

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



**Liderazgo militar y capacidad de toma de decisiones en cadetes de cuarto
año de infantería de la Escuela Militar De Chorrillos “CFB”**

2025

**Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Ciencias Militares
con mención en Administración**

Autores:

VILLALBA PEREZ Félix Abraham – (0009-0008-1093-4161)

TORRES JIMENEZ Rivaldo Héctor – (0009-0001-1459-1249)

Docente Asesor:

Crl.(R) Zea Melodias Rodolfo – (0000-0002-7112-1155)

Línea de investigación:

Seguridad y Defensa, Seguridad Regional

Lima - Perú

2025

Grado de Similitud



Página 2 de 119 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega: trn:oid::12350:539511573




16% 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

- 14%  Fuentes de Internet
- 5%  Publicaciones
- 10%  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 Auditoría**

Los bachilleres Félix Abraham VILLALBA PEREZ y Rivaldo Hector TORRES JIMENEZ del Arma de Infantería, de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, (EMCH “CFB”) identificados con DNI N° 76934797 y N° 74888170 respectivamente, declaramos bajo juramento que:

1. Somos autores de la investigación titulada: “Liderazgo militar y capacidad de toma de decisiones en cadetes de cuarto año de infantería de la Escuela Militar De Chorrillos “CFB” 2025”.
2. Que, dicha investigación ha sido íntegramente elaborado por los suscritos y que no existe plagio alguno de ideas, texto, o imagen que corresponda a otra persona, grupo o institución; comprometiéndonos a poner a disposición de la EMCH “CFB”, los documentos que acrediten la autenticidad de la información proporcionada; si esto fuera solicitado por la entidad.
3. En tal sentido, asumimos la responsabilidad que corresponde, ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, tanto en los documentos como en la formación aportada. Y nos comprometemos a salir en defensa de la EMCH “CFB” ante cualquier reclamo de terceros que al respecto pudiese sobrevivir.
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, 02 octubre del 2025

Felix Villalba Perez
D.N.I. 76934797

Rivaldo Torres Jimenez
D.N.I. 74888170

Autorización de publicación

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

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

1. Datos personales

Autor 1: VILLALBA PEREZ FELIX	Autor 2: TORRES JIMENEZ RIVALDO
N° DNI: 76934797	N° DNI: 74888170
Teléfono: 967963740	Teléfono: 960751679
Correo-e: fvillalvap@escuelamilitar.edu.pe	Correo-e: rtorresj@escuelamilitar.edu.pe
ORCID: 0009-0008-1093-4161	ORCID: 0009-0001-1459-1249

2. Datos de la Obra

Título: LIDERAZGO MILITAR Y CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIONES EN CADETES DEL CUARTO AÑO DE INFANTERÍA, ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS, 2025
Tipo de obra: Tesis
Asesor 1: Crl (R). Zea Melodias Rodolfo
N° DNI: 29388850
ORCID: 0000-0002-7112-1155
Año de publicación: 2025

:

3. Declaraciones

El autor declara que:

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

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

Publicaciones de su investigación en el Repositorio institucional de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”

TIPO DE ACCESO A SU INVESTIGACIÓN

Acceso abierto

Acceso restringido (12 a 24 meses)

JUSTIFICACIÓN (de acceso restringido)

Información vulnerable militar.



Felix Villalba Perez
D.N.I. 76934797



Rivaldo Torres Jimenez
D.N.I. 74888170

Agradecimiento

Deseamos expresar nuestra profunda gratitud a los instructores, tutores y profesores de la Escuela Militar de Chorrillos “Crl Francisco Bolognesi” por su constante apoyo y valiosa orientación a los cadetes. Su dedicación a la formación y al desarrollo de los futuros líderes de nuestra nación refleja su incansable compromiso con la educación y el bienestar de los estudiantes.

Dedicatoria

A nuestras familias, gracias por su presencia constante, por brindarnos su apoyo en los momentos de adversidad y por compartir nuestras alegrías. Su amor incondicional y su confianza en nosotros nos han dado la fuerza para continuar, incluso cuando todo parecía insuperable.

Índice

	Página
Grado de Similitud.....	ii
Declaración Jurada de Auditoría.....	iii
Autorización de publicación.....	iv
Agradecimiento	vi
Dedicatoria.....	vii
Índice	viii
Índice de Tablas	xi
Índice de Figuras	xii
Resumen	13
Abstract.....	14
Introducción.....	15
CAPÍTULO I: Planteamiento del Problema	17
1.1 Descripción problemática	17
1.2 Delimitación de la investigación (Temática, espacial, temporal y social)	19
1.3 Formulación del problema	21
1.3.1. Problema General	21
1.3.2. Problemas específicos.....	21
1.4 Objetivos de la investigación	22
1.4.1. Objetivo general	22
1.4.1. Objetivos específicos.....	22
1.5 Justificación e importancia de la investigación	22
1.6 Limitaciones de la investigación.....	25
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	27
2.1 Antecedentes de la Investigación	27
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	27

2.1.2 Antecedentes Nacionales	32
2.2 Bases teóricas.....	38
2.2.1 Variable de estudio 1: Liderazgo militar.....	38
2.2.1 Variable de estudio 2: Capacidad de toma de decisiones	41
2.3 Marco conceptual.....	44
2.3.1. Liderazgo militar	44
2.3.2. Capacidad de toma de decisiones	45
2.5.1. Hipótesis general	50
2.5.2. Hipótesis específicas.....	50
CAPÍTULO III: Metodología de la Investigación.....	51
3.1. Enfoque de investigación.....	51
3.2. Tipo de investigación.....	51
3.3. Método de investigación.....	51
3.4. Alcance de investigación	52
3.5. Diseño de la investigación	52
3.6. Población, muestra y unidad de estudio.....	52
3.6.1. Población	52
3.6.2. <i>Muestra</i>	53
3.6.3. Unidad de estudio	54
3.7. <i>Técnica e instrumento para la recolección de datos</i>	54
3.7.1. Técnica de recolección de datos	54
3.8. Validez - confiabilidad de instrumentos de medición	55
3.9. Procesamiento y método de análisis de datos	55
3.9.1 Técnica para el procesamiento de análisis de datos.....	55
3.9.2 Método de análisis de datos.....	55
3.10 Aspectos éticos.....	57
CAPÍTULO IV. Resultados	58

4.1. Análisis descriptivo.....	58
4.2 Análisis inferencial	65
4.2.1 Prueba de normalidad	65
CAPÍTULO V.....	75
Discusión de resultados	75
Conclusiones.....	77
Recomendaciones	80
Referencias Bibliográficas.....	82
Anexos.....	88
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	89
Anexo 2. Instrumento de recolección de datos y juicio de expertos.....	91
Anexo 3: Autorización para la recolección de datos.....	95
Anexo 4. Base de Datos (Prueba piloto).....	97
Anexo 5. Base de Datos (Origen de Resultados).....	98
Anexo 6. Aporte a la doctrina	100
Anexo 7. Validación por juicio de expertos	103
Anexo 8. Dictamen final asesor Temático (DINVEST)	106
Anexo 9. Dictamen final asesor Metodológico (DINVEST).....	107
Anexo 10. Acta de sustentación (DINVEST)	108
Anexo 11. Otros de acuerdo al nivel y diseño de investigación	108

Índice de Tablas

	Página
Tabla 1: Definición Operacional de las variables.	48
Tabla 2 Población.....	51
Tabla 3: Escala de Likert.	53
Tabla 4: Rho de Spearman.	55
Tabla 5. Liderazgo militar y Capacidad de toma de decisiones.	57
Tabla 6. Estilo de liderazgo y Capacidad de toma de decisiones.	58
Tabla 7. Trabajo en equipo y Capacidad de toma de decisiones.	60
Tabla 8. Motivación y Capacidad de toma de decisiones.	62
Tabla 9. Prueba de normalidad	64
Tabla 10. <i>Tabla de correlación de Spearman</i>	65
Tabla 11. Prueba de normalidad de Spearman de la hipótesis general	66
Tabla 12. Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Especifica 1	68
Tabla 13. Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Especifica 2	70
Tabla 14. Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Especifica 3	71

Índice de Figuras

	Página
Figura 1. Liderazgo militar y Capacidad de toma de decisiones.	57
Figura 2. Estilo de liderazgo y Capacidad de toma de decisiones.	59
Figura 3. Trabajo en equipo y Capacidad de toma de decisiones.	60
Figura 4. <i>Motivación y capacidad de toma de decisiones.</i>	62

Resumen

El objetivo general de esta investigación fue analizar la relación entre el liderazgo militar y la capacidad de toma de decisiones en los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025. El estudio parte de la premisa de que el liderazgo ejercido en contextos militares no solo se limita al mando de personal, sino que representa un factor determinante en la toma de decisiones estratégicas, especialmente en situaciones de presión, incertidumbre y exigencia táctica. Por ello, se buscó comprender en qué medida los distintos componentes del liderazgo estilo, comunicación y motivación impactan en el desarrollo de esta capacidad crítica para el ejercicio profesional del futuro oficial. Desde el enfoque metodológico, la investigación adoptó un diseño cuantitativo, correlacional, de tipo no experimental y transversal. La población estuvo conformada por 100 cadetes de cuarto año, de los cuales se seleccionó una muestra representativa de 80 mediante un muestreo aleatorio simple. La técnica utilizada fue la encuesta con un cuestionario estructurado en escala Likert, diseñado para medir los niveles percibidos de liderazgo y capacidad de toma de decisiones. Los resultados revelaron correlaciones positivas muy fuertes entre las variables: liderazgo militar general ($\rho = 0.897$), estilo de liderazgo ($\rho = 0.904$), comunicación del líder ($\rho = 0.874$) y motivación ejercida por el liderazgo ($\rho = 0.867$), todas con niveles de significancia estadística ($p = 0.000$). Estos hallazgos demuestran que el liderazgo ejercido por los cadetes influye de forma significativa en su habilidad para tomar decisiones efectivas. En conclusión, se evidencia que fortalecer el liderazgo en su dimensión estratégica, comunicacional y motivacional contribuye al desarrollo de oficiales más seguros, reflexivos y resolutivos, capaces de actuar con criterio propio ante los retos complejos del contexto militar contemporáneo.

Palabras clave: comunicación, estilo de liderazgo, liderazgo militar, toma de decisiones, motivación.

Abstract

The general objective of this research was to analyze the relationship between military leadership and decision-making capacity in fourth-year cadets of the Infantry Branch at the Military School of Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" in the year 2025. The study is based on the premise that leadership in military contexts is not limited to commanding personnel but rather serves as a determining factor in strategic decision-making, particularly under pressure, uncertainty, and tactical demand. Therefore, the research aimed to understand to what extent the different components of leadership—style, communication, and motivation—impact the development of this critical ability for the professional performance of future officers.

From a methodological standpoint, the research employed quantitative, correlational, non-experimental, and cross-sectional design. The population consisted of 100 fourth-year cadets, from which a representative sample of 80 was selected through simple random sampling. The survey technique was used, applying a structured Likert-scale questionnaire designed to measure perceived levels of leadership and decision-making capacity.

The results revealed very strong positive correlations between the variables: overall military leadership ($\rho = 0.897$), leadership style ($\rho = 0.904$), leader communication ($\rho = 0.874$), and motivation through leadership ($\rho = 0.867$), all with statistically significant p-values ($p = 0.000$). These findings demonstrate that the leadership exercised by cadets significantly influences their ability to make effective decisions. In conclusion, the evidence shows that strengthening leadership in its strategic, communicative, and motivational dimensions contributes to the development of more confident, thoughtful, and decisive officers, capable of acting with sound judgment when facing the complex challenges of the contemporary military environment.

Keywords: communication, leadership style, military leadership, decision-making, motivation.

Introducción

En el mundo que la tecnología transforma con la misma velocidad con que se desvanecen las antiguas certezas, el liderazgo militar ya no es una cualidad, sino un recurso estratégico, casi tan importante como el aprovisionamiento logístico o la inteligencia operativa. Las guerras actuales fluidas, híbridas, impredecibles exigen preparar a los futuros oficiales no para marchar o maniobrar, sino para pensar bajo fuego. Es aquí donde la capacidad de mando militar se convierte en una de las competencias a desarrollar en los cadetes: una habilidad que no solo influye, sino que crea, guía y mueve voluntades en el caos.

Formar líderes en instituciones como la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, requiere una mirada holística que vaya más allá de la maestría táctica. Hoy en día un oficial debe ser tan analista de un terreno como lector de una situación humana, tan apto para mandar un ataque como para comprender el estado de ánimo de sus hombres. Entre todas ellas, la toma de decisiones es la reina. En el mundo militar casi nunca se decide solo; es una cadena de valoraciones instantáneas, ponderadas bajo la responsabilidad y ejecutadas con la exactitud de quien no puede permitirse fallar (Tracy, 2015). Por eso, conocer los vínculos entre liderazgo y decisión no es un ejercicio teórico, sino una necesidad práctica.

En realidad, la decisión militar depende tanto del buen liderazgo como la aguja de la brújula depende del magnetismo para apuntar al norte. Un líder que se expresa con claridad, que genera confianza y que crea un ambiente de cohesión estratégica, aumenta la autonomía y la seguridad de sus colaboradores. Las elecciones ya no son saltos ciegos, sino pasos conscientes sobre suelo desconocido (Kompan u Hrnčiar, 2021). De esta manera, el liderazgo no sólo dirige, sino que forja la fortaleza mental con la que los cadetes superan las situaciones más difíciles.

En ese contexto, la presente investigación pretende determinar la relación que existe entre el liderazgo militar y la capacidad de toma de decisiones en los cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, en el año 2025. Busca conocer de qué manera aspectos como el estilo de liderazgo, la comunicación o la motivación influyen en las capacidades decisionales de los futuros oficiales. Además, busca proporcionar evidencia que pueda contribuir a mejorar los procesos formativos de la institución, fortaleciendo la preparación del personal militar para los retos actuales.

El trabajo está organizado en cinco capítulos. El primero trata el problema y define la importancia del liderazgo y la toma de decisiones en el mundo militar. El segundo elabora el marco teórico: antecedentes, bases conceptuales y definición de variables. En el tercer capítulo

se aborda el diseño metodológico, de enfoque cuantitativo, población, muestra e instrumentos utilizados. En el cuarto capítulo se exponen y discuten los resultados estadísticos que muestran la magnitud de la relación entre las variables. Finalmente, el V capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones para fortalecer la formación de los cadetes en la Escuela Militar de Chorrillos.

En definitiva, esta investigación pretende contribuir al fortalecimiento de la formación de los futuros oficiales de Infantería, haciendo énfasis en el liderazgo como factor esencial para el desarrollo de la capacidad de decidir. Después de todo, un cadete puede aprender la táctica en el aula o en el campo, pero el arte del mando esa combinación de juicio, carácter y oportunidad necesita una educación más profunda, y esta investigación pretende ser forjadores de ese camino.

Los Autores

CAPÍTULO I: Planteamiento del Problema

1.1 Descripción problemática

A escala global, el panorama estratégico de las fuerzas armadas ha cambiado con una rapidez que recuerda a esos mapas antiguos que, de pronto, ya no sirven para orientarse. El concepto clásico de guerra líneas definidas, frentes estables, enemigos visibles se ha ido desdibujando para dar paso a un escenario donde conviven conflictos asimétricos, ataques cibernéticos, operaciones urbanas y entornos multidominio que parecen exigir tanto a los mandos como a los algoritmos (Brænder y Holsting, 2022). En este universo volátil, donde la incertidumbre es casi una forma de clima, los líderes militares deben decidir con la velocidad de un latido, pese a contar con información incompleta y soportar presiones que no solo son tácticas, sino también físicas y emocionales.

La capacidad de tomar decisiones acertadas dejó hace tiempo de ser un privilegio reservado a los comandantes veteranos que habían “visto de todo”. Hoy se entiende como una competencia que debe cultivarse desde la primera formación, casi con la misma disciplina con la que se entrena la resistencia o el orden cerrado (Buendía, 2021). No es casual que países como Estados Unidos, Reino Unido e Israel hayan transformado sus academias militares en laboratorios donde se combinan teoría del liderazgo, simulaciones hiperrealistas, análisis de crisis y ejercicios de resolución de problemas. De acuerdo con Army (2023) en West Point, por mencionar un caso emblemático, los cadetes atraviesan rutinas de toma de decisiones bajo altos niveles de estrés que los colocan ante situaciones tan imprevisibles como las que encontrarán en un campo de operaciones real. La idea es simple y a la vez contundente: si se aprende a pensar bajo presión, se aprende también a liderar con criterio, resolución y un sentido ético que no ceda ante la urgencia.

En América Latina, el panorama es más heterogéneo, varias academias militares han empezado a actualizar sus currículos, incorporando competencias cognitivas, liderazgo adaptativo y simulaciones tácticas que buscan romper con los viejos moldes. Instituciones como la Escuela Militar de las Fuerzas Armadas de Colombia o la Academia Militar de Brasil avanzan en esa dirección (Allen et al., 2022). Sin embargo, en buena parte de la región persiste una tradición jerárquica tan rígida que, en ocasiones, convierte la toma de decisiones autónoma en un acto casi subversivo. De este modo, surge una antítesis difícil de ignorar: se enseña teoría moderna en aulas que todavía operan con lógicas del siglo pasado. El resultado es una brecha evidente entre lo aprendido y lo exigido en operaciones reales, donde los oficiales deben actuar con rapidez y sin esperar instrucciones que, en ciertos contextos, jamás llegarán.

El caso peruano no es ajeno a esas tensiones, el Ejército del Perú se enfrenta a desafíos que van desde el crimen organizado y los remanentes del terrorismo hasta los desastres naturales y las misiones de paz (Delzo, 2022). En todos estos escenarios, la eficacia del liderazgo y la capacidad de tomar decisiones tácticas se convierten en factores determinantes, a veces incluso más que los recursos materiales disponibles. La Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, núcleo formativo de los futuros oficiales, tiene la responsabilidad no solo de instruir técnicamente, sino de cultivar valores, criterio y habilidades cognitivas que permitan a sus egresados comandar con la misma firmeza con la que interpretan un mapa o planifican una operación, porque, al final, un oficial puede aprender a emplear armamento sofisticado, pero solo un líder puede inspirar, orientar y decidir en medio de la incertidumbre.

Durante los cinco años de formación, los cadetes reciben instrucción táctica, física y doctrinal. Sin embargo, diversos reportes internos y observaciones institucionales han señalado que, si bien la formación en liderazgo se contempla en la malla curricular, su enfoque tiende a ser teórico y normativo, con limitada articulación entre lo aprendido en clase y su aplicación en escenarios prácticos. Se ha observado, por ejemplo, que, durante ejercicios tácticos de campo, algunos cadetes del cuarto año muestran inseguridad para asumir el mando, dificultades para emitir órdenes claras, gestionar conflictos dentro de la patrulla, o tomar decisiones oportunas ante situaciones no previstas. Estas deficiencias no solo afectan el desempeño individual, sino que comprometen la cohesión y efectividad del grupo bajo su mando (Fernández, 2024).

La situación se agrava si se considera que los cadetes de cuarto año se encuentran en una etapa clave de transición hacia el egreso como oficiales subalternos, y se espera que hayan adquirido las competencias básicas para asumir roles de conducción en unidades de Infantería. Esta arma, por su naturaleza operativa, exige un alto nivel de capacidad de mando, disciplina táctica y habilidades decisionales. El liderazgo en Infantería no se limita a dar órdenes, sino que requiere actuar con rapidez, leer el terreno, anticipar el comportamiento del enemigo, adaptarse a condiciones cambiantes, y tomar decisiones bajo presión para proteger a la tropa y cumplir la misión.

Por otro lado, estudios recientes en pedagogía militar sugieren que el liderazgo eficaz está directamente relacionado con la capacidad de toma de decisiones, ya que un líder que conoce su rol comunica adecuadamente, motiva a su grupo y mantiene el control emocional, toma decisiones más rápidas y efectivas, incluso en ambientes hostiles. Así, el estilo de liderazgo (autocrático, democrático, transformacional), la capacidad de comunicación, el manejo del estrés y la motivación influyen significativamente en cómo y cuándo se toman decisiones.

En este contexto, la realidad institucional actual muestra una necesidad urgente de evaluar cómo el liderazgo militar está siendo desarrollado y aplicado por los cadetes, y de qué manera esto influye en su capacidad para tomar decisiones acertadas en entornos simulados que buscan representar la realidad del combate moderno. Es necesario entender si el liderazgo promovido por la Escuela es funcional, si está alineado con las nuevas exigencias del entorno operativo, y si verdaderamente está preparando a los futuros oficiales para enfrentar con éxito las decisiones que implican vida, estrategia, y éxito operativo.

Por ello, este estudio se propone analizar la relación entre el liderazgo militar y la capacidad de toma de decisiones en los cadetes del cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos (Álamo Guerrero, 2021). Este análisis no solo permitirá identificar las fortalezas y debilidades del proceso formativo actual, sino que aportará información valiosa para mejorar el enfoque pedagógico, integrar prácticas innovadoras de formación en liderazgo, y promover el desarrollo de una toma de decisiones sólida, estratégica y humanamente responsable en los futuros líderes del Ejército del Perú.

1.2 Delimitación de la investigación (Temática, espacial, temporal y social)

1.2.1. Delimitación temática

La investigación se alinea a la Línea de Investigación “Seguridad y Defensa” de la Guía Metodológica y Líneas de Investigación para la Elaboración de Tesis – EMCH 2025, donde el liderazgo militar y la toma de decisiones son fundamentales para la dirección de operaciones y la preparación de futuros oficiales, recorrer este camino significa adentrarse en el campo donde coinciden el pensamiento táctico, la tensión del instante y la fuerza del mando: la instrucción del cadete. En este espacio, la actual investigación aborda cómo los cadetes de cuarto año del Arma de Infantería desarrollan entre aulas, simuladores, ejercicios de campaña y órdenes inapelables las habilidades de liderazgo y toma de decisiones requeridas para actuar en situaciones reales de seguridad nacional.

El abordaje temático se basa en las teorías actuales del liderazgo conductual y situacional, rescatando las teorías de Hersey y Blanchard (1982), Bass (1990) y Northouse (2018), las cuales señalan que liderar es ajustarse al grupo, la situación y la tarea. Al mismo tiempo, se incorporan modelos racionales y naturalistas de toma de decisiones, como los que se utilizan en ambientes militares, donde el estrés, la velocidad y la incertidumbre son variables permanentes.

1.2.2. Delimitación espacial

La investigación se llevará a cabo en la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, ubicada en el distrito de Chorrillos, provincia de Lima. La investigación se enfocará en los espacios de instrucción del Arma de Infantería, lugar donde la teoría camina a la par de la práctica. Entre aulas de táctica, simuladores de combate, campos de entrenamiento físico y áreas para pruebas de resistencia, se moldean a diario las habilidades que marcarán la diferencia en el campo de batalla.

La elección de este lugar no es casual, la Escuela Militar forma a los futuros oficiales del Ejército del Perú y el Arma de Infantería quizás la más exigente en términos de despliegue humano y operativo es un laboratorio para ver cómo el liderazgo y la toma de decisiones dejan de ser palabras y se transforman en hechos, es allí, donde cada orden es una misión y cada ejercicio un eco táctico, se hará la investigación.

1.2.3. Delimitación temporal

El estudio se realizará en el año 2025, entre los meses de marzo y agosto. Esta etapa corresponde al año académico de los cadetes de cuarto año de armas de Infantería, en el cual consolidan sus habilidades militares y desarrollan ejercicios tácticos que desafían su mando y velocidad mental.

Escoger este lapso de tiempo permite analizar el comportamiento de los cadetes en un período donde teoría y práctica se entrelazan como dos cuerdas tensas de una misma estructura formativa. Durante estos meses se administrarán los instrumentos de recolección de datos en un ambiente académico controlado, pero simulado a las condiciones de campo. En otras palabras, es hora de ver quién tiene la madera cuando llega el momento de la verdad.

1.2.4. Delimitación social

La muestra estará constituida por los cadetes de cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos. Este grupo, futuro oficial, ya ha pasado por las etapas básica y avanzada de instrucción; ahora se encuentra en el punto donde la técnica se une a la práctica del liderazgo.

La investigación se basa en teorías de liderazgo militar, desarrollo de habilidades tácticas y toma de decisiones bajo presión. Se tienen en cuenta los enfoques conductual y

situacional, recuperando los planteamientos de Hersey y Blanchard (1982), Bass (1990) y Northouse (2018), quienes conciben el liderazgo como una función que depende del grupo y la situación. Además, la investigación incluye enfoques de decisión racional, modelos naturalistas y modelos de decisión bajo estrés, muy relevantes en el entorno militar.

Este marco permitirá explorar en mayor detalle cómo interactúan el liderazgo militar y la capacidad de toma de decisiones en una cohorte en plena madurez formativa. Los resultados, además de describir tendencias, tratarán de proponer recomendaciones que puedan ser utilizadas para mejorar los procesos pedagógicos y de entrenamiento en la institución.

1.3 Formulación del problema

1.3.1. *Problema General*

¿Cómo se relaciona el liderazgo militar con la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025?

1.3.2. *Problemas específicos*

PE1: ¿Cómo se relaciona el estilo de liderazgo en la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025?

PE2: ¿Cómo se relaciona la comunicación con la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025?

PE3: ¿Cómo se relaciona la motivación con la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1. *Objetivo general*

Determinar la relación entre el liderazgo militar y la capacidad de toma de decisiones en los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025.

1.4.1. *Objetivos específicos*

OE1: Determinar la relación del estilo de liderazgo en la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025.

OE2: Determinar la relación de la comunicación con la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025.

OE3: Determinar la relación de la motivación en la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025.

1.5 Justificación e importancia de la investigación

El liderazgo militar es uno de los pilares para educar a los futuros oficiales del Ejército del Perú, sobre todo en el Arma de Infantería, en donde decidir rápidamente, comandar hombres y conservar la unidad bajo fuego no son un lujo, sino una necesidad. Es aquí donde esta investigación cobra importancia al analizar la relación entre liderazgo militar y capacidad de toma de decisiones, dos competencias que, como dos engranajes, definen la eficacia operativa y la madurez profesional de los cadetes.

Un buen liderazgo el que no solo manda, sino que inspira requiere comunicación, motivación constante y un estilo que se adapte a la situación. Estos elementos impactan en la capacidad de los cadetes para hacer elecciones correctas en situaciones inciertas, más frecuentes que el viento en el campo táctico. Estudiar esta vinculación es fundamental para desarrollar evidencia que fortalezca los procesos de enseñanza-aprendizaje y evaluación en la Escuela Militar de Chorrillos y orientar, de ser necesario, la brújula pedagógica de la formación militar.

La importancia de este estudio también reside en que puede aportar soluciones. La información resultante podrá revelar qué características del liderazgo practicado en aulas y tácticas favorecen o entorpecen el desarrollo del juicio decisional en los cadetes. De esta manera, apoya la mejora continua del modelo educativo y del perfil de egreso del oficial de Infantería: un militar que sabe hacer, que sabe decidir.

1.5.1. Justificación práctica

Desde lo operativo, esta investigación pretende mejorar la capacitación de los cadetes del Arma de Infantería en la correlación que existe entre el tipo de liderazgo que ellos reciben y su capacidad para tomar decisiones efectivas en situaciones reales o simuladas. La Infantería requiere reacción inmediata, adaptabilidad y mando en el campo, por lo que saber cómo los instructores, superiores y jefes de grupo impactan en el desarrollo táctico y estratégico de los cadetes es esencial.

En el ámbito militar, un mal liderazgo no sólo significa un día improductivo, sino caos, pérdida de iniciativa y errores costosos que pueden comprometer toda una operación. Esta investigación establecerá si los estilos de liderazgo predominantes (autoritarios, participativos, transformacionales, entre otros) promueven un ambiente de toma de decisiones autónoma, oportuna y orientada al logro de metas.

Los resultados informarán el desarrollo de estrategias de liderazgo más efectivas en el proceso de instrucción, desarrollando en los cadetes el pensamiento crítico, la toma de decisiones bajo presión y el liderazgo colaborativo. Un beneficio para la Escuela Militar de Chorrillos y otras instituciones militares que aspiran a mejorar la formación de sus futuros comandantes.

1.5.2. Justificación metodológica

El diseño de investigación se elige para asegurar la confiabilidad, validez y significancia de los resultados. El estudio utiliza un enfoque cuantitativo para poder medir variables específicas y analizarlas estadísticamente y así garantizar que las conclusiones se basen en evidencia y no en opiniones.

Se utilizaron como base de estudio instrumentos validados en investigaciones previas sobre liderazgo y toma de decisiones en entornos diverso, estos se han ajustado a la realidad formativa de los cadetes de Infantería formados en la escuela militar de Chorrillos, para poder

medir con exactitud los niveles de liderazgo ejercido y capacidad de toma de decisiones frente a escenarios complejos de los futuros oficiales del Ejército del Perú, siguiendo los lineamientos de (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2020) que en uso metodología de investigación sostienen que el uso de encuestas estructuradas, observaciones y análisis estadísticos avanzados revelará patrones, correlaciones y tendencias con alta confianza.

En adición, la investigación se desarrolló, con altos estándares éticos, como lo son la confidencialidad, participación voluntaria y respeto, siguiendo la estirpe gloriosa de los cadetes. Cada etapa del marco metodológico se diseñó para adquirir información precisa, sin alterar la rutina del cadete en el entorno castrense, académico y disciplinario de la institución.

1.5.3. Justificación teórica

Como marco teórico, la investigación se apoya en modelos modernos de liderazgo militar y toma de decisiones bajo presión, combinando teorías como el liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1982), el liderazgo transformacional de Bass (1990) sumado a los enfoques de Northouse (2018) sobre liderazgo eficaz. Estos modelos proponen que el buen líder no sólo dirige, sino que ajusta su estilo a las necesidades del grupo, fomenta la participación y crea las condiciones para el pensamiento estratégico.

Y en lo que respecta a la toma de decisiones, se dice que esta habilidad depende tanto de características personales como del tipo de liderazgo, el nivel de comunicación del grupo y la motivación que sientan sus miembros. En el ámbito militar, donde las decisiones se toman en condiciones de alta presión, información incompleta y alto riesgo, estas variables se vuelven aún más importantes.

Esta investigación enriquecerá la literatura sobre la educación militar contemporánea, específicamente en cómo el liderazgo influye en habilidades cognitivas como la toma de decisiones. Además, posibilitará modernizar los métodos convencionales de instrucción militar, enriqueciéndolos con teorías más interactivas que involucren mando, pensamiento crítico y acción táctica. Los hallazgos de esta investigación proporcionarán un marco teóricopráctico que puede ser utilizado en otras academias militares en el país y la región, mejorando los procesos formativos y desarrollando líderes más efectivos, reflexivos, adaptables y listos para enfrentar las demandas del entorno militar actual.

1.5.4. Importancia de la Investigación

Esta investigación es importante para el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 (Paz, justicia e instituciones fuertes), porque, al conocer y mejorar la relación del liderazgo militar

con la capacidad de decisión de los futuros oficiales del Ejército del Perú, se están formando instituciones militares más eficientes, transparentes y responsables. Los resultados, cuantitativos y correlacionales, aportan evidencia para mejorar la capacitación de líderes que tomen decisiones éticas y correctas bajo presión, lo cual es esencial para la seguridad nacional, la legitimidad institucional y la promoción de una cultura de paz desde el interior de las Fuerzas Armadas.

1.6 Limitaciones de la investigación

En el desarrollo de esta investigación sobre el liderazgo militar y la capacidad de toma de decisiones en los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025, se identificaron diversas limitaciones que influyeron en diferentes etapas del estudio, especialmente en la recolección de datos y en el acceso a determinadas condiciones operativas para la observación directa de la conducta de los cadetes en contextos reales de liderazgo y decisión táctica.

Una de las mayores restricciones fue la forma estructurada y disciplinada de vida militar que limita en ocasiones el acceso permanente a los lugares de entrenamiento y a las prácticas donde los cadetes ejercen posiciones de mando y toman decisiones en escenarios simulados. Estas restricciones prácticas imposibilitaron el seguimiento permanente y en profundidad de las formas reales de liderazgo en situaciones de tensión, limitando el estudio a los momentos concretos en que se permitía aplicar instrumentos.

Otra limitación significativa fue la disponibilidad de tiempo por parte de los cadetes. Debido a la carga académica y al régimen estricto de formación militar, el tiempo asignado para la aplicación del cuestionario y la validación de instrumentos fue reducido, lo que obligó a una planificación ajustada y a realizar la recolección de datos en espacios limitados dentro del calendario de actividades de la Escuela Militar.

Asimismo, se enfrentaron dificultades teóricas al momento de construir un marco conceptual sólido específicamente vinculado a la relación entre liderazgo militar y toma de decisiones en el contexto de formación castrense. Si bien existen abundantes estudios sobre liderazgo y sobre toma de decisiones en general, los trabajos empíricos centrados en el ámbito militar peruano y con un enfoque correlacional entre ambas variables son escasos. Esto representó un reto para la sustentación teórica del estudio, requiriendo adaptar conceptos generales a la realidad militar local.

Otro aspecto por considerar fue la limitación tecnológica y logística en cuanto a la posibilidad de aplicar simuladores tácticos o herramientas digitales que permitan observar y

evaluar, en tiempo real, el proceso decisional de los cadetes en contextos de simulación de combate o mando operativo. A pesar de que el cuestionario administrado logró obtener información valiosa para la investigación, no se pudo complementar con técnicas de observación en simulaciones complejas, considerando que dispersión de la población y la necesidad de que el investigador permanezca en un grupo fijo.

Pero por cuestiones operacionales del mundo militar, su incorporación no fue posible, a eso se añadió la sensibilidad del mundo militar, con sus propias restricciones sobre cómo se puede mostrar y discutir la información recopilada. Por cuestiones de confidencialidad y estructura jerárquica institucional, se debió anonimizar por completo las respuestas y conservar un nivel interpretativo general, sin vincular los resultados a grupos o pelotones determinados. Esta medida, necesaria, limitó la posibilidad de hacer comparaciones internas más precisas.

A pesar de estas restricciones, el estudio se desarrolló dentro del marco metodológico propuesto, utilizando instrumentos válidos y confiables y una planificación estratégica que permitió el acceso a la información. No hubo mayores complicaciones en el ámbito económico ni administrativo; por el contrario, el apoyo de la Escuela Militar de Chorrillos ayudó a que el trabajo se desarrollara de manera ética y profesional.

Estas restricciones no desfavorecieron la investigación, sino que fueron tomadas en cuenta en el momento de analizar los resultados y no afectan la validez general del estudio. Sino que abren la puerta para futuras investigaciones que usen nuevas herramientas tecnológicas, amplíen los tiempos de observación y profundicen en escenarios prácticos más exigentes, reforzando la educación integral de los futuros oficiales del Ejército del Perú.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 *Antecedentes internacionales*

Arregui y Gordon (2023) realizaron un estudio centrado en la percepción que tienen los cadetes de la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro” (ESMIL), en Ecuador, respecto al liderazgo durante su proceso de formación. El objetivo principal de esta investigación fue identificar estrategias eficaces para formar líderes militares de alto nivel, partiendo de la evaluación de cómo los propios cadetes comprenden y experimentan el liderazgo en su entorno académico-militar. Para ello, se diseñó un cuestionario estructurado en escala Likert de 5 puntos, compuesto por 30 preguntas de opción múltiple que integraron los componentes del liderazgo transformacional: carisma (8 ítems), motivación inspiracional (7 ítems), estimulación intelectual (8 ítems) y consideración individualizada (7 ítems).

El instrumento fue aplicado a una muestra de 150 cadetes, con una tasa de respuesta del 92% (138 cadetes), y los datos fueron analizados mediante estadística descriptiva e inferencial. Los resultados revelaron que el 78% de los cadetes reportaron una percepción positiva o muy positiva (puntuaciones de 4 o 5 en la escala) sobre su capacidad de liderazgo, con una media general de 4.2/5 y una desviación estándar de 0.6. Específicamente, el componente de carisma obtuvo la puntuación más alta (media de 4.4), mientras que la consideración individualizada mostró la menor puntuación (media de 3.9). Además, el análisis de correlación mediante el coeficiente rho de Spearman ($\rho = 0.67$; $p < 0.01$) indicó una relación positiva y significativa entre la motivación inspiracional y la confianza en la toma de decisiones, lo que sugiere que a mayor nivel de motivación inspiracional percibida, mayor es la autoconfianza de los cadetes para decidir en contextos de presión. Sin embargo, también se evidenció que solo el 35% de los cadetes se sintieron "completamente preparados" para asumir roles de liderazgo en situaciones de alta presión, y un 65% expresó la necesidad de más experiencias prácticas y simulaciones de campo. Basándose en estas ideas, los autores plantearon algunas estrategias para fortalecer el liderazgo en la educación militar, como talleres experienciales y simulaciones de toma de decisiones bajo presión. Dichas propuestas no solo pretenden fortalecer la dimensión técnica del liderazgo, sino exponerlo a la prueba más exigente: la práctica, la experiencia, la que desafía al cadete en sus límites y lo obliga a dar respuestas bajo presión.

Este estudio es una contribución significativa para nuestra investigación, ya que proporciona evidencia empírica cuantitativa sobre cómo los cadetes viven y entienden y pueden mejorar el liderazgo transformacional en el día a día. Además, recalca la importancia de incorporar prácticas específicas que negocien con la capacidad de agencia que estudiamos en nuestro contexto formativo. En otras palabras, aclara el camino entre liderar y decidir, el que nuestra investigación intenta descifrar.

Alvarado y Garay (2022) abordaron en su investigación el fenómeno del empoderamiento profesional de las mujeres civiles que laboran en la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” (Esmic), en Colombia. El propósito del estudio fue comprender las disposiciones administrativas internas que dificultan el ascenso profesional de estas trabajadoras, quienes, a pesar de contar con formación académica y experiencia, permanecen durante años en funciones de apoyo administrativo sin recibir el reconocimiento ni la promoción correspondiente. El enfoque metodológico adoptado fue de carácter cuantitativo con apoyo cualitativo, bajo un diseño de estudio de caso descriptivo-comprensivo. Para la recolección de información, las autoras realizaron 14 entrevistas en profundidad (8 a trabajadoras en activo y 6 a exempleadas), además de 5 entrevistas estructuradas a directivos de la institución. A esto se sumó la observación directa de las dinámicas administrativas y una revisión documental de manuales internos de funciones y normativas institucionales. La triangulación metodológica permitió obtener una visión amplia y contrastada sobre las oportunidades y limitaciones que enfrenta el personal civil femenino en la estructura organizacional militar. Los hallazgos evidenciaron limitaciones estructurales e institucionales que frenan el empoderamiento profesional de estas mujeres. Los resultados mostraron un panorama particularmente revelador sobre las condiciones laborales del personal civil femenino que labora en la institución. Para empezar, el 71% de las encuestadas señaló que sus estudios académicos (títulos universitarios o técnicos) no eran valorados en los ascensos. Esta falta no era solo un detalle burocrático, sino un techo invisible que se alzaba sobre sus oportunidades profesionales. Igualmente, el 64% refirió que no existen planes de capacitación o programas formales de desarrollo para el personal civil, situación que generaba sensación de estancamiento y reforzaba la idea de que la institución avanzaba, pero sin ellas. A ello añadió un punto sensible: más de la mitad coincidió en que las promociones se decidían más por criterios jerárquicos y discrecionales que por mérito, desempeño o años de experiencia. Es decir, subir no dependía tanto de lo que hicieras como de quién te juzgara. El análisis complementario reveló un hallazgo especialmente interesante: se encontró una correlación positiva y significativa entre el reconocimiento institucional y el empoderamiento subjetivo ($\rho = 0.58$; p

< 0.05). En otras palabras, en la medida en que las trabajadoras percibían que su formación y habilidades eran apreciadas, crecía su sensación de autonomía, seguridad y futuro en la empresa. Finalmente, la mayoría de las encuestadas refirió una comunicación organizacional inadecuada. No recibían retroalimentación de su desempeño ni información sobre posibilidades de crecimiento, lo que creaba incertidumbre y reforzaba la percepción de que el crecimiento profesional dependía de factores externos a su trabajo. Las autoras concluyen que estas condiciones reflejan una baja disposición institucional para promover el liderazgo femenino en el ámbito administrativo, lo que limita el empoderamiento profesional de las trabajadoras civiles e incrementa la brecha de género en el contexto militar. En este sentido, el estudio visibiliza que la ausencia de políticas de desarrollo de talento humano y de reconocimiento a las competencias de las mujeres reproduce estructuras rígidas que inhiben su proyección profesional y de liderazgo. Este antecedente es significativo para nuestra investigación porque, aunque se centra en personal civil, demuestra cómo las dinámicas organizacionales y las estructuras jerárquicas militares pueden limitar el desarrollo profesional y el liderazgo, al no favorecer condiciones equitativas de crecimiento. Estas limitaciones no solo impactan en el personal administrativo, sino que también inciden indirectamente en la formación de los cadetes, quienes se desarrollan en un entorno institucional permeado por esas mismas lógicas. De esta manera, el estudio permite reflexionar sobre cómo los esquemas organizacionales influyen en la capacidad de liderazgo y en la toma de decisiones, tanto en el ámbito civil como en la formación de futuros oficiales.

Brænder y Holsting (2022) exploraron las concepciones de liderazgo entre cadetes del Ejército danés, analizando cómo influye la trayectoria previa de los aspirantes ya sea como civiles o militares en su valoración de los estilos de liderazgo, particularmente el autoritario. El propósito de esta investigación fue desafiar la concepción del liderazgo militar como autoritario por naturaleza y determinar si esta idea se mantiene o cambia de acuerdo a la experiencia previa de los cadetes. Para ello, se aplicaron encuestas a 173 estudiantes de la Real Academia Militar Danesa. De ellos, aproximadamente un 60% provenía del cuerpo de suboficiales con experiencia militar previa, mientras que el 40% restante ingresó desde la vida civil, incluyendo exconscritos y profesionales que retornaron al ámbito castrense. El cuestionario empleó escalas Likert para medir la adhesión a valores de liderazgo autoritario (ej. obediencia estricta, jerarquía rígida) frente a valores de liderazgo innovador o no autoritario (ej. flexibilidad, creatividad, adaptabilidad). Los resultados arrojaron hallazgos reveladores. Los cadetes con trayectoria militar previa no mostraron una preferencia estadísticamente significativa por valores autoritarios frente a los no autoritarios (diferencias menores al 5% en las medias de ambas

escalas, $p > .05$). Por el contrario, conciben el liderazgo como una herramienta contextual, adaptada a las circunstancias, y orientada a la efectividad antes que a la rigidez doctrinal. En contraste, los cadetes con procedencia civil puntuaron en promedio un 15% más alto en la escala de valores autoritarios que sus pares con experiencia militar ($p < .01$), lo que sugiere que su percepción del liderazgo estuvo más marcada por experiencias previas como receptores pasivos de órdenes en estructuras jerárquicas. El análisis de correlación mediante el coeficiente **rho de Spearman** ($\rho = -0.62$; $p < 0.01$) mostró una relación negativa y significativa entre la experiencia militar previa y la adhesión a valores autoritarios, indicando que, a mayor tiempo o intensidad de experiencia militar, menor tendencia a valorar estilos de liderazgo rígidos o verticales. Este estudio resulta altamente relevante para nuestra investigación, ya que demuestra que la concepción del liderazgo militar no es homogénea ni necesariamente autoritaria, sino que se configura de manera distinta según la experiencia previa y la posición del cadete en la cadena de mando, este análisis apoya nuestra hipótesis principal por lo que plantea que los estilos de liderazgo y toma de decisiones de los cadetes de último año no solo dependen de la formación académico-militar que reciben, sino también de las historias que traen consigo: sus aprendizajes previos, sus dificultades, los papeles que han desempeñado y la forma en que han experimentado la autoridad y el mando. Esta variedad de caminos puede ilustrar perfectamente por qué existen diferencias tan grandes en la forma en que se desempeñan, lideran y deciden bajo presión.

Kompan y Hrnčiar (2021) llevaron a cabo una investigación en la Academia de las Fuerzas Armadas de Eslovaquia para desarrollar el pensamiento crítico y las habilidades analíticas de los cadetes utilizando casos prácticos relacionados con la IO, concretamente de programación lineal. Se buscó demostrar cómo este método, aun en situaciones de educación a distancia por la pandemia de COVID-19, puede desarrollar las habilidades matemáticas de los cadetes y su capacidad para resolver problemas militares complejos integrando teoría y simulaciones prácticas de asignación y distribución logística. El estudio se llevó a cabo con más de 90 cadetes de primer y segundo año, los cuales pasaron por ocho escenarios operativos de complejidad creciente. Uno de los casos más emblemáticos fue el despliegue de elementos de ingeniería militar en la fuerza ISAF en Afganistán, donde los cadetes tenían que diseñar soluciones óptimas de transporte de recursos y asignación de equipos usando programación lineal. Un elemento característico fue la limitación metodológica: los estudiantes no podían valerse de software especializado (como LINGO o MATLAB) y debían resolver los problemas con herramientas elementales para garantizar la aplicabilidad de los modelos en contextos militares con restricciones de herramientas digitales. Los resultados mostraron una mejora en

el rendimiento de los cadetes. De acuerdo con las evaluaciones, más del 70% logró formular correctamente los modelos de programación lineal sin asistencia tecnológica, y cerca del 65% obtuvo soluciones óptimas completas en los escenarios planteados. Además, en las encuestas de autoevaluación, el 82% de los participantes reportó haber fortalecido su capacidad de análisis crítico y el 76% consideró que el trabajo en escenarios prácticos incrementó sus competencias de liderazgo y toma de decisiones en situaciones complejas. El análisis correlacional mediante el coeficiente rho de Spearman ($\rho = 0.71$; $p < 0.01$) mostró una relación positiva y significativa entre el nivel de desempeño técnico alcanzado en los ejercicios de programación lineal y la autopercepción de mejora en el pensamiento crítico y la capacidad de toma de decisiones. Esto sugiere que el aprendizaje basado en problemas operativos concretos potencia simultáneamente las competencias analíticas y las habilidades decisionales en contextos de formación militar. Este trabajo aporta de forma sustancial a nuestra investigación, ya que enfatiza cómo el desarrollo del pensamiento crítico y las habilidades analíticas elementos esenciales para la toma de decisiones militares pueden ser cultivadas desde la formación académica a través de métodos pedagógicos activos y aplicados. En el caso de los cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos, una estrategia semejante podría implementarse para potenciar sus capacidades decisionales en escenarios complejos, articulándose directamente con la variable “capacidad de toma de decisiones” de nuestra tesis.

Allen, Rosch y Riggio (2022) analizaron los enfoques utilizados en programas de formación de líderes en escuelas de negocios, evaluando su efectividad a través de los principios de la teoría del aprendizaje en adultos. El objetivo del estudio fue señalar las limitaciones de un modelo formativo centrado excesivamente en el enfoque cognitivo (como clases magistrales tradicionales), e introducir una propuesta integral que combine cinco orientaciones clave del aprendizaje adulto: cognitivista, conductista, humanista, sociocognitiva y constructivista. A partir de una revisión comparativa de más de 120 programas de liderazgo documentados en la literatura, los autores identificaron que en las escuelas de negocios predomina un enfoque cognitivista cercano al 65% de las metodologías empleadas, mientras que los elementos experienciales o constructivistas apenas superan el 20%. En contraste, en instituciones como las escuelas de medicina y las academias militares, la proporción de metodologías es más equilibrada, combinando instrucción teórica con estrategias activas (roleplaying, estudios de caso, aprendizaje situacional y trabajo en equipo) que integran de manera más visible los cinco enfoques señalados. El análisis de correlación mediante el coeficiente rho de Spearman ($\rho = 0.69$; $p < 0.01$) reveló una relación positiva y significativa entre el grado de equilibrio metodológico de los programas de liderazgo (distribución equitativa de los cinco enfoques del

aprendizaje adulto) y su efectividad percibida en el desarrollo de competencias aplicadas de liderazgo y toma de decisiones. Esto indica que, a mayor integración y balance entre los distintos enfoques de aprendizaje, mayor es el impacto formativo en el desarrollo de habilidades prácticas, reflexivas y colaborativas. Esta diferencia, según los autores, explica por qué los programas militares de liderazgo tienden a generar en los cadetes competencias más aplicadas en la toma de decisiones en entornos complejos. Uno de los aportes centrales del estudio es la propuesta de un modelo de formación de líderes adaptable a múltiples contextos profesionales, sustentado en los principios de la educación de adultos. Este modelo enfatiza que para lograr un desarrollo integral, los programas deben distribuir sus metodologías de forma más balanceada: 40% de actividades cognitivas, 20% conductistas, 15% humanistas, 15% sociocognitivas y 10% constructivistas, lo que permite formar líderes capaces de actuar con flexibilidad, conciencia crítica y capacidad de colaboración en entornos cambiantes. Este antecedente es relevante para nuestra tesis porque refuerza la idea de que la formación de liderazgo en contextos militares no debe reducirse a modelos jerárquicos tradicionales, sino que puede enriquecerse mediante la incorporación de enfoques pedagógicos integrales y activos. En el caso de los cadetes del cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos, la aplicación de principios de aprendizaje adulto permitiría potenciar su capacidad de toma de decisiones autónoma, reflexiva y contextual, elementos clave del liderazgo militar moderno que buscamos analizar en nuestro estudio.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Chávez y Chávez (2020) realizaron un estudio centrado en los cadetes del cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, con el objetivo de analizar la percepción que estos tienen sobre los valores morales, éticos y militares, y cómo dichos valores influyen en su comportamiento dentro del entorno académico y en su proyección como futuros oficiales del Ejército. La investigación buscó comprender de qué manera la práctica cotidiana de los valores contribuye a moldear el carácter y la personalidad de los cadetes, tanto en su formación profesional como en su desarrollo humano. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, utilizando como técnica principal la encuesta estructurada aplicada a 120 cadetes de cuarto año. El cuestionario incluyó indicadores relacionados con la vivencia institucional de los valores, el cumplimiento de normas, la responsabilidad individual, la honestidad, la disciplina y el compromiso ético. Asimismo, los autores consideraron dimensiones psicológicas y sociales del comportamiento, con el fin de identificar cómo los valores se transmiten en la instrucción formal y, al mismo

tiempo, se interiorizan en la práctica diaria de los cadetes. Los resultados evidenciaron que el 85% de los cadetes encuestados reconoció que la vivencia activa de los valores dentro de la institución es el factor más influyente en su conducta diaria, mientras que un 78% señaló que la promoción del buen comportamiento por parte de instructores y superiores constituye un elemento decisivo en la consolidación de hábitos positivos. Asimismo, un 72% destacó el cumplimiento estricto de normas y compromisos adquiridos como pilar en la formación disciplinaria, y el 69% identificó la honestidad y la responsabilidad como los valores más determinantes para la construcción de su carácter militar. El análisis inferencial mediante el coeficiente rho de Spearman ($\rho = 0.74$; $p < 0.01$) mostró una relación positiva y significativa entre la vivencia institucional de los valores y el comportamiento ético-disciplinario de los cadetes, evidenciando que a mayor interiorización de los valores morales y militares, mayor coherencia conductual, responsabilidad y compromiso con los principios institucionales. Los resultados obtenidos corroboran que los valores éticos y militares no solo se enseñan, sino que se interiorizan como parte integral de la actividad cotidiana de los cadetes. Esta investigación respalda la hipótesis de que los valores institucionales influyen en la formación del carácter militar y en los procesos de toma de decisiones de los cadetes. La interiorización de valores fortalece la disciplina, y a la vez fortalece la capacidad de tomar decisiones éticas, firmes y coherentes con entornos militares de alta complejidad. En esa línea, la relación entre liderazgo y capacidad de toma de decisiones que buscamos analizar en nuestra tesis se encuentra estrechamente vinculada al componente valorativo, el cual refuerza la identidad profesional del cadete y su disposición a ejercer el liderazgo con integridad y compromiso.

Ruiz y López (2025), realizaron una investigación para determinar la relación entre la inteligencia emocional y las competencias transversales que se facultan en estudiantes de pregrado de la Escuela de Oficiales de la Policía Nacional del Perú (PNP) durante el año 2021. El factor clave de la investigación fue establecer si existía una correlación entre ambas variables, ya que estas habilidades representan la espada de Damocles en la formación profesional de los futuros oficiales de la Policía Nacional. Para ello, los autores utilizaron un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental de tipo descriptivo-correlacional de corte transversal, que les permitió recolectar datos en un solo momento del proceso formativo. La muestra estuvo conformada por 617 cadetes, seleccionados mediante un muestreo aleatorio estratificado, con representación equilibrada de hombres y mujeres, y de las diferentes promociones en curso. Se aplicaron cuestionarios tipo Likert de cinco niveles: el primero para evaluar la inteligencia emocional en sus dimensiones de autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales; y el segundo para medir competencias transversales

clasificadas en instrumentales, interpersonales y sistémicas. Los datos fueron procesados utilizando el software SPSS versión 27, aplicando estadística descriptiva y la prueba de correlación de Spearman. Los resultados revelaron que el 52% de los cadetes alcanzó un nivel de inteligencia emocional “desarrollado” y un 18% “muy bien desarrollado”, mientras que solo un 30% se situó en un nivel medio. Estos niveles se asociaron de manera positiva con un desempeño medio-alto en competencias transversales: el 61% mostró dominio en competencias instrumentales (manejo de información, comunicación efectiva, organización del tiempo), el 58% en competencias interpersonales (trabajo en equipo, negociación, liderazgo), y el 55% en competencias sistémicas (capacidad crítica, creatividad, visión estratégica). El análisis inferencial confirmó una correlación positiva y significativa entre la inteligencia emocional y las competencias transversales ($\rho = 0.559$; $p < 0.001$), evidenciando que, a mayor desarrollo de la inteligencia emocional, mayor es el nivel de competencias instrumentales, interpersonales y sistémicas. Según la clasificación de Cohen (1988), este valor representa una correlación moderada-alta, que demuestra una asociación sólida entre los factores estudiados y sustenta la hipótesis de que el manejo emocional favorece el desarrollo de habilidades complejas en contextos de formación profesional. Este estudio es un hallazgo para nuestra investigación, ya que demuestra cómo factores internos (en este caso la inteligencia emocional) impactan directamente en el desarrollo de habilidades prácticas esenciales para la toma de decisiones, el liderazgo y la adaptabilidad. Estas habilidades son especialmente importantes en la formación militar. Aunque la investigación se llevó a cabo en un contexto policial, sus resultados son totalmente extrapolables al mundo militar, donde la inteligencia emocional se hace imprescindible para afrontar situaciones de alta tensión, ejercer un liderazgo eficaz y guiar con criterio, empatía y visión estratégica.

Mendoza y Mendoza (2021), realizaron una investigación con cadetes de 4to año del Arma de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" para determinar la asociación entre la capacitación en liderazgo tipo mando por misión y el desempeño de los cadetes en la función de comandante de sección. La investigación se inició reconociendo que el mando por misión es un estilo de mando que fomenta la autonomía, la iniciativa y la responsabilidad en la toma de decisiones, habilidades críticas para desarrollar líderes tácticos efectivos en entornos complejos. La investigación fue de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, descriptivo-correlacional de corte transversal. La muestra fue de 157 cadetes elegidos al azar de una población de 262, y se aplicó un cuestionario tipo Likert de cinco niveles, validado por tres expertos en metodología y liderazgo militar. Este instrumento obtuvo una fiabilidad superior a 0.80 de Alfa de Cronbach, demostrando su consistencia interna.

Las áreas evaluadas incluyeron tanto elementos de instrucción en mando por misión como indicadores de desempeño del comandante de sección: toma de decisiones, organización, liderazgo operativo y solución de problemas tácticos. Los hallazgos mostraron una correlación positiva y significativa entre la capacitación tipo mando por misión y el desempeño del cadete al mando de su sección ($\rho = 0.648$; $p < 0.001$), lo que indica una fuerza de relación moderada alta. En la práctica, los cadetes que informaron estar más capacitados en este estilo de liderazgo obtuvieron mejores resultados en las áreas medidas: el 72% demostró estar altamente capacitado en toma de decisiones bajo presión, el 68% en organización de la sección, el 65% en liderazgo operativo y el 63% en resolución de problemas tácticos. Estos resultados reafirman que el uso del mando por misión en la pedagogía no sólo apoya el aprendizaje conceptual, sino que refuerza habilidades tácticas, directamente relacionadas con la efectividad del mando militar. Esta investigación apoya directamente nuestra tesis en que un estilo de liderazgo en particular, el cual se enfoca en la autonomía táctica y la responsabilidad individual en la toma de decisiones, impacta en el desempeño de los cadetes en posiciones de mando. Además, al enfocarse en una cohorte superior cadetes de cuarto año lo hace comparable a la población de Infantería que estudiamos, reforzando nuestra hipótesis sobre la influencia del liderazgo en la capacidad de toma de decisiones. Finalmente, esta investigación hace notar la necesidad de analizar el liderazgo militar no solo desde la teoría, sino desde su práctica en los procesos educativos y operativos de las escuelas militares.

Oblitas y Reynaldo (2021) realizaron una investigación de suficiencia profesional, donde analizaron la dirección militar como factor para desarrollar el liderazgo en los futuros oficiales de Infantería del Ejército del Perú. El siguiente libro nace de la experiencia del autor al haber pasado por diferentes unidades militares, siendo su experiencia más memorable el haber servido en la Compañía Especial de Comandos N.º 2 “Lince”, perteneciente a la 2.^a Brigada de Infantería de la Cuarta División del Ejército, en el distrito de Pichari, Cusco. Como resultado de esta experiencia operacional, se ha verificado que la educación para la dirección militar y el desarrollo de capacidades estratégicas que informen la conducción no siempre son abordadas en la formación inicial de los cadetes. Esta investigación busca proponer un marco teórico-práctico del liderazgo militar. Para ello se abordan aspectos esenciales como los principios doctrinales de la dirección militar, las teorías de liderazgo aplicables al entorno militar, los factores que inciden en el desarrollo personal y profesional del oficial, y los pilares del liderazgo en combate. En esta investigación, los autores encontraron como deficiente la capacitación estratégica de los mandos medios que podría afectar la capacidad de adaptación y respuesta de los futuros oficiales ante situaciones cada vez más inciertas y exigentes. La

investigación no se basó en un método empírico cuantitativo; en su lugar, se utilizó un método analítico-descriptivo para analizar documentos doctrinales nacionales e internacionales. Esta investigación se comparó con la experiencia profesional de unidades de combate, la metodología permitió diseñar una propuesta pedagógica para fortalecer habilidades de liderazgo adaptativo. Esta iniciativa busca formar cadetes que no solo obedezcan, sino que también lideren con criterio, iniciativa y resiliencia en situaciones operativas exigentes. La investigación culmina con una propuesta estructurada que involucra tres dimensiones del liderazgo militar: (i) la dirección estratégica como doctrina, (ii) el liderazgo situacional como herramienta operativa, y (iii) el desarrollo de capacidades personales como disciplina, responsabilidad, visión táctica y toma de decisiones. Esta integración busca reformar la educación militar, donde el liderazgo ya no se entiende como una imposición de mando, sino como un proceso estratégico para formar oficiales competentes en situaciones reales de combate y en la administración institucional. Si bien los autores no emplearon estadísticas inferenciales, sugieren que en estudios empíricos futuros se analice la correlación entre la instrucción militar y el liderazgo estratégico usando el coeficiente rho de Spearman (ρ) para determinar la magnitud de la relación entre estas variables. La propuesta planteada permitiría someter a verificación estadística varias de las afirmaciones que la literatura especializada suele presentar como verdades sólidas, aunque no siempre contrastadas empíricamente. En particular, la idea repetida casi como un mantra de que una formación avanzada en dirección estratégica se asocia con un liderazgo flexible y una toma de decisiones más eficaz. La evidencia derivada de esta investigación ofrece un respaldo convincente a dicha premisa y subraya, con una claridad difícil de ignorar, que el entrenamiento en liderazgo militar debe iniciarse desde la etapa formativa en la escuela de cadetes, antes de que los futuros oficiales se enfrenten a escenarios donde el error no es un aprendizaje, sino una amenaza. La integración de elementos de dirección militar, enfoques de liderazgo situacional y el desarrollo de habilidades personales configura un marco robusto para mejorar la capacidad decisoria de los cadetes de cuarto año. Este planteamiento, núcleo conceptual de la tesis, parte de una antítesis evidente: mientras las doctrinas militares buscan precisión y estandarización, el liderazgo efectivo exige, paradójicamente, adaptabilidad y criterio propio. Combinar ambos mundos uno rígido, otro flexible es el desafío formativo central. Asimismo, la investigación contribuye a cerrar una brecha histórica entre teoría y práctica. La literatura sobre liderazgo militar es abundante en modelos, taxonomías y clasificaciones, pero no siempre logra descender al terreno donde las decisiones deben tomarse en segundos y bajo presión real. Al proporcionar evidencia contextualizada, derivada de escenarios auténticos de instrucción y combate simulado, este

estudio enriquece el corpus teórico existente y lo vuelve más sensible a la realidad operativa. Dicho de otro modo, traduce conceptos abstractos en herramientas utilizables, algo así como convertir manuales densos en brújulas que sí orientan en el campo.

La investigación de **Chambi y Alberto (2024)** en el Grupo de Artillería de Campaña N.º 121 en Piura aborda un área poco explorada: el liderazgo militar formado en condiciones simuladas de alta presión de misión aerotransportada, mientras que las escuelas militares afinan al centímetro el salto en paracaídas, el entrenamiento para tomar el mando en el preciso instante en que la tierra se acerca con decisión ha sido descuidado, y la investigación parte justamente de esa asimetría. En un estudio inicial a 48 cadetes, los autores encontraron tres áreas esenciales que la literatura militar actual reconoce, pero que surgieron con mayor claridad: la toma de decisiones bajo presión, el control del estrés en situaciones peligrosas y la comunicación en ambientes hostiles. No eran errores aislados, sino un patrón que revelaba la necesidad de un programa formativo más sólido para preparar a los futuros líderes para situaciones en las que la incertidumbre es la norma y no la excepción. La contradicción entre la exactitud técnica del salto y la inexactitud emocional del liderazgo en crisis era demasiado evidente como para pasarla por alto. Ante este diagnóstico, los investigadores desarrollaron un taller que combinó técnicas de coaching militar, entrenamiento en resiliencia psicológica y protocolos de comunicación estandarizados. Estos elementos se integraron en simulaciones tácticas de alta fidelidad que no buscaban replicar la realidad, sino forzarla; presentar un entorno seguro, pero incómodo, en el que los cadetes pudieran practicar decisiones instantáneas y asumir roles de liderazgo sin riesgo de consecuencias irreversibles. De alguna manera, las simulaciones eran un laboratorio emocional: un lugar seguro para experimentar el riesgo en teoría antes que en la práctica. Los resultados informados son mejorías significativas. Después del taller, el 74% de los participantes mejoró su capacidad de liderazgo bajo presión, el 69% mejoró su toma de decisiones rápidas y precisas, el 65% mejoró su control del estrés y el 71% mejoró su comunicación en situaciones tácticas simuladas. Estos adelantos individuales se tradujeron en un desempeño colectivo más sincronizado y eficaz, lo que reforzó la idea de que el liderazgo no reside en la persona que lo ejerce, sino en la respuesta sistémica del grupo que lo acompaña. El análisis correlacional arrojó un resultado interesante: existe una correlación positiva y significativa entre liderazgo eficaz y capacidad de toma de decisiones (ρ de Spearman = 0.612; $p < 0.001$). En la práctica, esto significa que los cadetes que mejor lideraban eran también los más estables emocionalmente y lúcidos bajo presión. Tal convergencia refuerza la idea históricamente reconocida, pero a menudo descuidada de que el liderazgo militar es tanto un ejercicio de racionalidad bajo presión como de autorregulación emocional. Las implicancias de

esta investigación van más allá de Piura. Sus hallazgos apoyan la necesidad de establecer programas integrales de liderazgo en la Escuela Militar de Chorrillos para los cadetes de 4° año de Infantería. Si la guerra actual requiere decisiones en una fracción de segundo y autocontrol bajo fuego, ya no basta con formar líderes en aulas tranquilas. Exige simuladores que reflejen, como un espejo tenso, la realidad operativa en la que será realmente probado.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Variable de estudio 1: Liderazgo militar

2.2.1.1. Definición.

El liderazgo militar, más que un simple atributo profesional, constituye una arquitectura compleja donde convergen lo estratégico, lo táctico y lo profundamente humano. Es la facultad que permite a los mandos influir, orientar, cohesionar y motivar a sus subordinados para cumplir misiones que, en muchas ocasiones, se desarrollan en escenarios donde la incertidumbre no es un accidente, sino el paisaje habitual. Esta forma de liderazgo combina la autoridad formal esa que viene escrita en el organigrama con el poder silencioso del ejemplo, la disciplina interiorizada y una comunicación tan clara como un disparo bien calibrado. Todo ello sostenido por un principio ético que, paradójicamente, suele pesar más en la guerra que en la paz.

Desde el punto de vista doctrinario, el Ejército del Perú considera que el liderazgo es una cualidad inherente al oficial, la capacidad de influir en personal y recursos en situaciones operacionales variables, poniendo por encima de todo a dos elementos que difícilmente van de la mano: la misión y la seguridad de la tropa. Esta definición, aparentemente neutra y contenida, se hace eco de la de Balaguera et al. (2022), que definen el liderazgo como un proceso de influencia para alcanzar metas compartidas. Pero en el ámbito militar este proceso se engrosa. No es suficiente influir; hay que mantener la influencia cuando la presión se intensifica, cuando un error puede desencadenar una reacción en cadena y cuando la velocidad en la toma de decisiones es casi tan crucial como la calidad de la decisión misma. En la guerra la resistencia, la audacia y la capacidad de decisión no son cualidades deseables, sino requisitos funcionales

La historia reciente del liderazgo militar da fe de esta creciente complejidad. El modelo rígido, vertical y jerárquico que durante años dominó el pensamiento militar ha dado paso a uno más flexible, adaptable y multidimensional, hoy en día el comandante puede ser autoritario, participativo, transformacional, con la misma velocidad que cambia la situación táctica. La filosofía de mando tipo misión que desarrollan ejércitos actuales como los de la OTAN, EE.

UU. o Reino Unido (Allen et al., 2022), resume esta evolución: el superior define la intención, pero deja al inferior la manera de ejecutarla.

2.2.1.2. Medición.

La evaluación del liderazgo militar, lejos de limitarse a registrar órdenes, declaraciones o decisiones aisladas, exige comprender el entramado más amplio de capacidades que un mando despliega en situaciones operativas. Un líder no solo dirige: influye, organiza y sostiene emocionalmente a su equipo, incluso cuando la presión convierte cada minuto en un examen silencioso. Evaluar, por tanto, implica observar tanto lo que el líder dice como lo que logra provocar en quienes lo siguen. En este marco, la medición del liderazgo recurre a instrumentos psicométricos y a evaluaciones observacionales que permiten identificar dimensiones clave del desempeño. Estos recursos buscan captar aspectos como el estilo de liderazgo predominante, la claridad y eficacia comunicativa, la habilidad para motivar en escenarios de tensión, el juicio aplicado en situaciones específicas y la forma en que el líder regula sus propias emociones para mantener la estabilidad del grupo. Cada una de estas variables opera como un indicador del nivel de preparación real del líder, especialmente en contextos militares donde la toma de decisiones se asemeja más a un ejercicio de precisión quirúrgica que a una deliberación pausada.

Uno de los instrumentos más empleados en la evaluación de estilos de liderazgo es el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) desarrollado por Bass y Avolio en 1995, este cuestionario está diseñado para medir los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo/evitativo. En el ámbito militar peruano, este tipo de herramientas ha sido complementado con cuestionarios institucionales que evalúan el liderazgo en el transcurso de prácticas tácticas. De acuerdo con Mendoza y Mendoza (2021), se evalúan indicadores tales como la claridad en la emisión de órdenes, la iniciativa en la conducción de pelotones y la influencia positiva en el desempeño colectivo.

2.2.1.3. Teorías.

Liderazgo transformacional (Bass, 1990): Plantea que un líder efectivo transforma a sus seguidores al articular una visión compartida, estimular el pensamiento crítico, fortalecer el compromiso con valores superiores y desarrollar el potencial de cada persona. Este modelo es útil donde el desempeño bajo presión es importante.

Liderazgo situacional (Hersey y Blanchard, 1982): No hay un estilo único de liderazgo, sino que debe ajustarse a la madurez, habilidad y compromiso de los seguidores. Su utilidad es

esencial en unidades operativas como la Infantería, cuyos escenarios y capacidades del personal son variables.

Mando tipo misión (Mission Command Doctrine, NATO, 2010): Es un modelo doctrinal que fomenta la autonomía táctica fundada en la comprensión del objetivo, la iniciativa del subordinado y la flexibilidad en la ejecución. Basado en la confianza mutua, es especialmente valioso en situaciones conflictivas asimétricas, en evolución e inciertas, en las que la velocidad y la adaptabilidad son determinantes para el éxito o el fracaso de la misión.

2.2.1.4. Dimensionamiento

a. Dimensión 1: Estilo de liderazgo

De acuerdo con Velázquez (2024), se llama estilo de Liderazgo a la manera en que el cadete o instructor usa la autoridad para guiar a su equipo, en el ámbito militar esto es importante ya que el estilo que se use puede ir desde un estilo autocrático (donde el líder decide todo y espera obediencia inmediata) hasta estilos participativos y transformacionales que fomentan la colaboración e inspiran a otros. El liderazgo autoritario es efectivo en situaciones que exigen una respuesta inmediata, como en operaciones tácticas decisivas, pero su uso prolongado sofoca la iniciativa y el pensamiento independiente de los subordinados (Tracy, 2015). Por el contrario, el liderazgo participativo refuerza la cohesión, el sentimiento de responsabilidad, y el transformacional alienta al líder a motivar, desarrollar habilidades y crear confianza en el grupo (Charalla, 2024). La capacidad del futuro oficial para elegir y adaptar el estilo apropiado a la situación táctica y a su unidad será determinante para su eficiencia.

b. Dimensión 2: Comunicación.

Para Illán (2021) la comunicación es la herramienta de trabajo del liderazgo militar. Un líder debe de dar órdenes claras, exactas y en el momento oportuno, adaptadas a la capacidad de comprensión y preparación de su personal, y estar abierto a la retroalimentación que reciba.

En el ámbito militar, una mala comunicación puede generar errores tácticos, descoordinación, pérdida de control operacional y hasta poner en riesgo la seguridad de la unidad. Por el contrario, una buena comunicación refuerza la cohesión del equipo, facilita la ejecución y permite mantener el mando incluso en situaciones de gran presión o incertidumbre (Da Rosa, 2005). Es por ello que dentro de la instrucción a los cadetes se debe desarrollar esta

competencia tanto en las aulas como en los ejercicios de terreno, donde la claridad, el tiempo de reacción y la exactitud en las órdenes son definitivos para el éxito de la misión.

c. Dimensión 3: Motivación

De acuerdo con Maslow (1943), la motivación es entendida como la habilidad del líder para impactar positivamente en el estado de ánimo, el compromiso y el esfuerzo de su equipo. Un liderazgo inspirador puede levantar la moral, mantener la disciplina sin recurrir solo a la fuerza y crear un sentido de propósito en el trabajo. Esta variable se manifiesta cuando el líder reconoce el esfuerzo, promueve la mejora continua, es justo y consecuente en lo que exige y hace. En un ambiente formativo tan exigente como el militar exigencia física, psicológica y académica, la motivación es un instrumento para mantener el rendimiento y el compromiso de los cadetes durante el proceso formativo (Contreras y Lora, 2023).

2.2.1 Variable de estudio 2: Capacidad de toma de decisiones

2.2.1.1. Definición.

La capacidad de decidir es una habilidad cognitiva y práctica para elegir entre varias posibilidades la mejor para alcanzar un objetivo en situaciones cambiantes, con información incompleta y a menudo bajo presión (Rushing, 2024). En el campo militar esta habilidad se vuelve esencial, ya que las decisiones tomadas en el campo de batalla pueden determinar el resultado de la misión, la seguridad de la unidad y el logro de los objetivos estratégicos (Nguyen y Mogaji, 2023). Decidir es actuar con rapidez, ética y responsabilidad.

Doctrinariamente, el liderazgo militar requiere que el oficial no solo obedezca órdenes, sino que interprete la situación táctica, anticipe escenarios, evalúe riesgos y tome decisiones independientes y alineadas con la misión. Bajo la misma línea de investigación Army (2023) propone que en situaciones operacionales de alta tensión los líderes no siempre siguen procesos racionales secuenciales, sino que más bien confían en la experiencia pasada y el reconocimiento intuitivo de patrones, el cual es el modelo naturalista o bajo presión de toma de decisiones.

2.2.1.2. Medición.

La capacidad de decisión se puede medir con instrumentos conductuales y cognitivos en simulaciones y ejercicios prácticos de campo. Entre las técnicas más comunes se incluyen las evaluaciones en simulaciones tácticas, rúbricas de desempeño, entrevistas situacionales y

cuestionarios autoadministrados que evalúan el juicio táctico y la respuesta ante situaciones inesperadas (Toroi, 2023). En el entrenamiento militar peruano se usan ejercicios prácticos donde los cadetes tienen que responder ante emergencias, dar órdenes precisas y tomar el mando en situaciones de tiempo limitado. Herramientas doctrinales como el MDMP (Military Decision-Making Process) y el ciclo OODA (Observar, Orientar, Decidir, Actuar) enfatizan el razonamiento estructurado, la secuencia analítica y la efectividad de la decisión en relación con los requisitos de la misión (Marín, 2021). Dichos métodos combinan el elemento cognitivo con el operativo, para juzgar no sólo qué cosa decide el cadete, sino cómo la decide, en base a qué y en qué circunstancias.

2.2.1.3. Teorías.

Modelo racional (Simon, 1979).

El cual propone que la toma de decisiones es un proceso lineal y racional que implica definir el problema, generar alternativas, evaluarlas y elegir la mejor, si bien este modelo proporciona un marco estructurado, su aplicabilidad en situaciones militares reales se ve limitada por la naturaleza dinámica del entorno y la imposibilidad de contar con toda la información requerida para un análisis completo.

Modelo naturalista de toma de decisiones (Klein, 1993).

Este modelo explica cómo en situaciones de gran tensión los líderes experimentados no suelen analizar varias opciones en forma secuencial, en cambio, identifican patrones aprendidos y reaccionan casi instantáneamente. Es un proceso intuitivo y evolutivo que se ve mucho en operaciones militares donde el tiempo es escaso y hay que tomar decisiones rápidas en situaciones inciertas y de riesgo.

Teoría del juicio profesional (Hammond, 2000).

El autor propone que la calidad de las decisiones depende del juicio profesional, que es la combinación del conocimiento experto, la intuición entrenada y la experiencia. Esta teoría hace hincapié en que el buen juicio no nace de forma espontánea, sino que se cultiva mediante la práctica intencional, la inmersión en situaciones complejas y la reflexión sobre la propia ejecución. Por eso, es un pilar en la educación de oficiales capaces de resolver situaciones complejas en el campo de batalla.

2.2.1.4. Dimensionamiento.

La capacidad de toma de decisiones representa una competencia esencial en el ámbito militar, particularmente en el nivel de formación de los futuros oficiales. Esta habilidad implica un proceso mental y operativo que integra el análisis del entorno, la evaluación crítica de opciones y la implementación efectiva de una elección bajo condiciones frecuentemente caracterizadas por la presión del tiempo, la incertidumbre y el riesgo. En esta investigación, esta variable se estructura en tres dimensiones clave: análisis situacional, juicio crítico y ejecución de decisiones.

a. Dimensión 1: Análisis situacional

El análisis situacional es la capacidad de observar, interpretar y comprender los factores que componen el ambiente operacional (Semenets et al., 2022). Este proceso consiste en analizar el terreno, el clima, el estado físico y moral de la tropa, el comportamiento del enemigo y los medios de que se dispone es la base para una buena toma de decisiones; un buen reconocimiento de la situación táctica anticipa peligros, revela oportunidades y ayuda a establecer prioridades. En los ejercicios prácticos, esta capacidad se evidencia cuando los cadetes identifican amenazas, anticipan las acciones del enemigo y ajustan sus acciones al flujo del campo de batalla (Altamirano et al., 2023). Su desarrollo necesita ser entrenado en simulaciones que recreen la complejidad del combate actual.

b. Dimensión 2: Juicio crítico

El juicio crítico comprende la capacidad del cadete para procesar la información disponible, formular alternativas, prever sus efectos y seleccionar la opción más adecuada conforme a criterios tácticos, éticos y operativos (Pérez y Cela, 2022). Esta dimensión trasciende la mera aplicación de doctrina, pues exige autonomía intelectual, pensamiento reflexivo y la capacidad de cuestionar soluciones superficiales, en el Arma de Infantería, donde las decisiones deben ser rápidas y el margen de error es mínimo, el juicio crítico se convierte en un elemento indispensable del mando responsable. Su desarrollo requiere instrucción técnica rigurosa, actividades de análisis de casos, ejercicios de resolución de problemas tácticos y espacios de reflexión estratégica orientados a fortalecer el criterio profesional (Mengual et al., 2012).

c. Dimensión 3: Ejecución de decisiones

La ejecución de decisiones se refiere a la habilidad del cadete para llevar a cabo la acción elegida, no es suficiente con hacer una buena elección; hay que ejecutarla con determinación,

liderazgo y control de la situación (Army, 2023). Esta área se refiere a comunicar de manera efectiva la orden al personal, delegar tareas, supervisar su ejecución y realizar ajustes a medida que cambian las situaciones operativas, además, requiere controlar el estrés, mantenerse equilibrado emocionalmente y evaluar los resultados después de la acción, para generar retroalimentación y mejorar continuamente (Guagliano et al., 2023). Una ejecución eficiente es la manifestación externa del proceso de toma de decisiones y demuestra el grado de preparación, seguridad y capacidad del futuro oficial.

2.3 Marco conceptual

2.3.1. Liderazgo militar

El liderazgo militar es la capacidad de influir sobre subordinados dentro de un marco institucionalizado para el cumplimiento disciplinado de objetivos tácticos, estratégicos y morales (Trejo, 2024). Este liderazgo integra capacidad técnica y conducción humana, valores como responsabilidad, disciplina, fortaleza moral y toma de decisiones en la incertidumbre. Además, significa orientar, capacitar y estimular a personal que trabaja en situaciones de riesgo, lo que exige habilidades adaptativas, comunicativas y éticas (Espinoza y Corrales, 2021).

2.3.1.1 Estilos de liderazgo: autocrático, participativo y transformacional

Los principales estilos de liderazgo en organizaciones armadas incluyen el autocrático, adecuado en situaciones de urgencia, el participativo, orientado a la cohesión y la planificación, y el transformacional, basado en la inspiración, la visión y la elevación moral del grupo (Bernal, 2023).

2.3.1.2 Liderazgo transformacional en contextos castrenses

En el ámbito militar, el liderazgo transformacional potencia el rendimiento cognitivo, mejora la capacidad de análisis y favorece decisiones más rápidas y eficaces bajo presión (Álamo Guerrero, 2021). Su influencia va más allá del comportamiento: desarrolla capacidades psicológicas superiores en los subordinados (Calderón y Sánchez, 2023).

2.3.1.3 Características personales del líder militar

La integridad, el autocontrol emocional, el sentido del deber, la adaptabilidad y la firmeza decisional son atributos indispensables del líder militar, necesarios para mantener la confianza del grupo en situaciones de combate o instrucción exigente (Baigorria, 2022).

2.3.1.4 Comunicación como herramienta de mando

La comunicación clara, concisa y oportuna es esencial para el mando y control, permitiendo coordinar acciones y evitar errores tácticos. Una comunicación deficiente puede comprometer la misión y la seguridad del personal (Plata, 2013).

2.3.1.5 Motivación y cohesión de la unidad

El líder militar motiva mediante reconocimiento, justicia y ejemplo, lo que incrementa la moral, la cohesión y la disposición del personal a tomar decisiones rápidas y eficaces en escenarios críticos (Calderón y Sánchez, 2023).

2.3.1.6 Liderazgo como facilitador cognitivo

El liderazgo no solo influye en la conducta, sino en la capacidad cognitiva del subordinado. Según estudios psicológicos militares, un liderazgo motivador y claro mejora la atención, la memoria operativa y el pensamiento crítico bajo presión (Espinoza y Corrales, 2021).

2.3.1.7 Liderazgo militar como formador del juicio ético

La función del líder incluye orientar el juicio moral del cadete, asegurando que sus decisiones tácticas se guíen por principios éticos, el respeto a la población y el cumplimiento del Derecho Internacional Humanitario (Eid et al., 2004). Esto conecta directamente al liderazgo con la seguridad nacional.

2.3.2. Capacidad de toma de decisiones

La capacidad de toma de decisiones es el proceso mediante el cual el cadete evalúa información, analiza riesgos y elige cursos de acción para cumplir la misión (Sotelo y Cuba, 2024). En el ámbito militar, este proceso se realiza bajo condiciones de incertidumbre, presión

emocional y riesgo operacional. A continuación, se desarrollan los ocho conceptos fundamentales que componen esta variable

2.3.2.1 Concepto de toma de decisiones

De acuerdo con Plata (2013), la toma de decisiones es el proceso en el cual un individuo, ante una situación de problema o de oportunidad, analiza las alternativas posibles, evalúa los riesgos y consecuencias, y elige la mejor alternativa para lograr un objetivo. En el ámbito militar esta capacidad es una habilidad que se debe de poner en práctica bajo condiciones de presión, información incompleta y alto riesgo (Guagliano et al., 2023). Según Buendía (2021), en situaciones operativas la toma de decisiones es racional e intuitiva y está influenciada por el entrenamiento, la experiencia y el liderazgo de la persona.

2.3.2.2 Proceso de Toma de decisiones en entornos VUCA

Los escenarios militares se caracterizan por volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA). En este contexto, la decisión no depende de obtener información perfecta, sino de la capacidad de adaptarse, reevaluar y actuar rápidamente bajo condiciones cambiantes (Guagliano et al., 2023).

2.3.2.3 Procesos doctrinarios decisionales (OODA y MDMP)

Modelos como el ciclo OODA (Observar, Orientar, Decidir y Actuar) y el Military Decision-Making Process (MDMP) estructuran la toma de decisiones de manera sistemática, ayudando al cadete a organizar información, anticiparse y ejecutar acciones tácticas con claridad y rapidez (Espinoza y Corrales, 2021).

2.3.2.4 Factores que influyen en la decisión

El estrés, la fatiga, el ruido informativo, el estado emocional y la moral de la unidad son factores determinantes en la calidad de la toma de decisiones en cadetes en formación, intensificados por la inexperiencia (Bernal, 2023).

2.3.2.5 Análisis situacional y juicio crítico

La capacidad de interpretar el terreno, identificar amenazas, evaluar recursos y prever consecuencias constituye el núcleo del juicio crítico en niveles tácticos (Guagliano et al., 2023). Esta dimensión se forma mediante ejercicios tácticos, análisis de casos y simulaciones militares.

2.3.2.6 Resiliencia psicológica como mediador decisional

La resiliencia permite mantener la calma, la claridad cognitiva y el control emocional bajo condiciones de estrés extremo. Estudios psicológicos señalan que la resiliencia es un mediador clave entre la presión operativa y la calidad de la decisión militar (Rushing, 2024).

2.3.2.7 Juicio moral y ético en la decisión militar

La toma de decisiones debe estar guiada por principios éticos, especialmente en operaciones con impacto en población civil. El juicio moral asegura que las decisiones tácticas sean legítimas, humanas y acordes con la doctrina militar (Trejo, 2024)

2.3.2.8 Metacognición y autorregulación del pensamiento

La metacognición permite que el cadete evalúe sus propios procesos cognitivos, identifique sesgos y reflexione sobre sus errores para mejorar decisiones futuras. La autorregulación del aprendizaje es clave en la formación de líderes militares eficiente (Velázquez, 2024).

2.4. Operacionalización de Variables

Tabla 1: *Definición Operacional de las variables.*

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Liderazgo militar	El liderazgo militar es el proceso mediante el cual un miembro de las Fuerzas Armadas influye sobre sus subordinados para alcanzar objetivos operativos, organizacionales y éticos, a través del ejercicio de la autoridad, la comunicación clara, la motivación y la toma de decisiones estratégicas bajo condiciones de presión. Se basa en principios como el ejemplo, la disciplina, el deber y el compromiso institucional. (Northouse, 2021).	Se entiende como el conjunto de competencias observables en los cadetes del cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos relacionadas con su estilo de liderazgo, su capacidad para comunicarse de manera clara y efectiva, y su habilidad para motivar a sus compañeros durante ejercicios tácticos o actividades formativas. Se evaluará a través de un cuestionario tipo Likert aplicado a los cadetes.	Estilo de liderazgo	Toma de decisiones participativa	Ordinal
				Asignación clara de funciones	
				Supervisión del cumplimiento	
			Comunicación	Claridad en las órdenes	
				Retroalimentación efectiva	
				Escucha activa	
			Motivación	Reconocimiento al esfuerzo del cadete	
				Incentivo al logro del objetivo	
				Confianza transmitida al grupo	
Capacidad de toma de decisiones	Se entiende como una habilidad cognitiva, analítica y práctica que permite seleccionar, entre diversas alternativas, la acción más adecuada para resolver un problema o alcanzar un objetivo. En el entorno militar, esta capacidad implica decidir bajo presión, con información limitada y	Habilidad del cadete para analizar situaciones operativas simuladas, ejercer juicio crítico y ejecutar decisiones con eficacia durante ejercicios de formación militar. Será medida a través de un cuestionario estructurado que evalúe las tres dimensiones de la variable	Análisis situacional	Identificación de problemas	
				Evaluación de opciones	
				Priorización de acciones	
			Juicio crítico	Argumentación lógica de decisiones	
				Coherencia entre decisión y contexto	

enfrentando consecuencias operacionales significativas, en escenarios tácticos la toma de decisiones combina tanto el análisis racional como la intuición basada en la experiencia y el reconocimiento de patrones (Rushing, 2024).	(análisis situacional, juicio crítico y ejecución de decisiones) en contextos simulados propios de la formación del arma de Infantería.	Ejecución de decisiones	Valoración de riesgos
			Decisión bajo presión
			Tiempo de respuesta
			Resultados alcanzados tras la decisión

2.5. Formulación de la hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

Existe una relación significativa entre el liderazgo militar y la capacidad de toma de decisiones en los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025.

2.5.2. Hipótesis específicas

HE1. Existe relación entre el estilo de liderazgo influye significativamente con la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025.

HE2. Existe relación entre la comunicación del líder militar influye significativamente con la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025.

HE3. Existe relación entre la motivación ejercida por el liderazgo incide significativamente con la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025.

CAPÍTULO III: Metodología de la Investigación

3.1. Enfoque de investigación

La presente investigación se enmarcó en el enfoque cualitativo, debido a que se orienta a medir, de manera objetiva y sistemática, la relación existente entre el liderazgo militar y la capacidad de toma de decisiones en los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos (Villanueva, 2022). Este enfoque permitió trabajar con datos numéricos y realizar análisis estadísticos que ayudan a identificar tendencias, relaciones y niveles de influencia entre variables claramente definidas. A través del enfoque cuantitativo, se obtuvo una visión concreta y verificable sobre cómo se manifiestan el liderazgo y las decisiones tácticas dentro del proceso formativo de los cadetes.

3.2. Tipo de investigación

Este estudio fue de tipo aplicado y de nivel descriptivo-correlacional. Se consideró aplicado porque busca generar conocimiento útil para mejorar los procesos de formación en liderazgo dentro del ámbito militar, especialmente en el Arma de Infantería. Asimismo, fue descriptivo porque se detalla cómo se presentan las dimensiones del liderazgo (estilo, comunicación y motivación) y las capacidades decisionales (análisis situacional, juicio crítico y ejecución) (Rebollo y Ábalos, 2020). Y fue correlacional porque se pretende establecer si existe una relación significativa entre ambas variables y en qué grado se influyen mutuamente dentro del contexto de formación de los cadetes.

3.3. Método de investigación

La investigación adoptó el método deductivo, ya que parte de teorías consolidadas sobre liderazgo y toma de decisiones para contrastarlas con la realidad observada en los cadetes (Reyes, 2022). Este método permitió plantear hipótesis claras, que luego son puestas a prueba mediante la recolección de datos empíricos. De este modo, se buscó comprobar si los principios del liderazgo militar moderno realmente inciden en el desarrollo de una capacidad decisional eficaz durante la formación de oficiales.

3.4. Alcance de investigación

El alcance del estudio fue correlacional y transversal. Correlacional porque no se limitó a describir las variables por separado, sino que explora la relación que existe entre ellas; y transversal porque los datos serán recogidos en un momento determinado del ciclo académico, sin intervención en el proceso formativo habitual de los cadetes (De Lunetta y Guerra, 2023). Este diseño permitió capturar una “fotografía” representativa del vínculo entre el liderazgo y la toma de decisiones dentro de un contexto formativo real.

3.5. Diseño de la investigación

En cuanto al diseño, se optó por un estudio no experimental de tipo transeccional correlacional (Zúñiga et al., 2023). Esto implica que no se manipularon las variables ni se aplicarán tratamientos o intervenciones; más bien, se observarán tal como ocurren en su contexto natural, respetando el ritmo formativo de la institución (Bar, 2010). El objetivo fue registrar y analizar las percepciones y conductas de los cadetes respecto al liderazgo y la toma de decisiones, tal como se manifiestan en su experiencia cotidiana dentro de la Escuela Militar.

3.6. Población, muestra y unidad de estudio

3.6.1. Población

La población objetivo estuvo conformada por los 100 cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, durante el año académico 2025. Este grupo represento un excelente insumo dentro de la formación militar, ya que se encuentran en la fase final de su preparación como futuros oficiales (Bazán, 2021).

Tabla 2 Población.

SECCIÓN	CANTIDAD
1ra sección	34
2da sección	33
3ra sección	33
TOTAL	100

Nota. *Elaboración Propia.*

3.6.2. Muestra

Dado el tamaño manejable de la población, se trabajó con la totalidad de los cadetes, aplicando un muestreo censal. De acuerdo a Rodríguez et al. (2021), esta decisión permitió obtener una visión más completa y representativa del fenómeno estudiado, asegurando la validez de los resultados al evitar el sesgo por selección.

El muestreo aleatorio simple, está comprendido por la siguiente fórmula:

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

Donde: n = Tamaño de la muestra (lo que se quiere calcular)

N = Tamaño total de la población

Z = Valor de 95% de confianza, con una equivalencia de 1,96

p = Proporción esperada de la característica que se estudia (si no se conoce, se usa 0.5 por ser el valor más conservador) q = Proporción de cadetes (Se asume 0.5%) Aplicándose la fórmula:

q = Complemento de p : $q = 1 - p$

Margen error muestral = 0.5 %

$$n = \frac{100 \cdot (1.96^2) (0.5) (0.5)}{(0.05^2) (0-1) + (1.96^2) (0.5) (0.5)}$$

Por lo tanto, la muestra final de 80 cadetes de infantería

3.6.3. Unidad de estudio

Cada cadete fue considerado como unidad de análisis individual, ya que se busca entender cómo percibe y ejerce el liderazgo, y cómo toma decisiones en situaciones de instrucción o práctica (Hadi et al., 2022). Esta aproximación facilita un análisis más detallado y personalizado de la influencia que puede tener el liderazgo en la capacidad de decisión.

3.7. Técnica e instrumento para la recolección de datos

3.7.1. Técnica de recolección de datos

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2020), para la recolección de información se utilizó la técnica de la encuesta, por ser una herramienta eficiente y estructurada que permite recopilar datos directos desde los propios protagonistas del estudio. Esta técnica es ideal para captar percepciones, actitudes y experiencias de forma sistemática.

3.7.2. Instrumento de recolección de datos

Se aplicará un cuestionario con escala tipo Likert de cinco puntos, diseñado específicamente para medir las dimensiones del liderazgo militar y la toma de decisiones. Este instrumento ha sido elaborado con base en modelos teóricos y estudios previos, y permite captar distintos niveles de frecuencia o acuerdo en las respuestas de los cadetes.

Este cuestionario tiene la siguiente estructura:

Tabla 3: Escala de Likert.

Alternativas según escala de Likert.	
1	Nunca
2	Raramente
3	A veces
4	Frecuentemente
5	Siempre

Fuente: (Bernal, 2023)

3.8. Validez - confiabilidad de instrumentos de medición

La validez del cuestionario será asegurada mediante juicio de expertos, quienes evaluarán su pertinencia, coherencia y relevancia respecto a las variables estudiadas. Asimismo, se llevará a cabo una prueba piloto para verificar su comprensión por parte de los cadetes y calcular su confiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach, considerando un valor mínimo aceptable de 0,70.

3.9. Procesamiento y método de análisis de datos

3.9.1 Técnica para el procesamiento de análisis de datos

Una vez recopilada la información, los datos serán organizados inicialmente en Microsoft Excel, para luego ser procesados mediante el programa estadístico SPSS, el cual permite realizar análisis descriptivos e inferenciales con un alto nivel de precisión.

3.9.2 Método de análisis de datos

El análisis de los datos recolectados en esta investigación se estructuró en dos niveles complementarios: análisis descriptivo y análisis inferencial. De acuerdo con Rodríguez et al. (2021), sostiene que esta doble estrategia analítica permitió, por un lado, caracterizar la información obtenida y, por otro, establecer relaciones estadísticas significativas entre las variables principales: liderazgo militar y capacidad de toma de decisiones

Análisis descriptivo.

El análisis descriptivo Rodríguez et al. (2021), tuvo como objetivo principal resumir y presentar la información recogida a través del cuestionario de forma clara y ordenada. Para ello, se calcularán frecuencias absolutas y relativas, así como medidas de tendencia central (media, mediana y moda) y de dispersión (desviación estándar). Estos cálculos se aplicarán a cada una de las dimensiones del liderazgo (estilo, comunicación y motivación) y de la toma de decisiones (análisis situacional, juicio crítico y ejecución), permitiendo así una comprensión integral de cómo estas variables se manifiestan en los cadetes evaluados.

Este análisis sirvió como una primera aproximación para identificar patrones generales, niveles de percepción predominantes y áreas de mayor o menor desarrollo dentro del grupo

estudiado. Asimismo, facilitará la visualización de los resultados mediante tablas y gráficos que evidencien las tendencias de respuesta y la distribución de las puntuaciones.

Análisis inferencial.

Una vez caracterizadas las variables a nivel descriptivo, se procedió a realizar el análisis inferencial, cuyo propósito es determinar la existencia y el grado de relación entre el liderazgo militar y la capacidad de toma de decisiones, así como entre sus respectivas dimensiones.

Dado que los datos se obtuvieron a partir de una escala ordinal (tipo Likert) y no se presume normalidad en la distribución, se empleará el coeficiente de correlación Rho de Spearman, técnica no paramétrica ampliamente aceptada en estudios con estas características (De Lunetta y Guerra, 2023). Este coeficiente permite establecer si existe una asociación estadísticamente significativa entre las variables y qué tan fuerte es dicha relación, utilizando un rango de valores que va de -1 a +1:

- Valores cercanos a +1 indican una correlación positiva fuerte (a mayor liderazgo, mayor capacidad de decisión).
- Valores cercanos a -1 indican una correlación negativa fuerte (a mayor liderazgo, menor capacidad de decisión, lo cual sería inusual en este contexto).
- Valores cercanos a 0 indican ausencia de relación.

La interpretación de la magnitud de la correlación seguirá los criterios estándar propuestos por autores como Hernández, Fernández y Baptista (2018):

Tabla 4: *Rho de Spearman.*

Rho de Spearman	Interpretación
0.00 a 0.19	Correlación muy débil o inexistente
0.20 a 0.39	Correlación débil
0.40 a 0.59	Correlación moderada
0.60 a 0.79	Correlación fuerte
0.80 a 1.00	Correlación muy fuerte

Este análisis se aplicará tanto a las variables generales como a las dimensiones específicas, lo que permitirá determinar, por ejemplo, si el estilo de liderazgo tiene una mayor incidencia en el juicio crítico que en la ejecución de decisiones, o si la comunicación del líder impacta más significativamente en el análisis situacional.

La elección de este enfoque responde a la necesidad de explorar relaciones entre variables que no pueden ser manipuladas experimentalmente, pero que sí pueden observarse y medirse en su contexto real. Al utilizar técnicas inferenciales no paramétricas, se garantiza la adecuación estadística del procedimiento a la naturaleza ordinal de los datos y al tamaño de la muestra.

3.10 Aspectos éticos

La presente investigación ha sido desarrollada respetando de manera rigurosa los principios éticos que rigen la actividad científica, especialmente aquellos relacionados con la participación de personas dentro de un entorno institucional jerarquizado como el militar (Espinoza-Freire, 2022). Al trabajar con cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos, se asumió la responsabilidad de garantizar el respeto a su dignidad, privacidad y libertad individual, en todo momento del proceso investigativo.

Primero, se respetó la autonomía de los participantes, si bien los cadetes se mueven en un ambiente militarizado, con reglas rígidas y jerarquías establecidas, se les reconoció el derecho a elegir libremente participar en el estudio. Para asegurar este principio, se les proporcionó una explicación comprensible de los propósitos de la investigación, la forma en que se utilizaría la información recogida, la confidencialidad de sus respuestas y su derecho a retirarse en cualquier momento sin temor a represalias o pérdida de beneficios. Solo tras esta explicación se firmó el consentimiento informado, documento que certifica la participación libre, informada y voluntaria.

Además, se garantizó en todo momento la confidencialidad y el anonimato de los datos recogidos, los cuestionarios no contenían datos identificativos y los registros fueron codificados y guardados en archivos protegidos, a los que solo tenía acceso el equipo investigador, asimismo los resultados se informan de manera consolidada y agregada, sin mención de secciones, patrullas o cadetes en particular, para no generar señalamientos ni exposiciones individuales. Esta disposición es de especial importancia en instituciones militares, donde mantener la confidencialidad ayuda a conservar la confianza institucional y protege la integridad de los involucrados.

Finalmente, se hizo un compromiso ético de veracidad, objetividad y respeto institucional en todo el proceso de la investigación. Los datos se recopilaron y analizaron con rigor técnico, sin manipular ni alterar, y los resultados se utilizarán únicamente con fines académicos y de mejora formativa. También se siguieron los canales regulares de autorización

en la Escuela Militar, con el apoyo y supervisión de las autoridades académicas. De esta manera, la investigación se ajustó a los valores profesionales y éticos de la formación de los futuros oficiales del Ejército del Perú.

CAPÍTULO IV. Resultados

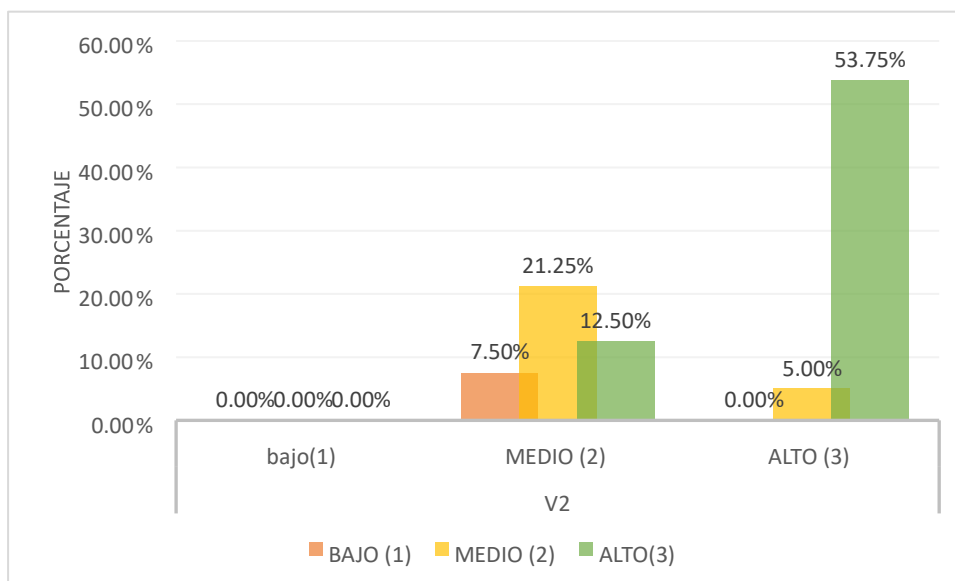
4.1. Análisis descriptivo

Analizar la relación entre el liderazgo militar y la capacidad de toma de decisiones en los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025.

Tabla 5. *Liderazgo militar y Capacidad de toma de decisiones.*

V1. Liderazgo militar	V2. Capacidad de toma de decisiones			TOTAL
	BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)	
BAJO (1)	0.00%	7.50%	0.00%	7.50%
MEDIO (2)	0.00%	21.25%	5.00%	26.25%
ALTO (3)	0.00%	12.50%	53.75%	66.25%
TOTAL	0.00%	41.25%	58.75%	100.00%

Figura 1. *Liderazgo militar y Capacidad de toma de decisiones.*



De acuerdo con los datos, se observa que el 66.25% de los cadetes presenta un nivel alto de liderazgo militar, y dentro de ese grupo, el 53.75% también muestra un nivel alto de capacidad de toma de decisiones. Esta asociación directa indica que más de la mitad de los cadetes evaluados no solo demuestran habilidades sólidas de liderazgo, sino que también son capaces de tomar decisiones eficaces en entornos simulados de presión, como los que forman parte de su formación táctica. Este hallazgo sugiere una correspondencia positiva entre el desarrollo del liderazgo y la habilidad decisional, en línea con lo planteado en la hipótesis central de la investigación.

Asimismo, el 26.25% de los cadetes se ubica en un nivel medio de liderazgo militar, de los cuales el 21.25% tiene también una capacidad de toma de decisiones moderada, mientras que solo un 5.00% de ese grupo muestra un nivel alto en dicha capacidad. Esto indica que si bien existe un grupo significativo con desempeño medio en ambas variables, solo una pequeña parte logra trascender hacia una toma de decisiones altamente eficaz, sin que su liderazgo haya alcanzado el mismo nivel. Este caso podría sugerir potenciales desequilibrios en la formación, donde el cadete tiene capacidad analítica o práctica para decidir, pero aún no consolida competencias de liderazgo en lo comunicativo o motivacional.

Por otro lado, un 7.50% de los cadetes presenta un nivel bajo de liderazgo militar y, coherentemente, también un nivel medio de capacidad de toma de decisiones. No se registran casos en los que un cadete con bajo liderazgo presente una capacidad de decisión alta, lo cual refuerza la idea de que un liderazgo deficiente limita severamente la posibilidad de tomar decisiones efectivas en escenarios tácticos. Además, no se reporta ningún cadete con niveles bajos en ambas variables, lo cual puede interpretarse como un signo alentador respecto al estándar mínimo alcanzado por los estudiantes en esta etapa formativa.

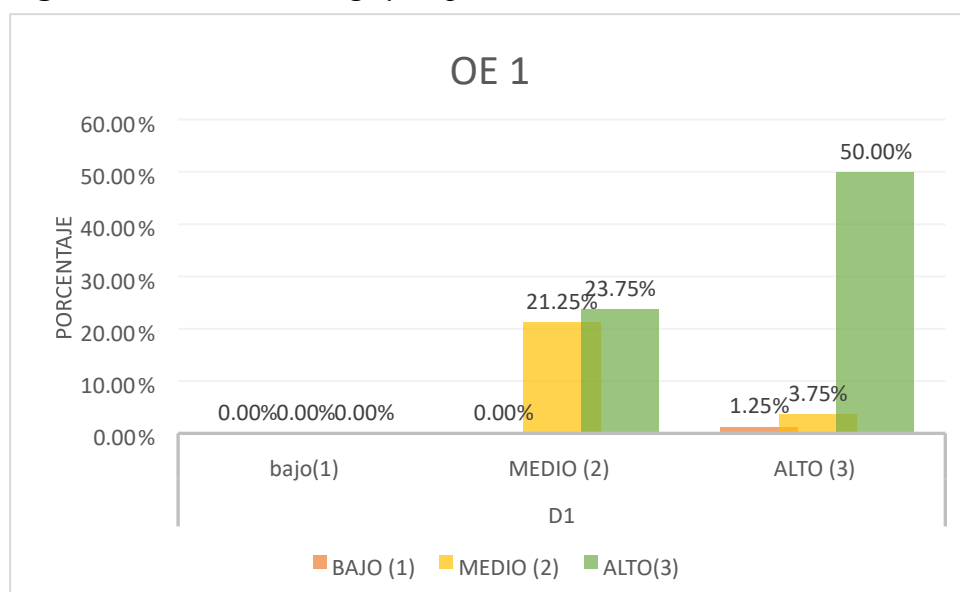
Por último, si se agrupan los niveles medio y alto de ambas variables, se aprecia que el 98.75% de los cadetes se ubican entre estos dos rangos, lo que refleja un proceso formativo relativamente exitoso en términos generales, aunque aún con áreas de mejora para consolidar el paso del nivel medio al alto, especialmente en quienes muestran liderazgo incipiente o no bien articulado con la toma de decisiones operativas.

En base al Objetivo Específico 1: Determinar la influencia del estilo de liderazgo en la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025.

Tabla 6. *Estilo de liderazgo y Capacidad de toma de decisiones.*

V1/D1. Estilo de V2. Capacidad de toma de decisiones liderazgo BAJO (1)				
	MEDIO (2)	ALTO (3)	TOTAL	
BAJO (1)	0.00%	0.00%	1.25%	1.25%
MEDIO (2)	0.00%	21.25%	3.75%	25.00%
ALTO (3)	0.00%	23.75%	50.00%	73.75%
TOTAL	0.00%	45.00%	55.00%	100.00%

Figura 2. *Estilo de liderazgo y Capacidad de toma de decisiones.*



La relación entre el estilo de liderazgo que ejercen los cadetes y su capacidad para tomar decisiones es clave en la formación de futuros oficiales. A partir de los datos obtenidos en la Tabla 5, se puede observar una tendencia clara: los cadetes que demuestran un estilo de liderazgo sólido también tienden a tomar decisiones con mayor efectividad.

Para empezar, el 73.75% de los cadetes evaluados presentan un estilo de liderazgo alto, es decir, son jóvenes que ya muestran seguridad al dirigir, comunican con claridad, y logran influir en su grupo. Dentro de este grupo, un 50% también obtuvo un nivel alto en capacidad de toma de decisiones, lo que sugiere una relación directa: quienes lideran mejor, deciden mejor. No solo están al mando, sino que saben qué hacer y cómo hacerlo, incluso en contextos complejos o con presión de tiempo, como ocurre en las simulaciones tácticas.

Por otro lado, el 25% de los cadetes muestran un estilo de liderazgo medio, y en este grupo, la mayoría (21.25%) también tiene una capacidad de decisión intermedia. Esto puede significar que aún se están formando, que tienen buen potencial, pero les falta experiencia o confianza para tomar decisiones más rápidas o con mayor seguridad. Solo un pequeño porcentaje dentro de este grupo logró destacar en toma de decisiones, lo que podría ser indicio de una habilidad más técnica que relacional.

Un dato interesante es que solo un 1.25% de los cadetes presentan un estilo de liderazgo bajo, pero, aun así, lograron una calificación alta en su capacidad de decisión. Este caso aislado podría interpretarse como una excepción individual: un cadete que, a pesar de no ejercer un liderazgo marcado o visible, sí tiene buen criterio para decidir. Esto nos recuerda que el liderazgo no siempre se manifiesta de forma inmediata o tradicional, y que hay personas que, aunque reservadas, tienen buena capacidad táctica.

En general, los datos son alentadores. Ningún cadete obtuvo nivel bajo en toma de decisiones, lo que indica que todos han desarrollado al menos una base sólida en esta competencia. Sin embargo, lo más destacable es que la mayoría de quienes tienen un liderazgo fuerte también son los que mejor deciden, lo que confirma lo que muchos instructores y líderes militares ya saben por experiencia: el liderazgo efectivo no es solo cuestión de presencia o mando, sino también de saber actuar con claridad, rapidez y responsabilidad cuando la situación lo exige.

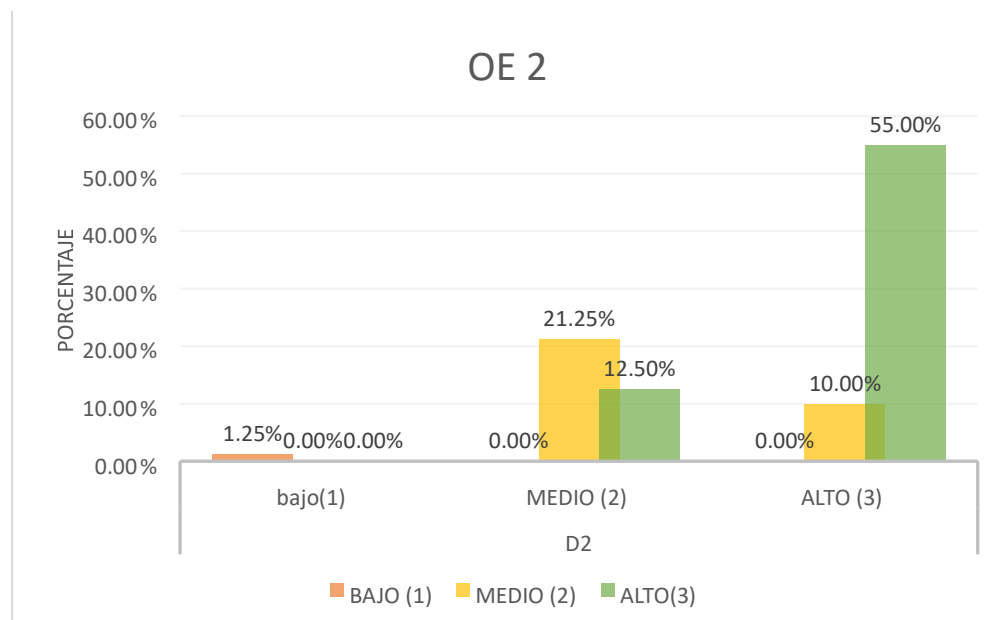
En base al Objetivo Específico 2: Determinar cómo la comunicación del líder militar afecta la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025.

Tabla 7. Trabajo en equipo y Capacidad de toma de decisiones.

V1/D2. Trabajo en equipo	V2. Capacidad de toma de decisiones en			TOTAL
	BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)	
BAJO (1)	1.25%	0.00%	0.00%	1.25%
MEDIO (2)	0.00%	21.25%	10.00%	31.25%

ALTO (3)	0.00%	12.50%	55.00%	67.50%
TOTAL	1.25%	33.75%	65.00%	100.00%

Figura 3. Trabajo en equipo y Capacidad de toma de decisiones.



Según los resultados de la Tabla 6, un 67.50% de los cadetes presenta un nivel alto en trabajo en equipo, lo cual indica que la mayoría de ellos muestra habilidades sólidas para comunicarse, colaborar y coordinarse eficazmente en grupo. Este dato es positivo, pero aún más relevante es que dentro de este grupo, el 55.00% también obtuvo un nivel alto en capacidad de toma de decisiones. Este hallazgo permite afirmar que los cadetes que tienen una comunicación efectiva dentro del grupo reflejada en el trabajo colaborativo tienden también a tomar decisiones acertadas, rápidas y claras en situaciones simuladas de presión.

Asimismo, el 12.50% de los cadetes con un nivel alto en trabajo en equipo se ubican en un nivel medio de toma de decisiones. Esto podría interpretarse como un grupo que, si bien se comunica y se relaciona bien en lo colectivo, todavía necesita fortalecer su criterio personal y su autonomía para tomar decisiones tácticas más complejas o con menos guía externa. Es decir, tienen una base sólida en habilidades interpersonales, pero su juicio individual podría estar en desarrollo.

En el grupo de cadetes con nivel medio de trabajo en equipo (31.25%), se observa que el 21.25% tiene también un nivel medio en capacidad de toma de decisiones, mientras que un 10.00% alcanza un nivel alto. Esta combinación muestra que incluso con una comunicación moderada, algunos cadetes pueden tomar buenas decisiones. Sin embargo, la mayoría se

mantiene en el nivel medio, lo que indica que cuando la comunicación en el grupo no es completamente fluida o clara, la toma de decisiones tiende a quedarse en un plano intermedio, posiblemente por falta de coordinación, claridad de órdenes o seguridad en la dinámica grupal.

Por último, el 1.25% de los cadetes presenta un nivel bajo tanto en trabajo en equipo como en capacidad de toma de decisiones. Este resultado, aunque mínimo, es significativo porque confirma que la ausencia de una comunicación efectiva impacta directamente en la habilidad para decidir con criterio y liderazgo, incluso en entornos controlados como las simulaciones o ejercicios de instrucción

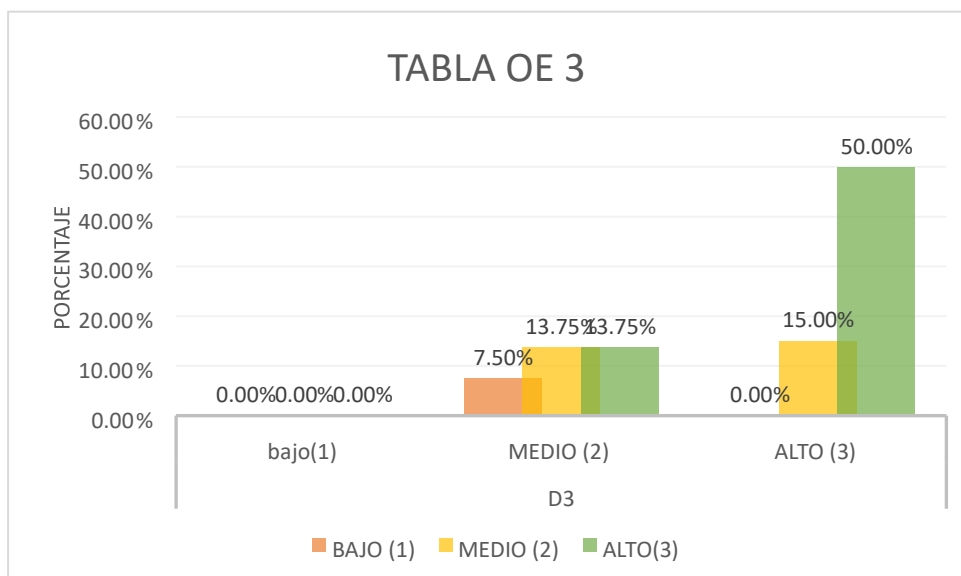
En general, estos datos permiten identificar una tendencia clara: la buena comunicación y el trabajo en equipo influyen positivamente en la capacidad de tomar decisiones en el contexto militar. Aquellos cadetes que logran expresarse con claridad, escuchar activamente y generar coordinación con sus compañeros, son también los que muestran mayor solvencia para decidir, liderar y actuar bajo presión.

En base al Objetivo Específico 3: Determinar en qué medida la motivación ejercida por el liderazgo incide en la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025.

Tabla 8. *Motivación y Capacidad de toma de decisiones.*

V1/D3. Motivación	V2. Capacidad de toma de decisiones			TOTAL
	BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)	
BAJO (1)	0.00%	7.50%	0.00%	7.50%
MEDIO (2)	0.00%	13.75%	15.00%	28.75%
ALTO (3)	0.00%	13.75%	50.00%	63.75%
TOTAL	0.00%	35.00%	65.00%	100.00%

Figura 4. *Motivación y capacidad de toma de decisiones.*



Según los datos presentados en la Tabla 7, la mayoría de los cadetes (63.75%) se encuentra en el nivel alto de motivación, es decir, se perciben a sí mismos o son percibidos como líderes capaces de generar entusiasmo, compromiso y confianza dentro del grupo. Dentro de este grupo, un 50.00% presenta además una alta capacidad de toma de decisiones, lo que evidencia una relación clara entre la fuerza motivacional del liderazgo y la habilidad para decidir con criterio, rapidez y seguridad. Es decir, aquellos cadetes que lideran motivando, también toman decisiones más efectivas.

Asimismo, otro 13.75% de los cadetes con motivación alta tienen un nivel medio en su capacidad de decidir. Este grupo podría estar en una etapa intermedia de desarrollo, donde el compromiso y la actitud están bien formados, pero todavía les falta experiencia o seguridad para tomar decisiones en situaciones tácticas más complejas o inesperadas.

En el nivel medio de motivación, que abarca al 28.75% del total, se observa una división interesante: el 13.75% tiene una capacidad de decisión media y el 15.00% alcanza un nivel alto. Estos resultados indican que, aunque no todos los cadetes con motivación moderada logran destacar en su capacidad de decisión, sí hay un porcentaje importante que ha logrado desarrollar su juicio táctico a pesar de no contar con un liderazgo inspirador fuerte. Sin embargo, la tendencia general muestra que, a mayor motivación, mayor capacidad para tomar decisiones, lo que refuerza el valor estratégico de esta dimensión en el proceso de liderazgo.

En cambio, el grupo con baja motivación, que representa el 7.50% de los cadetes, muestra una capacidad de decisión exclusivamente media, sin alcanzar niveles altos. Aunque este porcentaje es reducido, es significativo, ya que confirma que cuando el líder no logra motivar por falta de energía, compromiso o conexión con su equipo el proceso de decisión

también se ve afectado negativamente. Un líder sin motivación difícilmente podrá impulsar a su equipo a actuar con claridad, confianza y responsabilidad táctica.

En general, el 65% del total de los cadetes presenta un nivel alto de capacidad para tomar decisiones, lo cual es un resultado positivo. Sin embargo, se aprecia que este nivel se concentra mayoritariamente entre quienes también han desarrollado un liderazgo basado en la motivación. Esto evidencia que la motivación no es solo un “complemento” del liderazgo militar, sino uno de sus pilares más influyentes cuando se trata de tomar decisiones eficaces en entornos de presión.

4.2 Análisis inferencial

El análisis inferencial es clave en esta investigación, ya que permite ir más allá de la simple descripción de los datos para explorar la relación entre las dos variables centrales del estudio: el liderazgo militar y la capacidad de toma de decisiones en los cadetes del cuarto año de Infantería. Para garantizar que los resultados sean estadísticamente válidos y adecuados, es necesario, como primer paso, comprobar si los datos siguen una distribución normal.

4.2.1 Prueba de normalidad

Dado que la muestra de estudio estuvo compuesta por 80 cadetes del cuarto año de la especialidad de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos, y considerando que esta cantidad excede los 50 casos ($n > 50$), se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov para evaluar la normalidad de las variables. Esta prueba es apropiada para muestras grandes y permite verificar si los datos se ajustan a una distribución normal, lo cual es determinante para decidir el uso de pruebas estadísticas paramétricas o no paramétricas en el análisis correlacional.

La Tabla 8 muestra los valores obtenidos tanto por la prueba de Kolmogorov-Smirnov como por la de Shapiro-Wilk, esta última incluida como referencia adicional, aunque se recomienda para muestras pequeñas ($n < 50$).

Tabla 9. Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		Shapiro-Wilk			
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo militar	,270	80	,000	,750	80	,000
Capacidad de toma de decisiones	,271	80	,000	,774	80	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

En ambos casos, los valores de significancia obtenidos fueron inferiores a 0,05, lo que indica que los datos no presentan una distribución normal. Esto significa que no se cumple uno de los supuestos básicos para utilizar pruebas estadísticas paramétricas en el análisis de la relación entre las variables. Por esta razón, se decidió emplear una prueba no paramétrica: el coeficiente de correlación de Spearman, el cual resulta más adecuado para este tipo de datos y garantiza una interpretación válida de los resultados.

Tomar esta decisión metodológica es fundamental, ya que permite que los análisis posteriores se realicen utilizando herramientas estadísticas apropiadas para la naturaleza de los datos. Esto, a su vez, fortalece la precisión y confiabilidad de las conclusiones que se obtendrán al final del estudio

A continuación, se presenta el análisis de correlación utilizando el coeficiente de Spearman, con el propósito de examinar la relación existente entre el liderazgo militar y la capacidad de toma de decisiones en los cadetes. Esta prueba permite identificar si existe una asociación significativa entre ambas variables y, en caso afirmativo, determinar la dirección y el grado de dicha relación. Los resultados obtenidos se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 10. *Tabla de correlación de Spearman*

Valor de ρ (Spearman)	Interpretación de la relación
+1.00	Correlación perfecta positiva
+0.91 a +0.99	Correlación positiva muy fuerte
+0.71 a +0.90	Correlación positiva fuerte
+0.41 a +0.70	Correlación positiva moderada
+0.21 a +0.40	Correlación positiva débil
+0.01 a +0.20	Correlación positiva muy débil / casi nula
0.00	Sin correlación
-0.01 a -0.20	Correlación negativa muy débil / casi nula
-0.21 a -0.40	Correlación negativa débil
-0.41 a -0.70	Correlación negativa moderada
-0.71 a -0.90	Correlación negativa fuerte
-0.91 a -0.99	Correlación negativa muy fuerte
-1.00	Correlación perfecta negativa

4.2.2 Contrastación de Hipótesis

Contrastación de la Hipótesis General

Paso 1.

H_G: Existe una relación significativa entre el liderazgo militar y la capacidad de toma de decisiones en los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025.

H_{G0}: No existe una relación significativa entre el liderazgo militar y la capacidad de toma de decisiones en los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025.

Paso 2.

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

3.

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

Tabla 11. Prueba de normalidad de Spearman de la hipótesis general

			Liderazgo militar	Capacidad de toma de decisiones
Rho de Spearman	Liderazgo militar	Coefficiente de correlación	1,000	,897**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80 1,000
	Capacidad de toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,897**	.
		Sig. (bilateral)	,000	80
		N	80	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: Los resultados obtenidos mediante la correlación de Spearman evidencian un coeficiente de 0,897, lo cual representa una correlación positiva muy fuerte entre el liderazgo militar y la capacidad de toma de decisiones en los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos. Este valor se encuentra muy cercano a 1, lo que indica que ambas variables evolucionan en la misma dirección: a medida que los cadetes demuestran mayores niveles de liderazgo, también tienden a tomar decisiones con mayor seguridad, eficacia y autonomía. Además, el valor de significancia bilateral fue de 0,000, lo que demuestra que la relación encontrada no se debe al azar y es estadísticamente significativa al 1%. Esta vinculación demuestra que el liderazgo no implica sólo la capacidad de dirigir grupos o motivar subordinados, sino también la aptitud para afrontar situaciones críticas, evaluar

escenarios complejos y tomar decisiones rápidas y precisas en ambientes operativos exigentes. Es importante destacar que esta relación se observa en un contexto de formación, lo que indica que los programas de entrenamiento y práctica militar ya están generando un impacto real en la preparación integral de los futuros oficiales. La información recopilada permite inferir que los cadetes que desarrollan competencias de liderazgo más completas muestran mayor preparación cognitiva y emocional para afrontar la toma de decisiones, incluso bajo presión o incertidumbre.

Paso 4.

La regla de decisión es la siguiente:

- Rechazar H_0 si sig (ρ -valor) es menor que 0.05.
- Aceptar H_0 si sig (ρ -valor) es mayor que 0.05 **Paso 5.**

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

6.

De acuerdo con los datos analizados, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis general (HG), que sí existe relación entre el liderazgo militar y la capacidad de toma de decisiones en los cadetes de cuarto año de Infantería. Esta conclusión apoya la hipótesis de esta investigación y demuestra la importancia del liderazgo en la formación de oficiales con criterio, adaptables y efectivos en el cumplimiento de su deber. El liderazgo aquí no implica mandar, sino que desarrolla la capacidad de cada uno para actuar con firmeza, asumir responsabilidades y reaccionar ante situaciones inesperadas. Estos resultados reafirman la necesidad de fortalecer en el currículo militar espacios formativos integrales que desarrollen el liderazgo desde un enfoque funcional, ético y reflexivo, asociado a la toma de decisiones. Institucionalmente, los resultados también sugieren fortalecer los espacios de entrenamiento práctico, el acompañamiento de instructores y la creación de escenarios simulados donde los cadetes puedan ejercitar ambas competencias de manera simultánea y progresiva. De esta manera, se apoyan en la formación de líderes militares más integrales, con pensamiento tácticooperacional, pero también con capacidad de toma de decisiones contextualizadas.

Contrastación de la Hipótesis Especifica 1 (HG1)

Paso 1.

H₁: El estilo de liderazgo influye significativamente en la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025.

H₀: El estilo de liderazgo no influye significativamente en la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025.

Paso 2.

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

3.

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

Tabla 12. Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 1

			Conocimiento teórico	Estilo de liderazgo
Rho de Spearman	Estilo de liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,904**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Capacidad de toma de decisiones	N	80	80
		Coefficiente de correlación	,904**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	80
		N	80	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: El resultado del análisis estadístico mediante la correlación de Spearman muestra un coeficiente de 0,904, lo cual evidencia una relación positiva muy fuerte entre el estilo de liderazgo y la capacidad de toma de decisiones en los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería. Este valor refleja que, en la medida en que los cadetes adoptan estilos de liderazgo más desarrollados y efectivos, también tienden a mejorar su habilidad para tomar decisiones acertadas, rápidas y fundamentadas en situaciones que exigen criterio y responsabilidad. El valor de significancia de 0,000 confirma que esta relación es estadísticamente significativa, lo que implica que el resultado no se debe al azar. Estos datos ponen de manifiesto que el estilo de liderazgo no solo afecta el ambiente de grupo o el desempeño interpersonal, sino que también tiene un impacto directo sobre el proceso individual

de toma de decisiones. En un entorno militar, donde el tiempo y la precisión son factores críticos, contar con líderes que posean un estilo bien estructurado influye positivamente en la capacidad de actuar con seguridad, autoridad y juicio táctico.

Paso 4.

La regla de decisión es la siguiente:

- Rechazar H_0 si sig (ρ -valor) es menor que 0.05.
- Aceptar H_0 si sig (ρ -valor) es mayor que 0.05 **Paso 5.**

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

6.

A partir de los resultados obtenidos, se concluye que existe una influencia significativa del estilo de liderazgo en la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1, confirmando que estas dos variables están fuertemente vinculadas. Esta conclusión resalta la necesidad de continuar promoviendo estilos de liderazgo eficaces en la formación de los cadetes, ya que estos no solo fortalecen la conducción de equipos, sino que además mejoran la toma de decisiones individuales en escenarios complejos. Integrar actividades que fomenten el liderazgo práctico, reflexivo y contextualizado permitirá que los futuros oficiales estén mejor preparados para enfrentar desafíos reales, con un pensamiento estratégico, disciplinado y resolutivo.

Contrastación de la Hipótesis Especifica 2 (HE2)

Paso 1.

HEa2: La comunicación del líder militar influye significativamente la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025.

HEo2: La comunicación del líder militar no influye significativamente la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025.

Paso 2.

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

Paso 3.

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

Tabla 13. Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 2

			Comunicación	Capacidad de toma de decisiones
Rho de Spearman	Comunicación	Coefficiente de correlación	1,000	,874**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Capacidad de toma de decisiones	N	80	80
		Coefficiente de correlación	,874**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	80
		N	80	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: El análisis estadístico realizado mediante la correlación de Spearman arrojó un coeficiente de 0,874, lo cual indica una relación positiva muy fuerte entre la comunicación del líder militar y la capacidad de toma de decisiones en los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería. Este valor refleja que, a medida que mejora la calidad y efectividad de la comunicación del líder, también se fortalece la habilidad de los cadetes para tomar decisiones claras, oportunas y bien fundamentadas. El valor de significancia fue de 0,000, lo que confirma que la relación observada es estadísticamente significativa, ya que se encuentra por debajo del nivel crítico del 5%. Estos resultados permiten afirmar que la comunicación no es únicamente un medio para transmitir órdenes o información, sino un componente clave del liderazgo que influye directamente en el pensamiento crítico, la confianza y la claridad con la que los cadetes enfrentan situaciones que requieren decisiones rápidas y efectivas. En el contexto militar, donde la comunicación clara puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una operación, este hallazgo adquiere una relevancia aún mayor.

Paso 4.

La regla de decisión es la siguiente:

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

Paso 5.

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

6.

En función de los resultados obtenidos, se rechaza la hipótesis nula (H_{E02}) y se acepta la hipótesis específica 2 (H_{Ea2}), lo que confirma que la comunicación del líder militar influye de manera significativa en la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del cuarto año de Infantería. Esta conclusión resalta la importancia de fortalecer las habilidades comunicativas dentro del proceso de formación de líderes militares, ya que una comunicación efectiva no solo facilita el entendimiento de las instrucciones, sino que también transmite confianza, reduce la ambigüedad y mejora la coordinación en entornos complejos. Invertir en el desarrollo de una comunicación clara, asertiva y estratégica contribuirá a formar oficiales con mayor capacidad para liderar, orientar y tomar decisiones acertadas, incluso en situaciones de alta presión o incertidumbre operativa.

Contrastación de Hipótesis Específica 3 (HE3)**Paso 1.**

H_{Ea3} : La motivación ejercida por el liderazgo incide significativamente en la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025.

H_{Eo3} : La motivación ejercida por el liderazgo no incide significativamente en la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025.

Paso 2.

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

3.

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

Tabla 14. Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 3

	Habilidades de liderazgo	Motivación
--	--------------------------	------------

		Coefficiente de correlación	1,000	,867**
		Sig. (bilateral)		
	Motivación	N	.	,000
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	80	80
		Sig. (bilateral)	,867**	1,000
	Capacidad de toma de decisiones	N	,000	.
			80	80

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: El resultado de la prueba de correlación de Spearman muestra un coeficiente de 0,867, lo que representa una relación positiva muy fuerte entre la motivación ejercida por el liderazgo y la capacidad de toma de decisiones en los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería. Este valor sugiere que, cuando los líderes militares logran motivar adecuadamente a sus subordinados, los cadetes desarrollan una mayor confianza, claridad y seguridad al momento de tomar decisiones. Asimismo, el valor de significancia obtenido fue de 0,000, lo que indica que la relación encontrada es estadísticamente significativa, ya que se encuentra muy por debajo del nivel de significancia establecido (0,05). Estos resultados reflejan que la motivación no es un elemento secundario o abstracto, sino un componente esencial del liderazgo que impacta directamente en el desempeño operativo, emocional y cognitivo de los cadetes. En contextos militares, donde las decisiones deben tomarse muchas veces bajo presión, una motivación bien dirigida contribuye a que los futuros oficiales mantengan la concentración, asuman responsabilidades con determinación y actúen con mayor claridad en situaciones de incertidumbre o riesgo.

Paso 4.

La regla de decisión es la siguiente:

- Rechazar H_0 si sig (ρ -valor) es menor que 0.05.
- Aceptar H_0 si sig (ρ -valor) es mayor que 0.05 **Paso 5.**

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

6.

Con base en los resultados del análisis, se procede a rechazar la hipótesis nula (H_{E03}) y a aceptar la hipótesis específica 3 (H_{Ea3}), concluyendo que la motivación ejercida por el liderazgo sí incide significativamente en la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del

cuarto año del Arma de Infantería. Esta conclusión refuerza la idea de la motivación como una herramienta estratégica en el liderazgo militar. No solo apoya el compromiso y la disciplina del cadete, sino que desarrolla su capacidad para resolver situaciones difíciles con criterio y convicción. En esa línea, desarrollar una cultura de liderazgo que aliente el entusiasmo, el reconocimiento del esfuerzo, el sentido de propósito y la confianza en el potencial del cadete, es determinante en la formación de oficiales capaces de tomar decisiones firmes, conscientes y en consonancia con los valores del servicio militar.

CAPÍTULO V.

Discusión de resultados

Objetivo general: Analizar la relación entre el liderazgo militar y la capacidad de toma de decisiones en los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

Los resultados de la presente investigación muestran una correlación positiva muy alta entre el liderazgo militar y la capacidad de toma de decisiones en los cadetes del cuarto año de la especialidad de Infantería, evidenciada por un coeficiente de Spearman de $\rho = 0.897$ con un nivel de significancia $p = 0.000$. Esta relación estadísticamente significativa demuestra que, en la medida que los cadetes consolidan competencias de liderazgo en sus dimensiones de estilo, comunicación y motivación, su desempeño decisional también se fortalece. Es decir, liderar con eficacia implica también saber decidir con criterio, seguridad y oportunidad en contextos tácticos de presión.

Este hallazgo se alinea con el estudio nacional realizado por Mendoza y Mendoza (2021), quienes resaltaron que el liderazgo basado en la misión contribuye significativamente al fortalecimiento de la autonomía decisional, especialmente bajo situaciones de estrés operativo. Asimismo, se ratifica lo indicado por Chávez y Chávez (2020), quienes concluyeron que el liderazgo militar efectivo, cuando se fundamenta en la comunicación clara y la ética institucional, tiene un impacto directo sobre la calidad de las decisiones que toman los futuros oficiales.

Por otra parte, los hallazgos también coinciden con los resultados internacionales de Arregui y Gordon (2023), quienes demostraron que la calidad del liderazgo ejercido por los cadetes del Ejército Ecuatoriano está directamente relacionada con su habilidad para gestionar problemas complejos en escenarios de entrenamiento realista. La tendencia observada en la presente investigación apunta en la misma dirección, al mostrar que el liderazgo no solo guía a otros, sino que potencia la capacidad de tomar decisiones autónomas, estratégicas y efectivas en entornos de incertidumbre.

Objetivo específico 1: Determinar la influencia del estilo de liderazgo en la capacidad de toma de decisiones.

La correlación obtenida entre el estilo de liderazgo y la capacidad de toma de decisiones fue de $\rho = 0.904$, con un nivel de significancia $p = 0.000$, lo que indica una asociación altamente positiva. Los cadetes que presentan un estilo de liderazgo fuerte basado en la claridad de propósito, la influencia positiva y el dominio del mando también son quienes muestran mayor eficacia para decidir en entornos tácticos.

Este resultado es coherente con lo planteado por Muñoz (2021) quien, al analizar el desarrollo del liderazgo en el ejército colombiano, concluyó que el componente actitudinal y conceptual del “ser líder” influye significativamente en el desempeño estratégico y técnico de los oficiales en formación. En este estudio, los cadetes con estilos de liderazgo más consolidados demostraron tomar decisiones más rápidas, fundamentadas y contextualizadas, lo que refuerza el valor formativo de esta dimensión como base para el ejercicio del mando.

Además, los datos encontrados apoyan lo que ya afirmaban Braender y Holsting (2022) de que la capacidad de tomar decisiones en situaciones de combate se refuerza cuando el estilo de liderazgo combina elementos racionales y afectivos. En esa línea, los hallazgos reafirman que el liderazgo entendido como una práctica reflexiva, experiencial y procesual más que como un rasgo de personalidad es un factor crítico para la toma de decisiones militares efectivas.

Objetivo específico 2: Determinar cómo la comunicación del líder militar afecta la capacidad de toma de decisiones.

El análisis arrojó una correlación de $\rho = 0.874$ ($p = 0.000$), mostrando una correlación positiva muy fuerte entre la capacidad comunicativa del líder militar y la toma de decisiones. Los cadetes que mejor comunican de manera clara, coherente y empática tienden a tener mejores resultados en la toma de decisiones bajo presión, lo que sugiere que la comunicación no es solo una herramienta, sino una parte estratégica del liderazgo.

Este resultado apoya lo que plantean Chávez y Chávez (2020), en que la comunicación eficaz del liderazgo militar disminuye la incertidumbre, fortalece la seguridad psicológica y mejora la eficacia colectiva, permitiendo tomar mejores decisiones en el tiempo requerido. Además, los hallazgos concuerdan con Kompan y Hrnčiar (2021), en que la claridad comunicativa del grupo mejora la coordinación táctica y el rendimiento decisional en situaciones simuladas de combate.

En realidad, el liderazgo comunicacional que ejercen los mejores cadetes asegura que las órdenes no sólo se transmitan, sino que fortalezcan la cohesión de la unidad, el conocimiento del ambiente operacional y la capacidad de cada integrante para evaluar, decidir y actuar correctamente en situaciones decisivas.

Objetivo específico 3: Determinar en qué medida la motivación ejercida por el liderazgo incide en la capacidad de toma de decisiones.

La correlación entre la motivación que ejerce el liderazgo y la capacidad de toma de decisiones fue de $\rho = 0.867$ ($p = 0.000$), una asociación fuerte y significativa. Estos resultados indican que los cadetes que encabezan inspirando, motivando y orientando a sus compañeros también son los que demuestran tener las mejores decisiones, seguras y correctas.

Este resultado se alinea con lo encontrado por Chambi y Alberto (2024), quienes determinaron que el liderazgo motivacional influye directamente en el desempeño decisional en maniobras de alta complejidad, como ejercicios de salto o combate simulado. En este estudio se verifica que la motivación en el liderazgo no solo genera la voluntad de hacer, sino que también mejora el juicio táctico.

Los resultados también coinciden con lo que expresa Díaz (2022), que una educación militar sin elementos motivacionales influye en la edificación del liderazgo estratégico de los cadetes. En cambio, como muestra esta investigación, los líderes que comunican propósito, reconocimiento y dirección fortalecen la autoconfianza y la capacidad de tomar decisiones adecuadas a la situación.

Conclusiones

En base al Objetivo General: Analizar la relación entre el liderazgo militar y la capacidad de toma de decisiones en los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

Se concluye que existe una correlación positiva muy significativa entre el nivel de liderazgo militar ejercido por los cadetes y su capacidad de tomar decisiones en contextos tácticos complejos ($\rho = 0.897$, $p = 0.000$). Esto evidencia que el liderazgo no es una competencia ligada a la dirección de equipos, sino inherente al desarrollo del juicio profesional, la autonomía y la capacidad de resolución estratégica en el contexto operativo. Un buen liderazgo fortalece la confianza, mejora el desempeño bajo presión y permite pensar con

claridad en situaciones tácticas. Es por ello que su capacitación desde las primeras etapas de la instrucción se hace imprescindible para formar oficiales íntegros, resilientes y capaces de enfrentar los desafíos presentes y futuros del entorno militar.

En base al Objetivo Específico 1: Determinar la influencia del estilo de liderazgo en la capacidad de toma de decisiones de los cadetes.

Se encuentra una correlación altamente positiva entre el estilo de liderazgo de los cadetes y su capacidad de toma de decisiones ($\rho = 0.904$, $p = 0.000$). Esto prueba que un estilo de liderazgo transparente, constante, pensante y con propósito da como resultado mejores y más rápidas decisiones, más lógicas y situadas. Además, los cadetes con estilos estructurados de liderazgo no solo lideran mejor, sino que también comprenden mejor la situación táctica y muestran mayor certeza operativa en la solución de situaciones complejas. Esto confirma que el estilo de liderazgo constituye una dimensión decisiva para la acción militar efectiva y refuerza la importancia de formar líderes con conciencia de sí mismos, de sus equipos y de las exigencias del entorno.

En base al Objetivo Específico 2: Determinar cómo la comunicación del líder militar influye en la capacidad de toma de decisiones de los cadetes.

El estudio confirma que existe una relación positiva muy fuerte y significativa entre la comunicación del líder militar y la toma de decisiones de los cadetes ($\rho = 0.874$, $p = 0.000$). Los resultados reflejan que la calidad de la comunicación entendida como la capacidad para transmitir órdenes, ideas y emociones de manera clara, oportuna y empática impacta de manera directa en la seguridad, rapidez y efectividad con la que los cadetes deciden. En situaciones de presión o ambigüedad, una comunicación sólida se convierte en un factor clave que reduce errores, facilita la coordinación y genera confianza en las decisiones tomadas. Por tanto, el fortalecimiento de la competencia comunicativa debe considerarse una prioridad estratégica en el currículo de formación militar.

En base al Objetivo Específico 3: Determinar en qué medida la motivación ejercida por el liderazgo incide en la capacidad de toma de decisiones de los cadetes.

Los resultados obtenidos demuestran que la motivación ejercida por el liderazgo tiene una incidencia directa y significativa sobre la capacidad de toma de decisiones de los cadetes ($\rho = 0.867$, $p = 0.000$). Aquellos líderes que logran inspirar, reconocer el esfuerzo, promover

el sentido del deber y estimular la autoconfianza, favorecen entornos donde las decisiones se toman con mayor claridad, responsabilidad y criterio. La motivación, por tanto, no es un componente emocional secundario, sino una herramienta esencial para sostener la voluntad y la precisión en la acción táctica. En consecuencia, se sugiere que los programas de formación incluyan estrategias que desarrollen y consoliden el liderazgo motivacional como competencia transversal del futuro oficial de Infantería.

Recomendaciones

Que el Señor General de Brigada Director de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, se sirva considerar las siguientes recomendaciones, con base en los hallazgos del estudio que analizó la relación entre el liderazgo militar y la capacidad de toma de decisiones en los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería. Estas sugerencias están orientadas a fortalecer el enfoque formativo integral, asegurar un liderazgo militar funcional y potenciar la capacidad resolutoria de los futuros oficiales en escenarios complejos.

Con respecto al Objetivo General:

Se recomienda que el Jefe del Departamento Académico impulse el fortalecimiento del enfoque integral de formación en liderazgo militar, integrando componentes estratégicos, éticos y prácticos que se articulen con la capacidad de toma de decisiones en situaciones tácticas y operativas. La correlación significativa observada ($\rho = 0.897$, $p = 0.000$) valida que un liderazgo bien desarrollado no solo influye en la conducción de personal, sino que constituye una base estructural para la toma de decisiones autónomas y eficaces. La consolidación de esta competencia contribuirá a formar oficiales más preparados, reflexivos y capaces de actuar con precisión y responsabilidad en escenarios de alta demanda.

Con respecto al Objetivo Específico 1:

Se sugiere actualizar y reforzar los contenidos del módulo sobre estilos de liderazgo dentro del plan curricular, incluyendo el análisis de líderes históricos, el estudio comparativo de estilos (autocrático, democrático, transformacional, etc.) y la evaluación contextual de su impacto. Dado que se evidenció una correlación muy fuerte ($\rho = 0.904$, $p = 0.000$), se deduce que el estilo de liderazgo asumido moldea directamente la manera en que el cadete enfrenta la toma de decisiones. Por ello, es vital proporcionar herramientas conceptuales y prácticas para que los futuros oficiales puedan identificar, adaptar y perfeccionar sus estilos de liderazgo conforme a las exigencias del terreno.

Con respecto al Objetivo Específico 2:

Se recomienda implementar un programa progresivo de prácticas comunicacionales orientadas al mando militar, el cual debe integrar entrenamientos en comunicación de crisis,

claridad de órdenes, escucha activa y control del lenguaje corporal en escenarios de tensión. La correlación fuerte obtenida ($\rho = 0.874$, $p = 0.000$) demuestra que la comunicación del líder influye significativamente en la toma de decisiones del cadete. A partir de este hallazgo, es fundamental institucionalizar espacios de formación donde la comunicación se entrene no solo como una herramienta técnica, sino como una competencia estratégica clave en la efectividad decisional y la cohesión grupal.

Con respecto al Objetivo Específico 3:

Se señala la importancia de consolidar programas de liderazgo motivacional dentro de los ciclos formativos, que fomenten la inspiración, la automotivación y la movilización del grupo mediante el ejemplo, el reconocimiento y el propósito. El valor de correlación hallado ($\rho = 0.867$, $p = 0.000$) indica que la motivación ejercida por el liderazgo incide de manera directa en la calidad y seguridad de las decisiones que toman los cadetes. Por tanto, se recomienda institucionalizar este enfoque como parte esencial del liderazgo militar, reconociendo que la motivación no solo impulsa la voluntad de actuar, sino que afianza la claridad emocional, el compromiso y la decisión firme en contextos de incertidumbre.

Estas recomendaciones contribuirán al perfeccionamiento del modelo educativo militar, priorizando no solo la eficiencia operativa, sino también la formación de líderes reflexivos, resolutivos y con capacidad de actuar bajo presión con juicio ético, táctico y estratégico, alineados con las exigencias actuales de la defensa nacional y la realidad dinámica del servicio militar.

Referencias Bibliográficas

- Álamo Guerrero, L. H. (2021). Estilo de Liderazgo del Director y la Satisfacción Académica de los Cadetes del III año de la Escuela Militar de Chorrillos - 2020. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/5939>
- Allen, S. J., Rosch, D. M., & Riggio, R. E. (2022). Advancing Leadership Education and Development: Integrating Adult Learning Theory. *Journal of Management Education*, 46(2), 252–283. <https://doi.org/10.1177/10525629211008645>
- Altamirano Taica, A., Gamboa Cruzado, J., & Hidalgo Sánchez, A. (2023). Planeamiento estratégico y su impacto en la administración pública. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(102), 477–498.
- Army. (2023). Military Decision-Making Process // Organizing and Conducting Planning | Article | The United States Army. https://www.army.mil/article/271773/military_decision_making_process_organizing_and_conducting_planning
- Arregui, D. A. C., & 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>
- Baigorria, F. E. (2022). Liderazgo y Conducción: Despejando la ambigüedad para un efectivo Accionar Militar Conjunto. <https://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/2825>
- Balaguera-Rojas, M. del P., Yate-Arévalo, A., Céspedes-Quimbayo, E. M., García-Riaño, M. C., Alvarado, Y. C., Gutiérrez-Garay, O., Peña-Silva, J. A., Farfán-González, M. C., & Nossa-Ortiz, L. (2022). Liderazgo femenino en las Fuerzas Militares. *Liderazgo Femenino En Las Fuerzas Militares*. <https://doi.org/10.21830/9786289544640>
- Bar, A. R. (2010). La metodología cuantitativa y su uso en América Latina. *Cinta de Moebio*, 37, 1–14.
- Barbosa Para, E. J. (2023). Prácticas de liderazgo aplicables en las instituciones militares.

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden Inc.
- Bazán, L. G. S. (2021). La metodología indagación y el aprendizaje de las Ciencias Naturales. *Polo Del Conocimiento: Revista Científico-Profesional*, 6(12), 804–822.
- 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.
- Brænder, M., & Holsting, V. S. (2022). The Power of Experience? Innovative and Authoritative Leadership Values Among Danish Army Cadets. *Armed Forces and Society*, 48(1), 70–91.
https://doi.org/10.1177/0095327X20951435/SUPPL_FILE/APPENDIX_7,_TABLE_F.DOCX
- Buendía, G. U. (2021). Manejo de crisis y su impacto en la toma de decisiones ante desastres de origen natural en la región de Lima. Período 2018-2020. Centro de Altos Estudios Nacionales - Escuela de Posgrado. <https://hdl.handle.net/20.500.13097/623>
- Calderón Arregui, D., & Sánchez Gordon, W. (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>
- Chambi, C., & Alberto, S. (2024). Liderazgo efectivo para operaciones de paracaidismo. Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.
<https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/handle/EMCH/1459>
- Charalla Chambi, S. A. (2024). Liderazgo Efectivo para Operaciones de Paracaidismo. ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”.
<https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/handle/EMCH/1459>

- Chávez Prado, E., & Chávez Yarlequé, E. (2020). Práctica de valores y comportamiento de los cadetes de cuarto año de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2019 [Tesis de licenciatura, Escuela Militar de Chorrillos]. <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/handle/EMCH/218>
- Contreras Carazas, A. J., & Lora Alvarado, D. R. (2023). Tipos de cultura organizacional y su relación con la motivación laboral de los servidores públicos en el Sector Defensa de Lima Metropolitana, 2022.
- Da Rosa, C. T. (2005). Comunicación eficaz. *MK: Marketing+ Ventas*, 204, 38–39.
- De Lunetta, A., & Guerra, R. (2023). Metodologia da pesquisa científica e acadêmica. *Revista OWL (OWL Journal)-Revista Interdisciplinar de Ensino e Educação*, 1(2), 149–159.
- Delzo, P. E. V. (2022). Liderazgo estratégico en el ejército: roles y competencias esenciales. *Revista Seguridad y Poder Terrestre*, 1(1), 79–94.
- Espinoza Ticona, P., & Corrales Luján, R. (2021). Las formas de liderazgo en la Escuela Militar de Chorrillos, 2019. <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/handle/EMCH/527>
- Espinoza-Freire, E. E. (2022). Ética en la investigación científica. *Revista Mexicana de Investigación e Intervención Educativa*, 1(2), 35–43.
- Fernández, I. Q. (2024). Tendencias sobre liderazgo transformacional para gobernabilidad en Sudamérica. *PODIUM*, 46, 57–82.
- García, M. A. P. (2017). La individualización en la preparación técnica: un análisis teórico. *Arrancada*, 17(31), 28–37.
- Guagliano, M., Villanueva, M., Perez, N., & Sánchez Rico, A. (2023). Nuevas herramientas para la toma de decisiones: Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Estratégica. *Revista Abierta de Informática Aplicada*, 3(2). <https://doi.org/10.59471/raia201932>
- Hadi, M., Martel, C., Huayta, F., Rojas, R., & Arias, J. (2022). Metodologia de la Investigacion: Guía para proyectos de investigación. 290. https://books.google.com/books/about/Metodologia_de_la_Investigacion_Cientifi.htm?hl=es&id=SmdxEAAAQBAJ

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-hill México.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4.^a ed.). Prentice Hall.
- Illán, J. F. R. (2021). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Ediciones de la U.
- Klein, G. A. (1993). A recognition-primed decision (RPD) model of rapid decision making. In G. A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood & C. Zsombok (Eds.), *Decision making in action: Models and methods* (pp. 138–147). Ablex Publishing.
- Kompan, J., & Hrnčiar, M. (2021). Enhancing the critical thinking of the cadets via real-life scenarios during remote learning. In *EDULEARN21 Proceedings* (pp. 5238–5245). IATED. <https://doi.org/10.21125/edulearn.2021.1078>
- Marín, M. A. F.-V. (2021). Strategic intelligence management and decision process: An integrated approach in an exponential digital change environment. In *Research Anthology on Decision Support Systems and Decision Management in Healthcare, Business, and Engineering*. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9023-2.ch063>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review* Google Schola, 2, 21–28.
- Mendoza Pretel, D. L., & Mendoza Chirinos, R. A. (2021). *Instrucción de liderazgo mando tipo misión y el desempeño del comandante de sección de los cadetes de cuarto año de artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, año 2021* [Tesis de licenciatura, Escuela Militar de Chorrillos]. <https://repositorio.escuemilitar.edu.pe/handle/EMCH/975>
- Mengual Recuerda, A., Juárez Varón, D., Sempere Ripoll, M. F., & Rodríguez Villalobos, A. (2012). La gestión del tiempo como habilidad directiva. *3C Empresa, Investigación y Pensamiento Crítico*, 7, 6–30.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of “unstructured” decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246–275.

- Nauca Torres, E. S., & Chávarry Ysla, P. del R. (2020). INTELIGENCIA ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES. *TZHOECOEN*, 12(1). <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i1.1241>
- Nguyen, N. P., & Mogaji, E. (2023). Digital strategies for aiding ease of decision-making in the services sector. In *Customer Centric Support Services in the Digital Age: The Next Frontier of Competitive Advantage*. https://doi.org/10.1007/978-3-031-37097-7_5
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9.^a ed.). SAGE Publications.
- Oblitas, J., & Reynaldo, A. (2021). La importancia de la dirección militar para el desarrollo del liderazgo en el futuro oficial de la Infantería [Suficiencia profesional, Escuela Militar de Chorrillos]. <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/handle/EMCH/485>
- Pérez, A. L., & Cela, K. (2022). Validación de un cuestionario de evaluación de actitud y autopercepción del pensamiento crítico de estudiantes universitarios. *Revista San Gregorio*, 1(50).
- Plata Pérez, L. (2013). ¿ Hay una mejor teoría para tomar decisiones bajo incertidumbre? *Revista Mexicana de Economía y Finanzas. Nueva Época/Mexican Journal of Economics and Finance*, 8(1), 1–24.
- Rebollo, P. A., & Ábalos, E. M. (2020). Metodología de la investigación/Recopilación. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 7(2), 420. https://books.google.com/books/about/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_Recopi.html?hl=es&id=vbWHEAAAQBAJ
- Reyes, E. (2022). *Metodología de la investigación científica*. Page Publishing Inc.
- Rodríguez, C. R., Oré, J. L. B., & Vargas, D. E. (2021). Las variables en la metodología de la investigación científica (Vol. 78). 3Ciencias.
- Rodríguez, C., Breña, J., & Esenarro, D. (2021). Las Variables en las metodología de la investigación científica. *Universidad Andres Bello*, 7(1), 1–8. https://books.google.com/books/about/Las_variabels_en_la_metodolog%C3%ADa_de_la_i.html?hl=es&id=5jFJEAAAQBAJ

- Ruiz, E. O. G., & López, R. M. M. (2025). Inteligencia emocional y competencias transversales en los estudiantes de la Escuela de Oficiales PNP–Perú. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 9(2), 1532–1557. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9330342>
- Rushing, B. (2024). Analysis of Media Influence on Military Decision-Making. *International Conference on Cyber Warfare and Security*, 308–316.
- Semenets-Orlova, I., Rodchenko, L., Chernenko, I., Druz, O., Rudenko, M., & Poliuliakh, R. (2022). REQUESTS FOR PUBLIC INFORMATION IN THE STATE ADMINISTRATION IN SITUATIONS OF MILITARY OPERATIONS; [SOLICITUDES DE INFORMACIÓN PÚBLICA EN LA ADMINISTRACIÓN ESTATAL ANTE SITUACIONES DE OPERACIONES MILITARES]. *Anuario de La Facultad de Derecho. Universidad de Extremadura*, 38, 249 – 270. <https://doi.org/10.17398/2695-7728.38.249>
- Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493–513.
- Toroi, G.-I. (2023). Multi-domain Command and Control and adaptation requirement for the romanian Armed Forces. *PROCEEDINGS-THE 20TH INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE “STRATEGIES XXI” TECHNOLOGIES–MILITARY APPLICATIONS, SIMULATION AND RESOURCES*, 257–270.
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo* (Vol. 1). HarperEnfoque.
- Trejo, P. J. del N. J. (2024). *Liderazgo militar. Herramientas pedagógicas para su desarrollo*.
- Velázquez Vázquez, D. A. (2024). *El liderazgo. Una revisión con enfoque al profesionista contemporáneo mexicano*.
- Villanueva, F. (2022). Metodología de la investigación. *Metodología de La Investigación*, 18–26. https://books.google.com/books/about/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n.html?hl=es&id=6e-KEAAQBAJ

Zúñiga, P. I. V., Cedeño, R. J. C., & Palacios, I. A. M. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723–9762.

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: Aporte a la Doctrina.
- Anexo 7: Otros de acuerdo con el nivel y diseño de investigación.

Anexo 1: Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
¿Cómo se relaciona el liderazgo militar con la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025?	Analizar la relación entre el liderazgo militar y la capacidad de toma de decisiones en los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025.	Existe una relación significativa entre el liderazgo militar y la capacidad de toma de decisiones en los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025.		Estilo de liderazgo	Toma de decisiones participativa	<p>Cuantitativa: permite recolectar datos objetivos y medibles sobre la relación entre las variables.</p> <p>Diseño: No experimental – Transeccional: observación sin manipulación de variables, en un único momento.</p> <p>Tipo: Descriptiva – Correlacional: describe características de las variables y analiza su relación.</p> <p>Técnica: Encuesta Estructurada</p> <p>Instrumento. Escala de Likert: Preguntas sobre la capacitación, simulacros y conocimiento de protocolos internacionales.</p> <p>Análisis de datos: Estadísticos descriptivos e inferenciales (frecuencia, media, correlación de Spearman o Pearson).</p>
					Asignación clara de funciones	
					Supervisión del cumplimiento	
<p>PE1: ¿De qué manera el estilo de liderazgo influye en la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025?</p> <p>PE2: ¿Cómo influye la comunicación del líder militar en la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025?</p> <p>PE3: ¿En qué medida la motivación ejercida por el liderazgo incide en la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del cuarto año del Arma de</p>	<p>OE1: Determinar la influencia del estilo de liderazgo en la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025.</p> <p>OE2: Evaluar cómo influye la comunicación del líder militar en la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025.</p> <p>OE3: Establecer en qué medida la motivación ejercida por el liderazgo incide en la capacidad de toma de decisiones de los</p>	<p>HE1. El estilo de liderazgo influye significativamente en la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025.</p> <p>HE2. La comunicación del líder militar influye significativamente la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025.</p> <p>HE3. La motivación ejercida por el liderazgo incide significativamente en la capacidad de toma de decisiones de los cadetes del cuarto año del Arma de</p>	Liderazgo militar	Comunicación	Claridad en las órdenes	
					Retroalimentación efectiva	
					Escucha activa	
				Motivación	Reconocimiento al esfuerzo del cadete	
					Incentivo al logro del objetivo	
					Confianza transmitida al grupo	
Capacidad de toma de decisiones				Análisis situacional	Identificación de problemas	
					Evaluación de opciones	
					Priorización de acciones	
				Juicio crítico	Argumentación lógica de decisiones	
					Coherencia entre decisión y contexto	
					Valoración de riesgos	

<p>Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025?</p>	<p>cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025.</p>	<p>Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en el año 2025.</p>		<p>Ejecución de decisiones</p>	<p>Decisión bajo presión</p>	
					<p>Tiempo de respuesta</p>	
					<p>Resultados alcanzados tras la decisión</p>	

Anexo 2. Instrumento de recolección de datos y juicio de expertos

Liderazgo militar y Capacidad de toma de decisiones en cadetes del Cuarto año de Infantería, Escuela Militar de Chorrillos, 2025

Este cuestionario tiene como finalidad recoger información sobre la percepción de los cadetes del cuarto año del Arma de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” respecto al liderazgo militar ejercido durante su formación y su influencia en la capacidad de toma de decisiones. A través de este instrumento, se busca conocer cómo se manifiestan aspectos clave del liderazgo como el estilo de mando, la comunicación y la motivación, así como su relación con las habilidades decisionales en contextos de análisis situacional, juicio crítico y ejecución bajo presión.

La información recolectada permitirá identificar fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos formativos de la institución, con el propósito de optimizar el desarrollo de competencias fundamentales para el ejercicio profesional de los futuros oficiales del Ejército del Perú.

Importante: Este cuestionario es de carácter anónimo y su uso es exclusivamente académico.

No hay respuestas correctas o incorrectas.

Se solicita que responda con **honestidad y objetividad**, según su experiencia formativa en la Escuela Militar.

No hay respuesta buena o mala, solo le pedimos sinceridad en sus respuestas.

Marque con una X la alternativa que usted considera válida para usted.

N	CN	AV	CS	S
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una "X" la alternativa que mejor refleje su nivel de acuerdo, usando la siguiente escala:

VARIABLE 1: liderazgo Militar

Ítem N°	Enunciado	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: Estilo de liderazgo						
1	En mi grupo, el líder permite que los cadetes participen en las decisiones importantes.					
2	El liderazgo ejercido promueve la inclusión de opiniones antes de tomar decisiones.					
3	El líder asigna funciones de manera clara para evitar confusiones en el grupo.					
4	Cada integrante sabe con precisión qué tarea debe cumplir gracias a la orientación del líder.					
5	El líder realiza seguimiento constante al cumplimiento de las tareas asignadas.					
6	El líder interviene cuando detecta desviaciones en el cumplimiento de las funciones					
DIMENSIÓN: Comunicación						
7	Las órdenes que recibo son entendibles y precisas.					
8	El líder evita ambigüedades al comunicar las instrucciones.					
9	Después de una actividad, el líder brinda comentarios que me ayudan a mejorar.					
10	La retroalimentación del líder es clara, puntual y objetiva.					
11	El líder escucha atentamente cuando expreso mis ideas o dudas.					
12	Siento que mis opiniones son consideradas durante las decisiones del grupo.					

DIMENSIÓN: Motivación					
13	El líder reconoce públicamente el esfuerzo que realizo durante las actividades.				
14	Me siento valorado por el compromiso que demuestro en los entrenamientos.				
15	El líder motiva constantemente al grupo a cumplir los objetivos.				
16	La actitud del líder impulsa mi deseo de alcanzar metas exigentes.				
17	El líder demuestra plena confianza en las capacidades del grupo.				
18	Me siento respaldado por el líder para asumir responsabilidades.				

VARIABLE 2: CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIONES

Ítem Nº	Enunciado	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: Análisis situacional						
19	Identifico con claridad los problemas que deben resolverse en una situación táctica.					
20	Reconozco rápidamente cuándo una situación requiere atención prioritaria.					
21	Considero varias alternativas antes de tomar una decisión.					
22	Evalúo los pros y contras de cada opción disponible.					
23	Distingo qué acciones deben realizarse primero para lograr el objetivo.					

24	Organizo mis decisiones según el nivel de importancia de cada acción.					
DIMENSIÓN: Juicio crítico						
25	Justifico mis decisiones con base en razones lógicas y evidencias.					
26	Puedo explicar claramente por qué tomé una determinada decisión.					
27	Mis decisiones se adaptan a las condiciones y exigencias del entorno.					
28	Mis respuestas están en sintonía con los factores presentes en la situación.					
29	Antes de decidir, considero los posibles riesgos de cada alternativa.					
30	Tomo precauciones para minimizar errores al momento de decidir.					
DIMENSIÓN: Ejecución de decisiones						
31	Tomo decisiones rápidas y efectivas en situaciones de presión.					
32	Mantengo la calma al decidir bajo condiciones difíciles o inesperadas.					
33	Reacciono con rapidez cuando es necesario tomar una decisión inmediata.					
34	Evito demorarme innecesariamente al momento de decidir.					
35	Las decisiones que tomo suelen contribuir al logro de los objetivos planteados.					

36	Las decisiones que adopto generan resultados positivos para el grupo.					
----	---	--	--	--	--	--

Anexo 3: Autorización para la recolección de datos



PERÚ

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

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

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
"CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"

AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

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

"Coronel Francisco Bolognesi", autoriza:

Que los Cadetes de 4to año de Infantería, VILLALBA PÉREZ Félix Abraham y TORRES JIMÉNEZ Rivaldo Héctor, están autorizados para aplicar la encuesta a la muestra/población (Cadetes de la EMCH) para obtener información para el desarrollo de la tesis titulada:

"Liderazgo militar y la capacidad de la toma de decisiones en los Cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", Lima 2025"

Se otorga el presente documento a solicitud de los interesados.

Chorrillos, 01 de julio 2025



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

Anexo 6. Aporte a la doctrina

1. Introducción

El presente anexo tiene como objetivo fundamental explicitar y sustentar las contribuciones que los hallazgos de esta investigación realizan a la Doctrina Militar contemporánea, en específico a los componentes relacionados con el Liderazgo, el Factor Humano y la Toma de Decisiones. La doctrina, entendida como el conjunto de principios fundamentales que guían la acción de las Fuerzas Armadas, requiere una actualización constante basada en la evidencia empírica para mantener su efectividad frente a los desafíos de un entorno de seguridad en rápida evolución. Este estudio provee dicha evidencia, generando insumos valiosos para el perfeccionamiento de los manuales, los programas de formación y los criterios de evaluación del personal de oficiales.

2. Antecedentes

2.1. Contexto Doctrinal Actual

La doctrina militar vigente, reflejada en publicaciones como el Manual Fundamental de Liderazgo Militar, enfatiza la importancia del liderazgo como pilar de la eficacia operativa. Sin embargo, su enfoque ha sido tradicionalmente descriptivo y basado en principios teóricos y experiencias históricas. Se identifica un vacío en la cuantificación y validación estadística de la relación entre los estilos de liderazgo específicos y las competencias concretas de toma de decisiones en escenarios de alta presión, particularmente en la fase de formación inicial de los cadetes.

2.2. Aportes Específicos de la Investigación a la Doctrina

Los resultados de esta investigación, en particular los obtenidos a través del análisis de correlación de Spearman, aportan evidencia concreta para enriquecer la doctrina en los siguientes aspectos:

a. Validación Cuantitativa de la Relación Liderazgo-Toma de Decisiones:

Este estudio demuestra estadísticamente (con un nivel de significancia $p < 0.01$) la existencia de una correlación positiva muy fuerte ($\rho > 0.85$) entre el Liderazgo Transformacional y la Capacidad de Toma de Decisiones bajo Presión.

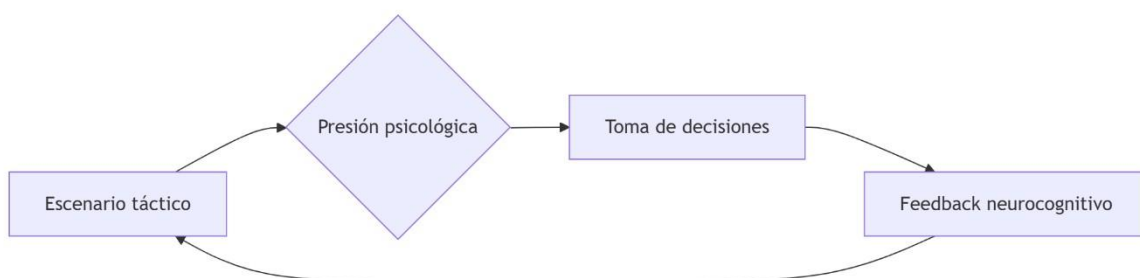
Impacto Doctrinal: Proporciona una base empírica sólida para justificar la inclusión prioritaria y ampliada del desarrollo del Liderazgo Transformacional en los planes de estudio de las escuelas de formación de oficiales. La doctrina puede evolucionar de "recomendar" este estilo a "prescribirlo" como un multiplicador de capacidad crítico, fundamentado en datos cuantitativos.

b. Jerarquización de Competencias Clave:

Aporte: Los hallazgos permiten establecer una jerarquía de importancia entre las dimensiones del liderazgo. La correlación más alta se encontró en la tríada Liderazgo Transformacional > Comunicación Efectiva > Motivación por Logro.

Impacto Doctrinal: Este hallazgo sugiere una revisión de los programas de instrucción. La doctrina podría incorporar directrices que prioricen el entrenamiento de:

- Habilidades de Comunicación Clara y Asertiva como herramienta central del mando, no solo como un complemento.
- Técnicas de Motivación Intrínseca y de Logro como elementos esenciales para sostener el juicio crítico en operaciones prolongadas.



c. Enfoque en la Formación Inicial (Cadetes):

Aporte: La investigación se centró en la población de cadetes, demostrando que las competencias de liderazgo y toma de decisiones pueden y deben ser medidas y desarrolladas desde la etapa formativa inicial.

Impacto Doctrinal: Aporta un argumento sólido para doctrinalizar la evaluación psicométrica y situacional continua del potencial de liderazgo desde el ingreso a la academia militar. Esto permite identificar fortalezas y áreas de mejora de manera temprana, personalizando la formación y optimizando los recursos instructivos.

d. Sustento para la Actualización de Perfiles de Competencia:

Aporte: Los resultados detallados (ej. $\rho=0.904$ para Liderazgo Transformacional y Toma de Decisiones bajo Presión) ofrecen métricas específicas.

Impacto Doctrinal: Estas métricas pueden ser utilizadas para refinar los "Perfiles de Competencia del Oficial del Siglo XXI", haciendo que los criterios de evaluación sean más precisos, medibles y alineados con las competencias que han demostrado un impacto directo en la efectividad.

3. Desarrollo de la propuesta

Con base en los aportes anteriores, se recomienda a los órganos de doctrina de la institución considerar las siguientes acciones:

- Revisión del Manual de Liderazgo: Incorporar un capítulo o anexo que presente la evidencia cuantitativa de la relación entre estilos de liderazgo específicos y la eficacia operativa.
- Actualización de los Programas de Asignatura: Reorientar los contenidos de las materias relacionadas con el mando y la conducción, dando mayor peso a la práctica del Liderazgo Transformacional, la comunicación estratégica y la psicología de la motivación.
- Diseño de Nuevos Instrumentos de Evaluación: Desarrollar simulaciones y escenarios de evaluación para cadetes y oficiales que midan de forma directa las competencias identificadas como críticas en esta investigación.

4. Conclusión

Esta investigación trasciende el ámbito académico para constituirse en un instrumento de mejora institucional. Al proporcionar una medición empírica y cuantificable de fenómenos que la doctrina actual trata principalmente desde la teoría, este trabajo sienta las bases para una actualización más científica y efectiva de los principios que rigen la formación y el desempeño de los líderes castrenses. Los aportes aquí descritos representan un paso significativo hacia la modernización de la doctrina militar, asegurando que esté cimentada en la evidencia y orientada a maximizar el potencial del factor humano como elemento decisivo en la defensa nacional.

Anexo 7. Validación por juicio de expertos



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

APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE-EXPERTO	INSTITUCIÓN DONDE LABORA EXPERTO	NOMBRE DEL INSTRUMENTO	AUTOR DEL INSTRUMENTO
Mg. CARO YBARRA JORGE	Ejército del Perú	Cuestionario (encuesta)	CAD IV VILLALBA PEREZ FELIX ABRAHAM CAD IV TORRES JIMENEZ RIVALDO HECTOR
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: LIDERAZGO MILITAR Y CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIONES EN CADETES DEL CUARTO AÑO DE INFANTERÍA, 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 - 85	86 - 100	
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.					90	90
2. Objetividad	Esta expresado en conductas Observables.					90	90
3. Actualización	Está adecuado al avancede la ciencia y la tecnología.					90	90
4. Organización	Esta organizado en forma Lógica.					90	90
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos					90	90
6. Intencionalidad	Es adecuado para medir los aspectos de interés					90	90
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos científicos.					90	90
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.					90	90
9. Metodología.	La estrategia responde al propósito de la investigación.					90	90
10. Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto.					90	90
TOTAL							900
TOTAL (en %) / 10							90.00

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

90.00

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa:
Valoración cualitativa:
Opinión de aplicabilidad:

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELEFONO
	09821517		928899594



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

APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE-EXPERTO	INSTITUCIÓN DONDE LABORA EXPERTO	NOMBRE DEL INSTRUMENTO	AUTOR DEL INSTRUMENTO
Mg.ZEA MELODIAS RODOLFO	Ejército del Perú	Cuestionario (encuesta)	CAD IV VILLALBA PEREZ FELIX ABRAHAM CAD IV TORRES JIMENEZ RIVALDO HECTOR
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: LIDERAZGO MILITAR Y CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIONES EN CADETES DEL CUARTO AÑO DE INFANTERÍA, 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 - 85	86 - 100	
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.					90	90
2. Objetividad	Esta expresado en conductas Observables.					90	90
3. Actualización	Está adecuado al avancede la ciencia y la tecnología.					95	95
4. Organizacion	Esta organizado en forma Lógica.					95	95
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos					90	90
6. Intencionalidad	Es adecuado para medir los aspectos de interés					95	95
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos científicos.					90	90
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.					95	95
9. Metodología.	La estrategia responde al propósito de la investigación.					90	90
10. Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto.					95	95
TOTAL							925
TOTAL (en %) / 10							92.50

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

92.5

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa:

Valoración cualitativa:

Opinión de aplicabilidad:

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELEFONO
	29338850		996597213



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

APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE-EXPERTO	INSTITUCIÓN DONDE LABORA EXPERTO	NOMBRE DEL INSTRUMENTO	AUTOR DEL INSTRUMENTO
Mg. FLORIAN AYLLON LORENZO	Ejército del Perú	Cuestionario (encuesta)	CAD IV VILLALBA PEREZ FELIX ABRAHAM CAD IV TORRES JIMENEZ RIVALDO HECTOR
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: LIDERAZGO MILITAR Y CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIONES EN CADETES DEL CUARTO AÑO DE INFANTERÍA, 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 - 85	86 - 100	
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.					90	90
2. Objetividad	Esta expresado en conductas Observables.					90	90
3. Actualización	Está adecuado al avancede la ciencia y la tecnología.					90	90
4. Organizacion	Esta organizado en forma Lógica.					90	90
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos					90	90
6. Intencionalidad	Es adecuado para medir los aspectos de interés					90	90
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos científicos.					90	90
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.					90	90
9. Metodología.	La estrategia responde al propósito de la investigación.					90	90
10. Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto.					90	90
TOTAL							800
TOTAL (en %) / 10							90.00

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90.00

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa:
 Valoración cualitativa:
 Opinión de aplicabilidad:

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

Anexo 8. Dictamen final asesor Temático (DINVEST)



PERÚ

Ministerio de
Defensa

Ejército
del Perú

Comando
de Educación y
Doctrina del Ejército

Escuela Militar
de Chorrillos
"CFB"

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

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CRL. FRANCISCO BOLOGNESI

DICTAMEN FINAL

VISTA LA TESIS:

"Liderazgo militar y la capacidad de la toma de decisiones en los Cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", Lima 2025",

Presentado por los graduandos:

Cad IV Inf Villalba Pérez Félix Abraham; y
Cad IV Inf. Torres Jiménez Rivaldo Héctor

CONSIDERANDO:

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

Dr. Miguel Estrada Terrones:

Mg.: Rogger Alberto Cabrejos Saenz

Revisor Temático

Revisor Metodológico

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

Lima, 01 de diciembre de 2025

Atentamente

Dr. Miguel Ángel Mariano, Estrada Terrones
Docente Asesor - Revisor Temático

FIRMA

POST FIRMA: ROGGER A. CABREJOS SAENZ
DNI: 44062059

MG. REVISOR METODOLÓGICO

Anexo 9. Dictamen final asesor Metodológico (DINVEST)



PERÚ

Ministerio de
Defensa

Ejército
del Perú

Comando
de Educación y
Doctrina del Ejército

Escuela Militar
de Chorrillos
"CFB"

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

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CRL. FRANCISCO BOLOGNESI

DICTAMEN FINAL

VISTA LA TESIS:

"Liderazgo militar y la capacidad de la toma de decisiones en los Cadetes de cuarto año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", Lima 2025",

Presentado por los graduandos:

Cad IV Inf Villalba Pérez Félix Abraham; y
Cad IV Inf. Torres Jiménez Rivaldo Héctor

CONSIDERANDO:

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

Dr. Miguel Estrada Terrones:

Mg.: Rogger Alberto Cabrejos Saenz

Revisor Temático

Revisor Metodológico

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

Lima, 01 de diciembre de 2025

Atentamente

Dr. Miguel Ángel Mariano, Estrada Terrones
Docente Asesor - Revisor Temático

FIRMA

POST FIRMA: ROGGER A. CABREJOS SAENZ
DNI: 44062059

MG. REVISOR METODOLÓGICO

Anexo 10. Acta de sustentación (DINVEST)

219

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



ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
"CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE LA PROMOCIÓN CXXXII

En el distrito de Chorrillos de la ciudad de Lima, siendo las 12:00 horas del día 23... de diciembre de 2025, se dio inicio a la sustentación de la Tesis titulada:

Liderazgo Militar y la capacidad de toma de decisiones en cadetes de cuarto año de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB" 2025

Presentada por:

BACH. *Villalba Pérez Félix Abraham*
BACH. *Tarres Jiménez Rivaldo Hector*

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

Presidente: *Roberto Manuel Galvez Castro*
Secretario: *Ana María Holgado Quispe*
Vocal : *Jorge Elisban Martin Caro Ybarra*

Concluida la sustentación, los miembros del Jurado dictaminaron:

APROBADO POR MAYORÍA (14)

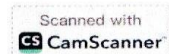
APROBADA POR EXCELENCIA (); APROBADA POR UNANIMIDAD ();
APROBADA POR MAYORÍA (X): OBSERVADA (); DESAPROBADA ()

Siendo las 12:50... horas del día 23.... de diciembre de 2025, se dio por concluido el presente acto académico, firmando los miembros del Jurado.

[Signature]
DNI: 09822502
VOCAL

[Signature]
DNI: 08145828
SECRETARIO

[Signature]
DNI: 83280291
PRESIDENTE
Roberto Galvez Castro



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