestra/población (Cadetes de la EMCH) para obtener información para el desarrollo de la tesis titulada:

**"Estrategias de comunicación y la formación en liderazgo militar en los Cadetes 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  
"Cnl Francisco Bolognesi"

Anexo 4. Base de datos (de prueba piloto)

ID	Dimensión_ carisma	Dimensión_ motivación_ inspiracional	Dimensión_ consideración_ individualizada	Variable_ Estrategias_ de_ comunicación	Variable_ Formación_ en_ liderazgo_ militar					Dimensión_ Conceptual_ Teórica	Dimensión_ Instrumental_ Práctica	Dimensión_ Transversal_ Contextual	Variable_ Estrategias_ de_ comunicación	Dimensión_ carisma	Dimensión_ motivación_ inspiracional	Dimensión_ consideración_ individualizada	Variable_ Formación_ en_ liderazgo_ militar	
1	18	18	15	50	51					2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	21	18	25	58	64					2	3	3	3	3	2	3	3	3
3	21	24	25	51	70					2	2	3	2	3	3	3	3	3
4	15	14	15	47	44	Dimensión_ carisma				2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	23	19	19	54	61	Dimensión_ motivación_ inspiracional				2	3	2	2	3	3	3	3	3
6	24	23	25	61	72	Dimensión_ consideración_ individualizada				2	3	3	3	3	3	3	3	3
7	24	23	14	52	61	Variable_ Estrategias_ de_ comunicación				2	2	2	2	3	3	2	2	3
8	13	16	14	50	43	Variable_ Formación_ en_ liderazgo_ militar				2	2	2	2	2	2	2	2	2
9	24	19	18	54	61					2	3	3	2	3	3	2	2	3
10	21	13	12	52	46					2	2	3	2	3	2	2	2	2
11	13	9	10	39	32					2	2	2	2	2	1	1	1	1
12	21	14	13	52	48					2	3	2	2	3	2	2	2	2
13	19	21	20	60	60					3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	17	16	17	52	50					2	2	3	2	2	2	2	2	2
15	19	21	20	60	60					3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	17	20	16	56	53					2	3	3	3	2	3	2	2	2
17	21	18	20	60	59					3	3	3	3	3	2	3	3	3
18	22	18	16	59	56					2	3	3	3	3	2	2	2	3
19	13	14	11	44	38					2	2	2	2	2	2	1	2	2
20	20	16	19	57	55					2	3	3	3	3	2	3	2	2
21	14	16	18	53	48					2	3	2	2	2	2	2	2	2
22	16	16	14	48	46					2	2	2	2	2	2	2	2	2
23	19	17	23	61	59					3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	12	17	19	53	48					2	2	2	2	2	2	3	2	2
25	20	15	17	56	52					2	3	3	3	3	2	2	2	2
26	11	11	14	44	36					2	2	2	2	1	1	2	2	2
27	21	12	10	47	43					2	2	2	2	3	2	1	2	2
28	21	10	9	47	40					2	2	2	2	3	1	1	2	2
29	9	8	10	32	27					2	1	1	1	1	1	1	1	1
30	16	16	14	52	46					2	2	2	2	2	2	2	2	2
31	17	15	12	48	44					2	3	2	2	2	2	2	2	2
32	19	10	15	47	44					2	2	2	2	3	1	2	2	2
33	18	16	13	52	47					2	2	2	2	2	2	2	2	2
34	14	14	22	56	50					2	3	3	3	2	2	3	2	2
35	14	13	13	48	40					2	2	2	2	2	2	2	2	2
36	13	13	13	47	39					2	2	2	2	2	2	2	2	2
37	14	11	11	41	36					2	2	2	2	2	1	1	2	2
38	22	22	22	65	66					3	3	3	3	3	3	3	3	3
39	18	9	10	44	37					2	2	2	2	2	1	1	2	2
40	20	9	11	45	40					2	2	2	2	3	1	1	2	2
41	20	10	13	48	43					2	3	2	2	3	1	2	2	2
42	19	14	11	52	44					2	3	2	2	3	2	1	2	2
43	25	22	20	65	67					3	3	3	3	3	3	3	3	3
44	10	14	10	41	34					2	2	2	2	1	2	1	2	1
45	12	15	12	45	39					2	2	2	2	2	2	2	2	2
46	19	16	11	52	46					2	2	2	2	3	2	1	2	2
47	14	12	18	48	44					2	2	2	2	2	2	2	2	2
48	17	14	11	50	42					2	3	2	2	2	2	1	2	2
49	16	11	12	47	39					2	2	2	2	2	1	2	2	2
50	14	21	19	57	54					3	3	3	3	2	3	3	2	2
51	10	11	13	42	34					2	2	2	2	1	1	2	1	1
52	18	14	18	53	50					2	3	3	2	2	2	2	2	2
53	20	14	22	52	56					2	3	2	2	3	2	3	2	3
54	19	21	12	55	52					2	2	3	2	3	3	2	2	2
55	17	19	17	54	53					2	2	3	2	2	3	2	2	2

### Anexo 5. Base de datos (origen de resultados)

PRUEBA DE ALFA DE CRONBACH_V1 ESTRATEGIAS_DE_COMUNICACIÓN																
No.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	Total
1	4	3	2	4	5	4	5	3	5	4	4	4	3	5	5	60
2	4	1	2	4	4	4	4	4	3	2	4	2	1	5	3	47
3	4	1	3	4	4	4	4	2	4	2	4	2	3	5	4	50
4	4	2	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	50
5	2	1	1	4	1	2	4	2	3	2	2	4	3	2	2	35
6	4	3	2	2	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	5	52
7	4	2	2	4	4	4	2	2	4	4	4	2	3	5	4	50
8	3	2	2	3	5	3	5	2	4	4	3	4	3	5	3	51
9	5	2	2	5	4	5	4	4	4	2	5	2	2	4	5	55
10	5	3	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	68
11	5	1	2	5	4	5	4	4	2	4	5	4	3	4	5	57
12	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	55
13	2	3	2	2	3	2	3	2	4	3	2	4	3	4	3	42
14	4	3	2	4	5	4	5	3	5	4	4	4	3	5	5	60
15	4	1	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	5	3	51
$\bar{V}_i$	0,78	0,67	0,73	0,78	0,96	0,78	0,92	0,96	0,60	0,91	0,78	0,92	0,83	0,64	0,96	
$K$	15															
$\sum V_i$	12,20															
$V_i$	56,96															
$\alpha$	0,842															

<b>0,84</b>
-------------

Fuerte confiabilidad


## PRUEBA DE ALFA DE CRONBACH V2 FORMACIÓN DE LÍDERES

No.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	Total
1	4	3	2	4	5	4	5	3	5	4	4	4	3	5	5	60
2	4	1	2	4	4	4	4	4	3	2	4	2	1	5	3	47
3	4	1	3	4	4	4	4	2	4	2	4	2	3	5	4	50
4	5	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
5	2	1	2	4	5	2	4	2	5	2	2	4	3	2	2	42
6	4	2	2	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	41
7	5	1	2	4	4	4	4	2	2	4	5	5	3	3	4	52
8	3	2	2	3	5	3	5	2	4	4	3	4	3	5	3	51
9	5	2	2	5	2	5	4	4	4	2	5	2	2	4	5	53
10	5	3	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	68
11	5	1	2	5	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4	5	60
12	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	55
13	2	3	2	2	3	2	3	2	4	3	2	4	3	4	3	42
14	4	3	2	4	5	4	5	3	5	4	4	4	3	5	5	60
15	4	1	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	5	3	51
$\bar{V}_i$	0,93	0,65	0,77	0,86	0,73	0,83	0,93	0,96	0,73	0,91	0,92	0,89	0,92	0,83	0,89	
$K$	15															
$\sum V_i$	12,74															
$V_i$	56,73															
$\alpha$	0,831															

0,83

Fuerte confiabilidad


## **Anexo 6. Propuesta de mejora**

### **1. Título de la propuesta**

**“PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA OPTIMIZAR EL LIDERAZGO MILITAR EN LOS CADETES DEL ARMA DE COMUNICACIONES DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS, 2025.”**

### **2. Fundamentación de la propuesta**

Los resultados recolectados ponen de manifiesto que, si bien los cadetes reconocen la necesaria consideración de la comunicación en el liderazgo, se aprecian carencias en claridad de las órdenes, en la retroalimentación y en la gestión de la comunicación en entornos de presión operativa. En la literatura comparada, los ejércitos que consultan comunicación estratégica con liderazgo transformacional obtienen mejor cohesión, una menor desertión y un mejor rendimiento en operaciones complejas, lo que justificaría al consensuar de manera pedagógica en esta relación. Igualmente, que en Guerrero se plantea optimizar la alimentación para aumentar el rendimiento físico aquí se intercambia optimizar las estrategias comunicacionales para elevar la capacidad de liderazgo militar de los cadetes del arma de comunicaciones.

### **3. Objetivo general de la propuesta**

Potenciar las habilidades de comunicación de los alumnos del arma de comunicaciones, a través de un plan formativo fuerte, que proporciona argumentos para mejorar su proceso de instrucción en liderazgo militar en la Escuela Militar de Chorrillos, 2025.

### **4. Objetivos específicos de la propuesta**

Fomentar en los cadetes habilidades para la emisión de órdenes de manera clara, precisa y en el momento más adecuado en contextos tácticos simulados.

Estimular la comunicación que fluye de una dirección hacia la otra a través del uso de técnicas de escucha activa y de retroalimentación constructiva en grupos de trabajo militar.

Sistematizar las crisis comunicativas de forma simultánea en escenarios que permitan el ejercicio del bajo liderazgo presión al gestionar la información y la moral de los subordinados.

### **5. Estructura del programa propuesto**

El programa se entiende como un módulo semestral de 12 semanas que forma parte del currículum del arma de comunicaciones, que está vinculado a los cursos de liderazgo y sobre táctica y comunicaciones militares. Cada semana, el módulo está articulado por una sesión teórica (2 horas), una sesión práctica sobre talleres comunicacionales (2 horas) y una sesión de simulación o role playing en contextos tácticos (2 horas), todo ello siguiendo la lógica de

aplicación del anexo 6 de Guerrero en cuanto a la progresividad, sistematicidad y evaluación continua.

## **6. Componentes de la propuesta**

Componente 1: Comunicación táctica efectiva

Contenidos: principios de claridad, brevedad y precisión en la verbalización de órdenes; estructura de los mensajes tácticos; uso correcto de los códigos y protocolos. Actividades: prácticas de redacción y verbalización de órdenes orales y escritas; ejercicios de transmisión por cadena; simulaciones de radio y sistemas digitales de comunicaciones.

Componente 2: Comunicación y liderazgo transformacional

Puntos que se desarrollan: influencia no idealizada, motivación productora, consideración hacia los subordinados y estimulación intelectual aplicada al liderazgo militar. Actividades: examen de casos de líderes militares; juego de roles de situaciones de mando; ejercicios de discursos de motivación o breves dirigidos a la tropa.

Componente 3: Escucha activa y retroalimentación

Contenidos: técnicas de escucha activa; formulación de preguntas estratégicas; feedback correctivo y reforzador en entornos militares.

Actividades: dinámicas de trabajo en parejas y en grupos; simulaciones de entrevistas de mando subordinado; elaboración de informes de evaluación.

Componente 4: Comunicación en situaciones de crisis

Contenidos: la gestión de la información en crisis; la comunicación bajo estrés; el manejo emocional del líder; los mensajes claves para mantener cohesión y disciplina; Actividades: simulacros de incidentes operativos; inscripciones de una serie de ejercicios cronometrados para provocar toma de decisiones y comunicación, estructuradas inmediatamente después de las simulaciones.

## **7. Estrategias metodológicas**

Se optará por una metodología de carácter activo- participativo por medio de la utilización de la exposición dialogada, del estudio de casos, de la simulación de escenarios de combate, del aprendizaje cooperativo y de la reflexión después de cada uno de los ejercicios. La técnica se sustentará en la organización y la jerarquización características de la formación militar, pero también se alentará la iniciativa comunicativa del cadete, así como su capacidad de autorregulación y de autoevaluación en su actuación como conductor.

## **8. Recursos y responsables**

Recursos humanos: formadores de liderazgo, oficiales especialistas en comunicaciones, psicólogo militar para el acompañamiento del desarrollo de habilidades interpersonales. Recursos materiales: aulas multimedia, simuladores de comunicación, radios de las aplicaciones, software de simulación y guías de casos. Servicio de Investigación del Departamento y el Estado Mayor de Cadetes.

### **9. Evaluación de la propuesta**

Se consideran tres tipos de evaluación: el diagnóstico, línea base de competencias comunicacionales y de liderazgo; la formativa, rúbricas de cada sesión en talleres y simulaciones; y la sumativa, práctica integradora, prueba al final del módulo. Los indicadores corresponden a las dimensiones de las variables definidas: variable "estrategias de comunicación" (claridad, oportunidad, bidireccionalidad) y variable "liderazgo militar" (dirección de equipos, influencia, manejo de conflictos).

### **10. Viabilidad e impacto esperado**

La utilidad es alta, dado que, esta propuesta se sustenta en la infraestructura existente de la EMCH y en la experiencia del personal especializado en comunicaciones y liderazgo organizativo, es decir, se llega a pedir únicamente de reorganización curricular y dedicación horaria. Como impacto se espera una mejoría significativa en los niveles de desempeño comunicacional y en la percepción de eficacia de liderazgo de los cadetes, así como una disminución de los errores comunicativos de las prácticas y ejercicios tácticos evaluados institucionalmente.

## Anexo 7. Validación por juicio de expertos

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

APPELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE- EXPERTO	INSTITUCIÓN DONDE LABORA EXPERTO	NOMBRE DEL INSTRUMENTO	AUTOR DEL INSTRUMENTO
MG. ZEA MELODÍAS RODOLFO	ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CFB"	Cuestionario (encuesta)	CAD IV COM QUISPE GUERRA DIEGO ARMANDO CAD IV COM RONCEROS ALGONER CESAR DAVID
<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:</b> ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y LA FORMACIÓN EN LIDERAZGO MILITAR EN LOS CADETES DEL ARMA DE COMUNICACIONES DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS 2025			

## I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios Cualitativos Cuantitativos	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE	SUB TOTAL
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 88	88 - 100	
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.					90	90
2. Objetividad	Esta expresado en conductas Observables.					90	90
3. Actualización	Está adecuado al avancede la ciencia y la tecnología.				80		80
4. Organización	Esta organizado en forma Lógica.				80		80
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos					90	90
6. Intencionalidad	Es adecuado para medir los aspectos de interés					90	90
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos científicos.				85		85
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.				85		85
9. Metodología.	La estrategia responde al propósito de la investigación.				85		85
10. Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto.				85		85
<b>TOTAL</b>							860
<b>TOTAL (en %) / 10</b>							86.0

## II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

86.00

## III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa: 86.00

Valoración cualitativa: muy buena

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

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELEFONO
Chorrillos, 23 septiembre 2025	29388850		



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. GARCÍA HUAMANTUMBA ARTURO	ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CFB"	Cuestionario (encuesta)	CAD IV COM QUISPE GUERRA DIEGO ARMANDO CAD IV COM RONCEROS ALGONER CESAR DAVID
<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:</b> ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y LA FORMACIÓN EN LIDERAZGO MILITAR EN LOS CADETES DEL ARMA DE COMUNICACIONES DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS 2025			

### I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios Cualitativos Cuantitativos	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE	SUB TOTAL
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 88	88 - 100	
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.					90	90
2. Objetividad	Esta expresado en conductas Observables.					90	90
3. Actualización	Está adecuado al avancede la ciencia y la tecnología.				80		80
4. Organizacion	Esta organizado en forma Lógica.				80		80
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos					90	90
6. Intencionalidad	Es adecuado para medir los aspectos de interés				85		85
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos científicos.				85		85
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.				87		87
9. Metodología.	La estrategia responde al propósito de la investigación.				85		85
10. Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto.				85		85
<b>TOTAL</b>							857
<b>TOTAL (en %) / 10</b>							85.7

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 85.70

### III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa: 85.70  
 Valoración cualitativa: MUY BUENA  
 Opinión de aplicabilidad: El instrumento es válido y se puede aplicar.

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELEFONO
Chorrillos, 23 Septiembre 2025	10530731		



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

APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE-EXPERTO	INSTITUCIÓN DONDE LABORA EXPERTO	NOMBRE DEL INSTRUMENTO	AUTOR DEL INSTRUMENTO
MG. CARO YBARRA JORGE ELISBAN MARTIN	ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CFB"	Cuestionario (encuesta)	CAD IV COM QUISPE GUERRA DIEGO ARMANDO CAD IV COM RONCEROS ALGONER CESAR DAVID
<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:</b> ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y LA FORMACIÓN EN LIDERAZGO MILITAR EN LOS CADETES DEL ARMA DE COMUNICACIONES DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS 2025			

### I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios Cualitativos Cuantitativos	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE	SUB TOTAL
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 88	88 - 100	
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.				85		85
2. Objetividad	Esta expresado en conductas Observables.				85		85
3. Actualización	Está adecuado al avancede la ciencia y la tecnología.				80		80
4. Organización	Esta organizado en forma Lógica.				80		80
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos				85		85
6. Intencionalidad	Es adecuado para medir los aspectos de interés				85		85
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos científicos.				85		85
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.				87		87
9. Metodología.	La estrategia responde al propósito de la investigación.				85		85
10. Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto.				85		85
<b>TOTAL</b>							842
<b>TOTAL (en %) / 10</b>							84.2

### II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

84.20

### III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa: 84.20

Valoración cualitativa: Muy Buena

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

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELEFONO
Chorrillos, 23 septiembre 2025	09821517		

## Anexo 9. Acta de sustentación (DINVEST)

110

"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 ..09:05..horas del día ..22.. de diciembre de 2025, se dio inicio a la sustentación de la Tesis titulada:

Estrategias de Comunicación y la formación en liderazgo  
militar en los cadetes del arma de Comunicaciones de la  
Escuela Militar de Chorrillos 2025

Presentada por:

BACH. Cesar David Ronceros Aljome  
BACH. Diego Armando Quispe Guerra

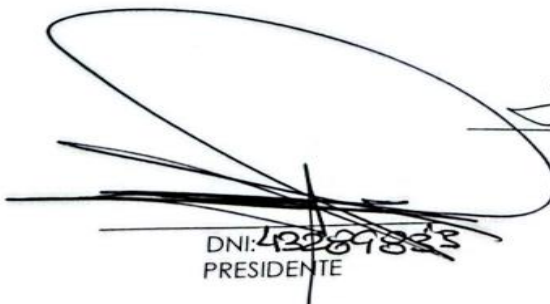
Ante el Jurado de Sustentación de Tesis nombrado por la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" y conformado por:


Presidente: Pedro Ricardo Infantes Rivera  
Secretario: Johnatan John Uge Steo  
Vocal : Lenmy Stephanie Ochoa Santos

Concluida la sustentación, los miembros del Jurado dictaminaron:

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

Siendo las ..09:13..horas del día ..22.. de diciembre de 2025, se dio por concluido el presente acto académico, firmando los miembros del Jurado.

  
DNI: 42289833  
PRESIDENTE

  
DNI: 45382672  
SECRETARIO

  
DNI: 41542187  
VOCAL

**Anexo 10. Otros de acuerdo al nivel y diseño de investigación**