

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”



ÉTICA MILITAR Y EL LIDERAZGO DE LOS CADETES DE CUARTO
AÑO DE INFANTERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
“CFB” LIMA, 2025

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

Autores:

Einer Rubén Chambi Torres

0000-0003-4309-2980

Diego Alexi López García

0009-0009-2413-9094

Asesor:

Mg. David Meneses Guerrero

0000-0001-6289-3439

Lima – Perú

2025

Reporte de turnitin



Página 2 de 122 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trrcoid::12350:539755139




21% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

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

Fuentes principales

- 20%  Fuentes de Internet
- 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.



Página 2 de 122 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trrcoid::12350:539755139



ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS

CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI

Declaración jurada de autoría

Los bachilleres **Einer Rubén Chambi Torres** y **Diego Alexi López García** del Arma de Infantería, de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, (EMCH “CFB”) identificados con DNI N° 74064983 y N° 71565830 respectivamente, declaramos bajo juramento que:

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

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

Chorrillos, 20 de octubre del 2025.

Einer Rubén Chambi Torres
DNI: 74064983

Diego Alexi López García
DNI: 71565830

Autorización de publicación

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

La autorización para la publicación electrónica en la plataforma del Repositorio Institucional Digital de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" se otorga en conformidad con el Decreto Legislativo N° 822, relativo a la Ley de los Derechos de Autor, la Ley N° 30035 del Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso y el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para la obtención de grados académicos y títulos profesionales RENATI.

1. Datos personales

Autor 1: Einer Rubén Chambi Torres	Autor 2: Diego Alexi López García
N° DNI: 74064983	N° DNI: 71565830
Teléfono: 916844902	Teléfono: 994829918
Correo-e: echambit@escuelamilitar.edu.pe	Correo-e: dlopezg@escuelamilitar.edu.pe
ORCID: 0000-0003-4309-2980	ORCID: 0009-0009-2413-9094

2. Datos de la obra

Título: ÉTICA MILITAR Y EL LIDERAZGO DE LOS CADETES DE CUARTO AÑO DE INFANTERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CFB” LIMA, 2025	
Tipo de obra: Tesis	
Asesor: Mg Meneses Guerrero David	
0000-0001-6289-3439	
Año de publicación: 2025	

3. Declaraciones

El autor declara que:

- La obra constituye una creación original y de mi propia y exclusiva creación, ejecutada sin infringir ni usurpar los derechos de autor de terceros.
- La obra no ha transgredido ningún derecho moral ni patrimonial de los autores.

- No incluye afirmaciones difamatorias en contra de terceros y respeta el derecho a la imagen, la privacidad, el buen nombre y otros derechos constitucionales de los individuos.
- Correspondo a la titularidad de los derechos patrimoniales sobre la obra y no recae ninguna obligación sobre ella.

Por consiguiente, todo lo especificado en el presente formato, particularmente lo detallado en el numeral dos, se caracteriza como Declaración Jurada. Por consiguiente, me comprometo a actuar en defensa de LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI" frente a cualquier reclamación de terceros que pueda surgir en relación con este asunto. Para todas las circunstancias, la ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI" desempeña el papel de tercero de buena fe.

Publicación de su investigación en el Repositorio Institucional de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"

Publicación de su investigación en el Repositorio Institucional de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"

TIPO DE ACCESO A SU INVESTIGACIÓN

Acceso abierto


Acceso restringido (12 a 24 meses)

JUSTIFICACIÓN (de acceso restringido)

Contiene información militar.



Einer Rubén Chambi Torres
DNI: 74064983



Diego Alexi López García
DNI: 71565830

Agradecimiento

A Dios, por guiarnos en cada paso y brindarnos fuerza y sabiduría en nuestro camino académico y personal.

A nuestros padres, por su amor, comprensión y constante apoyo que ha sido fundamental en nuestra formación.

A nuestros instructores, por sus enseñanzas, paciencia y compromiso en forjar nuestro carácter y vocación profesional.

Dedicatoria

A nuestros padres, por ser el pilar de nuestras vidas y motivarnos a superarnos cada día con su ejemplo y cariño.

A la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, por acogernos y brindarnos una formación integral y valores sólidos para servir a la patria.

A nuestras enamoradas que han sido de motivación constante en este largo camino, Cate y Diana, nuestras compañeras de aventuras.

Índice

	Pág.
Carátula.....	i
Reporte de turnitin	ii
Declaración jurada de autoría	iii
Autorización de publicación	iv
Agradecimiento.....	vi
Dedicatoria.....	vii
Índice.....	viii
Índice de tablas	xi
Índice de figuras.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1. Descripción problemática	18
1.2. Delimitación de la investigación.....	23
1.2.1. Espacial	23
1.2.2. Temporal	23
1.2.3. Teórica	24
1.3. Formulación del problema	24
1.3.1. Problema general	24
1.3.2. Problemas específicos.....	24
1.4. Objetivos de la investigación	24
1.4.1. Objetivo general.....	24
1.4.2. Objetivos específicos	25
1.5. Justificación e importancia de la investigación	25
1.5.1. Justificación teórica	25
1.5.2. Justificación metodológica.....	25

1.5.3.	Justificación práctica.....	26
1.5.4.	Importancia de la investigación	26
1.6.	Limitaciones de la investigación.....	27
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....		28
2.1.	Antecedentes de la investigación	28
2.1.1.	Antecedentes internacionales.....	28
2.1.2.	Antecedentes nacionales	31
2.2.	Bases teóricas.....	34
2.2.1.	Variable 1: Ética militar.....	34
2.2.2.	Variable 2: Liderazgo	40
2.3.	Marco conceptual.....	46
2.4.	Operacionalización de las variables.....	51
2.5.	Formulación de hipótesis	52
2.5.1.	Hipótesis general.....	52
2.5.2.	Hipótesis específicas.....	52
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....		53
3.1.	Enfoque de investigación.....	53
3.2.	Tipo de investigación.....	53
3.3.	Método de investigación.....	54
3.4.	Alcance de investigación (nivel).....	54
3.5.	Diseño de la investigación	55
3.6.	Población, muestra, unidad de estudio.....	55
3.6.1.	Población de estudio	55
3.6.2.	Muestra de estudio	56
3.6.3.	Unidad de estudio	57
3.7.	Técnica e instrumento para la recolección de datos.....	57
3.7.1.	Técnica de recolección de datos	57
3.7.2.	Instrumento de recolección de datos.....	58
3.7.3.	Validez y confiabilidad de los instrumentos de medición	59

3.8.	Procesamiento y método de análisis de datos	62
3.8.1.	Técnica para el procesamiento de datos.....	62
3.8.2.	Método de análisis de datos	63
3.9.	Aspectos éticos.....	64
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....		65
4.1.	Análisis descriptivo.....	65
4.2.	Análisis inferencial	73
4.2.1.	Contrastación de la Hipótesis General (HG)	73
4.2.2.	Contrastación de la Hipótesis Específica 1 (HE1).....	75
4.2.3.	Contrastación de la Hipótesis Específica 2 (HE2).....	77
4.2.4.	Contrastación de la Hipótesis Específica 3 (HE3).....	79
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS		81
CONCLUSIONES		90
RECOMENDACIONES.....		92
REFERENCIAS.....		94
Anexos		110
Anexo 1. Matriz de consistencia		111
Anexo 2. Instrumento de recolección de datos		112
Anexo 3. Autorización para la recolección de datos.....		114
Anexo 4. Base de datos (de prueba piloto)		115
Anexo 5. Base de datos (origen de resultados)		116
Anexo 6. Propuesta de mejora		118
Anexo 7. Validación por juicio de expertos.....		120
Anexo 8. Dictamen final revisor (DINVEST)		123
Anexo 9. Acta de sustentación (DINVEST)		124
Anexo 10. Otros (DINVEST)		125

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de las variables.....	51
Tabla 2. Diagrama de Likert	58
Tabla 3. Criterio de confiabilidad valores.....	60
Tabla 4. Confiabilidad estadística del instrumento para medir la variable 1	61
Tabla 5. Confiabilidad estadística del instrumento para medir la variable 2.....	61
Tabla 6. Ética militar y Liderazgo	65
Tabla 7. Integridad moral y Liderazgo.....	67
Tabla 8. Respeto a derechos humanos y Liderazgo.....	69
Tabla 9. Compromiso profesional y Liderazgo	71
Tabla 12. Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis general	73
Tabla 13. Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 1	75
Tabla 14. Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 2	77
Tabla 15. Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 3	79

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Esquema de correlación.....	54
Figura 2. Alpha de Cronbach - fórmula y datos	61
Figura 3. Ética militar y Liderazgo	65
Figura 4. Integridad moral y Liderazgo	67
Figura 5. Respeto a derechos humanos y Liderazgo	69
Figura 6. Compromiso profesional y Liderazgo.....	71

Resumen

El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación existente entre la ética militar y el liderazgo en los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, durante el año 2025. Se empleó una metodología de tipo básica, con nivel descriptivo-correlacional y diseño no experimental, bajo un enfoque cuantitativo e hipotético-deductivo. La población estuvo conformada por los cadetes de Cuarto Año de Infantería, siendo la muestra de 80 cadetes seleccionados mediante muestreo probabilístico. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento principal se aplicó un cuestionario estructurado con escala de Likert, validado por expertos en investigación. Los resultados evidenciaron que la mayoría de los cadetes alcanzó niveles altos y medios tanto en ética militar como en liderazgo, lo cual sugiere una adecuada formación en ambos aspectos fundamentales para su desempeño profesional. El análisis estadístico, a través de la prueba de correlación de Spearman, demostró la existencia de una relación positiva alta y significativa entre ética militar y liderazgo, con un coeficiente de 0.818 y un nivel de significancia de 0.000. Se concluyó que los cadetes que presentan mayores niveles de ética militar muestran también mejores competencias de liderazgo, por lo que fortalecer la formación ética en la institución contribuye de manera decisiva al desarrollo de líderes íntegros y eficaces para el Ejército Peruano.

Palabras claves: Ética militar, liderazgo y cadetes de Cuarto Año de Infantería.

Abstract

The objective of this research was to determine the relationship between military ethics and leadership among Fourth-Year Infantry cadets at the Chorrillos Military School (CFB) during the year 2025. A basic methodology was used, with a descriptive-correlational level and a non-experimental design, under a quantitative and hypothetical-deductive approach. The population consisted of Fourth-Year Infantry cadets, with a sample of 80 cadets selected through probability sampling. A survey technique was used for data collection, and a structured questionnaire with a Likert scale, validated by research experts, was used as the main instrument. The results showed that the majority of cadets reached high and intermediate levels in both military ethics and leadership, which suggests adequate training in both fundamental aspects for their professional performance. Statistical analysis, using the Spearman correlation test, demonstrated a strong and significant positive relationship between military ethics and leadership, with a coefficient of 0.818 and a significance level of 0.000. It was concluded that cadets with higher levels of military ethics also demonstrate better leadership skills. Therefore, strengthening ethics training within the institution contributes decisively to the development of effective and upright leaders for the Peruvian Army.

Keywords: Military ethics, leadership, and Fourth-Year Infantry cadets.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se enmarcó en la profesión de armas, donde la ética militar y el liderazgo se integraron como ejes indisociables para orientar la conducta del cadete ante dilemas operativos y decisiones de mando (Maurer, 2025). Asimismo, la educación castrense contemporánea tendió a pasar de la mera difusión normativa a la integración de principios humanitarios en la toma de decisiones y en la comunicación de mando, situando la ética como competencia profesional observable (Stubbins, 2014).

En el contexto peruano, el Sector Defensa consolidó manuales y directrices de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario aplicables a todo el personal, los cuales sirvieron de referente doctrinario y pedagógico para la formación en escuelas como la EMCH “CFB” (Ministerio de Defensa, 2010). De forma complementaria, se realizaron programas conjuntos de capacitación entre el Centro de DIH y DD. HH. de las Fuerzas Armadas y el CICR, fortaleciendo la dimensión ética de la instrucción profesional del personal en servicio (CICR, 2023).

Evidencia reciente del propio repositorio institucional de la EMCH mostró relaciones positivas entre el fortalecimiento de la ética militar y el liderazgo en cadetes de cuarto año, lo que subrayó la relevancia de estudiar ambas variables en cohortes próximas a asumir responsabilidades de conducción (Veramatus y Atencio, 2024). Del mismo modo, se reportó asociación alta entre liderazgo y formación militar en cadetes de Caballería, aportando antecedentes empíricos útiles para focalizar el análisis en cadetes de Infantería en 2025 (Quispe y Coronado, 2025).

En el plano académico, se documentaron perspectivas y tendencias del liderazgo en ámbitos castrenses, destacando su carácter multidimensional (comunicación, toma de decisiones, motivación) y su vínculo con el desempeño institucional en entornos de alta exigencia (López y Rodríguez, 2024). A la vez, revisiones literarias sobre liderazgo militar sintetizaron que la eficacia de la conducción se sostuvo cuando los líderes internalizaron principios éticos que modelaron climas organizacionales y conductas de los subalternos (Noreña, 2019).

Sobre esta base, el estudio se propuso analizar la relación entre ética militar (integridad moral, respeto a los derechos humanos, compromiso profesional) y liderazgo (comunicación, decisión, motivación) en cadetes de cuarto año de Infantería de la EMCH “CFB”, considerando su proximidad a funciones de mando táctico en unidades de primer escalón. La delimitación temática se alineó con el marco sectorial vigente que aprobó y actualizó lineamientos formativos en DD. HH. y DIH para su incorporación transversal en la instrucción y el entrenamiento de las Fuerzas Armadas (Ministerio de Defensa, 2022).

La justificación radicó en que el fortalecimiento de la ética profesional contribuyó a generar contención y disciplina en el uso de la fuerza, favoreciendo conductas de protección a la población y observancia del DIH en situaciones complejas propias de la realidad nacional (CICR, 2018). A su vez, la doctrina de seguridad y defensa resaltó la centralidad de los derechos humanos para la legitimidad del accionar militar, reforzando la necesidad de formar líderes con juicio ético y responsabilidad pública (Ministerio de Defensa, 2005).

Finalmente, este trabajo buscó aportar evidencia aplicada para el perfeccionamiento de la formación del cadete de Infantería, articulando dimensiones éticas y competencias de liderazgo en instrumentos medibles y pertinentes para la realidad institucional (Garzón y Aguilar, 2024). Con ello, se pretendió nutrir decisiones curriculares y de entrenamiento en la EMCH “CFB”, fortaleciendo el tránsito del cadete hacia funciones de conducción bajo estándares profesionales y humanitarios exigidos por el marco nacional e internacional (López y Rodríguez, 2024).

El esquema de este estudio consta de cinco capítulos principales, que se desarrollan sistemáticamente en la siguiente secuencia:

El Capítulo I, denominado Planteamiento del problema, aborda la descripción problemática que existen con ética militar con el objetivo de incidir en liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de Infantería. Además, se da la delimitación de la investigación, identificar y articular los siguientes problemas y objetivos: generales y específicos, justificación, importancia y limitaciones del estudio.

En el desarrollo del Capítulo II es el Marco Teórico, se constató que los estudios relacionados con este tema formaron los antecedentes internacionales y nacionales. Por lo tanto, se apoya en una base teórica para transformaciones de dimensiones correspondientes y

también en un marco conceptual. Para este estudio se construyeron hipótesis generales y específicas, detallando el funcionamiento de las variables.

En el Capítulo III, conocido como Marco de Metodológico, se determinó que el diseño de este estudio sería descriptivo y correlativo. Además, se determinaron el tamaño de la muestra, las técnicas de recolección y procesamiento de datos.

El Capítulo IV versa sobre los resultados, dando detalles sobre el análisis descriptivo tratándose sobre la interpretación de los resultados estadísticos adjuntando las tablas y figuras correspondientes. Y sobre el análisis inferencial con la comprobación de las hipótesis, existe una relación significativa entre las variables del análisis.

Por último, el Capítulo V trata sobre la discusión de los resultados, contrastándolo con trabajos semejantes y comparándolos con el presente estudio.

Finalmente, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones propuestas.

CAPÍTULO I.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción problemática

El panorama internacional de la última década mostró un incremento sostenido de la complejidad operacional y del daño a civiles, de modo que, solo en 2024, las muertes de civiles en conflictos aumentaron 40% a nivel global según datos oficiales de Naciones Unidas, lo que evidenció la urgencia de reforzar marcos de conducta ética militar y de liderazgo en todas las fuerzas armadas (OHCHR, 2025). Esta dinámica se inscribió en un contexto de proliferación de conflictos: el Comité Internacional de la Cruz Roja reportó que en 2024 se documentaron 130 conflictos armados más del doble que quince años atrás lo cual subrayó la necesidad de capacidades de mando que tradujeran principios en prácticas cotidianas en unidades y academias militares (CICR, 2025).

En este entorno, la variable “ética militar” se relacionó directamente con el respeto a la vida, la dignidad humana y el cumplimiento del Derecho Internacional Humanitario, pues las variaciones en el apego a estas normas se reflejaron en frecuencias y porcentajes de víctimas civiles; por ejemplo, en julio de 2024 la Misión de Monitoreo de Derechos Humanos de la ONU en Ucrania informó 1,237 víctimas civiles (219 fallecidos y 1,018 heridos), el mes más letal desde octubre de 2022, lo que ilustró las consecuencias operacionales de decisiones que ignoraron obligaciones de distinción y precaución (OHCHR, 2024). Al mismo tiempo, informes regionales y temáticos del CICR destacaron que los Estados y organizaciones regionales avanzaron con logros desiguales en incorporar y difundir normas de IHL mediante comités nacionales y acciones formativas, un esfuerzo que fue imprescindible para convertir la ética declarada en disciplina observable durante la planificación, la conducción y la evaluación de operaciones (CICR, 2025).

La variable “liderazgo” se asoció con climas de unidad, comunicación, toma de decisiones y motivación capaces de sostener la conducta profesional bajo presión; en ese sentido, evidencia comparativa de personal militar británico mostró que en 2024 el 58% valoró como “baja” la moral del Servicio y solo el 40% se declaró satisfecho con su vida en el Servicio, indicadores que delataron déficits de liderazgo y gestión del cambio que impactaron cohesión y rendimiento (UK Ministry of Defence, 2024). A nivel organizacional, la literatura empírica

reciente sostuvo que las voces y prácticas éticas de los líderes mejoraron el desempeño de subordinados a través de mecanismos de identificación y de intercambio líder-miembro, consolidando así la relación entre liderazgo ético y eficacia operativa, aun en contextos de alta exigencia (Xia et al., 2024).

La interdependencia entre ética militar y liderazgo se manifestó también en políticas de integridad institucional que buscaron prevenir abusos, aumentar la transparencia y alinear la toma de decisiones con valores democráticos; la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), por ejemplo, continuó su programa Building Integrity para promover gobernanza, integridad y rendición de cuentas en defensa, con formación y herramientas para cuadros de mando y Estados aliados y socios (OTAN, 2025). En paralelo, evaluaciones sobre cumplimiento del Derecho Internacional Humanitario identificaron patrones de daño y desafíos emergentes incluida la necesidad de integrar enfoques de género y discapacidad en entrenamiento y manuales lo que reforzó la idea de que la ética no fue un aditamento retórico, sino un componente operativo que el liderazgo debía institucionalizar (Geneva Academy of International Humanitarian Law and Human Rights, 2024).

Bajo este telón de fondo, resultó pertinente estudiar a cadetes avanzados de una escuela militar, porque ellos se proyectaron como mandos inmediatos en escenarios donde decisiones tácticas se tradujeron en frecuencias y porcentajes concretos de vidas protegidas o dañadas; por ello, medir su ética profesional y su liderazgo permitió anticipar cómo habrían gestionado reglas de empuñamiento, trato a la población civil y conducción de equipos en situaciones de riesgo (U.S. Department of Defense, 2024). Además, diagnósticos organizacionales y análisis comparados sobre liderazgo militar señalaron que las percepciones de clima, la motivación y el alineamiento valorativo de futuros oficiales condicionaron la implementación de estándares de conducta, la confianza vertical y la calidad del desempeño en operaciones, lo que justificó un énfasis académico en la convergencia entre ambas variables (Keller et al., 2024).

A nivel nacional, el contexto de conflictividad social había exigido que la formación castrense reforzara estándares éticos y de liderazgo, pues en noviembre de 2025 la Defensoría del Pueblo registró 197 conflictos sociales, de los cuales 84,3% se mantenían activos y 15,7% latentes, con 58,4% en proceso de diálogo y 257 acciones colectivas de protesta en el mes. (Defensoría del Pueblo, 2025). La percepción ciudadana sobre las instituciones también había condicionado el énfasis educativo en ética y liderazgo: en el semestre enero-junio de 2025, solo 26,3% de la población declaró confiar en las Fuerzas Armadas frente a 67,5% que

manifestó no confiar, mientras que 3,0% de la población reportó haber recibido solicitud de “pago extra”, señal de riesgos de integridad en la interacción Estado–ciudadanía. (INEI, 2025).

En ese marco, el Sector Defensa había formalizado un andamiaje normativo para estandarizar la conducta militar: mediante Resolución Ministerial N.º 0066-2022-DE se aprobó el Manual de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario de las Fuerzas Armadas del Perú, instrumento que orientó la enseñanza y la actuación operativa en todo nivel. (Ministerio de Defensa, 2022). Complementariamente, el Decreto Supremo N.º 003-2020-DE aprobó el Reglamento del D. Leg. 1095 y definió principios, formas, condiciones y límites para el empleo y uso de la fuerza por parte de las Fuerzas Armadas en el territorio nacional, fijando reglas verificables que articularon legalidad, necesidad y proporcionalidad en escenarios de apoyo al orden interno. (Gobierno del Perú, 2020).

Sobre la Ética militar, el enfoque peruano había entendido la ética profesional como la integración de valores (honor, lealtad, disciplina y respeto a la dignidad humana) con obligaciones jurídicas del DIH y los derechos humanos, de modo que el mando y la tropa minimizaran daños y protegieran a la población aun bajo presión operacional. (Ministerio de Defensa, 2017). Este énfasis no fue solo declarativo: el Centro de DIH y Derechos Humanos de las FFAA ejecutó en 2025 programas de especialización dirigidos a personal militar y civil, reforzando competencias asesoras y operacionales en DD. HH., DIH y derecho operacional vinculadas a toma de decisiones en operaciones. (Ministerio de Defensa, 2025). Además, la cooperación técnica con el Comité Internacional de la Cruz Roja había ampliado el alcance formativo: durante 2020–2021, el CDIH–DDHH y el CICR desarrollaron 41 cursos de DIH/DIDH y principios sobre uso de la fuerza para 2.071 integrantes de las Fuerzas Armadas, consolidando una cultura de cumplimiento que respaldó la ética institucional en campo. (CICR, 2023).

Respecto al Liderazgo, la doctrina nacional había definido el liderazgo militar como una influencia profesional y moral que orientó al personal a cumplir la misión con integridad, alineando el ser, saber y hacer del líder a niveles directo, organizacional y estratégico en entornos complejos como el VRAEM y estados de emergencia. (Montenegro, 2022). En consecuencia, el liderazgo se concibió como multiplicador del poder de combate y del clima organizacional: formar líderes capaces de comunicar con claridad, decidir bajo presión y motivar por el ejemplo resultó indispensable para sostener disciplina, cohesión y autocontrol, y para traducir la normativa ética en conductas consistentes en la vida de cuartel y en el terreno.

(Fuerza Aérea del Perú, 2018). La relación entre ética y liderazgo se observó empíricamente en tesis recientes de la EMCH: en Artillería (2024), 79,3% de cadetes con alto nivel de ética exhibió liderazgo elevado y la correlación de Spearman fue 0,769 ($p = 0,000$), evidenciando asociación positiva sustantiva entre ambas variables. (Veramatus y Atencio, 2024). De modo convergente, en Infantería (2024) se reportó que 91,4% de cadetes con alta disciplina (constructo íntimamente ligado a la ética profesional) presentó alto liderazgo y la correlación de Spearman alcanzó 0,893 ($p = 0,000$), reforzando que la formación ética incidió en competencias de mando y conducción del personal. (Santisteban y Zelada, 2024).

En síntesis, las evidencias estadísticas nacionales y el marco institucional peruano habían sustentado la necesidad de fortalecer, de manera simultánea, ética militar y liderazgo en cadetes: por un lado, para responder a un entorno social exigente con reglas claras de uso de la fuerza y, por otro, para desarrollar líderes que comunicaran, decidieran y motivaran coherentemente con los valores de la profesión militar. (Defensoría del Pueblo, 2025).

En la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, la ética militar se articuló como un conjunto de valores y reglas de conducta que orientaron la formación del cadete hacia la protección de la vida, el respeto a la dignidad humana y la disciplina en el empleo de la fuerza, conforme al Manual de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario de las Fuerzas Armadas del Perú (Ministerio de Defensa, 2022). Esta orientación doctrinaria se tradujo operativamente en reglas claras para planear, conducir y evaluar acciones de apoyo al orden interno, bajo los principios de legalidad, necesidad y proporcionalidad establecidos en el Reglamento del Decreto Legislativo N.º 1095 (Gobierno del Perú, 2020).

Dentro de esta misma institución, la ética se operacionalizó en actividades de enseñanza y entrenamiento mediante materiales oficiales y cartillas del Centro de Derecho Internacional Humanitario y Derechos Humanos de las Fuerzas Armadas, que facilitaron la interiorización práctica de los estándares humanitarios en aulas, polígonos y ejercicios de mando (CDIH-DDHH, 2022). A nivel académico, la EMCH promovió estudios aplicados que vincularon explícitamente la ética con el desempeño del liderazgo, contribuyendo a que la formación castrense trascendiera la normativa y se convirtiera en una competencia profesional observable en el cadete próximo a ejercer conducción (Veramatus y Atencio, 2024).

La evidencia institucional mostró que, en una muestra de artillería de cuarto año, el 79,3% de los cadetes con alto nivel de ética militar exhibió liderazgo elevado y la correlación

de Spearman alcanzó 0,769 con $p = 0,000$, lo que reforzó la relevancia de priorizar integridad, respeto a derechos humanos y compromiso profesional en la EMCH (Veramatus y Atencio, 2024). Estos resultados confirmaron que la formación ética robusteció la capacidad de mando y el juicio en la toma de decisiones, en coherencia con el marco nacional que estandarizó obligaciones y límites en el empleo de la fuerza (Ministerio de Defensa, 2022).

Asimismo, investigaciones con cadetes de infantería de cuarto año evidenciaron que la disciplina (constructo íntimamente ligado al autocontrol y la ética profesional) se asoció con liderazgo alto en el 91,4% de los casos, sin registros de liderazgo bajo entre los disciplinados, lo que mostró sinergias entre conducta ética, cohesión y mando en la EMCH (Santisteban y Zelada, 2024). Esta convergencia sugirió que la ética, más que un discurso normativo, operó como fundamento de la cultura de unidad y del ejemplo personal que el cadete debía ejercer en contextos de presión (Santisteban y Zelada, 2024).

En la misma escuela, el liderazgo se entendió como la capacidad del cadete para influir profesional y moralmente en su equipo, comunicando con claridad, decidiendo bajo presión y motivando por el ejemplo; en una muestra de 77 cadetes, el 38,8% estuvo de acuerdo y el 36,3% totalmente de acuerdo en que las habilidades blandas se relacionaron con el desarrollo del liderazgo, estableciéndose una relación significativa entre ambos constructos (Campoverde y Centurión, 2023). Complementariamente, el análisis de disciplina y liderazgo en infantería mostró asociación muy alta (Spearman = 0,893; $p = 0,000$), apuntalando la idea de que el liderazgo efectivo emergió cuando el cadete sostuvo autocontrol, cumplimiento de órdenes y coherencia valorativa (Santisteban y Zelada, 2024).

Los estudios internos de la EMCH indicaron además que el liderazgo no se limitó a rasgos personales, sino que se construyó en la interacción entre valores institucionales y comportamientos observables (claridad en órdenes, escucha activa, responsabilidad en decisiones), convergiendo con hallazgos que vincularon liderazgo y valores militares en cohortes de cuarto año. Esta perspectiva formativa subrayó que el “ser, saber y hacer” del líder se afianzó cuando la influencia estuvo mediada por integridad, lealtad y vocación de servicio, permitiendo al cadete traducir expectativas doctrinarias en prácticas consistentes en el aula, el campo y la vida de cuartel (Carrasco y Sani, 2025).

En términos de marco de actuación, el liderazgo que la EMCH promovió se ancló en estándares éticos nacionales de derechos humanos y DIH, de modo que la comunicación de

órdenes, el análisis de situaciones y la resolución bajo presión se ejecutaron dentro de límites jurídicos y principios humanitarios que resguardaron a la población y a las propias fuerzas (Ministerio de Defensa, 2022). De esta manera, la responsabilidad en decisiones y el ejemplo personal del cadete se alinearon con las reglas de empleo y uso de la fuerza del Reglamento del Decreto Legislativo N.º 1095, cerrando el círculo entre mando efectivo y legitimidad del accionar (Gobierno del Perú, 2020).

Finalmente, en la experiencia académica de la EMCH, el liderazgo se evaluó y perfeccionó mediante instrumentos válidos (cuestionarios tipo Likert y contrastes correlacionales) que permitieron monitorear progresos en comunicación, decisión y motivación, a la vez que se contrastaron con dimensiones éticas para asegurar coherencia formativa integral (Campoverde y Centurión, 2023). La disponibilidad de bases, informes y repositorios institucionales hizo posible retroalimentar el currículo y los planes de instrucción con evidencia local, fortaleciendo el tránsito del cadete hacia funciones de mando inmediato con estándares profesionales y humanitarios verificables (Santisteban y Zelada, 2024).

1.2. Delimitación de la investigación

1.2.1. Espacial

Espacialmente, la investigación se delimitó a la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, en Lima, y abarcó a los cadetes de Cuarto Año de Infantería dentro de los escenarios formativos institucionales (aulas, campos de entrenamiento y vida de cuartel) definidos por su propio marco organizacional (Escuela Militar de Chorrillos, 2025). Esta acotación comprendió espacios y actividades académicas y militares que el Reglamento del Sistema de Investigación y la normativa interna reconocieron como ámbitos formales para la recolección y evaluación de evidencias durante la formación del cadete (Escuela Militar de Chorrillos, 2022).

1.2.2. Temporal

Temporalmente, el estudio se circunscribió al año académico 2025, periodo en el que permanecieron vigentes las directrices nacionales sobre derechos humanos y derecho internacional humanitario para la enseñanza y el entrenamiento del personal militar, lo que aseguró consistencia normativa en las mediciones realizadas (Ministerio de Defensa, 2022). Este marco temporal dialogó con el contexto nacional de conflictividad y exigencias de

legitimidad institucional documentado en los reportes oficiales de 2025, razón por la cual se observaron conductas éticas y de liderazgo en el mismo ciclo anual para asegurar pertinencia contextual (Defensoría del Pueblo, 2025).

1.2.3. Teórica

Teóricamente, la variable ética militar se definió como la internalización de valores institucionales articulados al derecho internacional humanitario y a los derechos humanos, siguiendo los lineamientos aprobados para las Fuerzas Armadas del Perú y su traducción en prácticas de formación y actuación (Ministerio de Defensa, 2022). A su vez, la variable liderazgo se delimitó como la capacidad de influencia profesional y moral operacionalizada en comunicación, toma de decisiones y motivación en cadetes de cuarto año, con sustento en evidencia empírica publicada en el repositorio institucional de la EMCH para cohortes recientes (Carrasco y Sani, 2025).

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

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

1.3.2. Problemas específicos

¿Cuál es la relación que existe entre la integridad moral y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” Lima, 2025?

¿Cuál es la relación que existe entre el respeto a derechos humanos y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025?

¿Cuál es la relación que existe entre el compromiso profesional y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” Lima, 2025?

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

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

1.4.2. *Objetivos específicos*

Determinar la relación que existe entre la integridad moral y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

Determinar la relación que existe entre el respeto a derechos humanos y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

Determinar la relación que existe entre el compromiso profesional y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

1.5. Justificación e importancia de la investigación

1.5.1. *Justificación teórica*

Teóricamente, el estudio se justificó porque aportó a la comprensión de cómo el liderazgo ético incidió en el desempeño y en los comportamientos prosociales dentro de organizaciones públicas, ofreciendo un marco explicativo para relacionar integridad, comunicación, decisión y motivación con resultados observables en contextos de alta demanda como el militar (Abdi et al., 2024). Asimismo, la doctrina peruana integró principios de derechos humanos y derecho internacional humanitario a la formación profesional, brindando un fundamento teórico normativo para modelar la conducta del cadete y evaluar su interiorización como componente de la ética militar (Ministerio de Defensa, 2022).

1.5.2. *Justificación metodológica*

Metodológicamente, el enfoque cuantitativo con diseño no experimental y alcance descriptivo-correlacional se consideró idóneo para estimar la dirección y magnitud de la asociación entre ética militar y liderazgo sin manipular variables, utilizando mediciones estandarizadas y análisis de correlación sobre datos observados en su contexto natural (Aucancela, 2021). De forma convergente, tesis recientes en el repositorio institucional de la EMCH emplearon diseños básicos, no experimentales y correlacionales con encuestas tipo Likert para relacionar liderazgo y valores en cadetes de cuarto año, lo que respaldó la pertinencia y reproducibilidad del presente diseño (Carrasco y Sani, 2025).

1.5.3. Justificación práctica

Prácticamente, la investigación se justificó porque la EMCH “CFB” formó futuros mandos cuya actuación debió alinearse con estándares éticos y reglas de uso de la fuerza, de modo que medir la ética profesional y el liderazgo permitió retroalimentar la formación con evidencia aplicada para decisiones curriculares y de entrenamiento (Ministerio de Defensa, 2022). Adicionalmente, el contexto nacional de conflictividad social documentado durante 2025 exigió cuadros de mando capaces de conducir con legitimidad y contención, reforzando la necesidad de fortalecer competencias éticas y de liderazgo desde la escuela (Defensoría del Pueblo, 2025).

1.5.4. Importancia de la investigación

La investigación fue importante en el plano académico porque aportó evidencia sobre cómo el liderazgo ético se vinculó con comportamientos prosociales, climas de trabajo y resultados organizacionales, consolidando un marco explicativo aplicable a la formación militar y a la evaluación de competencias de mando en contextos exigentes (Núñez y Espinosa, 2024). A la vez, se apoyó en hallazgos locales que relacionaron liderazgo y valores militares en cadetes de cuarto año, lo que reforzó la pertinencia de estudiar, medir y retroalimentar estas variables en la EMCH con instrumentos válidos y confiables (Carrasco y Sani, 2025).

Desde la perspectiva institucional y de legitimidad, la investigación fue relevante porque se alineó con el marco normativo del Sector Defensa que integró Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario en la enseñanza y el entrenamiento, estableciendo estándares verificables para la conducta profesional del personal militar (Ministerio de Defensa, 2022). Igualmente, cobró importancia práctica en un entorno de conflictividad social donde se activaron alertas y protestas de manera recurrente, lo que demandó liderazgos capaces de traducir la normativa ética en decisiones operativas con contención y respeto a la población (Defensoría del Pueblo, 2025).

Operativamente, el estudio fue significativo porque la evidencia institucional mostró que el 91,4% de los cadetes con alta disciplina presentó liderazgo alto y una correlación de Spearman de 0,893 ($p = 0,000$), indicando que fortalecer la ética y la disciplina contribuyó a perfiles de mando más eficaces y coherentes (Santisteban y Zelada, 2024). Además, en 2025 solo el 26,3% de la población declaró confiar en las Fuerzas Armadas frente al 67,5% que

expresó desconfianza, por lo que desarrollar líderes éticos y competentes se consideró esencial para la confianza pública y la legitimidad del accionar institucional (INEI, 2025).

1.6. Limitaciones de la investigación

La falta de tiempo se presentó porque el calendario académico y las actividades militares comprimieron las ventanas para recolectar y depurar datos; para afrontarlo, se programó la aplicación del cuestionario en bloques cortos durante instrucción en aula, se utilizó un formulario digital que redujo tiempos de llenado y tabulación, se capacitó a asistentes para levantar información en paralelo por compañías, y se coordinó con jefaturas para asegurar accesos y horarios; además, se ejecutó control de calidad concurrente (revisión de consistencias al cierre de cada jornada) y se automatizó el procesamiento descriptivo y correlacional con plantillas preconfiguradas, lo que permitió cumplir el cronograma sin sacrificar la rigurosidad.

La información limitada se manifestó en restricciones de acceso a documentos internos y en la disponibilidad parcial de antecedentes específicos; para mitigarlo, se fortaleció el instrumento de medición con validación de contenido por jueces expertos y una prueba piloto, se incorporaron ítems proxy para captar conductas éticas y de liderazgo observables, y se amplió la revisión de fuentes secundarias (normativa y manuales institucionales) para contextualizar hallazgos; adicionalmente, se garantizó anonimato y consentimiento informado para elevar la tasa de respuesta, se registraron notas de campo para complementar interpretaciones y se explicitó el alcance del estudio, recomendando futuras ampliaciones a otras armas y cohortes para robustecer la generalización.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

Rojas y Afanador (2024), en su artículo: “La intersección entre el liderazgo militar y la bioética”, realizado en la Universidad del Aire (Air University), Maxwell Air Force Base, Montgomery – Estados Unidos. Objetivo: se exploró la relación entre bioética global, pensamiento complejo y liderazgo militar para proponer un modelo de formación que disminuyera la probabilidad de hechos contrarios a los derechos humanos y fortaleciera la conducción ética. Metodología: se elaboró un ensayo analítico de revisión y síntesis teórica, con mapeo de conceptos, tabla de dimensiones de la bioética global y un esquema gráfico de modelo de liderazgo. Población y muestra: no se trabajó con unidades de análisis empíricas ni con muestra, al tratarse de una reflexión teórica. Técnica e instrumento de recolección de datos: se empleó análisis documental de literatura académica y doctrinal, integrando marcos como ADP 6-22 y enfoques de Logos–Ethos–Pathos. Resultados: se sistematizaron dimensiones (pensamiento de sistemas complejos, expansión de consideraciones bioéticas, desafíos planetarios y toma de decisiones en situaciones complejas) y se propuso un modelo de liderazgo que articuló educación, entrenamiento y experiencia en niveles directo, ejecutivo y estratégico. Conclusiones: se concluyó que la formación del líder militar debía integrar ética y complejidad, desarrollar inteligencia emocional y carácter, y equilibrar misión, derechos y bienestar de involucrados; asimismo, se afirmó que programas con selección, mentoría y aprendizaje continuo, alineados a los niveles de responsabilidad, fortalecerían la prevención de abusos y consolidarían organizaciones confiables.

De la Pisa (2025), en su artículo: “Virtudes morales y ética militar”, realizado en el Ministerio de Defensa de España, Madrid – España. Objetivo: se examinó la dimensión ética de la profesión militar y se propuso explícitamente una guía basada en virtudes para orientar el empleo legítimo, claro y estrictamente proporcional de la fuerza en defensa del bien común. Metodología: se desarrolló una monografía de reflexión filosófica y ética, sustentada en revisión bibliográfica y fuentes normativas militares. Población y muestra: no se trabajó con unidades empíricas ni con muestreo por tratarse de obra teórica. Técnica e instrumento de

recolección de datos: se empleó análisis documental de textos sobre guerra justa, derecho internacional humanitario, ordenanzas y códigos de conducta. Resultados: se sistematizaron categorías como ethos profesional, virtudes morales (prudencia, justicia, fortaleza y templanza) y valores castrenses, y se articuló un itinerario formativo del carácter. Conclusiones: se concluyó que la ética militar exigió la integración de virtudes estables del carácter con conocimientos normativos para que el soldado ejerciera la fuerza bajo criterios de legitimidad y proporcionalidad, preservando la dignidad humana; se afirmó que la formación en virtudes fortaleció la toma de decisiones en combate, redujo conductas desviadas y facilitó el regreso a la vida civil con integridad moral; y se sostuvo que la institucionalización de la educación ética, la mentoría y el ejemplo de mando reforzaron la confianza social en las Fuerzas Armadas.

Olsthoorn (2023), en su artículo: “Military Leadership and Ethics”, realizado en la Netherlands Defence Academy, Breda – Países Bajos. Objetivo: se examinó la integración de liderazgo y ética como un solo dominio en el contexto militar, proponiéndose comprender su interacción para prevenir el paso del uso lícito de la fuerza a la violencia excesiva. Metodología: se desarrolló un capítulo de obra de referencia con revisión conceptual y análisis crítico de teorías de liderazgo y corrientes éticas, articulando un marco que vinculó carácter, situación y conducción. Población y muestra: no se trabajó con unidades empíricas ni con muestreo por tratarse de una contribución teórica. Técnica e instrumento de recolección de datos: se empleó análisis documental de literatura académica, manuales y códigos, contrastando enfoques de ética de la virtud, deontología y utilitarismo con modelos de liderazgo contemporáneos. Resultados: se sistematizó que, aunque muchas fuerzas armadas optaron por la formación ética basada en el carácter, los factores situacionales y el estilo de liderazgo condicionaron la conducta, por lo que un enfoque interaccionista resultó más adecuado. Conclusiones: se concluyó que la ética constituyó un aspecto intrínseco del liderazgo y que la educación militar debía equilibrar reglas, virtudes y juicio práctico, fortaleciendo el carácter y la deliberación moral del líder para encarar dilemas complejos; asimismo, se afirmó que el buen liderazgo sostuvo la legalidad en el empleo de la fuerza y redujo el riesgo de abusos, recomendándose combinar formación aspiracional del carácter con guías normativas funcionales en todos los niveles de mando.

Jiménez et al. (2021), en su artículo: “La ética en el proceso militar para la toma de decisiones: en el interior del planeamiento operacional”, realizado en la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” (Sello Editorial ESMIC), Bogotá D.C. – Colombia.

Objetivo: se describió un marco ético aplicable al Proceso Militar para la Toma de Decisiones (PMTD) con el fin de asegurar la legitimidad en la conducción de operaciones. Metodología: se desarrolló una investigación documental y de análisis doctrinal, integrando manuales operacionales y de liderazgo, así como literatura académica, para mapear vacíos y proponer herramientas éticas dentro del planeamiento. Población y muestra: no se trabajó con unidades empíricas ni muestreo por tratarse de una contribución teórico-documental. Técnica e instrumento de recolección de datos: se empleó análisis de contenidos de doctrina (p. ej., MFE 5-0, JP 5-0, ATP 5-19, ADP 6-22) y fuentes académicas, con elaboración de figuras y esquemas de proceso. Resultados: se explicó que el PMTD constó de siete pasos y que la gestión del riesgo siguió cinco pasos cíclicos para estimar probabilidad e impacto, y se propuso integrar el “triángulo ético” (principios, virtudes y consecuencias) junto con la medición de la incertidumbre para anticipar dilemas y fortalecer la selección y el juego de cursos de acción. Conclusiones: se concluyó que la inclusión explícita de un marco ético en el planeamiento operacional redujo la transferencia de dilemas a las unidades en el terreno, mejoró el juicio moral de los planeadores y aumentó la probabilidad de decisiones legítimas y proporcionadas en entornos complejos.

García-Guiu y de Tienda (2022), en su artículo: “Formación ética de líderes militares: dilemas morales y estudio de casos”, realizado en el Centro Universitario de la Defensa (adscrito a la Universidad de Zaragoza), Zaragoza – España. Objetivo: se describió la conveniencia de emplear estudios de casos y dilemas morales, basados en hechos reales de organizaciones internacionales, para fortalecer la formación ética y el liderazgo responsable en los centros de formación militar. Metodología: se elaboró una contribución teórica de revisión y síntesis con propuesta didáctica, que organizó dilemas éticos contemporáneos como situaciones de aprendizaje para ejercitar el juicio moral. Población y muestra: no se trabajó con unidades empíricas ni muestreo por tratarse de un artículo conceptual. Técnica e instrumento de recolección de datos: se aplicó análisis documental de literatura académica y doctrinal, y se diseñaron casos prácticos para el entrenamiento en deliberación ética. Resultados: se sistematizó un catálogo de casos y competencias esperadas (toma de decisiones éticas, reflexión, pensamiento crítico, trabajo en equipo, comunicación asertiva, creatividad e iniciativa), explicitando su utilidad para preparar decisiones en contextos complejos. Conclusiones: se concluyó que la enseñanza mediante casos y dilemas éticos fortaleció el carácter y la competencia moral del líder militar, disminuyó el riesgo de conductas desviadas y apoyó la legitimidad y proporcionalidad en el empleo de la fuerza; así mismo, se recomendó

institucionalizar estos ejercicios en los planes de estudio y en la formación continua del personal de mando.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Veramatus y Atencio (2024), en su tesis de Licenciatura: “Fortalecimiento de la ética militar y liderazgo de los cadetes de Artillería de Cuarto Año de la Escuela Militar de Chorrillos ‘CFB’, 2024”, realizado en la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, Lima – Perú, plantearon como objetivo determinar la relación entre el fortalecimiento de la ética militar y el liderazgo. La metodología se enmarcó en el método hipotético-deductivo, con alcance descriptivo-correlacional y diseño no experimental, transversal. La población estuvo compuesta por 31 cadetes y la muestra fue no probabilística de tipo censal con 29 cadetes. La técnica fue la encuesta y el instrumento un cuestionario de ítems cerrados en escala Likert de 5 puntos, validado por juicio de expertos y piloto; la confiabilidad fue alta (α de Cronbach: $V1=0.895$; $V2=0.940$). En resultados descriptivos, el 79.3% presentó alto fortalecimiento de la ética militar; el liderazgo mostró 65.5% alto, 31.0% medio y 3.4% bajo, y dentro de quienes tuvieron alta ética, el 62.1% mostró alto liderazgo. En la prueba de hipótesis (Spearman), la relación general fue alta y significativa ($\rho=0.769$; $p=0.000$); por dimensiones también fue significativa: valores morales-liderazgo ($\rho=0.746$; $p=0.000$), disciplina militar-liderazgo ($\rho=0.807$; $p=0.000$) y comportamiento ético-liderazgo ($\rho=0.973$; $p=0.000$). Se concluyó que existió relación directa y significativa entre el fortalecimiento de la ética militar (y sus dimensiones) y el liderazgo de los cadetes, recomendándose reforzar la formación ética para potenciar competencias de liderazgo.

Colina y Arevalo (2024), en su tesis de Licenciatura: “Ética militar y desarrollo profesional de los cadetes de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos ‘CFB’, 2024”, realizado en la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, Lima – Perú: Objetivo, determinó la relación entre la ética militar y el desarrollo profesional en cadetes de Caballería. Metodología, se enmarcó en investigación básica, enfoque cuantitativo, nivel descriptivo-correlacional, método hipotético-deductivo y diseño no experimental, transversal. Población y muestra, abarcó 94 cadetes y trabajó con 76 seleccionados mediante muestreo probabilístico aleatorio (cálculo muestral al 95%). Técnica e instrumento de recolección de datos, aplicó encuesta con cuestionario de preguntas cerradas en escala Likert de cinco puntos; la validez se aseguró por juicio de expertos y la confiabilidad fue alta ($\alpha=0.895$ para ética militar; $\alpha=0.940$ para desarrollo profesional). Resultados, en las frecuencias se observó 57.9%

de cadetes con alto desarrollo profesional y alta ética, 27.6% con niveles medios en ambos, 9.2% con desarrollo alto y ética media, y 2.6% en niveles bajos; en el total de desarrollo profesional, 60.5% fue alto, 38.2% medio y 1.3% bajo. En la prueba de hipótesis, la correlación de Spearman general fue $\rho=0.755$ ($p=0.000$); por dimensiones, $\rho=0.869$ (fisiológico), $\rho=0.959$ (emocional) y $\rho=0.775$ (cognitivo), todas significativas. Conclusiones, se rechazó H_0 y se aceptó H_1 , evidenciándose una relación directa y significativa entre ética militar y desarrollo profesional, destacándose fortalecer la formación ética incluso en cadetes con alto desempeño.

Caro (2023), en su artículo: “Importancia de los Valores para la Implantación de la Ética en la Profesión Militar”, realizado en la Escuela Superior de Guerra del Ejército (ESGE), Lima – Perú. Objetivo: se determinó la importancia de los valores para implantar la ética en la profesión militar, atendiendo a su incidencia en el comportamiento profesional. Metodología: se desarrolló un estudio mixto de alcance analítico, que combinó revisión bibliográfica con trabajo de campo cualitativo y cuantitativo. Población y muestra: se trabajó con oficiales del Ejército del Perú (en actividad y retiro) y con cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos (EMCH); el artículo no especificó el tamaño muestral ni los criterios de selección. Técnica e instrumento de recolección de datos: se aplicaron entrevistas a oficiales y encuestas a cadetes, además del análisis documental de normativa y literatura especializada. Resultados: los hallazgos señalaron que los valores constituyeron la base de la ética profesional militar y evidenciaron la necesidad de contar con oficiales idóneos que modelaran y formaran en valores a los cadetes. Conclusiones: se concluyó que la práctica sostenida de valores determinó el comportamiento ético del oficial del Ejército y que el fortalecimiento institucional de la formación en valores (mediante campañas, liderazgo ejemplar y lineamientos claros) favoreció la implantación efectiva de la ética en la profesión militar y la legitimidad del accionar castrense.

Moliner (2020), en su tesis de Doctorado: “La ética militar y su importancia para el militar profesional”, realizado en la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), Madrid – España. Objetivo: se demostró que existía una legitimación del uso de la fuerza militar condicionada por exigencias éticas y se sistematizó la ética militar como marco para reflexionar y evaluar las condiciones, límites y responsabilidades del empleo letal. Metodología: se adoptó un enfoque cualitativo-interpretativo, con estudio de caso como herramienta y análisis documental de doctrina, teorías y fuentes jurídicas, integrando niveles de descripción exhaustiva de la realidad bélica. Población y muestra: no se trabajó con unidades

empíricas ni con muestreo por tratarse de investigación teórico-documental. Técnica e instrumento de recolección de datos: se analizaron textos académicos, manuales, normas y desarrollos doctrinales, organizando categorías analíticas (ius ad bellum, ius in bello, ética de la virtud, deontología, utilitarismo, ethos profesional). Resultados: se describieron argumentos y categorías que explicaron por qué la ética militar debía guiar el empleo legítimo, proporcional y humano de la fuerza. Conclusiones: se concluyó que la ética militar, entendida como deliberación profesional, resultó imprescindible para justificar moralmente el uso de la fuerza conforme al principio de humanidad y al Derecho Internacional; se afirmó que la formación ética rigurosa orientó decisiones en combate y misiones complejas, especialmente ante tecnologías emergentes y sistemas autónomos, manteniendo un control humano significativo; y se sostuvo que la Responsabilidad de Proteger podía ser moralmente legítima bajo condiciones estrictas, reforzando la legitimidad social del empleo de la fuerza y la confianza en las instituciones.

Concha y Villavicencio (2020), en su tesis para optar el grado de Bachiller en Ciencias Militares: “Estilos de liderazgo de los cadetes comandante de sección de Artillería de la Escuela Militar de Chorrillos”, realizado en la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, Lima – Perú: Objetivo, se determinó cómo fueron los estilos de liderazgo en los cadetes de Artillería en 2019. Metodología, se trabajó con enfoque mixto, nivel descriptivo simple, diseño no experimental y método deductivo, empleándose procesamiento en SPSS. Población y muestra, la población estuvo compuesta por 213 cadetes de 3.º año y la muestra fue de 32 cadetes de Artillería. Técnica e instrumento de recolección de datos, se aplicó encuesta mediante cuestionario de 15 ítems distribuidos en 3 dimensiones, con validación por juicio de expertos (V de Aiken). Resultados, en frecuencias: el liderazgo militar fue percibido como muy malo 9.4 %, malo 6.3 %, regular 21.9 %, bueno 46.9 % y muy bueno 15.6 %; la capacidad de mando se valoró como muy buena 37.5 % y buena 28.1 %; la dirección personalizada de grupo como muy buena 50.0 %; el trabajo en equipo como muy bueno 59.4 %; la autoridad como muy buena 40.6 %; la planificación como regular 37.5 %; los límites para un liderazgo responsable como bueno 40.6 % y muy bueno 37.5 %; el control de grupo como bueno 34.4 %; el liderazgo en clase como regular 40.6 %; la instrucción militar coadyuvó al liderazgo (bueno 46.9 %); la utilidad para proteger la nación fue muy buena 31.3 %; y los valores militares se reportaron mayormente entre regular y bueno (25 % cada uno). Conclusiones, se sostuvo que el liderazgo militar se formó tempranamente, la instrucción

fortaleció dicho liderazgo y la comunicación efectiva de los superiores modeló conductas para el futuro desempeño profesional.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Variable 1: *Ética militar*

Definición

La ética militar se entendió como el juicio y la justificación moral de las acciones militares, encargada de definir estándares de buena conducta para quienes integraron la profesión de armas y de acotar el uso legítimo de la fuerza bajo principios normativos verificables (Baumann, 2007). Asimismo, abarcó los valores y deberes institucionales que guiaron decisiones en contextos de riesgo, articulando la identidad profesional del soldado con códigos y tradiciones que históricamente delimitaron lo permitido y lo prohibido aún en la guerra (Inamori International Center, 2019).

Este campo se asentó en el Derecho Internacional Humanitario y en los Derechos Humanos, de modo que principios como distinción, proporcionalidad y precaución orientaron la planeación, la conducción y la evaluación de operaciones para minimizar daños a la población y a quienes quedaron fuera de combate (CICR, 2015). En la práctica, la ética militar supuso decidir bajo tensión con arreglo a reglas claras y a la dignidad humana, integrando criterios jurídicos y prudencia profesional en dilemas reales de triage, trato de prisioneros, protección de civiles y empleo gradual de la fuerza (Ministerio de Defensa, 2022).

Como profesión regulada del Estado, la ética militar se institucionalizó mediante manuales, adiestramientos y supervisión de la conducta, asegurando que el juicio moral se tradujera en competencias observables durante la formación y en el terreno, con estándares y responsabilidades definidos para cada nivel de mando (Ministerio de Defensa, 2022). En ese mismo sentido, los Estados reportaron y actualizaron doctrinas operacionales y marcos de referencia para alinearlas con obligaciones internacionales, reforzando la enseñanza del derecho operacional y la accountability del uso de la fuerza en las fuerzas armadas (Naciones Unidas, 2024).

La ética militar también comprendió la integridad institucional y la prevención de la corrupción, porque la transparencia, la rendición de cuentas y los controles internos condicionaron la legitimidad del empleo de la fuerza y la confianza pública, elementos

esenciales para el mandato y la disciplina (OTAN, 2020). En esa línea, la gobernanza del sector seguridad y la formación en toma de decisiones éticas fueron ejes para fortalecer la profesionalización, reducir conductas impropias y establecer culturas organizacionales que respaldaran el cumplimiento normativo y el ejemplo del liderazgo (DCAF, 2015).

Los desafíos contemporáneos mostraron que la ética militar no se agotó en la norma escrita, pues las decisiones clínicas en combate, el trato a heridos y detenidos y la gestión de daños colaterales exigieron deliberación prudente y criterios humanitarios aplicados caso por caso (CICR, 2015). A la vez, marcos doctrinarios sobre virtudes y carácter profesional subrayaron que el honor, la templanza, el valor y la justicia orientaron el juicio del soldado, sosteniendo la obediencia disciplinada sin anular la responsabilidad moral individual frente a órdenes y situaciones complejas (De la Pisa, 2025).

En síntesis, la ética militar se definió como un sistema de principios, normas y virtudes que ordenó el ejercicio del mando y la conducta del personal, articulando el ser, saber y hacer del militar con la misión, la ley y la protección de la vida, y sirviendo de base al liderazgo profesional que la institución esperó de sus cuadros (Arista, 2024). Desde la formación académica y el entrenamiento, esta ética se enseñó y evaluó mediante instrumentos, casos y entrenamiento continuo, de modo que la toma de decisiones, la comunicación y la motivación se mantuvieran coherentes con el marco humanitario y la legalidad vigente (Ministerio de Defensa, 2022).

Teorías

La primera teoría relevante había sido la Tradición de la Guerra Justa, que articuló criterios para decidir cuándo el recurso a la fuerza resultó moralmente justificable (*jus ad bellum*) y cómo se condujeron las hostilidades con límites éticos y jurídicos (*jus in bello*), y que en el debate contemporáneo se utilizó incluso para abordar moral e “moral injury” como parte de la responsabilidad política y operativa de la guerra (Molendijk, 2024). En su dimensión operativa, esta tradición se concretó en principios hoy positivados por el derecho internacional humanitario distinción y proporcionalidad, entre otros que exigieron separar objetivos militares de personas y bienes civiles y calibrar el daño incidental permitido respecto de la ventaja militar prevista, por lo que la deliberación ética del mando se tradujo en reglas verificables en el terreno (CICR, 2023).

La segunda teoría clave había sido la ética de la virtud aplicada a la profesión militar, que desplazó el foco desde el acto aislado hacia el carácter del agente, sosteniendo que virtudes como templanza, justicia, coraje, honestidad y prudencia configuraron hábitos prácticos que permitieron decidir correctamente bajo presión y en contextos de ambigüedad donde reglas y cálculos de consecuencias no ofrecieron una guía suficiente (Pfaff, 2023). En esa línea, la formación del carácter profesional se entendió como resultado de un proceso educativo y organizacional aprendizaje por ejemplo, entrenamiento deliberado y cultura institucional que integró virtudes con valores del servicio y evitó reducir la ética a mero cumplimiento normativo, proponiéndose una interacción entre persona, situación y misión para sostener la conducta debida (Garb, 2023).

La tercera teoría central había sido la deontología del deber en la función armada, que estableció obligaciones negativas y positivas para la obediencia responsable entre ellas, el deber de desobedecer órdenes manifiestamente ilícitas y que ancló la imputación individual en la prohibición de refugiarse en la obediencia ciega ante violaciones evidentes del derecho de la guerra (Grimal y Pollard, 2021). Este enfoque definió un marco de responsabilidades escalonadas desde el ejecutor hasta el mando e insistió en que la educación, las reglas de enfrentamiento y la asesoría jurídica operacional debieron preparar al militar para reconocer la ilicitud patente y actuar en consecuencia, incluso en entornos de nuevas tecnologías y autonomía creciente (Geneva Call, 2013).

En síntesis, estas teorías se dimensionaron en la investigación como Integridad moral (predominio de virtudes y deberes del carácter profesional), Respeto a derechos humanos (aplicación de distinción, proporcionalidad y precaución en la conducción) y Compromiso profesional (interiorización institucional de reglas y responsabilidades del servicio) (Ministerio de Defensa, 2022).

Dimensión 1. Integridad moral

La integridad moral se entendió como la congruencia estable entre convicciones, palabras y acciones del sujeto, de modo que su identidad práctica se mantuvo unida en el tiempo y, a la vez, rindió cuentas ante otros como una virtud social que “sostuvo algo” valioso en el espacio público (Cox et al., 2024). En esta línea, se sostuvo que no bastó la simple coherencia interna, pues la integridad exigió deliberación responsable y aplicación prudente de principios

ante dilemas reales, evitando la deriva hacia el fanatismo que confundió tenacidad con respeto debido a la deliberación compartida (Camps, 2025).

Desde el plano institucional, la integridad moral se vinculó con definiciones operativas de integridad pública como adhesión constante a valores y normas éticas para anteponer el interés general, lo que ofreció un puente entre la virtud personal y los estándares verificables de conducta en organizaciones del Estado (OCDE, 2020). En el ámbito castrense peruano, los códigos y manuales oficiales exigieron actuar con integridad, rectitud y honradez en la administración de personas y recursos, trasladando la noción moral a deberes profesionales explícitos y observables en la formación y en el servicio (Ministerio de Defensa, 2005).

La literatura internacional de referencia sostuvo, además, que la integridad moral se definió por la congruencia entre creencias, decisiones y acciones, entendida como disposición estable que guio la elección correcta bajo presión y sostuvo la confianza social, especialmente cuando el marco legal ofreció límites y la prudencia operativa reclamó juicio (UNODC, 2017). Al interior de la filosofía moral contemporánea, ello se articuló con visiones que integraron coherencia del yo, compromiso público y virtudes prácticas (honestidad, responsabilidad y templanza) como rasgos que robustecieron la agencia moral y permitieron distinguir integridad de mera conformidad o de rigidez dogmática (Cox et al., 2024).

Finalmente, en la gestión pública peruana reciente, la integridad moral se operacionalizó mediante un modelo normativo que promovió liderazgo ejemplar, transparencia y gestión de riesgos de integridad, reforzando que la virtud individual se tradujera en culturas organizacionales y decisiones cotidianas consistentes con el interés público (Presidencia del Consejo de Ministros, 2025). En consecuencia, la integridad moral se proyectó como fundamento transversal para prevenir abusos, sostener la legitimidad institucional y dotar de coherencia ética a la toma de decisiones en contextos de alta exigencia profesional (OCDE, 2020).

Dimensión 2. Respeto a derechos humanos

El respeto a los derechos humanos se entendió como la actitud y práctica mediante la cual se reconoció la dignidad inherente de todas las personas y se acataron las obligaciones estatales de “respetar, proteger y cumplir” esos derechos, lo que implicó no interferir indebidamente, prevenir abusos de terceros y adoptar medidas positivas para su realización. (OHCHR, 2023). En tal sentido, el respeto se tradujo en reglas y políticas que, desde la

universalidad proclamada por la Carta y la Declaración Universal, orientaron la actuación de instituciones públicas y agentes coercitivos bajo parámetros verificables de legalidad y rendición de cuentas. (Naciones Unidas, 2025).

En contextos de mantenimiento del orden y seguridad, respetar derechos significó someter el uso de la fuerza a los principios de legalidad, necesidad, proporcionalidad y precaución, con directrices operativas contenidas en los Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley, adoptados por la ONU en 1990. (OHCHR, 1990). Asimismo, el respeto se operacionalizó en procedimientos, capacitación y controles descritos por el manual de referencia de la UNODC, que sistematizó estándares de derechos humanos aplicables a equipos, tácticas, planificación, reporte e investigación de incidentes de fuerza. (UNODC, 2017).

Durante conflictos armados o situaciones de violencia interna, el respeto a los derechos humanos convivió con el Derecho Internacional Humanitario como regímenes jurídicos complementarios: mientras el DIH reguló la conducción de hostilidades, el derecho de los derechos humanos continuó informando límites y garantías, con puntos de convergencia como la protección de la vida y la prohibición de la tortura. (CICR, 2015). Aun en estados de excepción, se recordó que ciertos derechos fueron inderogables (vida, prohibición de tortura, legalidad penal) y que el mando debía armonizar reglas y procedimientos para asegurar su respeto efectivo. (IIHL, 2015).

En la práctica institucional, respetar derechos supuso implementar debida diligencia para prevenir violaciones, disponer jerarquías claras de mando, emitir órdenes compatibles con los estándares internacionales y garantizar mecanismos de supervisión, registro e investigación imparciales cuando ocurrieron muertes, lesiones o alegaciones de abuso. (CICR, 2022). Del mismo modo, el respeto exigió reportar prontamente el uso de la fuerza, prohibir el uso arbitrario o excesivo, y asegurar la investigación y sanción cuando correspondiera, conforme a los principios de responsabilidad individual y de mando. (OHCHR, 1990).

Finalmente, el respeto a los derechos humanos se consolidó mediante formación continua, manuales operativos y guías para funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, que trasladaron los estándares internacionales a la práctica cotidiana (planificación, negociación, arresto, detención y custodia) con enfoque de prevención y control de riesgos. (OHCHR, 2022). A nivel sistémico, se reforzó a través de instituciones nacionales de derechos

humanos y marcos de política pública que articularon la obligación estatal de respetar, proteger y cumplir, vinculando gobernanza, transparencia y control externo como garantías del respeto efectivo. (UNDP–OHCHR, 2010).

Dimensión 3. Compromiso profesional

El compromiso profesional se entendió como un vínculo psicológico duradero con la propia profesión que integró componentes afectivos, normativo y de continuidad, orientando la permanencia, el esfuerzo discrecional y la conducta conforme a estándares del oficio incluso bajo presión (Meyer et al., 1993). A su vez, se sostuvo como una identificación con los valores, metas y normas profesionales que explicó diferencias en desempeño y permanencia más allá del compromiso únicamente organizacional (Bagraim, 2003).

En la profesión militar, el compromiso profesional se proyectó como deber de servicio y custodia del oficio, articulando carácter, competencia y corresponsabilidad institucional; así, la ética de la profesión de armas vinculó explícitamente “stewardship/compromiso” con el mantenimiento de la confianza, la disciplina y el ejemplo en todos los niveles de conducción (U.S. Army, 2014). Este compromiso se tradujo en obediencia responsable y sujeción a marcos doctrinarios y humanitarios que delimitaron legalidad, necesidad y proporcionalidad en el empleo de la fuerza, integrándose a la formación y a la actuación del personal (Ministerio de Defensa, 2022).

En el sector público, el compromiso profesional se definió como adhesión constante a valores de integridad y al interés general, expresándose en la prevención de conflictos de interés, la transparencia y la gestión de riesgos de integridad, elementos que sostuvieron la legitimidad del servicio ante la ciudadanía (OCDE, 2020). Además, su operacionalización se enmarcó en la Recomendación del Consejo sobre Integridad Pública, a la cual el Perú adhirió, reforzando la expectativa de conductas profesionales coherentes con estándares internacionales (OCDE, 2023).

Finalmente, el compromiso profesional se concretó en la práctica mediante la integración de normas y valores en doctrina, enseñanza y entrenamiento, promoviendo que los principios humanitarios y éticos se reflejaran en decisiones tácticas y procedimientos cotidianos del personal (CICR, 2013). Esta traducción a competencias observables comunicó clara, responsabilidad en decisiones, dedicación al servicio y búsqueda de

excelencia fue coherente con parámetros de formación que alinearon el oficio con la protección de personas y la rendición de cuentas (Jasutis y Mikova, 2023).

2.2.2. *Variable 2: Liderazgo*

Definición

El liderazgo se entendió como un proceso de influencia social, relacional y situacional mediante el cual una persona o un colectivo orientó a otros hacia metas compartidas, integrando rasgos, conductas y contexto para movilizar esfuerzos coordinados y sostenibles en el tiempo (Yukl, 2012). A nivel del campo de estudio, se sostuvo que el liderazgo no fue un atributo estático sino un entramado dinámico de teorías y niveles de análisis (individual, interpersonal, grupal y organizacional) que evolucionó con la evidencia y amplió su foco desde estilos clásicos hacia perspectivas contextuales y multivariadas. (Dinh et al., 2014).

En términos operativos, el liderazgo se definió por comportamientos observables (comunicar propósito, dar dirección y sostener motivación) y por atributos del carácter que permitieron conducir bajo presión, de modo que la práctica se ancló en competencias y valores descritos doctrinalmente para estandarizar “lo que el líder debía ser y hacer” (Department of the Army, 2019). Complementariamente, marcos de organizaciones públicas especificaron capacidades de liderazgo (visión estratégica, gestión de personas, integridad y aprendizaje) necesarias para crear culturas de alto desempeño e innovación en el servicio, conectando la influencia del líder con resultados y legitimidad institucional. (OECD, 2020).

La evidencia empírica mostró que ciertos estilos y conductas de liderazgo se asociaron con resultados organizacionales relevantes: un metaanálisis clásico indicó relaciones superiores de la conducción transformacional con satisfacción, desempeño y compromiso frente a alternativas transaccionales o *laissez-faire* (Judge y Piccolo, 2004). A su vez, una síntesis meta-analítica integró teorías de rasgos y conductas y concluyó que patrones conductuales (iniciación de estructura y consideración) junto con diferencias individuales explicaron de manera combinada la efectividad del liderazgo en distintos contextos. (DeRue et al., 2011).

La dimensión ética constituyó un cimiento transversal: la literatura revisada conceptualizó el liderazgo ético como la demostración y la promoción de conductas normativamente apropiadas a través de acciones, toma de decisiones y relaciones, con efectos

en clima, confianza y conductas de los seguidores (Brown y Treviño, 2006). De forma convergente, la propuesta de liderazgo auténtico planteó que la autoconciencia, la transparencia relacional y una perspectiva moral internalizada sostuvieron la influencia legítima, fortaleciendo el compromiso y el desempeño mediante vínculos de confianza y sentido compartido. (Avolio y Gardner, 2005).

Desde la perspectiva del desarrollo, el liderazgo se concibió como una capacidad cultivable a lo largo de la carrera, que requirió aprendizaje continuo, gestión deliberada del riesgo, retroalimentación y creación de condiciones organizacionales para ejercer influencia responsable y generar valor público (United Nations System, 2017). En los sistemas civiles, recomendaciones y encuestas internacionales sobre liderazgo y capacidades del servicio público enfatizaron marcos comunes de competencias, movilidad, aprendizaje y ética para alinear la acción directiva con resultados y confianza ciudadana. (OECD, 2022).

En suma, el liderazgo se definió como una práctica profesional de influencia que combinó carácter, competencias y contexto para dirigir personas y recursos hacia objetivos legítimos y medibles, articulando propósitos, decisiones y motivación con estándares éticos y de desempeño (Department of the Army, 2019). Esta comprensión integró hallazgos científicos y marcos institucionales, reforzando que la eficacia del líder dependió tanto de lo que hizo y logró como de cómo lo hizo, es decir, de la coherencia entre resultados y valores en su ejercicio de la autoridad. (Dinh et al., 2014).

Teorías

La teoría del liderazgo transformacional explicó que los líderes inspiraron, estimularon intelectualmente y brindaron consideración individualizada para alinear valores y esfuerzos con una visión compartida, elevando satisfacción, esfuerzo extra-rol y desempeño en comparación con estilos transaccionales en múltiples contextos y fuentes de medición (Judge y Piccolo, 2004). En síntesis, la evidencia meta-analítica acumulada durante veinticinco años mostró relaciones positivas con el rendimiento a nivel individual, de equipo y organizacional, reforzando su centralidad teórica y práctica en organizaciones públicas y de alta exigencia (Wang et al., 2011).

La teoría del intercambio líder-miembro (LMX) concibió el liderazgo como una red de relaciones diádicas de calidad diferenciada, en la que vínculos de alta calidad basados en confianza, respeto y obligaciones recíprocas se asociaron con mayor compromiso, clima

favorable, innovación y desempeño de los subordinados (Graen y Uhl-Bien, 1995). A nivel explicativo, las revisiones señalaron que la variación en la calidad del intercambio afectó comunicación, influencia y acceso a recursos, por lo que el liderazgo efectivo se entendió como la capacidad de construir y sostener relaciones de alta calidad de manera equitativa y ética (Schriesheim et al., 1999).

La teoría camino-meta (Path-Goal) sostuvo que los líderes clarificaron metas, trazaron rutas, removieron obstáculos y ajustaron conductas directivas, de apoyo, participativa y orientada al logro según características del seguidor y del entorno, elevando expectativas, satisfacción y motivación al hacer el camino al objetivo más claro y factible (House, 1971). En su reformulación conductual, se enfatizó que la efectividad dependió del ajuste situacional entre estilos y necesidades de la tarea, por lo que diagnosticar la situación y decidir el patrón de influencia adecuado constituyó el núcleo funcional del liderazgo (Martin, 2009).

En esta investigación, el liderazgo se dimensionó con Habilidades de comunicación, Capacidad de decisión y Motivación.

Dimensión 1. Habilidades de comunicación

Las habilidades de comunicación se entendieron como el conjunto de capacidades mediante las cuales el líder codificó y decodificó información para crear entendimiento compartido, influir de manera legítima y coordinar la acción colectiva, integrando estilos comunicativos observables (expresividad, precisión, seguridad) con resultados de liderazgo en el desempeño del equipo (De Vries et al., 2010). En el ámbito de servicio público, dichas habilidades se concibieron como núcleo de la dirección efectiva al articular valores, inclusión y colaboración en redes, por lo que la competencia comunicativa se valoró como un requisito transversal para liderar en contextos complejos (OECD, 2020).

Dentro de sus componentes críticos, la escucha activa se asumió como conducta fundacional que se asoció causalmente con resultados deseables (desempeño, confianza, calidad de las relaciones y bienestar) y que, al mismo tiempo, explicó mejoras en conocimiento del trabajo y actitudes organizacionales (Kluger y Itzhakov, 2022). De forma convergente, se documentó que mayores habilidades de escucha en quienes lideraron se relacionaron con mayor satisfacción y menor intención de rotación, lo que situó la recepción atenta del mensaje como palanca de influencia responsable (Bregenzer et al., 2025).

Desde la perspectiva conductual del líder, la teoría del lenguaje motivacional estableció que comunicar dirección (qué, cómo y por qué), significado (propósito y visión) y empatía (reconocimiento y apoyo) elevó la autoeficacia y el desempeño del personal al reducir ambigüedad e incrementar el sentido compartido (Mayfield y Mayfield, 2012). En organizaciones de alta demanda, esta competencia se operacionalizó como la capacidad del líder para proporcionar propósito, dirección y motivación a través de mensajes claros y oportunos, integrándose al perfil profesional esperado en la conducción diaria (Department of the Army, 2019).

Asimismo, la retroalimentación se trató como un subproceso central de la comunicación efectiva: la evidencia de revisión mostró que el feedback, bien diseñado en contenido y oportunidad, tuvo efectos potentes (positivos o negativos) sobre el aprendizaje y el rendimiento, por lo que su calidad determinó el impacto de la comunicación del líder (Hattie y Timperley, 2007). En ámbitos operativos, la verificación del mensaje mediante técnicas estructuradas (por ejemplo, check-back, handoff y SBAR) fortaleció la precisión del intercambio y disminuyó errores derivados de fallas comunicacionales (AHRQ, 2023).

La precisión y claridad del mensaje se asociaron con estilos comunicativos que redujeron la ambigüedad y favorecieron la compartición de conocimiento, la creatividad del equipo y la alineación de expectativas, mostrando que la forma de comunicar del líder explicó parte sustantiva de los resultados organizacionales (De Vries et al., 2010). Adicionalmente, se observó que un estilo comunicativo afable y considerado potenció la creatividad del equipo a través del intercambio de conocimiento, lo que reforzó la necesidad de ajustar contenido y tono del mensaje al contexto y a las características de los seguidores (Choi, 2022).

En entornos de alta criticidad, como el militar, las habilidades de comunicación se integraron a doctrinas que exigieron transmitir intención del comandante, priorizar la brevedad y asegurar la comprensión mediante resúmenes, consultas y confirmaciones, de modo que la coordinación bajo presión se sostuvo en mensajes claros y verificables (Department of the Army, 2019). En paralelo, marcos gubernamentales de trabajo en equipo prescribieron breves, huddles y debriefs para construir modelos mentales compartidos y sostener la eficacia del equipo, estandarizando prácticas que convirtieron la comunicación en una competencia enseñable y medible (AHRQ, 2023).

Finalmente, en la gestión pública contemporánea la comunicación del liderazgo se orientó a crear legitimidad y confianza mediante transparencia, escucha y narrativa de propósito, por lo que el desarrollo directivo incluyó rutas formativas y sistemas de evaluación de la competencia comunicativa como condición de desempeño sostenible (OECD, 2020). En este sentido, las habilidades de comunicación se entendieron como un continuo que se perfeccionó con práctica deliberada y retroalimentación, integrándose a estándares profesionales y a expectativas de resultados en distintos niveles de conducción (Department of the Army, 2019).

Dimensión 2. Capacidad de decisión

La capacidad de decisión se entendió como la aptitud para seleccionar cursos de acción viables bajo incertidumbre, integrando percepción de la situación, generación de opciones y elección oportuna con economía cognitiva y control de sesgos, de manera que el juicio práctico sostuviera la acción colectiva aun con información incompleta (Kahneman, 2003). Esta aptitud se articuló como un proceso adaptativo situado (propio de entornos dinámicos y de alta consecuencia) en el que la experiencia, el tiempo disponible y la presión operacional condicionaron cómo se identificaron patrones y se coordinaron respuestas eficaces (Gore, 2023).

Desde el enfoque de la toma de decisiones naturalista, la capacidad de decisión se explicó por el reconocimiento rápido de patrones y la simulación mental de un primer curso de acción plausible, tal como propuso el modelo de decisión por reconocimiento (RPD), que describió cómo expertos decidieron sin comparar exhaustivamente alternativas cuando el tiempo fue crítico (Klein, 2008). Complementariamente, el marco de “condiciones para la pericia intuitiva” delimitó cuándo la intuición profesional resultó confiable (entornos con retroalimentación válida y práctica prolongada) y cuándo pudo degradarse por sesgos o por estructuras pobres de aprendizaje (Kahneman y Klein, 2009).

En el plano analítico-organizacional, la capacidad de decisión se operacionalizó mediante procesos doctrinarios que transformaron problemas táctico-operacionales en planes ejecutables; en ese sentido, el proceso militar de toma de decisiones (MDMP) estructuró la comprensión del entorno, el desarrollo y análisis de cursos de acción y la orden fragmentaria o plan final, integrando estimación del enemigo, sincronización y evaluación de riesgos (U.S. Army, 2023). Observaciones de entrenamiento a nivel cuerpo y división mostraron que la

calidad del entendimiento inicial del campo de batalla condicionó los pasos posteriores del MDMP y la ejecución, subrayando que la decisión eficaz dependió tanto del método como de la calidad del análisis y de la comunicación de mando (U.S. Army, 2023).

La literatura integró ambos planos (intuitivo y analítico) al sostener que la capacidad de decisión eficaz combinó reconocimiento experto con verificación analítica proporcional a la situación, de modo que los decisores alternaron entre buscar señales familiares, simular mentalmente consecuencias y, cuando el tiempo lo permitió, contrastar supuestos para mitigar sesgos de encuadre y exceso de confianza (Kahneman y Klein, 2009). Bajo este prisma de “dos sistemas” en tensión productiva, la destreza decisional consistió en saber cuándo confiar en patrones consolidados y cuándo desacelerar para ampliar marcos, integrar información y recalibrar juicios (Kahneman, 2003).

En la mejora de esta capacidad, las organizaciones documentaron prácticas para decidir mejor con restricciones reales: el ajuste del MDMP con “rough-cut COAs” permitió involucrar antes al comandante, reducir el tiempo a lo esencial y conservar alternativas suficientemente buenas bajo presión (Klein, 2008). A su vez, propuestas de revisión del proceso enfatizaron superar linealidades, reforzar el pensamiento crítico y acoplar la misión-tipo con la autonomía subordinada, de modo que el ciclo decidir-actuar-aprender preservara agilidad sin perder rigor en la estimación y en la coordinación (Atwell, 2020).

Dimensión 3. Motivación

La motivación se entendió como el proceso psicológico que energizó, orientó y mantuvo la conducta hacia metas valoradas, integrando necesidades internas con condiciones del entorno para sostener el esfuerzo en el tiempo (Deci y Ryan, 2000). Asimismo, se describió como un determinante robusto del desempeño y del aprendizaje, dado que la evidencia mostró que la motivación intrínseca y los incentivos extrínsecos se asociaron conjuntamente con mejores resultados de rendimiento (Cerasoli et al., 2014).

Una distinción central se estableció entre motivación intrínseca (impulso por interés y disfrute de la actividad y motivación extrínseca (impulso por recompensas o consecuencias externas), donde la satisfacción de autonomía, competencia y relación facilitó la internalización y la regulación autónoma de la conducta (Deci y Ryan, 2000). En concordancia, un metaanálisis de cuarenta años indicó que la motivación intrínseca predijo especialmente el rendimiento en tareas de calidad y que los incentivos extrínsecos reforzaron el desempeño en contextos más

estructurados, mostrando que ambas fuentes pudieron coexistir y potenciarse (Cerasoli et al., 2014).

Desde el enfoque de expectativas, se definió que las personas se motivaron cuando creyeron que su esfuerzo produciría un desempeño eficaz (expectativa), que ese desempeño conduciría a resultados (instrumentalidad) y que tales resultados tuvieron valor para ellas (valencia), relaciones respaldadas por metaanálisis con criterios de rendimiento, esfuerzo e intención (Van Eerde y Thierry, 1996). Asimismo, se sostuvo que la aplicabilidad de esta teoría en organizaciones públicas y privadas descansó en clarificar rutas esfuerzo→desempeño→recompensas y en alinear el valor de los resultados con metas personales y profesionales (Sloof, 2007).

Desde la teoría de establecimiento de metas, se estableció que metas específicas y desafiantes, acompañadas de retroalimentación, produjeron un mejor desempeño que metas vagas o fáciles porque dirigieron la atención, movilizaron esfuerzo y promovieron estrategias de tarea (Locke y Latham, 2002). De igual modo, se documentó que la efectividad de las metas dependió de moderadores como compromiso, complejidad de la tarea y aprendizaje, por lo que la fijación y revisión de metas constituyó un ciclo regulatorio de la motivación y del rendimiento (Locke y Latham, 2006).

En ámbitos de servicio público y militares, la motivación se comprendió como la capacidad del liderazgo para proporcionar propósito, dirección y estímulo que sostuvieron la acción colectiva bajo presión y con estándares éticos de la profesión (Department of the Army, 2019). A la vez, marcos de liderazgo gubernamental subrayaron que comunicar propósito, empoderar a las personas y crear contextos de apoyo fortaleció la motivación y la capacidad para generar valor público de manera sostenida (OECD, 2020).

2.3. Marco conceptual

Integridad moral: congruencia estable entre convicciones y conducta que permitió sostener decisiones íntegras al anteponer valores públicos, integridad y deber de servicio, articulándose con una cultura institucional que previno la corrupción y reforzó la confianza en organizaciones del Estado (OCDE, 2020).

Honestidad personal: disposición a decir la verdad y actuar sin apropiarse de beneficios indebidos ni encubrir faltas, entendida como pilar de integridad que redujo riesgos de

corrupción y mejoró la rendición de cuentas en el sector público y en profesiones reguladas (UNODC, 2023).

Transparencia en acciones: práctica de exponer razones, procesos y resultados de las decisiones para permitir escrutinio y control social, alineada con la definición nacional de integridad pública como cumplimiento consistente de valores y normas éticas compartidas (Presidencia del Consejo de Ministros, 2025).

Consistencia en valores: estabilidad entre principios declarados y conducta efectiva durante la formación y el servicio, exigida por la doctrina oficial que estableció la aplicación permanente de valores y derechos en todo momento y condición institucional (Ministerio de Defensa, 2010).

Responsabilidad individual: obligación personal de prevenir, reprimir y responder por actos propios y, cuando corresponda por posición de mando, por omisiones frente a abusos de subordinados, conforme al régimen de responsabilidad individual previsto por el derecho internacional humanitario (CICR, 2014).

Respeto a derechos humanos: acatamiento de principios de legalidad, necesidad, proporcionalidad y precaución en el uso de la fuerza, garantizando protección de la vida y la dignidad y prohibiendo el uso arbitrario o excesivo por parte de agentes del Estado (OHCHR, 1990).

Protección de civiles: obligación de conducir operaciones minimizando daño incidental y preservando bienes indispensables, aplicando distinción y proporcionalidad como límites operativos para equilibrar la ventaja militar con objetivos humanitarios (CICR, 2023).

Cumplimiento de leyes: observancia de reglas nacionales sobre empleo y uso de la fuerza que fijaron principios, formas, condiciones y límites para la actuación militar en el territorio, asegurando control jurídico verificable de la conducta (Gobierno del Perú, 2020).

Rechazo a abusos: negativa activa a tolerar tortura, tratos crueles o fuerza excesiva, traducida en procedimientos, capacitación y control posterior conforme a manuales operativos que recordaron la vigencia de legalidad, necesidad y proporcionalidad (UNODC, 2017).

Trato digno a adversarios: deber de trato humano sin distinción adversa a personas fuera de combate, derivado del artículo común 3 de los Convenios de Ginebra y su comentario contemporáneo, con prohibiciones explícitas de atentados contra la dignidad (CICR, 2020).

Compromiso profesional: adhesión sostenida a la misión y a los estándares éticos y humanitarios de la profesión, incorporados a la enseñanza y al entrenamiento mediante manuales y lineamientos aprobados para las Fuerzas Armadas del Perú (Ministerio de Defensa, 2022).

Lealtad institucional: fidelidad a la institución y a su marco normativo que se expresó en obediencia responsable, ejemplo personal y alineamiento con valores y competencias del liderazgo profesional definidos doctrinariamente (Department of the Army, 2019).

Cumplimiento de deberes: ejecución puntual de funciones y órdenes dentro de los límites legales y humanitarios establecidos, considerada condición del servicio y criterio de evaluación de la conducta profesional en toda circunstancia (Ministerio de Defensa, 2010).

Dedicación al servicio: orientación del esfuerzo hacia el bien común y la misión asignada, articulando carácter, competencia y disciplina como atributos medibles del liderazgo en el ejercicio cotidiano del mando (Department of the Army, 2019).

Búsqueda de excelencia: compromiso con la mejora continua del desempeño individual y colectivo (planificación, ejecución y evaluación) para alcanzar estándares superiores de eficacia y legitimidad en la conducción (Department of the Army, 2019).

Habilidades de comunicación: conjunto de capacidades con las que el líder codificó y decodificó mensajes para crear entendimiento compartido, alinear expectativas y coordinar la acción, mostrando que estilos comunicativos claros y considerados se asociaron con resultados superiores de liderazgo y colaboración (De Vries et al., 2010).

Claridad en órdenes: cualidad de transmitir instrucciones comprensibles y sin ambigüedad, anclada en la intención del comandante y la comprensión compartida para ejecutar con precisión bajo presión, considerada pilar doctrinario del mando por misión en operaciones (Department of the Army, 2019).

Escucha activa: disposición y técnica para atender, comprender y validar al interlocutor, que se asoció con mayores niveles de desempeño, confianza, bienestar y calidad de la relación líder-subordinado, constituyéndose en base del intercambio efectivo (Kluger y Itzhakov, 2022).

Feedback constructivo: retroalimentación oportuna, específica y orientada a la tarea que aceleró el aprendizaje y el rendimiento cuando definió metas, criterios y pasos de mejora, reconociendo que su diseño determinó efectos positivos o negativos en los resultados (Hattie y Timperley, 2007).

Capacidad de decisión: aptitud del líder para seleccionar cursos de acción viables con información imperfecta, integrando análisis, juicio y economía del tiempo dentro de un proceso sistemático de mando y control durante las operaciones (Department of the Army, 2019).

Análisis de situaciones: proceso de construir entendimiento de la situación operacional mediante recopilación y valoración de información relevante para definir problemas, riesgos y oportunidades antes de elegir y sincronizar acciones (Department of the Army, 2022).

Resolución bajo presión: habilidad para mantener criterio y coordinar respuestas eficaces cuando el tiempo fue crítico, apoyándose en prácticas de toma de decisiones militares que estandarizaron pasos, productos y responsabilidades para reducir errores (Department of the Army, 2023).

Asunción de riesgos: aceptación disciplinada del riesgo prudente para aprovechar oportunidades sin caer en apuestas, principio del mando por misión que exigió estimar, mitigar y comunicar el riesgo como parte de la conducción (Air University, 2022).

Responsabilidad en decisiones: deber de responder por la decisión adoptada y sus efectos sobre personas y recursos, articulado con el carácter, la competencia y la rendición de cuentas como fundamentos del ejercicio profesional del liderazgo (Department of the Army, 2019).

Motivación: capacidad del líder para proporcionar propósito, dirección y estímulo que sostuvieron el esfuerzo colectivo y el rendimiento ético, integrándose como competencia observable en la práctica de conducción cotidiana (Department of the Army, 2019).

Ejemplo personal: influencia por modelamiento de conductas normativamente apropiadas (honestidad, justicia, cuidado) que fortaleció la confianza, el clima ético y las conductas de los seguidores como mecanismo central del liderazgo (Brown y Treviño, 2006).

Reconocimiento de logros: práctica de valorar y visibilizar contribuciones individuales y de equipo (formal o informal, material o simbólica) que favoreció compromiso, satisfacción y desempeño cuando se integró de modo coherente a la gestión (Brun y Dugas, 2008).

Fomento de espíritu: construcción deliberada de cohesión y orgullo de pertenencia (esprit de corps) mediante metas compartidas, disciplina y apoyo mutuo, considerada función propia del liderazgo para sostener la moral y la eficacia en operaciones (Department of the Army, 2019).

Establecimiento de visión: definición comunicable de un futuro deseado y valioso que orientó decisiones, alineó capacidades y comprometió a las personas con resultados de servicio público y mejora continua en contextos complejos (OECD, 2020).

2.4. Operacionalización de las variables

Tabla 1.

Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable 1 Ética militar	La ética militar es el conjunto de principios morales, valores institucionales y normas de conducta que guían el accionar de los miembros del Ejército, promoviendo el respeto, la integridad, la responsabilidad y el compromiso en situaciones profesionales y operacionales (Ministerio de Defensa, 2022).	La variable ética militar será medida mediante un cuestionario estructurado compuesto por 12 preguntas cerradas, utilizando una escala de Likert con cinco niveles de respuesta. El instrumento evaluará la percepción de los cadetes sobre su integridad moral, el respeto a los derechos humanos y el compromiso profesional en el cumplimiento de sus funciones como futuros oficiales.	Integridad moral	<ul style="list-style-type: none"> Honestidad personal Transparencia en acciones Consistencia en valores Responsabilidad individual 	1, 2 3, 4 5, 6 7, 8	Siempre (5) Casi siempre (4)
			Respeto a derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Protección de civiles Cumplimiento de leyes Rechazo a abusos Trato dignos adversarios 	9, 10 11, 12 13, 14 15, 16	A veces (3)
			Compromiso profesional	<ul style="list-style-type: none"> Lealtad institucional Cumplimiento de deberes Dedicación al servicio Búsqueda de excelencia 	17, 18 19, 20 21, 22 23, 24	Casi nunca (2) Nunca (1)
Variable 2 Liderazgo	El liderazgo es la capacidad de influir, motivar y dirigir a un grupo hacia el logro de objetivos comunes, utilizando habilidades comunicativas, toma de decisiones acertadas y una actitud ejemplar que promueva la cohesión y el desempeño del equipo (OECD, 2020).	La variable liderazgo será evaluada mediante un cuestionario tipo Likert de 12 preguntas cerradas que recogerá la percepción de los cadetes sobre sus habilidades de comunicación, su capacidad de tomar decisiones acertadas en situaciones críticas y su nivel de motivación e influencia positiva sobre sus compañeros.	Habilidades de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Claridad en órdenes Escucha activa Feedback constructivo Persuasión efectiva 	25, 26 27, 28 29, 30 31, 32	Siempre (5) Casi siempre (4)
			Capacidad de decisión	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de situaciones Resolución bajo presión Asunción de riesgos Responsabilidad en decisiones 	33, 34 35, 36 37, 38 39, 40	A veces (3)
			Motivación	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplo personal Reconocimiento de logros Fomento de espíritu Establecimiento de visión 	41, 42 43, 44 45, 46 47, 48	Casi nunca (2) Nunca (1)

2.5. Formulación de hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

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

2.5.2. Hipótesis específicas

HE1: Existe relación directa y significativa entre la integridad moral y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

HE2: Existe relación directa y significativa entre el respeto a derechos humanos y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

HE3: Existe relación directa y significativa entre el compromiso profesional y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

CAPÍTULO III.

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de investigación

El enfoque de nuestra investigación fue cuantitativo, ya que se buscó medir, analizar y establecer relaciones entre las variables de ética militar y liderazgo en los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi". Este enfoque permitió obtener datos numéricos a través de la aplicación de un cuestionario estructurado, lo que facilitó la recolección de información objetiva y precisa. Según Ñaupas et al. (2018), el enfoque cuantitativo permite realizar estudios en los cuales los resultados pueden ser generalizados y se pueden utilizar herramientas estadísticas para obtener conclusiones claras y verificables. Este enfoque fue crucial para poder evaluar de manera concreta las percepciones y actitudes de los cadetes respecto a los temas de ética y liderazgo, brindando una visión clara de la relación existente entre ambos factores y cómo impactan su formación y desempeño. El análisis estadístico permitió obtener datos significativos que fueron fundamentales para el desarrollo de la investigación (Ñaupas et al., 2018, p. 140).

3.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación realizada fue básica o pura, ya que se enfocó en la búsqueda de conocimiento teórico, sin una intención directa de aplicar los resultados de manera inmediata a la práctica. Esta investigación buscó ampliar el entendimiento sobre la relación entre la ética militar y el liderazgo en los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", con el objetivo de generar información que contribuya al campo del estudio y la educación militar. Según Ñaupas et al. (2018), la investigación básica se caracteriza por la exploración de fenómenos sin la necesidad de aplicar los resultados directamente en la solución de problemas prácticos. En este caso, se pretendió generar un conocimiento más profundo sobre los aspectos teóricos de la ética y el liderazgo en el contexto militar, contribuyendo a la base de datos existente sobre estos temas sin un propósito inmediato de intervención (Ñaupas et al., 2018, p. 115).

3.3. Método de investigación

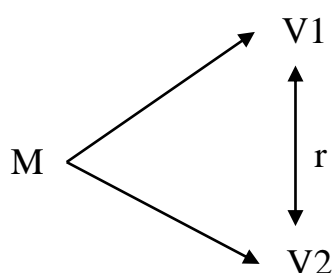
El método utilizado en esta investigación fue el hipotético-deductivo, basado en la teoría de Karl Popper. Este enfoque permite formular hipótesis a partir de un marco teórico y luego probarlas mediante la recolección y análisis de datos empíricos. En nuestro caso, se planteó la hipótesis de que existe una relación significativa entre la ética militar y el liderazgo de los cadetes en la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi". Siguiendo el enfoque de Popper, se procedió a contrastar esta hipótesis mediante la observación y análisis de datos cuantitativos obtenidos de los cadetes, para aceptar o rechazar la hipótesis inicial. Según Marfull (2024), el método hipotético-deductivo es especialmente útil en investigaciones que buscan validar teorías preexistentes a través de la experimentación y la observación, lo cual fue fundamental en la estructuración y validación de los resultados obtenidos en esta investigación.

3.4. Alcance de investigación (nivel)

El alcance o nivel de la investigación fue descriptivo-correlacional. El componente descriptivo se centró en caracterizar las percepciones de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" sobre la ética militar y el liderazgo, describiendo cómo se manifiestan estos factores en su formación y desempeño. Según Hernández y Mendoza (2018), la investigación descriptiva tiene como objetivo detallar las características de un fenómeno sin modificar su contexto, proporcionando una representación precisa del objeto de estudio (p. 108). Por otro lado, el componente correlacional permitió analizar la relación entre la ética militar y el liderazgo, evaluando si las percepciones de los cadetes sobre uno de estos factores se asociaban con las percepciones sobre el otro. Como se indica en Hernández y Mendoza (2018), la investigación correlacional busca establecer vínculos entre variables, sin necesariamente implicar causalidad (p. 109), lo cual fue el propósito de este estudio.

Figura 1.

Esquema de correlación



Donde:

M = Muestra

V1 = Variable 1: Ética militar

V2 = Variable 2: Liderazgo

r = Correlación entre dichas variables

3.5. Diseño de la investigación

El diseño del estudio fue no experimental, de carácter transversal. El enfoque no experimental significa que no se manipuló ninguna variable en el contexto de la investigación; en lugar de ello, se observó y analizó el fenómeno tal como ocurre en su entorno natural, sin intervenir en las condiciones del grupo de estudio. Según Hernández y Mendoza (2018), un diseño no experimental permite estudiar las variables tal y como se presentan en la realidad, lo que es adecuado cuando se busca conocer el estado de las variables sin alterarlas (p. 174). Por otro lado, el diseño transversal hace referencia a que los datos fueron recolectados en un solo momento en el tiempo, permitiendo observar la relación entre las variables en un punto específico. Como explican Hernández y Mendoza (2018), el diseño transversal es útil cuando se desea obtener una visión global de las variables en estudio en un determinado contexto temporal (p. 176).

3.6. Población, muestra, unidad de estudio

3.6.1. Población de estudio

La población del estudio estuvo constituida por 100 cadetes de Cuarto Año de Infantería. Según Hernández y Mendoza (2018), la población se refiere al conjunto de elementos que comparten una característica común y que son objeto de estudio en una investigación. En este caso, los elementos fueron los cadetes de cuarto año de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", quienes, por su formación y experiencia, representan una muestra adecuada para evaluar las percepciones sobre la ética militar y el liderazgo. Los autores destacan que la población puede incluir tanto a los individuos de la muestra, como a todos los elementos que poseen las características necesarias para ser estudiados en un contexto específico (p. 174). Este grupo fue seleccionado con el fin de obtener

información representativa y relevante para el análisis de las variables planteadas en la investigación.

3.6.2. Muestra de estudio

La muestra del estudio estuvo conformada por 80 cadetes de Cuarto Año de Infantería, seleccionados mediante un muestreo probabilístico de tipo aleatorio.

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

N =	100	Tamaño de la población
Z =	1.96	Nivel de confianza (95%)
p =	0.5	Probabilidad de éxito
q =	0.5	Probabilidad de fracaso
d =	0.05	Margen de error

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

$$n = \frac{96.0400}{1.21}$$

$$n = 79.51$$

Según Hernández y Mendoza (2018), el muestreo probabilístico es aquel en el que todos los elementos de la población tienen una probabilidad conocida y no nula de ser seleccionados, lo que garantiza la representatividad de la muestra (p. 196). Este tipo de muestreo es útil cuando se busca generalizar los resultados de la muestra a la población total de manera objetiva y precisa. El muestreo aleatorio, por su parte, es una técnica dentro del muestreo probabilístico que implica la selección de los participantes de manera completamente al azar, asegurando que cada cadete de la población tenga la misma oportunidad de ser elegido (Hernández y Mendoza, 2018, p. 161). La elección de este tipo de muestreo fue crucial para evitar sesgos en la selección de los participantes y asegurar que los resultados del estudio fueran representativos de la población de cadetes de Cuarto Año de Infantería en la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi".

3.6.3. Unidad de estudio

La unidad de estudio fue los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi". Según Hernández y Mendoza (2018), la unidad de estudio es el elemento o el conjunto de elementos específicos que se seleccionan dentro de la población para ser analizados en una investigación. En este caso, la unidad de estudio estuvo conformada por los cadetes de cuarto año, quienes representan una muestra clave para comprender las percepciones y comportamientos relacionados con la ética militar y el liderazgo en un contexto de formación académica y profesional. Hernández y Mendoza (2018) destacan que la unidad de estudio es fundamental para el diseño del proceso de recolección de datos, ya que determina los límites dentro de los cuales se obtiene la información relevante para responder a las preguntas de investigación. Esta unidad fue seleccionada debido a su relevancia dentro de la formación académica y militar, ya que los cadetes de cuarto año están próximos a graduarse y asumir roles de liderazgo dentro de las Fuerzas Armadas, lo que los convierte en un grupo representativo para analizar los aspectos relacionados con la ética y el liderazgo en la institución militar (p. 198).

3.7. Técnica e instrumento para la recolección de datos

3.7.1. Técnica de recolección de datos

La técnica de recolección de datos utilizada en esta investigación fue la encuesta, que permitió obtener información directa y estructurada de los cadetes sobre sus percepciones sobre ética militar y liderazgo. Según Machuca (2022), la encuesta es una técnica ampliamente utilizada en investigaciones cuantitativas, ya que facilita la recolección de datos de manera sistemática, a través de preguntas predefinidas que los participantes responden de forma estandarizada. Esta técnica es especialmente útil cuando se requiere obtener información de una gran cantidad de personas en un corto período de tiempo, lo que permite analizar patrones y tendencias en las respuestas. En esta investigación, se diseñó un cuestionario con preguntas cerradas, formuladas con escalas de Likert, que facilitó la cuantificación de las respuestas y permitió un posterior análisis estadístico. Machuca (2022) destaca que la encuesta es eficaz en estudios donde se busca medir actitudes, creencias o percepciones, como en este caso, en el que se pretendía conocer la visión de los cadetes sobre los aspectos éticos y de liderazgo dentro de la Escuela Militar de Chorrillos. Al utilizar esta técnica, la investigación se centró en obtener

datos objetivos, permitiendo una interpretación precisa de la información recabada y la formulación de conclusiones relevantes para el área de estudio.

3.7.2. *Instrumento de recolección de datos*

El instrumento de recolección de datos utilizado en esta investigación fue el cuestionario, el cual constaba de preguntas cerradas con respuestas en escalas de Likert. Según Hernández y Mendoza (2018), los cuestionarios son instrumentos eficaces para obtener información estructurada y estandarizada de una muestra amplia de participantes, lo que facilita el análisis cuantitativo. En este estudio, se diseñaron preguntas cerradas para garantizar la uniformidad en las respuestas y permitir la clasificación y cuantificación de las percepciones de los cadetes sobre ética militar y liderazgo. Las respuestas fueron medidas en una escala de Likert, que ofrece opciones que van desde "siempre" hasta "nunca", permitiendo captar el grado de acuerdo o desacuerdo de los participantes con respecto a diferentes afirmaciones. Según Hernández y Mendoza (2018), el uso de escalas de Likert es ideal para medir actitudes, opiniones o percepciones, ya que facilita la cuantificación y el análisis estadístico de los datos recolectados (p. 251). Esta metodología permitió obtener información precisa y comparable entre los cadetes, lo que contribuyó a la validez de los resultados obtenidos, y facilitó la interpretación y análisis de la relación entre las variables estudiadas. La combinación de un cuestionario estructurado con la escala de Likert proporcionó una base sólida para la investigación y permitió obtener datos relevantes de manera eficiente.

Tabla 2.

Diagrama de Likert

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

Fuente: Desarrollada en 1932 por el sociólogo Rensis Likert

La utilización de un baremo, según Coll (2020), se refiere al proceso de establecer un conjunto de criterios y normas que permiten valorar, clasificar o calificar una determinada variable de manera sistemática y objetiva. El baremo es una herramienta clave en investigaciones y evaluaciones, ya que proporciona una referencia para la interpretación de los resultados obtenidos en diversas mediciones. En el contexto educativo o académico, el baremo se utiliza para evaluar el rendimiento de los estudiantes o participantes mediante una escala o conjunto de puntuaciones predefinidas que facilitan la comparación entre individuos o grupos. Coll (2020) explica que un baremo debe ser transparente, validado y adaptado a las

características específicas de lo que se está midiendo, para garantizar que los resultados obtenidos sean precisos y reflejen adecuadamente el desempeño o las percepciones de los evaluados. En investigaciones cuantitativas, como la que se realiza en el ámbito militar, el baremo permite que los datos sean tratados de manera uniforme, eliminando sesgos y proporcionando una base clara para el análisis estadístico. El baremo se convierte así en un recurso esencial para mantener la consistencia y la objetividad en los procesos de evaluación, asegurando que todas las mediciones sean evaluadas bajo los mismos estándares.

3.7.3. Validez y confiabilidad de los instrumentos de medición

La validación del instrumento requería un enfoque riguroso y detallado, por lo que se optó por el método del "Juicio de Expertos", un proceso que implica someter el cuestionario a la evaluación crítica de profesionales altamente calificados en el campo de estudio. En este caso, tres expertos con grados de magíster y doctorado de la EMCH "CFB" fueron convocados para analizar y ofrecer su opinión sobre el instrumento propuesto. Sus apreciaciones fueron cuidadosamente registradas y resumidas en un cuadro para su posterior análisis detallado, que se adjuntaría como anexo al documento principal.

Tras recibir el juicio de los expertos, se llevó a cabo una prueba piloto del instrumento con la participación de 20 cadetes de Infantería de la misma institución. Esta prueba permitió identificar posibles áreas de mejora y ajustes necesarios en el cuestionario antes de su implementación definitiva.

Para evaluar la confiabilidad del instrumento, se empleó el estándar alfa de Cronbach, una medida estadística ampliamente reconocida para verificar la consistencia interna de un conjunto de ítems. Este coeficiente proporciona información sobre la fiabilidad y la consistencia de las respuestas obtenidas a partir del instrumento. Se analizó la relación de las variables con los coeficientes alfa de Cronbach para asegurar la estabilidad y precisión del instrumento, utilizando herramientas como SPSS 27 para procesar los datos y calcular los valores correspondientes.

Por lo cual, el proceso de validación del instrumento fue integral y meticuloso, combinando el juicio de expertos, pruebas piloto y análisis estadísticos para garantizar su fiabilidad y validez. Este enfoque aseguró que el instrumento fuera adecuado y confiable para su uso en la investigación planificada, proporcionando una base sólida para la recopilación y análisis de datos precisos y significativos.

Tabla 3.
Criterio de confiabilidad valores

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

Nota: Este instrumento se utilizó en la prueba piloto

El coeficiente de Alfa de Cronbach, una herramienta de vital importancia en la evaluación de la consistencia interna de un conjunto de ítems en un cuestionario o escala, ha sido un pilar fundamental en la investigación psicométrica desde su desarrollo por el renombrado psicólogo Lee Cronbach en 1951. Este coeficiente, representado por el símbolo α , proporciona una medida cuantitativa de la fiabilidad del instrumento, lo que ayuda a los investigadores a Establecer la coherencia con la que las preguntas en un cuestionario están correlacionadas entre sí.

El coeficiente de alfa de Cronbach, cuya interpretación se basa en su escala de valores de 0 a 1, proporciona información crucial sobre la consistencia interna de los ítems del cuestionario. Un valor cercano a 1 indica una alta consistencia, lo que sugiere una fuerte correlación entre las preguntas y una medición confiable del mismo constructo o dimensión. Por el contrario, un valor cercano a 0 indica una baja consistencia, lo que implica que las preguntas pueden medir conceptos diferentes y no están relacionadas entre sí.

Generalmente, un coeficiente de alfa de Cronbach superior a 0.7 se considera aceptable para demostrar una consistencia interna adecuada. No obstante, esta evaluación puede variar según el contexto y los objetivos específicos de la investigación. Por ejemplo, en estudios más sensibles o con escalas más cortas, podría ser aceptable un valor ligeramente inferior de alfa de Cronbach.

Es importante destacar que el coeficiente de alfa de Cronbach asume que los ítems del cuestionario miden una única dimensión o concepto subyacente. Si el cuestionario evalúa múltiples conceptos o dimensiones distintas, puede ser más adecuado utilizar otros métodos de análisis de consistencia interna, como el análisis factorial confirmatorio.

Por lo cual, el coeficiente de alfa de Cronbach es una herramienta invaluable en la evaluación de la confiabilidad de un cuestionario, proporcionando a los investigadores una medida objetiva de la consistencia interna de los ítems. Su interpretación cuidadosa y su aplicación adecuada contribuyen significativamente a la calidad y validez de los datos recopilados en la investigación científica.

Figura 2.

Alfa de Cronbach - fórmula y datos

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

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

Tabla 4.

Confiabilidad estadística del instrumento para medir la variable 1

Alfa de Cronbach	
escala	0.895

La fiabilidad del instrumento es excepcionalmente alta, alcanzando un valor de 0.895 para la variable 1, lo que indica una consistencia interna notablemente sólida en las respuestas obtenidas mediante la Escala de Likert. Esta puntuación revela una confiabilidad sobresaliente en la medición de la variable en cuestión, lo que brinda una base sólida y confiable para la interpretación de los datos y las conclusiones derivadas del estudio.

Tabla 5.

Confiabilidad estadística del instrumento para medir la variable 2

Alfa de Cronbach	
escala	0.940

La confiabilidad del instrumento es excepcionalmente alta, registrando un coeficiente de 0.940 para la variable 2. Esta puntuación refleja una consistencia interna muy sólida en las respuestas recopiladas mediante la Escala de Likert. Tal nivel de fiabilidad subraya la solidez del instrumento para medir con precisión y consistencia la variable en cuestión, brindando una base robusta para el análisis de datos y la interpretación de resultados en el estudio.

3.8. Procesamiento y método de análisis de datos

3.8.1. Técnica para el procesamiento de datos

La técnica para el procesamiento de datos en esta investigación siguió una serie de pasos bien definidos para garantizar la precisión y la fiabilidad de los resultados. En primer lugar, se realizó la preparación de herramientas de investigación, diseñando y estructurando un cuestionario conforme a los indicadores previamente establecidos en el marco teórico, asegurando que el número de copias fuera suficiente para cubrir a todos los participantes de la muestra. Este paso fue crucial para asegurar que los datos recolectados fueran consistentes y representativos.

A continuación, se procedió a la solicitud de permiso para realizar la encuesta. Se obtuvo la autorización necesaria del oficial superior responsable de los cadetes, lo que garantizó que la recolección de datos estuviera en conformidad con los protocolos institucionales establecidos en la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi". Este proceso también incluyó la garantía de que los participantes comprendieran el propósito y los beneficios de la encuesta.

Una vez obtenido el permiso, se distribuyó la encuesta entre los cadetes durante un tiempo de servicio programado de 20 minutos, durante el cual se aclararon las posibles dudas que los participantes pudieran tener sobre el cuestionario y el proceso de respuesta. Posteriormente, se llevó a cabo el procesamiento de datos utilizando herramientas especializadas, como Excel, para organizar la información de manera eficiente y precisa. Este paso permitió estructurar los datos de manera adecuada para su posterior análisis.

El siguiente paso fue el análisis estadístico, donde se utilizaron herramientas como SPSS 27 para evaluar la normalidad de los datos, aplicando la prueba de Kolmogorov-Smirnov para asegurarse de que los datos cumplieran con los supuestos estadísticos necesarios para el

análisis. Además, se realizaron análisis descriptivos para obtener un panorama general de las respuestas.

Con los datos organizados y normalizados, se procedió a la evaluación de relaciones, aplicando pruebas estadísticas inferenciales para validar las hipótesis y evaluar la significancia de las correlaciones. Esto permitió establecer la relación entre las variables clave del estudio.

Finalmente, se realizó la generación de conclusiones. A partir de los resultados obtenidos y del análisis de las pruebas estadísticas, se extrajeron conclusiones significativas que no solo validaron las hipótesis, sino que también proporcionaron una base sólida para la toma de decisiones futuras en el área de estudio, contribuyendo al conocimiento en el campo de la ética y el liderazgo militar.

3.8.2. Método de análisis de datos

El método de análisis de datos utilizado en esta investigación combinó análisis descriptivo e inferencial para asegurar una interpretación precisa y significativa de la información recolectada. En primer lugar, se realizó un análisis descriptivo de los datos, en el cual se utilizaron tablas y figuras para organizar y visualizar las respuestas obtenidas en el cuestionario. Este tipo de análisis permitió representar de manera clara la distribución de las respuestas de los participantes, facilitando la interpretación de las tendencias generales y proporcionando una visión panorámica de cómo se comportaban las variables estudiadas. Las tablas mostraron las frecuencias de respuestas en las diferentes categorías, mientras que las figuras gráficas facilitaron la visualización de patrones en los datos, lo que permitió observar de manera rápida las percepciones predominantes entre los cadetes.

Por otro lado, el análisis inferencial se centró en aplicar la prueba de normalidad, específicamente la prueba de Kolmogorov-Smirnov, para determinar si los datos seguían una distribución normal, lo que es un requisito previo para aplicar otras pruebas estadísticas. Posteriormente, se utilizó la prueba de hipótesis con el coeficiente de correlación de Spearman, una prueba no paramétrica que permite evaluar la relación entre las variables cuando los datos no cumplen con los supuestos de normalidad. Esta prueba permitió examinar la fuerza y la dirección de la relación entre las variables de ética y liderazgo, proporcionando evidencia empírica para confirmar o rechazar las hipótesis planteadas en el estudio. Así, el análisis combinado de estos métodos permitió obtener conclusiones robustas y significativas para la investigación.

3.9. Aspectos éticos

Los aspectos éticos de una investigación realizada en la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" son fundamentales para asegurar la integridad, el respeto y la validez de los resultados obtenidos. En primer lugar, es esencial garantizar el consentimiento informado de todos los participantes, en este caso, los cadetes, asegurando que comprendan claramente el propósito del estudio, el uso de los datos recolectados y la voluntariedad de su participación. Los cadetes deben ser informados de que su participación es completamente opcional y que pueden retirarse del estudio en cualquier momento sin consecuencias negativas para su formación o su evaluación.

Además, se debe asegurar la confidencialidad de la información recolectada, protegiendo la identidad de los participantes y manteniendo los datos en un entorno seguro, accesible solo para los investigadores autorizados. La transparencia en el proceso de investigación también es crucial, lo que implica informar adecuadamente sobre los métodos utilizados y garantizar que los resultados sean representativos y no manipulados para favorecer una hipótesis predeterminada. También es fundamental respetar la integridad académica, evitando cualquier tipo de plagio o mala práctica en la recolección, análisis y presentación de los datos. Finalmente, se debe cumplir con los protocolos éticos institucionales establecidos por la Escuela Militar y cualquier normativa nacional o internacional sobre investigación en humanos, como las directrices del Comité de Ética en Investigación, garantizando así que el estudio se realice de manera ética, responsable y respetuosa.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. Análisis descriptivo

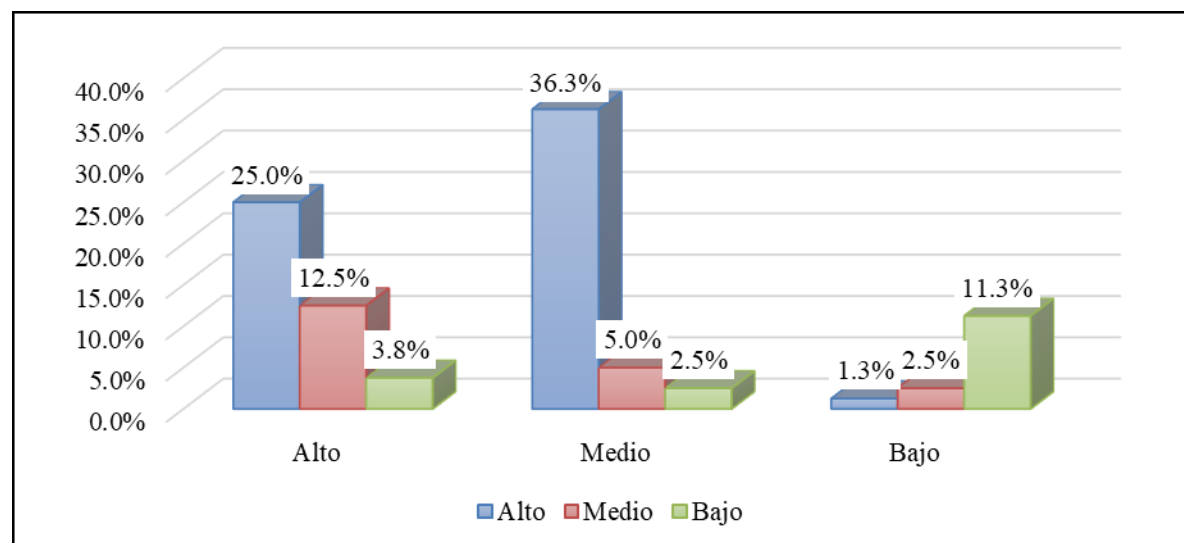
Resultados en base al Objetivo General: Ética militar y Liderazgo

Tabla 6.
Ética militar y Liderazgo

		V2. Liderazgo				
		Alto	Medio	Bajo	Total	
V1. Ética militar	Alto	Recuento	20	10	3	33
		% del total	25.0%	12.5%	3.8%	41.3%
	Medio	Recuento	29	4	2	35
		% del total	36.3%	5.0%	2.5%	43.8%
	Bajo	Recuento	1	2	9	12
		% del total	1.3%	2.5%	11.3%	15.0%
Total		Recuento	50	16	14	80
		% del total	62.5%	20.0%	17.5%	100.0%

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

Figura 3.
Ética militar y Liderazgo



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

Interpretación de la Variable 1 y la Variable 2: Mediante la Tabla 6 y en la Figura 3, se observa que un total de 80 cadetes participaron en el estudio, con la mayoría concentrada en los niveles altos y medios de Liderazgo, que representan el 62.5% y 20.0% respectivamente, sumando un 82.5% del total. Esto indica que la mayoría de los cadetes perciben un liderazgo adecuado o destacado dentro de su formación.

En cuanto a la Ética Militar, el 41.3% de los cadetes alcanzaron un nivel alto, mientras que el 43.8% se ubicó en un nivel medio, y sólo el 15.0% mostró un nivel bajo, evidenciando una prevalencia de valores éticos adecuados o en proceso de fortalecimiento. Al analizar la asociación, se puede destacar que 20 cadetes que tienen un alto nivel de Ética Militar también presentan un liderazgo alto, lo que representa el 25% del total de la muestra, lo que sugiere que una ética sólida está correlacionada con un liderazgo efectivo y positivo.

Asimismo, 29 cadetes con un nivel medio en Ética Militar se encuentran en el nivel alto de Liderazgo, lo que equivale al 36.3%, demostrando que aún con un nivel ético medio, el liderazgo puede ser desarrollado y mantenerse en un nivel alto. Sin embargo, la proporción de cadetes con bajo liderazgo aumenta considerablemente cuando la Ética Militar es baja; por ejemplo, de los 12 cadetes que presentan un bajo nivel en ética, 9 (11.3%) también muestran un bajo nivel de liderazgo. Esto sugiere que deficiencias en la ética militar pueden estar vinculadas con un bajo desempeño en las habilidades de liderazgo.

Además, se puede inferir que a medida que disminuye el nivel de Ética Militar, también tiende a disminuir el nivel de Liderazgo, reflejando una relación directa y positiva entre ambas variables. Esta tendencia es consistente con estudios previos que indican que la ética es un componente fundamental para un liderazgo sólido y efectivo en contextos militares, ya que fomenta la confianza, la responsabilidad y la cohesión en los grupos.

Por lo cual, la tabla muestra que en la mayoría de los casos, un alto o medio nivel de Ética Militar está asociado con un alto nivel de Liderazgo entre los cadetes de Cuarto Año de Infantería, mientras que niveles bajos en ética tienden a coincidir con bajos niveles de liderazgo. Esto subraya la importancia de fortalecer la ética militar como base para desarrollar habilidades de liderazgo que contribuyan al desempeño y formación integral de los futuros oficiales.

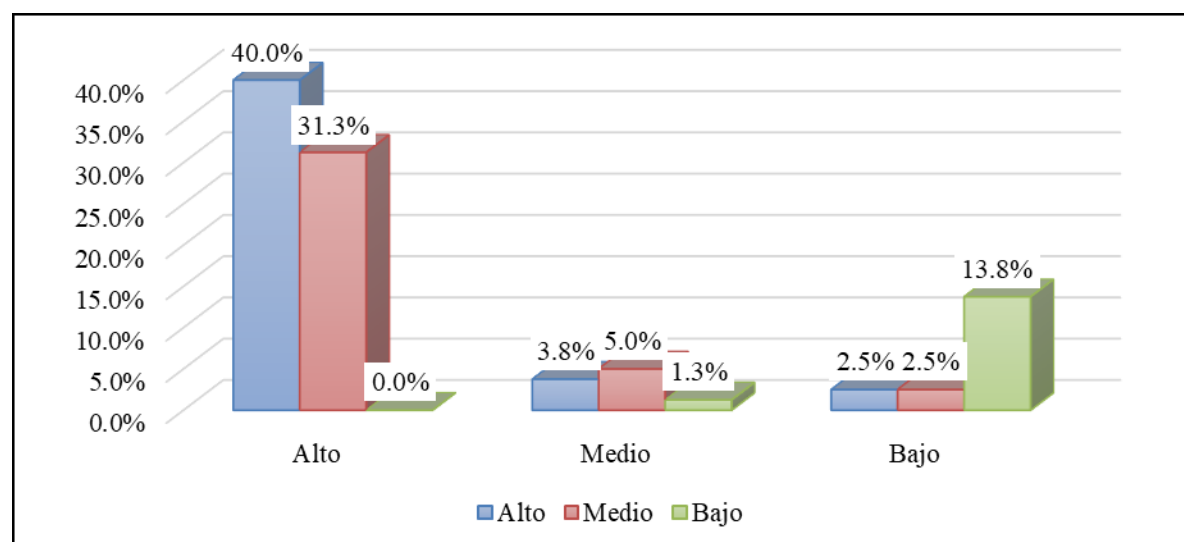
Resultados en base al Objetivo Específico 1: Integridad moral y Liderazgo.

Tabla 7.
Integridad moral y Liderazgo

		V2. Liderazgo			Total	
		Alto	Medio	Bajo		
D1. Integridad moral	Alto	Recuento	32	25	0	57
		% del total	40.0%	31.3%	0.0%	71.3%
	Medio	Recuento	3	4	1	8
		% del total	3.8%	5.0%	1.3%	10.0%
	Bajo	Recuento	2	2	11	15
		% del total	2.5%	2.5%	13.8%	18.8%
Total		Recuento	37	31	12	80
		% del total	46.3%	38.8%	15.0%	100.0%

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

Figura 4.
Integridad moral y Liderazgo



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

Interpretación de la Dimensión 1, V1 y la Variable 2: Mediante la Tabla 7 y en la Figura 4, se observa que un 71.3% de los cadetes alcanzaron un nivel alto en Integridad Moral, mientras que el 10.0% se ubicó en un nivel medio y el 18.8% restante en un nivel bajo. Esta tendencia indica que la mayoría de los cadetes poseen una sólida base ética en cuanto a la honestidad, responsabilidad y coherencia en sus valores personales y profesionales.

En paralelo, el liderazgo también muestra una concentración significativa en los niveles alto y medio, con un 46.3% y un 38.8%, respectivamente, sumando un 85.1% de los cadetes con desempeño positivo en esta variable. Solo un 15.0% de los participantes presentó un bajo nivel de liderazgo, lo que sugiere que la mayoría de los cadetes son capaces de ejercer influencia y guiar a otros eficazmente.

En cuanto a la relación entre ambas variables, se destaca que 32 cadetes que mostraron un alto nivel de Integridad Moral también lograron un liderazgo alto, representando el 40% del total. Esta cifra es significativa porque evidencia que la integridad personal se correlaciona fuertemente con la capacidad de liderazgo, tal como se espera en el contexto militar, donde los valores éticos son fundamentales para dirigir con legitimidad y confianza.

Además, 25 cadetes con alta Integridad Moral fueron clasificados en un liderazgo medio, lo cual refuerza que aunque exista un nivel elevado en la ética personal, pueden existir factores adicionales que modulen el desempeño en liderazgo. Esto también puede indicar procesos de desarrollo en los cuales la ética es una base para el crecimiento del liderazgo.

Por otro lado, entre los cadetes con bajo nivel en Integridad Moral, 11 (13.8%) presentaron también un bajo nivel en liderazgo, mostrando una tendencia clara de que una deficiencia en los valores éticos puede impactar negativamente en la capacidad para liderar. Este grupo, aunque menor en número, representa un foco importante para intervenciones formativas que fortalezcan su ética profesional y, con ello, su liderazgo.

Los datos también revelan que algunos cadetes con niveles medios o bajos en Integridad Moral pudieron alcanzar niveles medios de liderazgo, pero con una menor incidencia en niveles altos, lo que sugiere que la ética robusta es un factor determinante para un liderazgo efectivo y sólido.

Por lo cual, la tabla pone en evidencia una asociación positiva entre la Integridad Moral y el Liderazgo en los cadetes de Cuarto Año de Infantería, destacando que quienes poseen altos niveles de integridad tienden a demostrar mejores habilidades de liderazgo. Esto reafirma la importancia de fomentar la ética militar como un pilar esencial para la formación de líderes competentes y confiables dentro del Ejército.

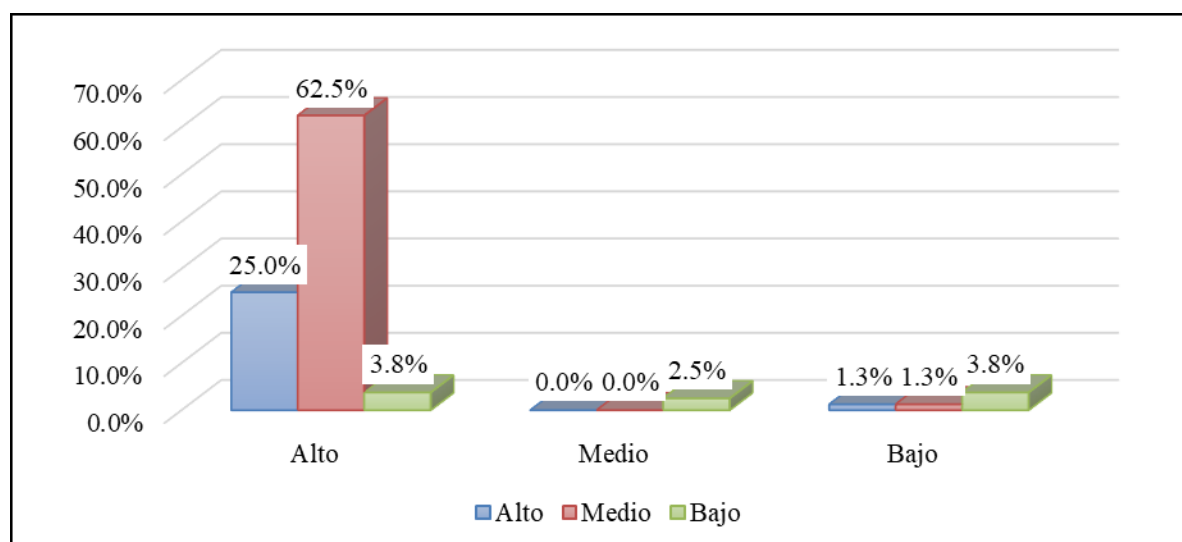
Resultados en base al Objetivo Específico 2: Respeto a derechos humanos y Liderazgo.

Tabla 8.
Respeto a derechos humanos y Liderazgo

		V2. Liderazgo			Total	
		Alto	Medio	Bajo		
D2. Respeto a derechos humanos	Alto	Recuento	20	50	3	73
		% del total	25.0%	62.5%	3.8%	91.3%
	Medio	Recuento	0	0	2	2
		% del total	0.0%	0.0%	2.5%	2.5%
	Bajo	Recuento	1	1	3	5
		% del total	1.3%	1.3%	3.8%	6.3%
Total	Recuento	21	51	8	80	
	% del total	26.3%	63.8%	10.0%	100.0%	

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

Figura 5.
Respeto a derechos humanos y Liderazgo



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

Interpretación de la Dimensión 2, V1 y la Variable 2: Mediante la Tabla 8 y en la Figura 5, un 91.3% de los cadetes se ubicaron en niveles altos y medios en Respeto a Derechos Humanos, con un 25.0% en nivel alto y un considerable 62.5% en nivel medio. Esto indica que la gran mayoría de los futuros oficiales mantienen una actitud favorable hacia el respeto y la protección de los derechos fundamentales en el contexto militar. Solo un 6.3% mostró un nivel

bajo, lo que sugiere que existe una pequeña proporción que podría requerir fortalecimiento en este aspecto ético.

En cuanto al liderazgo, la mayoría de los cadetes también se posicionaron en niveles altos y medios, con un 26.3% en alto liderazgo y un 63.8% en nivel medio, sumando un 90.1%. Un 10.0% restante presentó bajo liderazgo. Esta distribución refleja que la mayoría de los cadetes exhiben competencias de liderazgo satisfactorias, si bien muchos se encuentran en un rango medio que podría potenciarse aún más.

El análisis conjunto muestra que 20 cadetes con alto respeto a los derechos humanos también lograron un alto nivel de liderazgo, representando el 25.0% del total, un dato relevante que sugiere que los valores éticos vinculados a la protección y respeto hacia las personas se asocian con un liderazgo más efectivo y responsable. Igualmente, 50 cadetes que mostraron un nivel alto en respeto a los derechos humanos alcanzaron un liderazgo medio, lo que implica que aunque el respeto ético esté presente, otros factores pueden modular el grado de liderazgo.

Por otro lado, el grupo de cadetes con bajo respeto a los derechos humanos es pequeño, solo 5 en total, y dentro de ellos 3 presentan un bajo nivel de liderazgo, lo cual evidencia que la falta de compromiso ético en esta dimensión puede impactar negativamente en las habilidades de liderazgo. Asimismo, 2 cadetes con nivel medio en respeto mostraron bajo liderazgo, lo que podría señalar áreas vulnerables en la formación ética y de liderazgo.

Es importante destacar que no hay cadetes con nivel medio en respeto a derechos humanos que presenten liderazgo alto o medio, lo que indica una posible correlación entre el compromiso ético en esta dimensión y el desempeño en liderazgo. En general, la tabla refleja una asociación positiva entre el respeto a los derechos humanos y el liderazgo, confirmando que valores éticos sólidos favorecen la formación de líderes competentes, responsables y conscientes de su rol social y militar.

Por lo cual, los resultados evidencian que el respeto a los derechos humanos es un componente clave para desarrollar liderazgo efectivo en los cadetes, y fortalecer esta dimensión puede contribuir significativamente a la formación integral de futuros oficiales en la Escuela Militar de Chorrillos.

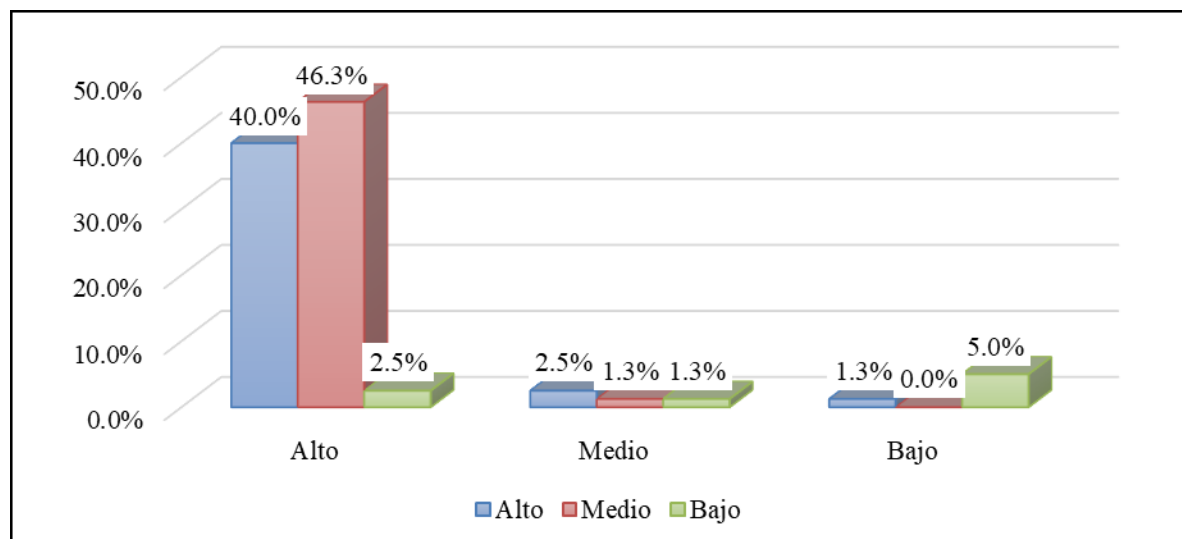
Resultados en base al Objetivo Específico 3: Compromiso profesional y Liderazgo.

Tabla 9.
Compromiso profesional y Liderazgo

		V2. Liderazgo			Total	
		Alto	Medio	Bajo		
D3. Compromiso profesional	Alto	Recuento	32	37	2	71
		% del total	40.0%	46.3%	2.5%	88.8%
	Medio	Recuento	2	1	1	4
		% del total	2.5%	1.3%	1.3%	5.0%
	Bajo	Recuento	1	0	4	5
		% del total	1.3%	0.0%	5.0%	6.3%
Total		Recuento	35	38	7	80
		% del total	43.8%	47.5%	8.8%	100.0%

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

Figura 6.
Compromiso profesional y Liderazgo



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

Interpretación de la Dimensión 3, V1 y la Variable 2: Mediante la Tabla 9 y en la Figura 6, se observa que la mayoría de los cadetes alcanzaron niveles altos y medios en Compromiso Profesional, representando un 88.8% del total, con un 40.0% ubicado en el nivel alto y un 46.3% en el nivel medio. Esto indica que los futuros oficiales muestran un elevado grado de compromiso con la lealtad institucional, cumplimiento de deberes, dedicación al

servicio y búsqueda de la excelencia, aspectos fundamentales para su formación y desempeño militar.

En paralelo, los niveles de liderazgo también se concentran principalmente en rangos alto y medio, con un 43.8% y un 47.5% respectivamente, sumando un 91.3% de cadetes con competencias de liderazgo consideradas satisfactorias o sobresalientes. Solo un 8.8% de la muestra presenta un bajo nivel de liderazgo, lo que refleja que la mayoría de los cadetes están en vías de desarrollar habilidades sólidas para dirigir y motivar.

Al analizar la interrelación entre las dos variables, se destaca que 32 cadetes con un alto nivel de compromiso profesional presentan también un liderazgo alto, representando el 40% del total, un indicador fuerte de que el compromiso ético con la profesión está estrechamente vinculado a una capacidad efectiva para liderar. Además, 37 cadetes que demostraron un alto compromiso profesional poseen un liderazgo medio, lo que sugiere que, aunque la ética profesional esté bien establecida, otros factores pueden influir en el desarrollo pleno del liderazgo.

Por otro lado, los cadetes con bajo compromiso profesional constituyen un grupo pequeño, solo 5 en total, dentro de los cuales 4 presentan también bajo liderazgo. Esto evidencia una tendencia clara donde la falta de compromiso con los valores y deberes profesionales puede impactar negativamente en la capacidad de liderazgo. Asimismo, el grupo con compromiso medio muestra en general un liderazgo adecuado, aunque con incidencias menores en niveles bajos, destacando la importancia de fortalecer aún más este compromiso para mejorar el liderazgo.

La tabla refleja, en síntesis, una relación positiva entre el compromiso profesional y el liderazgo en los cadetes de Infantería, enfatizando que un alto compromiso con los valores éticos y responsabilidades profesionales favorece el desarrollo de líderes competentes, confiables y ejemplares. Estos resultados sugieren la necesidad de promover y consolidar el compromiso profesional como parte esencial de la formación integral en la Escuela Militar de Chorrillos para garantizar líderes militares efectivos en el futuro.

4.2. Análisis inferencial

4.2.1. Contrastación de la Hipótesis General (HG)

Paso 1.

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

HG₀ : No existe una relación directa y significativa entre la ética militar y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” Lima, 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 10.

Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis general

			V1. Ética militar	V2. Liderazgo
Rho de Spearman	V1. Ética militar	Coeficiente de correlación	1.000	0.818
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	80	80
	V2. Liderazgo	Coeficiente de correlación	0.818	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	80	80

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

Interpretación: Como el coeficiente de R_{h0} de Spearman es 0.818, existe una correlación positiva alta. Además, el nivel de significancia es 0.000 es menor que 0.05 ($0.000 < 0.05$).

Paso 4.

La regla de decisión es la siguiente:

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

Paso 5.

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

Paso 6.

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

4.2.2. Contrastación de la Hipótesis Específica 1 (HE1)

Paso 1.

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

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

Paso 2.

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

Paso 3.

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

Tabla 11.

Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 1

		D1. Integridad moral	V2. Liderazgo
Rho de Spearman	D1. Integridad moral	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	80
	V2. Liderazgo	Coeficiente de correlación	0.959
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	80

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

Fuente: SPSS 27

Interpretación: Como el coeficiente de Rh0 de Spearman es 0.959, existe una correlación positiva muy alta. Además, el nivel de significancia es 0.000 es menor que 0.05 ($0.000 < 0.05$).

Paso 4.

La regla de decisión es la siguiente:

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

Paso 5.

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

Paso 6.

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

4.2.3. Contrastación de la Hipótesis Específica 2 (HE2)

Paso 1.

HE2_a : Existe una relación directa y significativa entre el respeto a derechos humanos y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

HE2₀ : No existe una relación directa y significativa entre el respeto a derechos humanos y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

Paso 2.

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

Paso 3.

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

Tabla 12.

Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 2

		D2. Respeto a derechos humanos		V2. Liderazgo
Rho de Spearman	D2. Respeto a derechos humanos	Coefficiente de correlación	1.000	0.788
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	80	80
	V2. Liderazgo	Coefficiente de correlación	0.788	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	80	80

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

Fuente: SPSS 27

Interpretación: Como el coeficiente de Rh0 de Spearman es 0.788, existe una correlación positiva alta. Además, el nivel de significancia es 0.000 es menor que 0.05 (0.000 < 0.05).

Paso 4.

La regla de decisión es la siguiente:

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

Paso 5.

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

Paso 6.

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

4.2.4. Contrastación de la Hipótesis Específica 3 (HE3)

Paso 1.

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

HE3₀ : No existe una relación directa y significativa entre el compromiso profesional y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

Paso 2.

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

Paso 3.

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

Tabla 13.

Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 3

		D3. Compromiso profesional		V2. Liderazgo
Rho de Spearman	D3. Compromiso profesional	Coeficiente de correlación	1.000	0.746
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	80	80
	V2. Liderazgo	Coeficiente de correlación	0.746	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	80	80

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

Fuente: SPSS 27

Interpretación: Como el coeficiente de Rh0 de Spearman es 0.746, existe una correlación positiva alta. Además, el nivel de significancia es 0.000 es menor que 0.05 (0.000 < 0.05).

Paso 4.

La regla de decisión es la siguiente:

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

Paso 5.

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

Paso 6.

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

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En relación a la Hipótesis General, el análisis descriptivo mostró que la distribución conjunta de las variables se inclinó hacia niveles favorables en ambos constructos. Se observó que el 82.5% de los cadetes se ubicó en liderazgo alto o medio (62.5% y 20.0%, respectivamente) y que el 85.1% registró ética militar alta o media (41.3% y 43.8%). El patrón de la tabla de contingencia evidenció un gradiente claro: cuando la ética militar fue alta, seis de cada diez cadetes también exhibieron liderazgo alto ($20/33 = 60.6\%$), y cuando la ética fue media, la proporción con liderazgo alto resultó todavía mayor ($29/35 = 82.9\%$). En contraste, entre quienes presentaron ética baja ($n = 12$), tres de cada cuatro concentraron liderazgo bajo ($9/12 = 75.0\%$), configurando un perfil de riesgo. La matriz, por tanto, sugirió que, a medida que descendieron los niveles de ética, también descendieron los niveles de liderazgo, con muy pocos casos de disonancia positiva (por ejemplo, ética baja y liderazgo alto aparecieron apenas en $1/80 = 1.25\%$ de la muestra). Este comportamiento fue consistente con el gráfico correspondiente y reforzó la lectura de una asociación positiva y ordenada entre ambas variables en la cohorte analizada.

En el análisis inferencial, la correlación de Spearman confirmó de manera robusta lo observado en la descripción. Con $N = 80$, se obtuvo $\rho = 0.818$ y un valor $p < 0.001$ (reportado como 0.000 por el software), lo que indicó una relación positiva alta y estadísticamente significativa entre ética militar y liderazgo. Bajo la regla de decisión especificada para $\alpha = 0.05$, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la alternativa, concluyéndose que existió relación directa y significativa entre las variables en los cadetes del cuarto año de Infantería. Cabe precisar que, aun tratándose de variables ordinales categorizadas en tres niveles, el uso de Spearman resultó pertinente para captar la monotonía del vínculo; además, la magnitud del coeficiente situó el efecto en un rango alto, coherente con la fuerte concentración de frecuencias en las celdas que combinaron ética alta/media con liderazgo alto. En suma, la evidencia empírica sostuvo que mejoras sistemáticas en la ética militar se asociaron con mejoras concomitantes en liderazgo.

Al contrastar estos hallazgos con Rojas y Afanador (2024), se observó una convergencia conceptual: los autores defendieron que la formación del líder militar debía

integrar bioética, complejidad y carácter para reducir la probabilidad de conductas contrarias a los derechos humanos y para robustecer la conducción ética en niveles directo, ejecutivo y estratégico. La asociación empírica alta entre ética y liderazgo que se encontró en esta investigación aportó soporte cuantitativo a aquella tesis: allí donde la ética se fortaleció (como marco de deliberación y prudencia práctica), el liderazgo tendió a expresarse con mayor claridad, propósito y legitimidad. En términos operativos, el modelo de educación–entrenamiento–experiencia propuesta por los autores explicó por qué, incluso con ética “media”, el liderazgo pudo sostenerse en niveles altos: la gramática ética internalizada, aunque en desarrollo, habría sido suficiente para orientar la influencia responsable bajo presión.

Los resultados también dialogaron con la propuesta de virtudes de De la Pisa (2025), quien argumentó que el empleo legítimo y estrictamente proporcional de la fuerza requería la integración de virtudes estables del carácter (prudencia, justicia, fortaleza y templanza) con el conocimiento normativo de la profesión. En la tabla de esta investigación, la mayor proporción de liderazgo alto se concentró en grupos con ética alta o media, lo que resultó compatible con la idea de que las virtudes actúan como “palancas” que ordenan la decisión y la acción del líder. Allí donde la ética estuvo debilitada, aumentó la frecuencia de liderazgo bajo, fenómeno que la guía por virtudes ayuda a anticipar: sin prudencia para calibrar medios y fines, sin justicia para ordenar prioridades y sin fortaleza y templanza para resistir presiones, la autoridad se erosiona y el desempeño directivo decae. Así, la evidencia cuantitativa operó como espejo de esa arquitectura moral: el carácter ético funcionó como infraestructura del mando eficaz.

Finalmente, la comparación con la tesis aplicada de Veramatus y Atencio (2024) (centrada también en la EMCH) reforzó la plausibilidad externa del vínculo detectado. En su estudio, la relación entre ética y liderazgo resultó alta y significativa ($\rho \approx 0.77$; $p < 0.001$), y las frecuencias describieron mayor probabilidad de liderazgo alto entre quienes presentaron ética fortalecida. En nuestro caso, el coeficiente fue aún mayor ($\rho = 0.818$), lo que sugirió que, en una cohorte distinta y con otra arma, la lógica de asociación se mantuvo e incluso se intensificó. Este paralelismo, sumado a la similitud metodológica (enfoque cuantitativo, diseño no experimental, medición Likert y análisis correlacional), proporcionó un anclaje comparativo de contexto local: en poblaciones cadetes afines, la ética militar y el liderazgo tendieron a coevolucionar de manera positiva, y las intervenciones formativas sobre una variable impactaron previsiblemente en la otra.

En síntesis, los datos descriptivos mostraron una concentración de casos en combinaciones favorables (ética alta/media con liderazgo alto) y un “riesgo acumulado” de liderazgo bajo cuando la ética descendió; la inferencia corroboró un vínculo positivo alto y significativo, compatible con marcos teóricos que sitúan la ética como estructura de la influencia legítima y con evidencia local previa en la EMCH. En consecuencia, la interpretación integral apoyó que el fortalecimiento de la ética militar (mediante programas de formación del carácter, estudio de casos, entrenamiento deliberado y mentoría) se proyectó como estrategia de alto retorno para consolidar el liderazgo efectivo de los cadetes, mientras que la vigilancia sobre focos de ética baja se tornó prioritaria para prevenir caídas en el desempeño directivo, salvaguardar la legitimidad institucional y asegurar la cohesión y el cumplimiento de la misión.

En relación a la Hipótesis Específica 1, el análisis descriptivo mostró que la integridad moral se concentró mayoritariamente en el nivel alto ($57/80 = 71.3\%$), seguida del nivel bajo ($15/80 = 18.8\%$) y del nivel medio ($8/80 = 10.0\%$). A la vez, el liderazgo se distribuyó con 46.3% en alto ($37/80$), 38.8% en medio ($31/80$) y 15.0% en bajo ($12/80$). Al examinar la tabla de contingencia, se apreció un patrón monotónico nítido: dentro de la integridad alta no se registró liderazgo bajo ($0/57 = 0\%$), y el liderazgo alto prevaleció ($32/57 = 56.1\%$) junto con un importante contingente de liderazgo medio ($25/57 = 43.9\%$). En la integridad media, el liderazgo se repartió entre medio ($4/8 = 50.0\%$) y alto ($3/8 = 37.5\%$), con una ocurrencia marginal de liderazgo bajo ($1/8 = 12.5\%$). En la integridad baja, el liderazgo bajo se concentró en 11 de 15 cadetes (73.3%), mientras que el liderazgo alto y el medio resultaron poco probables (13.3% cada uno). En conjunto, la tabla sugirió que, a medida que se redujo la integridad moral, la probabilidad de liderazgo alto descendió de forma pronunciada y la de liderazgo bajo aumentó sustantivamente, con diferencias de riesgo muy marcadas entre extremos (56.1% de liderazgo alto con integridad alta frente a 13.3% con integridad baja).

En el análisis inferencial, la correlación de Spearman entre integridad moral y liderazgo alcanzó $\rho = 0.959$ con $p < 0.001$, lo que indicó una asociación positiva muy alta y estadísticamente significativa. Dado el criterio $\alpha = 0.05$, se rechazó H_0 y se aceptó H_1 , confirmándose que mayores niveles de integridad moral se vincularon sistemáticamente con mayores niveles de liderazgo en la cohorte evaluada. La magnitud del coeficiente (cercana a la unidad) resultó coherente con la casi ausencia de celdas discordantes de gran tamaño en la

tabla, especialmente la inexistencia de casos con integridad alta y liderazgo bajo, y la fuerte acumulación de liderazgo bajo dentro del grupo de integridad baja. Esta convergencia entre la evidencia descriptiva y la inferencia robusteció la interpretación de alineamiento estructural entre el carácter ético y la capacidad de conducir, sin implicar causalidad pero sí un gradiente ordenado difícil de atribuir al azar.

Al contrastar con Olsthoorn (2023), quien integró liderazgo y ética como un solo dominio en el contexto militar, se sostuvo que el buen liderazgo previno el tránsito desde el uso lícito de la fuerza hacia la violencia excesiva, proponiéndose un enfoque interaccionista que combinó carácter, situación y conducción. Los hallazgos empíricos de esta investigación se alinearon con esa tesis: el predominio de liderazgo alto y medio entre quienes exhibieron integridad alta y media sugirió que la estructura del carácter proporcionó la base para decidir y actuar correctamente bajo presión, mientras que la acumulación de liderazgo bajo en la integridad baja reflejó el riesgo operativo señalado por el autor cuando el carácter ético no se consolidó. En suma, la fuerza del vínculo observado ($p = 0.959$) respaldó el postulado de que la ética constituyó un componente intrínseco del liderazgo efectivo, más que un accesorio normativo separado.

Los resultados también dialogaron con Jiménez et al. (2021), quienes propusieron un marco ético aplicable al Proceso Militar de Toma de Decisiones, incorporando el “triángulo ético” (principios, virtudes y consecuencias) y la medición de la incertidumbre para legitimar la selección y el juego de cursos de acción. La concentración de liderazgo alto/medio en los niveles alto/medio de integridad de esta muestra sugirió que, cuando el juicio moral se entrenó y se volvió operativo (como planteó dicho marco), la conducción ganó consistencia y legitimidad, lo que se reflejó en mejores perfiles de liderazgo. A la inversa, el enclave de liderazgo bajo dentro de la integridad baja hizo visible el riesgo que los autores buscaron mitigar al insertar criterios éticos explícitos en el planeamiento: sin una plataforma sólida de integridad, la toma de decisiones tiende a degradar la influencia profesional y a elevar la probabilidad de resultados deficientes o desalineados con el mandato institucional.

Finalmente, la evidencia se relacionó con García-Guiu y de Tienda (2022), quienes defendieron la enseñanza mediante dilemas morales y estudio de casos para fortalecer el carácter y la competencia moral del líder militar. El gradiente empírico observado (liderazgo alto prácticamente ausente cuando la integridad fue baja y dominante cuando la integridad fue alta) brindó soporte cuantitativo a la utilidad pedagógica de esos métodos: el entrenamiento

deliberado en deliberación ética y en toma de decisiones complejas habría contribuido a que los cadetes internalizaran estándares que se expresaron, más tarde, como desempeño de liderazgo. De este modo, la didáctica basada en casos se presentó no solo como herramienta formativa, sino como palanca observable sobre la calidad del liderazgo en cohortes de formación.

En síntesis, la muestra describió un patrón claro: la integridad moral alta se asoció con probabilidades sustantivamente mayores de liderazgo alto y con la eliminación práctica del liderazgo bajo en ese grupo, mientras que la integridad baja acumuló la gran mayoría de los casos de liderazgo bajo. La inferencia confirmó una relación muy alta y significativa, y la discusión con la literatura reciente sostuvo que el liderazgo militar eficaz dependió de la arquitectura ética del carácter y de su operacionalización en los procesos de planeamiento y en la formación basada en dilemas y casos. En consecuencia, fortalecer la integridad moral (vía currículo explícito de virtudes, marcos éticos insertos en la decisión operativa y práctica deliberada de juicio moral) se proyectó como estrategia de alto retorno para elevar sostenidamente el liderazgo de los cadetes y asegurar la legitimidad y eficacia de la conducción en su tránsito a responsabilidades mayores.

En relación a la Hipótesis Específica 2, el análisis descriptivo evidenció que el respeto a derechos humanos se concentró, de manera abrumadora, en los niveles favorables: 91.3% del total perteneció a niveles alto (25.0%) y medio (62.5%), mientras que el 6.3% se ubicó en nivel bajo. En paralelo, el liderazgo mostró una distribución con clara prevalencia del nivel medio (63.8%) y una proporción relevante en el nivel alto (26.3%), acumulando 90.1% de casos en rangos positivos, frente a un 10.0% en nivel bajo. La contingencia detalló un patrón ordenado: dentro del respeto alto ($n = 73$), el liderazgo se presentó mayormente medio ($50/73 \approx 68.5\%$), con un segmento alto ($20/73 \approx 27.4\%$) y una fracción baja marginal ($3/73 \approx 4.1\%$); en el respeto bajo ($n = 5$), el liderazgo bajo predominó ($3/5 = 60.0\%$) y las categorías alta y media quedaron rezagadas (20.0% cada una); y en el respeto medio ($n = 2$) se observaron exclusivamente casos de liderazgo bajo ($2/2 = 100\%$). Este gradiente sugirió que, a mayor compromiso con el respeto a derechos humanos, mayor probabilidad de desempeño de liderazgo en rangos medios/altos, y que los déficits en dicha dimensión incrementaron el riesgo de ubicarse en liderazgo bajo.

En el análisis inferencial, la correlación de Spearman entre respeto a derechos humanos y liderazgo alcanzó $\rho = 0.788$ con $p < 0.001$, confirmándose una asociación positiva alta y estadísticamente significativa. Bajo la regla de decisión con $\alpha = 0.05$, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa, concluyéndose que existió relación directa y significativa entre las variables en los cadetes evaluados. La magnitud del coeficiente resultó coherente con el mapa de frecuencias de la tabla: la práctica ausencia de liderazgo alto/medio en el grupo con respeto medio y la fuerte acumulación de liderazgo bajo en el grupo con respeto bajo empujaron el coeficiente hacia valores elevados; a la inversa, la masiva concentración de casos con respeto alto en liderazgo medio/alto sostuvo el sentido y la fuerza del vínculo observado. En conjunto, la evidencia empírica respaldó que mejoras en el respeto a derechos humanos se asociaron con mejoras concomitantes en liderazgo, sin reclamar causalidad, pero sí una monotonía difícilmente atribuible al azar.

Al contrastar estos hallazgos con la tesis de Colina y Arévalo (2024), se observó convergencia sustantiva. En su estudio sobre cadetes de Caballería de la EMCH “CFB”, los autores hallaron relaciones directas y significativas entre ética militar y desenlaces de formación (desarrollo profesional), con una correlación general elevada y perfiles de frecuencias que favorecieron los niveles altos cuando la base ética estaba fortalecida. En la presente investigación, la dimensión específica de respeto a derechos humanos operó como un eje ético concreto y observable cuya internalización se asoció con mejor posicionamiento en liderazgo. De hecho, el patrón donde 20 cadetes con respeto alto también alcanzaron liderazgo alto, y 50 con respeto alto mostraron liderazgo medio, fue consistente con la idea de que los componentes normativos y valorativos (en particular, el respeto a la vida, la dignidad y la legalidad) son predictores proximales del desempeño de liderazgo en contextos de formación militar. Así, la evidencia de Colina y Arévalo reforzó la lectura de que el fortalecimiento ético no solo mejora actitudes, sino que se tradujo en conductas directivas observables.

Los resultados dialogaron, además, con el trabajo de Caro (2023), quien subrayó la centralidad de los valores para la implantación efectiva de la ética en la profesión militar y su impacto en el comportamiento profesional de oficiales y cadetes. El presente hallazgo de una alta proporción de liderazgo bajo en los grupos con respeto bajo o medio (especialmente, 100% de liderazgo bajo en el respeto medio) proporcionó evidencia empírica que apuntaló el argumento de Caro: cuando la plataforma de valores éticos de la cual el respeto a derechos humanos es núcleo operativo resultó débil o ambigua, la conducción tendió a degradarse hacia

rangos de bajo liderazgo. Inversamente, la masiva presencia de liderazgo medio/alto en el respeto alto sugirió que los dispositivos formativos y organizacionales que promueven valores (campañas, ejemplo de mando, lineamientos claros y evaluación continua) tienen efectos visibles en la calidad del liderazgo, aun en etapas tempranas de carrera.

Finalmente, la discusión se alineó con la tesis doctoral de Moliner (2020), quien defendió que el empleo de la fuerza debía permanecer condicionado por exigencias éticas para sostener la legitimidad y la humanidad del accionar militar, articulando categorías como *ius in bello*, proporcionalidad y dignidad humana. El patrón empírico de este estudio mayor liderazgo cuando el respeto a derechos humanos fue alto y mayor riesgo de liderazgo bajo cuando dicho respeto fue deficiente concretó la intuición de Moliner: el liderazgo legítimo en instituciones armadas descansa en anclajes éticos que ordenan la decisión y la acción, especialmente bajo presión. Cuando esos anclajes se debilitaron, aumentaron las probabilidades de desalineación directiva y de resultados organizacionales inferiores; cuando se fortalecieron, el liderazgo ganó legitimidad práctica, capacidad de coordinación y confianza por parte de los subordinados.

En síntesis, el panorama combinó masividad de respeto alto con liderazgo predominantemente medio/alto, un gradiente de riesgo nítido en los grupos con respeto bajo/medio y una asociación positiva alta confirmada por la inferencia ($\rho = 0.788$; $p < 0.001$). La triangulación con investigaciones recientes indicó que el respeto a derechos humanos, entendido como componente ético operativo de la profesión militar, se vinculó con mejor calidad de liderazgo en formación. Por tanto, resultó razonable priorizar intervenciones instruccionales y doctrinales que institucionalizaran el respeto a derechos humanos mediante currículos explícitos, estudio de casos y evaluación formativa continua, junto con modelamiento de conductas por parte del mando. Tales acciones, según la evidencia, tendrían alto retorno en el desempeño de liderazgo de los cadetes y en la legitimidad del ejercicio profesional a lo largo de su trayectoria.

En relación a la Hipótesis Específica 3, el análisis descriptivo mostró que el compromiso profesional se concentró de manera abrumadora en rangos favorables: 88.8% del total se ubicó en niveles alto (40.0%) y medio (46.3%), mientras que el nivel bajo representó 6.3%. En paralelo, el liderazgo presentó 43.8% en nivel alto, 47.5% en medio y 8.8% en bajo, componiendo 91.3% de casos en segmentos positivos. La tabla evidenció un gradiente neto:

dentro del compromiso alto ($n = 71$), el liderazgo alto y medio sumó 97.2% (32 y 37 casos, respectivamente), y el liderazgo bajo fue marginal (2.8%); en el compromiso medio ($n = 4$), el liderazgo alto y medio alcanzó 75.0% (2 y 1 casos), con 25.0% en bajo; y en el compromiso bajo ($n = 5$), el liderazgo bajo se concentró en 80.0% (4/5), quedando 20.0% para liderazgo alto y 0% para liderazgo medio. Leído por columnas, 91.4% de todo el liderazgo alto provenía del grupo con compromiso alto (32/35), 5.7% del compromiso medio (2/35) y 2.9% del compromiso bajo (1/35). En conjunto, el patrón describió una asociación positiva y ordenada: a mayor compromiso, mayor probabilidad de liderazgo en rangos medio/alto y menor probabilidad de liderazgo bajo.

En el análisis inferencial, la correlación de Spearman entre compromiso profesional y liderazgo alcanzó $\rho = 0.746$ con $p < 0.001$, lo que indicó una asociación positiva alta y estadísticamente significativa. Bajo el criterio $\alpha = 0.05$, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa. La magnitud del coeficiente se correspondió con la estructura observada en las frecuencias: el tránsito de 97.2% de liderazgo medio/alto cuando el compromiso fue alto, a 75.0% cuando fue medio y a 20.0% cuando fue bajo, aportó evidencia de monotonía del vínculo. La práctica desaparición del liderazgo medio en el grupo de compromiso bajo y la fuerte acumulación de liderazgo bajo en ese mismo grupo reforzaron la lectura de un gradiente de riesgo: la disminución del compromiso profesional se asoció con una caída marcada del desempeño de liderazgo.

Al discutir estos hallazgos con la literatura, se observó primero la convergencia con la síntesis de Dinh et al. (2014) sobre el estado del arte del liderazgo en el nuevo milenio, donde se propuso comprender el liderazgo como un fenómeno multinivel y dinámico que integró rasgos, conductas y contextos a través de mecanismos motivacionales y de compromiso. Los resultados de esta investigación, al mostrar que el compromiso alto se asoció con 97.2% de liderazgo medio/alto y el compromiso bajo con 80% de liderazgo bajo, aportaron un correlato empírico claro a ese andamiaje teórico: el compromiso profesional habría operado como un mediador proximal que alineó valores, deberes y metas con conductas de influencia eficaces en el entorno militar, de modo que las variaciones en compromiso se reflejaron directamente en el desempeño directivo observado.

En segundo término, los resultados dialogaron con la meta-integración de DeRue et al. (2011), quienes demostraron que las conductas del líder (p. ej., consideración y clarificación de la estructura) y los rasgos se integraron para predecir efectividad a través de procesos

motivacionales, de rol y de intercambio. El patrón de esta muestra (mayor liderazgo donde el compromiso profesional fue más alto y fuerte desplazamiento hacia liderazgo bajo cuando el compromiso decayó) se interpretó en esa lógica: el cumplimiento de deberes, la dedicación al servicio y la búsqueda de excelencia (componentes del compromiso) habrían facilitado la adopción y la consistencia de conductas directivas funcionales, mientras que la erosión del compromiso minó esas conductas y, con ellas, la efectividad del liderazgo. La distribución por columnas (más del 90% del liderazgo alto procedente de compromiso alto) ilustró con nitidez ese canal conductual.

En tercer lugar, la evidencia se alineó con la revisión meta-analítica de Wang et al. (2011), que mostró efectos positivos del liderazgo transformacional sobre desempeño y actitudes, con mecanismos que incluyeron motivación, identificación y esfuerzo discrecional. Si bien esta investigación no estimó directamente liderazgo transformacional, la co-ocurrencia de altos niveles de compromiso profesional con liderazgo medio/alto resultó coherente con el argumento de que climas y prácticas que elevan el compromiso potencian la influencia y el rendimiento del líder. Los pocos casos de liderazgo bajo dentro del compromiso alto sugirieron, además, la presencia de moderadores (p. ej., comunicación o toma de decisiones bajo presión) que, cuando fallaron, pudieron generar disonancias a pesar de una base de compromiso sólida; no obstante, su baja frecuencia apuntó a efectos predominantes del compromiso sobre la expresión del liderazgo.

En síntesis, el panorama empírico describió una relación positiva y robusta entre compromiso profesional y liderazgo: casi la totalidad de quienes mostraron compromiso alto también exhibieron liderazgo medio/alto, mientras que el compromiso bajo concentró la mayoría de los casos de liderazgo bajo. La inferencia confirmó ese patrón con un coeficiente elevado y significativo, y la discusión con investigaciones recientes sustentó que el compromiso profesional operó como infraestructura motivacional y conductual del liderazgo en formación. De ello se desprendió que fortalecer la lealtad institucional, el cumplimiento de deberes, la dedicación al servicio y la búsqueda de excelencia (mediante currículo explícito, práctica deliberada y evaluación continua) se proyectó como una estrategia de alto retorno para consolidar el liderazgo de los cadetes y asegurar, en su tránsito a mayores responsabilidades, la cohesión, la legitimidad y la eficacia profesional.

CONCLUSIONES

En relación al Objetivo General, se concluye que existe una relación directa y significativa entre la ética militar y el liderazgo en los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”. El análisis de frecuencias muestra que el 41.3% de los cadetes poseen un alto nivel de ética militar, mientras que el 62.5% presentan un liderazgo alto. La correlación de Spearman arrojó un coeficiente de 0.818 con significancia estadística de 0.000, indicando una relación positiva alta y significativa entre ambas variables. Esto demuestra que la consolidación de valores éticos es fundamental para desarrollar habilidades de liderazgo efectivas. La ética militar proporciona la base moral y los principios que guían las acciones de los cadetes, favoreciendo un liderazgo responsable, confiable y comprometido. Por lo tanto, fortalecer la ética en la formación militar contribuye a la formación integral de futuros oficiales capaces de liderar con integridad y eficacia.

En relación al Objetivo Específico 1, se concluye que existe una relación directa y significativa entre la integridad moral y el liderazgo en los cadetes de Cuarto Año de Infantería. El análisis descriptivo indica que el 71.3% de los cadetes poseen alta integridad moral, mientras que el 46.3% alcanzan un liderazgo alto. La prueba de correlación de Spearman mostró un coeficiente de 0.959 con nivel de significancia 0.000, revelando una correlación muy alta entre ambas variables. Esto evidencia que la integridad, entendida como honestidad, responsabilidad y coherencia de valores, es un componente esencial para un liderazgo sólido y efectivo en el contexto militar. Los cadetes con altos niveles de integridad tienden a ejercer un liderazgo más confiable y legítimo, por lo que promover esta dimensión ética resulta clave para la formación de oficiales capaces de influir positivamente en sus equipos.

En relación al Objetivo Específico 2, se concluye que existe una relación directa y significativa entre el respeto a los derechos humanos y el liderazgo en los cadetes de Cuarto Año de Infantería. El 91.3% de los cadetes se ubicaron en niveles altos y medios en respeto a los derechos humanos, mientras que el 90.1% mostró liderazgo alto o medio. El coeficiente de correlación de Spearman fue de 0.788, con una significancia de 0.000, confirmando una relación positiva alta. Esto indica que la valoración y protección de los derechos humanos influyen favorablemente en las habilidades de liderazgo. La formación ética centrada en estos

valores favorece un liderazgo responsable y consciente del impacto social y legal de sus acciones, fortaleciendo la confianza y cohesión dentro de las unidades militares.

En relación al Objetivo Específico 3, se concluye que existe una relación directa y significativa entre el compromiso profesional y el liderazgo en los cadetes de Cuarto Año de Infantería. El análisis de frecuencias reporta que el 88.8% de los cadetes tiene compromiso profesional alto o medio, y el 91.3% alcanza niveles altos o medios de liderazgo. La correlación de Spearman fue de 0.746, con significancia estadística de 0.000, reflejando una relación positiva alta. Esto significa que la lealtad institucional, el cumplimiento de deberes y la dedicación al servicio son factores decisivos para el desarrollo de un liderazgo efectivo. El compromiso profesional genera una base sólida para que los cadetes asuman responsabilidades con integridad y conduzcan a sus equipos hacia el cumplimiento exitoso de objetivos militares.

RECOMENDACIONES

En relación a la conclusión del Objetivo General, que el Señor General de Brigada Director de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” debe considerar, se recomienda fortalecer e integrar programas formativos que promuevan la ética militar como pilar fundamental en la formación de los cadetes. Es necesario diseñar talleres, seminarios y actividades prácticas que refuercen los valores éticos y su aplicación en situaciones reales, fomentando la responsabilidad, la honestidad y el compromiso. Asimismo, se sugiere implementar evaluaciones periódicas que midan el nivel de ética y liderazgo para identificar áreas de mejora y diseñar intervenciones personalizadas. Fortalecer la ética militar contribuirá a formar líderes íntegros capaces de tomar decisiones acertadas y conducir a sus equipos con legitimidad, mejorando el desempeño institucional y la cohesión del Ejército. Por ello, es vital que las autoridades militares prioricen la ética como base para el desarrollo integral de futuros oficiales comprometidos con los valores y misión de la institución.

En relación a la conclusión del Objetivo Específico 1, se recomienda al Señor General de Brigada Director de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” potenciar la formación en integridad moral mediante estrategias pedagógicas que fomenten la honestidad, la responsabilidad y la coherencia en valores personales y profesionales. Se aconseja la implementación de programas de mentoría donde oficiales con alta integridad sirvan de modelos para los cadetes, reforzando la importancia de estos principios en el ejercicio del liderazgo. Además, incorporar simulaciones y casos prácticos donde los cadetes enfrenten dilemas éticos permitirá desarrollar su juicio moral y capacidad para tomar decisiones éticas bajo presión. Fortalecer la integridad moral asegurará que los futuros oficiales lideren con legitimidad, generando confianza en sus subordinados y promoviendo un ambiente militar basado en el respeto y la transparencia.

En relación a la conclusión del Objetivo Específico 2, se sugiere que el Señor General de Brigada Director de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” implemente programas educativos específicos que refuercen el respeto a los derechos humanos en la formación de los cadetes. Es importante integrar módulos que expliquen la relevancia de los derechos humanos en el marco de las operaciones militares y su impacto en la ética profesional. Se recomienda promover actividades de sensibilización y talleres con expertos en derechos humanos, así como

fomentar el debate crítico para que los cadetes comprendan la importancia de estos principios en escenarios reales. Asimismo, es esencial supervisar y evaluar el cumplimiento de estos valores durante las prácticas y ejercicios, garantizando que se conviertan en un componente inseparable del liderazgo efectivo y responsable dentro de la institución.

En relación a la conclusión del Objetivo Específico 3, se recomienda que el Señor General de Brigada Director de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” fortalezca el compromiso profesional a través de programas que incentiven la lealtad institucional, el cumplimiento de deberes y la búsqueda constante de excelencia. Para ello, se pueden implementar políticas que reconozcan y premien el desempeño ético y profesional, motivando a los cadetes a mantener altos estándares. Además, es aconsejable desarrollar actividades que fomenten la dedicación al servicio, como proyectos comunitarios y misiones simuladas, que afiancen el sentido de responsabilidad y pertenencia. Consolidar el compromiso profesional permitirá que los cadetes desarrollen un liderazgo efectivo, fundamentado en la ética y la responsabilidad, garantizando oficiales preparados para enfrentar con éxito los retos y demandas del Ejército moderno.

REFERENCIAS

- Abdi, A.-N. M., Hashi, M. B., & Latif, K. F. (2024). *Ethical leadership and public sector performance: Mediating role of corporate social responsibility and organizational politics and moderator of social capital*. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2386722. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2386722>
- AHRQ. (2023). *TeamSTEPPS 3.0 Pocket Guide*. <https://www.ahrq.gov/sites/default/files/wysiwyg/teamstepps-program/teamstepps-pocket-guide.pdf>
- AHRQ. (2023). *TeamSTEPPS 3.0 Program*. <https://www.ahrq.gov/teamstepps-program/index.html>
- Arista, J. (2024). La ética como sustento fundamental en las fuerzas militares. *Ad Majorem*. <https://revista.esfap.edu.pe/index.php/admajorem/article/download/83/99>
- Atwell, J. (2020). *Revising the MDMP for mission command*. *Infantry* (Summer), 8–11. https://www.benning.army.mil/Infantry/Magazine/issues/2020/Summer/pdf/4_Atwell-MDMP.pdf
- Avolio, B., y Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bagrami, J. J. (2003). The dimensionality of professional commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(2), 6–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v29i2.104>
- Baumann, D. (2007). *Military ethics: A task for armies*. *Military Medicine*, 172(12 Suppl), 34–38. https://doi.org/10.7205/MILMED.173.Supplement_2.34
- Bregenzer, A., Milfelner, B., Šarotar Žižek, S., & Jiménez, P. (2025). *Health-promoting leadership and leaders' listening skills have an impact on the employees' job satisfaction and turnover intention*. *International Journal of Business Communication*, 62(3), 542–561. <https://doi.org/10.1177/2329488420963700>

- Brown, M., y Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Campoverde Moreno, A. F., & Centurión Guevara, D. E. (2023). *Habilidades blandas y desarrollo de liderazgo en los cadetes de cuarto año de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2023* [Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Ciencias Militares con mención en Administración, Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”]. Repositorio Institucional de la Escuela Militar de Chorrillos. <https://hdl.handle.net/20.500.14803/1460>
- Camps, V. (2025). *La integridad moral*. *Folia Humanística*, 5(1), 1–17. <https://doi.org/10.30860/0118>
- Caro Ybarra, J. (2023). Importancia de los valores para la implantación de la ética en la profesión militar. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 2, 45-65. <https://doi.org/10.60029/rcesge.v2i2art4>
- Carrasco Pérez, D., y Sani Huamani, J. (2025). *El liderazgo y los valores militares de los cadetes de cuarto año de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2024*. Lima: EMCH “CFB”. <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/handle/20.500.14803/1566>
- CDIH–DDHH. (2022). *Manuales* [Biblioteca virtual]. <https://cdih.edu.pe/manuales/>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Chávez Rojas, A. (2024). *Ética militar y desarrollo profesional de los cadetes de caballería de la EMCH “CFB”, 2024*. Lima: EMCH “CFB”. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/EMC-RI_8cc9a0d688bf0d6ec08c065ddc92e36e
- Choi, S. B., & Jeong, J.-G. (2022). *A multilevel study of the relationship between leader agreeable communication style and team creativity: Knowledge sharing as mediator*

- and knowledge ownership as moderator. *Global Business & Finance Review*, 27(4), 27–45. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2022.27.4.27>
- CICR. (2013). *Integrating the law into armed forces*. <https://www.icrc.org/sites/default/files/external/doc/en/assets/files/other/icrc-002-0900.pdf>
- CICR. (2015). *No siempre es sencillo tomar decisiones éticas*. <https://www.icrc.org/es/document/no-siempre-es-sencillo-tomar-decisiones-eticas>
- CICR. (2018). *The roots of restraint in war* [Informe]. International Committee of the Red Cross. https://icrcndresourcecentre.org/wp-content/uploads/2018/09/4352_002_The-roots-of-restraint_WEB.pdf
- CICR. (2020). *Commentary on the Third Geneva Convention: Common Article 3*. ICRC. <https://ihl-databases.icrc.org/en/ihl-treaties/commentary/gc-iii-1949/overview>
- CICR. (2023). *Aplicar el derecho internacional humanitario: Participación de los Estados americanos en los tratados de relevancia para el DIH y su aplicación nacional. Avances y actividades en América (Informe 2020–2021)*. https://www.icrc.org/sites/default/files/publication/file/cicr_informe_oea_2020-2021_spaweb.pdf
- CICR. (2025). *United Nations General Assembly First Committee on Disarmament and International Security, Eightieth session (2025): Working paper* [Documento de trabajo]. https://www.icrc.org/sites/default/files/media_file/2025-10/ICRC_First-Committee_Working_Paper_2025.pdf
- Colina Gabela, J., y Arévalo Quesnay, M. (2024). *Ética militar y desarrollo profesional en los alumnos del 1er año de comunicaciones de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” – 2024*. Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, Lima. <https://repositorio.esuelamilitar.edu.pe/server/api/core/bitstreams/91e53414-b988-4f18-aa71-3a6db1091855/content>
- Coll, F. (06 de octubre de 2020). *Baremo*. <https://economipedia.com/definiciones/baremo.html>
- Concha Huamani, A., y Villavicencio Huamani, J. (2020). *Estilos de liderazgo de los cadetes comandantes de sección de artillería de la Escuela Militar de Chorrillos*. Escuela

- Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, Lima.
<https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/server/api/core/bitstreams/5364573c-4088-4246-8510-2baa99152e7f/content>
- Cox, D., La Caze, M., y Levine, M. (2024). *Integrity (Stanford Encyclopedia of Philosophy)*.
<https://plato.stanford.edu/archives/spr2024/entries/integrity/>
- Cronbach, L. J., y Meehl, P. E. (1955). Validez de constructo en pruebas psicológicas. *Psychological Bulletin*, 52(4), 281-302. <https://doi.org/10.1037/h0040957>
- DCAF. (2015). *Security sector reform: Applying the principles of good governance to the security sector (SSR Backgrounder Series)*.
https://www.files.ethz.ch/isn/195671/DCAF_BG_2_Security%20Sector%20Reform.11.15.pdf
- De la Pisa Pérez de los Cobos, J. (2025). *Virtudes morales y ética militar*. Madrid, España: Ministerio de Defensa de España.
<https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/v/i/virtudes-morales-y-etica-militar.pdf>
- De la Rada Ávalos, C. (2024). Liderazgo transformacional y cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores civiles de una institución militar en Perú. *Revista de Investigación en Psicología*.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9857500.pdf>
- De Vries, R., Bakker-Pieper, A., y Oostenveld, W. (2010). Leadership = communication? The relations of leaders’ communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 367–380.
<https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Defensoría del Pueblo. (2025). *Informe mensual de conflictos sociales*.
https://www.defensoria.gob.pe/categorias_informes/informe-defensorial/

- Defensoría del Pueblo. (2025). *Informes defensoriales y publicaciones*.
https://www.defensoria.gob.pe/categorias_informes/informe-defensorial/
- Department of the Army. (2019). *ADP 6-22: Army Leadership and the Profession (Change 1)*.
https://talent.army.mil/wp-content/uploads/2020/11/ARN20039_ADP-6-22-C1-FINAL-WEB.pdf
- Department of the Army. (2019). *ADP 6-22: Army Leadership and the Profession*. Department of the Army.
https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN19140_ADP%206-22%20C3%20FINAL%20WEB.pdf
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). *Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity*. *Personnel Psychology*, 64(1), 7–52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). *Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives*. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Escuela Militar de Chorrillos. (2022). *Reglamento del sistema de investigación (2022–2026)* [Reglamento].
<https://www.escuelamilitar.edu.pe/assets/REGLAMENTO%20DEL%20SISTEMA%20DE%20INVESTIGACION-DOnBKs4y.pdf>
- Escuela Militar de Chorrillos. (2025). *EMCH – Escuela Militar de Chorrillos “CFB”* [Sitio web]. <https://www.escuelamilitar.edu.pe/>
- Espíritu Inga, A., y Navarro Arangoitia, C. (2024). *Liderazgo militar y formación militar de los cadetes de caballería de la EMCH “CFB”, 2024*. Lima: EMCH “CFB”.
<https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/items/aa62b1df-6c9a-4d7d-916e-42f6b149575c/full>
- Fuerza Aérea del Perú. (2018). *Escuela de Formación y Perfeccionamiento Aeronáutico (ESFAP)*. https://esfap.edu.pe/images/2021/material_de_estudio/DBFA_1-1_110718-DOCTRINA_DE_LIDERAZGO.pdf

- G20. (2023). *High-Level Principles on Promoting Integrity and Combating Corruption*. G20. https://www.g20.utoronto.ca/2023/ADOPTED_HLPS_ON_PROMOTING_INTEGRITY.pdf
- Garb, M. (2023). Military and ethics: How are ethical leaders produced? *Contemporary Military Challenges*, 25(2), 63–76. <https://doi.org/10.2478/cmc-2023-0014>
- García-Guiu López, C., y de Tienda Palop, L. (2022). Formación ética de líderes militares: dilemas morales y estudio de casos. *Armas y Cuerpos*, 150, 17-22. https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/a/r/armacueros_150.pdf
- Garzón-Díaz, A. F., & Aguilar-Bustamante, M. C. (2024). *Liderazgo ético basado en competencias desde el nivel directo en líderes en formación Esmic*. En J. F. Machado-Carrillo & A. Yate-Arévalo (Eds.), *Ética y competencias psicosociales en el liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia* (pp. 129–154). Sello Editorial ESMIC. <https://doi.org/10.21830/9786289620306.05>
- Geneva Academy of International Humanitarian Law and Human Rights. (2025). *International humanitarian law in focus: Annual report assessing compliance in contemporary armed conflicts (July 2023–June 2024)*. <https://www.geneva-academy.ch/joomlatools-files/docman-files/IHL%20in%20Focus%20Annual%20Report%202023-24.pdf>
- Geneva Call. (s. f.). *Introduction to the law of armed conflict (LOAC)* [Presentación en PDF]. Recuperado el 31 de diciembre de 2025, de <https://www.genevacall.org/wp-content/uploads/2023/07/The-Law-of-Armed-Conflict.pdf>
- Gobierno del Perú. (2020). *Decreto Supremo N.º 003-2020-DE que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N.º 1095*. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-del-decreto-leg-decreto-supremo-n-003-2020-de-1846988-1/>
- Gore, J., Shortland, N., Power, N., & Brown, O. (2023). *Editorial: Naturalistic decision making (NDM): Epistemic expertise in action*. *Frontiers in Psychology*, 14, 1303098. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1303098>

- Graen, G., y Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Grimal, F., & Pollard, M. J. (2021). *The duty to take precautions in hostilities, and the disobeying of orders: Should robots refuse?* *Fordham International Law Journal*, 44(3), 671–734. <https://ir.lawnet.fordham.edu/ilj/vol44/iss3/3/>
- Hattie, J., y Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77, 81–112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>
- Hernández, R., y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas: cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill- educación. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1292/1/Hern%c3%a1ndez-%20Metodolog%c3%ada%20de%20la%20investigaci%c3%b3n.pdf>
- House, R. J. (1971). *A path-goal theory of leader effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–338. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- IBM. (2024). *Software IBM SPSS*. <https://www.ibm.com/es-es/spss>
- IIHL. (2015). *International humanitarian law: Answers to your questions [Folleto/guía]*. <https://www.onlinelibrary.iihl.org/wp-content/uploads/2021/06/IHL-Q-A.pdf>
- Inamori International Center. (2019). *Military ethics*. Case Western Reserve University. <https://case.edu/inamori/initiatives/military-ethics>
- INEI. (2025). *Perú: Percepción ciudadana sobre gobernabilidad, democracia y confianza en las instituciones: Semestre móvil enero–junio 2025 (N.º 3, agosto 2025) [Boletín]*. <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-de-gobernabilidad-agosto-2025.pdf>
- Jasutis, G., & Mikova, R. (2023). *Parameters of effective military training in international humanitarian law [Informe]*. DCAF – Geneva Centre for Security Sector Governance. https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/PolicyPaperIHL_Training_EN.pdf

- Jiménez-Ortiz, H., Hernández-Pérez, D., y Rivera-Cárdenas, Y. (2021). La ética en el proceso militar para la toma de decisiones. En *Ética militar y fundamentación profesional. Evolución, conceptos y principios* (pág. Cap. 6). Bogotá, Colombia: Sello Editorial ESMIC. <https://doi.org/10.21830/9789585377127.06>
- Judge, T., y Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kahneman, D. (2003). *Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics*. *American Economic Review*, 93(5), 1449–1475. <https://doi.org/10.1257/000282803322655392>
- Kahneman, D., & Klein, G. (2009). *Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree*. *American Psychologist*, 64(6), 515–526. <https://doi.org/10.1037/a0016755>
- Keller, K. M., Curry Hall, K., Hyde, K., Smucker, S., Cottrell, L., Tang, G., & Stoll, H. (2024). *Inventorying data to support Army harmful behavior prevention metrics and measures* (RR-A2368-1). RAND Corporation. <https://doi.org/10.7249/RRA2368-1>
- Klein, G. (2008). Naturalistic decision making. *Human Factors*, 50, 456–460. <https://doi.org/10.1518/001872008X288385>
- Kluger, A., y Itzhakov, G. (2022). The power of listening at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 277–303. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091002>
- Kolgomorov, A. (1933). Sobre la determinación empírica de una ley de distribución. *Giornale dell'Istituto Italiano degli Attuari*, 4, 83-91. <https://zbmath.org/59.1166.03>
- Likert, R. (1932). Una técnica para la medición de la actitud. *Archives of Psychology*(140), 5-55. https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265–268. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>
- López Medina, C. J., & Rodríguez Saavedra, L. (2024). *Liderazgo: perspectivas e investigación para el ámbito militar*. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 3(2), 44–56. <https://revistacientifica.esge.edu.pe/index.php/esge/article/view/33>
- Machuca, F. (06 de junio de 2022). *8 técnicas de recolección de datos: descubre un mundo más allá de la encuesta*. <https://www.crehana.com/blog/transformacion-digital/tecnicas-recoleccion-de-datos/>
- Marfull, A. (2024). El método hipotético deductivo de Karl Popper. *Agenda Juárez: marginalidad, vulnerabilidad y suburbanización del capital*, 16-20. https://www.academia.edu/119569960/El_metodo_hipotetico_deductivo_de_Karl_Popper
- Martin, R. (2009). *Path-goal theory of leadership*. En J. M. Levine & M. A. Hogg (Eds.), *Encyclopedia of group processes & intergroup relations* (pp. 636–637). SAGE Publications. <https://study.sagepub.com/sites/default/files/reference7.2.pdf>
- Maurer Trew, N. (2025). *This is who we are: The role of military ethics, culture, and religion in disseminating international humanitarian law to the armed forces*. *International Review of the Red Cross*, 107(928), 256–286. <https://doi.org/10.1017/S1816383125000141>
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2012). *The relationship between leader motivating language and self-efficacy: A partial least squares model analysis*. *Journal of Business Communication*, 49(4), 357–376. <https://doi.org/10.1177/0021943612456036>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>

- Ministerio de Defensa. (2005). *Código de Ética de las Fuerzas Armadas del Perú*.
<https://www.gob.pe/institucion/mindef/informes-publicaciones/308504-codigo-de-etica-de-las-fuerzas-armadas-del-peru>
- Ministerio de Defensa. (2005). *Manual de Ética Profesional del Personal Militar de las Fuerzas Armadas del Perú*. MINDEF.
https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/Manual_Etica_FFAA.pdf
- Ministerio de Defensa. (2010). *Manual de Derechos Humanos para las Fuerzas Armadas*.
https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/manual_ddhh_ffaa_2010.pdf
- Ministerio de Defensa. (2016). *Manual de Ética Profesional del Personal Militar de las Fuerzas Armadas del Perú*.
https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/Manual_Etica_FFAA.pdf
- Ministerio de Defensa. (2017). *Manual de ética-profesional del personal militar de las Fuerzas Armadas del Perú* [Manual].
https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/Manual_Etica_FFAA.pdf
- Ministerio de Defensa. (2022). *Resolución Ministerial N.º 0066-2022-DE, que aprueba el “Manual de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario de las Fuerzas Armadas del Perú”*. Gob.pe. <https://www.gob.pe/institucion/mindef/normas-legales/2732215-0066-2022-de>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (10 de diciembre de 2024). *Política Nacional Multisectorial de Derechos Humanos al 2040*. MINJUSDH.
<https://www.gob.pe/institucion/minjus/informes-publicaciones/6270954-politica-nacional-multisectorial-de-derechos-humanos-al-2040>
- Molendijk, T. (2024). *Just war theory for morale and moral injury: Beyond individual resilience*. *Journal of Military Ethics*, 23(3–4), 201–218.
<https://doi.org/10.1080/15027570.2024.2442802>
- Moliner González, J. (2020). *La ética militar y su importancia para el militar profesional*. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), Madrid.
<https://hdl.handle.net/20.500.14468/18219>

- Montenegro Llaja, G. (2022). *Desarrollo del liderazgo militar: oportunidades para el comandante del Ejército del Perú* [Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Ciencias Militares con mención en Administración]. Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”. <https://repositorio.escolamilitar.edu.pe/handle/20.500.14803/1146>
- Naciones Unidas. (2024). *Situación de los Protocolos adicionales a los Convenios de Ginebra de 1949 relativos a la protección de las víctimas de los conflictos armados (Perú)* [Documento presentado a la Sexta Comisión, 79.º período de sesiones]. Naciones Unidas. https://www.un.org/en/ga/sixth/79/protocols/peru_s.pdf
- Naciones Unidas. (2025). The foundation of international human rights law. <https://www.un.org/en/about-us/udhr/foundation-of-international-human-rights-law>
- NATO Civil-Military Cooperation Centre of Excellence (CIMIC-COE). (2025). *Building Integrity Factsheet*. <https://www.cimic-coe.org/wp-content/uploads/2025/01/factsheet-building-integrity.pdf>
- Ñaupas, H., Valdivia, M. R., Palacios, J. J., y Romero, H. E. (2018). *Metodología de la investigación, Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis* (5a. ed.). Bogotá: Ediciones de la U. https://doi.org/http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drugas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf
- Noreña Chávez, D. A. (2019). *Liderazgo militar: revisión literaria* [Nota académica]. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/7736>
- Núñez-Barahona, E. G., & Espinosa-Cristia, J. F. (2024). *Liderazgo ético y comportamiento de los empleados. Análisis cuantitativo en la producción científica*. *Región Científica*, 3(2), 2024295. <https://doi.org/10.58763/rc2024295>
- OCDE. (2020). *OECD Public Integrity Handbook*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/05/oecd-public-integrity-handbook_598692a5/ac8ed8e8-en.pdf

- OCDE. (2020). *OECD Public Integrity Handbook*. OECD. <https://doi.org/10.1787/1e1f2f40-en>
- OCDE. (2023). *OECD Public Integrity Indicators*. <https://oecd-public-integrity-indicators.org/>
- OHCHR. (1990). *Basic Principles on the Use of Force and Firearms by Law Enforcement Officials*. <https://www.ohchr.org/sites/default/files/firearms.pdf>
- OHCHR. (1990). *Basic Principles on the Use of Force and Firearms by Law Enforcement Officials*. United Nations. <https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/professional-training/manual-hr-for-law-enforcement-officials-ch5.pdf>
- OHCHR. (2023). *What are human rights?* Recuperado el 31 de diciembre de 2025, de <https://www.ohchr.org/en/what-are-human-rights>
- OHCHR. (2024). *Law enforcement and human rights*. <https://www.ohchr.org/en/law-enforcement>
- OHCHR. (2025). *Civilian deaths in conflict are surging, warns UN human rights office*. <https://dppa.un.org/en/civilian-deaths-conflict-are-surg-ing-warns-un-human-rights-office>
- Olsthoorn, P. (2023). Military Leadership and Ethics. En *Handbook of Military Sciences*. Cham, Switzerland: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02866-4_65-1
- OTAN (NATO). (2020). *Building Integrity in Operations - Handbook*. https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/6/pdf/200608-bi-handbook.PDF
- OTAN (NATO). (2025). *Building Integrity (BI) - Topic*. https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_68368.htm
- Pfaff, C. A. (2023). Virtue and applied military ethics: Understanding character-based approaches to professional military ethics. *Journal of Military Ethics*, 22(3–4), 168–184. <https://doi.org/10.1080/15027570.2023.2200064>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2025). *Directiva para la Evaluación de la Implementación del Modelo de Integridad (RSIP N.º 009-2025-PCM/SIP)*.

<https://actualidadcivil.pe/norma/resolucion-de-secretaria-de-integridad-publica-009-2025-pcm-sip/57429cd0-f63d-4bfd-a48f-05e1f19e0708>

- Quispe Ramos, Y. B., & Coronado Chapoñan, J. F. (2024). *Liderazgo militar y formación militar de los cadetes de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” – 2024* [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Ciencias Militares con mención en Administración, Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”]. Repositorio Institucional de la Escuela Militar de Chorrillos. <https://hdl.handle.net/20.500.14803/1606>
- Rojas Sánchez, D., y Afanador Ceballos, G. (2024). Utilidad de la ciencia militar para la humanidad: una reflexión desde las aportaciones del derecho internacional humanitario y la ética militar. *Journal of the Americas (Ed. en español)*, 6, 8-23. https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/JOTA/journals/Volume-6_Issue-2/06-Rojas-Afanador_s%208-23.pdf
- Santisteban Ramos, A. D. P., & Zelada Leon, D. E. (2024). *Disciplina y liderazgo militar de los cadetes de cuarto año de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2024* [Tesis de licenciatura, Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”]. Repositorio Institucional de la Escuela Militar de Chorrillos. <https://hdl.handle.net/20.500.14803/1571>
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). *Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices*. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63–113. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)80009-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)80009-5)
- Sloof, R., & van Praag, C. M. (2008). Performance measurement, expectancy and agency theory: An experimental study. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 67(3–4), 794–809. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2007.09.003>
- Smirnov, N. (1939). Sobre las desviaciones de la curva de distribución empírica (resumen en ruso y francés). *Matematicheskii Sbornik*, 48(6), 3-26. <https://doi.org/10.1214/aoms/1177730256>
- Spearman, C. E. (1904). Inteligencia general determinada y medida objetivamente. *The American Journal of Psychology*, 15(2), 201-292. <https://doi.org/10.2307/1412107>

- Stubbins Bates, E. (2014). *Towards effective military training in international humanitarian law*. *International Review of the Red Cross*, 96(895–896), 795–816. <https://doi.org/10.1017/S1816383115000557>
- Taylor y Francis Group. (2014). *Naturalistic Decision Making (2nd ed.)*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9781315806129/naturalistic-decision-making-caroline-zsambok-gary-klein>
- U.S. Army. (2014). *The Army ethic: White paper*. U.S. Army Combined Arms Center; U.S. Army Training and Doctrine Command. <https://api.army.mil/e2/c/downloads/356486.pdf>
- U.S. Army. (2023). *Military decision-making process: Organizing and conducting planning* (No. 23-07 [594]). <https://api.army.mil/e2/c/downloads/2023/11/17/f7177a3c/23-07-594-military-decision-making-process-nov-23-public.pdf>
- U.S. Army. (2023). *Mission command training in large-scale combat operations: Mission command training program fiscal year 2019 key observations* (No. 20-15). <https://api.army.mil/e2/c/downloads/2023/01/31/8537f193/20-15-mcpt-fy19-key-observations-14-apr-public.pdf>
- U.S. Department of Defense. (2024). *Factor rating interpretation guide: Weighting* [Guía/Documento en PDF]. https://www.prevention.mil/Portals/130/Documents/DEOCS/Factor_Rating_Interpretation_Guide_weighting_20240820.pdf
- UK Ministry of Defence. (2024). *Armed Forces Continuous Attitude Survey 2024: Main Report*. MOD. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/66506da2adfc6a4843fe0513/Armed_Forces_Continuous_Attitude_Survey_2024_Main_Report.pdf
- UK Ministry of Defence. (2025). *Armed Forces Continuous Attitude Survey: Index (updated 2025)*. <https://www.gov.uk/government/collections/armed-forces-continuous-attitude-survey-index>

- UNDP y OHCHR. (2010). *Toolkit for collaboration with National Human Rights Institutions*. United Nations. <https://ganhri.org/wp-content/uploads/2020/03/UNDP-UHCHR-Toolkit.pdf>
- UNDP–OHCHR. (2010). *UNDP–OHCHR toolkit for collaboration with national human rights institutions*. United Nations Development Programme. <https://ganhri.org/wp-content/uploads/2020/03/UNDP-UHCHR-Toolkit.pdf>
- United Nations System. (2017). *The United Nations System Leadership Framework* [Marco de referencia]. https://www.unssc.org/sites/default/files/un_system_leadership_framework.pdf
- UNODC. (2017). *Resource book on the use of force and firearms in law enforcement* (Criminal Justice Handbook Series; HR/PUB/17/6). United Nations. <https://www.ohchr.org/sites/default/files/UseOfForceAndFirearms.pdf>
- Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). *Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575–586. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.575>
- Veramatus Izquierdo, J. (2024). *Fortalecimiento de la ética militar y liderazgo de los cadetes de Artillería de Cuarto Año de la EMCH "CFB", 2024*. Lima: EMCH "CFB". <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/items/857b6461-8eb2-4467-8c97-19e9e7127af6>
- Veramatus Reyna, M., y Atencio Cárdenas, H. (2024). *Fortalecimiento de la ética militar y liderazgo de los alumnos del 1er año de instrucción de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB" – 2024*. Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", Lima. <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/server/api/core/bitstreams/10b328ce-8195-47b4-9baf-bb0a6dfb9d8e/content>
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S., y Colbert, A. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1117–1132. <https://doi.org/10.1037/a0022427>
- Xia, F., Lu, P., & Wang, L. (2024). Leader ethical voice and subordinate job performance: The chain mediating role of subordinate identification with leader and leader-member

exchange. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1340769.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1340769>

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26, 66–85.
<https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: ÉTICA MILITAR Y EL LIDERAZGO DE LOS CADETES DE CUARTO AÑO DE INFANTERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CFB” Lima, 2025.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema General</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la ética militar y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” Lima, 2025?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la relación que existe entre la ética militar y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” Lima, 2025.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Existe relación directa y significativa entre la ética militar y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” Lima, 2025.</p>	<p>Variable 1</p> <p>Ética militar</p>	<p>Integridad moral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad personal • Transparencia en acciones • Consistencia en valores • Responsabilidad individual 	<p>Enfoque de investigación Cuantitativo</p> <p>Tipo de investigación Básico</p> <p>Método de investigación Hipotético-Deductivo</p> <p>Nivel de investigación Descriptivo-Correlacional</p> <p>Diseño de investigación No experimental transversal</p> <p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumentos Cuestionario</p> <p>Población 100 cadetes de Cuarto Año de Infantería</p> <p>Muestra 80 cadetes de Cuarto Año de Infantería</p> <p>Métodos de Análisis de Datos Estadística Según la prueba de normalidad</p>
<p>Problema Especifico 1</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la integridad moral y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025?</p>	<p>Objetivo Especifico 1</p> <p>Determinar la relación que existe entre la integridad moral y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.</p>	<p>Hipótesis Especifico 1</p> <p>Existe relación directa y significativa entre la integridad moral y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.</p>		<p>Respeto a derechos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Protección de civiles • Cumplimiento de leyes • Rechazo a abusos • Trato dignos adversarios 	
<p>Problema Especifico 2</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el respeto a derechos humanos y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025?</p>	<p>Objetivo Especifico 2</p> <p>Determinar la relación que existe entre el respeto a derechos humanos y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.</p>	<p>Hipótesis Especifico 2</p> <p>Existe relación directa y significativa entre el respeto a derechos humanos y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.</p>		<p>Compromiso profesional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad institucional • Cumplimiento de deberes • Dedicación al servicio • Búsqueda de excelencia 	
<p>Problema Especifico 3</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el compromiso profesional y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025?</p>	<p>Objetivo Especifico 3</p> <p>Determinar la relación que existe entre el compromiso profesional y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.</p>	<p>Hipótesis Especifico 3</p> <p>Existe relación directa y significativa entre el compromiso profesional y el liderazgo de los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.</p>	<p>Variable 2</p> <p>Liderazgo</p>	<p>Habilidades de comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad en órdenes • Escucha activa • Feedback constructivo • Persuasión efectiva 	
				<p>Capacidad de decisión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de situaciones • Resolución bajo presión • Asunción de riesgos • Responsabilidad en decisiones 	
				<p>Motivación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ejemplo personal • Reconocimiento de logros • Fomento de espíritu • Establecimiento de visión 	

Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

ÉTICA MILITAR Y EL LIDERAZGO DE LOS CADETES DE CUARTO AÑO DE INFANTERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CFB” Lima, 2025

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

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

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

ÍTEM	VARIABLE 1: ÉTICA MILITAR	VALORACIÓN				
Nro.	Dimensión 1: Integridad Moral	1	2	3	4	5
1	¿Considera Ud. que la honestidad personal es esencial para su desarrollo como líder militar?					
2	¿Considera Ud. que ser transparente en sus acciones mejora su capacidad de liderazgo?					
3	¿Considera Ud. que mantener la consistencia en los valores fortalece su ética profesional y su liderazgo?					
4	¿Considera Ud. que asumir la responsabilidad individual fortalece su capacidad de liderazgo?					
Nro.	Dimensión 2: Respeto a Derechos Humanos	1	2	3	4	5
5	¿Considera Ud. que el respeto por los derechos humanos mejora su efectividad en el liderazgo?					
6	¿Considera Ud. que su cumplimiento de las leyes inspira confianza en su liderazgo?					
7	¿Considera Ud. que su rechazo a los abusos influye en la cohesión del equipo bajo su mando?					
8	¿Considera Ud. que tratar a los adversarios con dignidad refleja su ética y liderazgo?					
Nro.	Dimensión 3: Compromiso Profesional	1	2	3	4	5
9	¿Considera Ud. que la lealtad institucional es fundamental para ejercer un liderazgo efectivo en la escuela?					
10	¿Considera Ud. que su cumplimiento de deberes influye positivamente en la motivación de sus subordinados?					
11	¿Considera Ud. que su dedicación al servicio inspira motivación en sus compañeros?					
12	¿Considera Ud. que su búsqueda de excelencia como cadete influye en la efectividad de su liderazgo?					
ÍTEM	VARIABLE 2: LIDERAZGO	VALORACIÓN				
Nro.	Dimensión 1: Habilidades de Comunicación	1	2	3	4	5
13	¿Considera Ud. que la claridad en las órdenes influye los resultados para lograr los objetivos?					

14	¿Considera Ud. que la escucha activa le ayuda a respetar los derechos humanos al tomar en cuenta diferentes perspectivas?					
15	¿Considera Ud. que la retroalimentación constructivo mejora la honestidad personal y el compromiso profesional de su equipo?					
16	¿Considera Ud. que la persuasión efectiva puede mejorar la cohesión en la unidad al motivar el respeto por los derechos humanos?					
Nro.	Dimensión 2: Capacidad de Decisión	1	2	3	4	5
17	¿Considera Ud. que un buen análisis de las situaciones ayuda a tomar decisiones alineadas con los valores éticos de la institución?					
18	¿Considera Ud. que su entrenamiento para resolver situaciones bajo presión mejora su habilidad de toma de decisiones éticas?					
19	¿Considera Ud. que asumir riesgos operacionales refuerza su liderazgo y su responsabilidad personal?					
20	¿Considera Ud. que asumir la responsabilidad de sus decisiones impactan positivamente en la lealtad de sus subordinados?					
Nro.	Dimensión 3: Motivación	1	2	3	4	5
21	¿Considera Ud. que su ejemplo personal en situaciones difíciles motiva a sus subordinados a comprometerse con la excelencia?					
22	¿Considera Ud. que el reconocimiento de logros dentro de su equipo ayuda a fomentar la lealtad institucional?					
23	¿Considera Ud. que el espíritu de cuerpo mejora la motivación de sus compañeros para cumplir sus responsabilidades éticas?					
24	¿Considera Ud. que establecer una visión clara basada en principios éticos fortalece su liderazgo y motiva a su equipo a seguirla?					

Anexo 3. Autorización para la recolección de datos



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

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"

AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

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

"Coronel Francisco Bolognesi", autoriza:

Que los Cadetes de 4to año de Infantería, CHAMBI TORRES Einer Rubén y LÓPEZ GARCÍA Diego Alexi, están autorizados para aplicar la encuesta a la muestra/población (Cadetes de la EMCH) para obtener información para el desarrollo de la tesis titulada:

"Ética militar y liderazgo 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



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

Anexo 4. Base de datos (de prueba piloto)

n	Variable 1: Ética militar												Variable 2: Liderazgo											
	D1: Integridad moral				D2: Respeto a derechos humanos				D3: Compromiso profesional				D1: Habilidades de comunicación				D2: Capacidad de decisión				D3: Motivación			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
1	5	2	5	4	4	4	5	5	5	5	2	5	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	3	3
2	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5
3	5	4	2	4	5	4	4	5	5	5	3	5	3	5	3	5	2	4	4	5	3	4	5	3
4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	3	5	3	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4
5	5	3	5	4	3	5	5	5	3	5	4	4	3	4	5	3	4	5	5	5	3	5	3	4
6	4	5	5	5	3	4	4	5	4	5	5	3	3	4	5	4	5	4	5	3	3	4	3	3
7	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	5	3	5	5	3	4	4	4
8	5	3	4	4	5	5	3	5	3	4	5	3	3	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4
9	5	5	2	5	4	5	5	5	4	3	3	5	3	3	4	5	5	2	5	4	4	4	4	5
10	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	5	4	3	3	5	4	5
11	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5
12	5	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	3	3	4
13	4	5	3	5	4	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	3	5	3	4	4	5	5	4
14	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	3	4	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	3
15	5	4	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	3	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5
16	5	2	5	5	3	4	5	5	5	5	2	4	5	3	4	2	3	5	5	3	4	5	4	5
17	5	3	3	4	5	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	4	3
18	4	3	4	4	4	5	5	3	5	5	4	5	5	3	5	3	3	4	5	5	4	4	4	4
19	3	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4
20	4	5	3	3	5	3	5	4	5	5	4	5	2	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4

Anexo 5. Base de datos (origen de resultados)

	V1: Ética militar	D1: Integridad moral	D2: Respeto a derechos humanos	D3: Compromiso profesional	V2: Liderazgo	D1: Habilidades de comunicación	D2: Capacidad de decisión	D3: Motivación
n	V1	V1-D1	V1-D2	V1-D3	V2	V2-D1	V2-D2	V2-D3
1	51	16	18	17	46	14	16	16
2	51	17	17	17	54	18	18	18
3	51	15	18	18	46	16	15	15
4	52	18	18	16	54	19	17	18
5	51	17	18	16	49	15	19	15
6	52	19	16	17	46	16	17	13
7	48	17	15	16	51	18	18	15
8	49	16	18	15	46	15	16	15
9	51	17	19	15	48	15	16	17
10	51	16	16	19	51	19	15	17
11	54	18	20	16	53	17	18	18
12	51	17	18	16	49	16	18	15
13	53	17	19	17	52	19	15	18
14	49	16	16	17	51	17	17	17
15	53	19	18	16	49	15	16	18
16	50	17	17	16	48	14	16	18
17	49	15	17	17	53	18	18	17
18	51	15	17	19	49	16	17	16
19	53	18	17	18	53	16	19	18
20	51	15	17	19	52	16	18	18
21	51	18	19	14	50	16	17	17
22	52	18	18	16	45	15	14	16
23	56	18	20	18	53	19	17	17
24	52	17	18	17	45	16	15	14
25	54	19	18	17	50	17	15	18
26	55	20	16	19	49	16	17	16
27	53	18	20	15	46	16	15	15
28	47	16	18	13	46	17	15	14
29	53	16	18	19	50	17	17	16
30	49	16	18	15	51	16	16	19
31	50	18	16	16	49	17	16	16
32	47	15	16	16	50	18	17	15
33	42	13	15	14	49	15	16	18
34	53	17	19	17	50	18	16	16
35	53	16	18	19	48	17	16	15
36	52	19	17	16	49	17	15	17
37	51	17	17	17	50	17	16	17
38	49	19	15	15	52	18	17	17
39	45	16	16	13	51	16	19	16

40	44	14	14	16	52	16	18	18
41	53	20	15	18	43	16	12	15
42	52	16	20	16	45	17	13	15
43	51	18	16	17	44	16	15	13
44	50	18	18	14	50	19	16	15
45	49	17	15	17	53	17	17	19
46	51	17	16	18	49	16	19	14
47	49	17	16	16	48	16	15	17
48	50	16	15	19	46	15	17	14
49	52	18	18	16	52	15	19	18
50	46	17	16	13	52	16	19	17
51	53	16	19	18	48	17	17	14
52	54	18	16	20	53	18	19	16
53	50	15	19	16	51	15	17	19
54	48	17	15	16	52	17	16	19
55	54	17	19	18	47	14	17	16
56	50	16	18	16	48	16	15	17
57	52	17	17	18	48	15	17	16
58	51	17	17	17	52	19	16	17
59	49	14	16	19	45	14	15	16
60	45	16	15	14	50	14	17	19
61	43	15	16	12	56	19	17	20
62	53	17	18	18	45	16	12	17
63	49	18	14	17	49	18	14	17
64	53	19	16	18	49	15	19	15
65	53	18	19	16	54	19	18	17
66	52	17	19	16	52	15	18	19
67	48	18	16	14	55	18	18	19
68	53	20	16	17	50	15	18	17
69	47	15	17	15	53	19	19	15
70	44	16	12	16	49	17	13	19
71	46	14	18	14	51	19	16	16
72	51	18	14	19	51	17	16	18
73	52	18	17	17	48	17	15	16
74	54	19	17	18	47	14	16	17
75	50	16	17	17	54	19	19	16
76	50	16	18	16	56	19	17	20
77	48	18	14	16	50	13	18	19
78	48	14	18	16	48	16	18	14
79	50	18	16	16	51	16	19	16
80	56	18	19	19	47	15	16	16

Anexo 6. Propuesta de mejora

En relación con el Objetivo General, se propone mejorar la formación ética y de liderazgo en la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” mediante la creación de un programa integral y transversal que combine teoría y práctica, enfocado en la ética militar como base fundamental para el liderazgo efectivo. Este programa debe incluir talleres vivenciales, estudios de casos, simulaciones de toma de decisiones y ejercicios que promuevan la reflexión crítica sobre dilemas éticos y su impacto en el liderazgo. Además, se recomienda la capacitación continua del cuerpo docente para asegurar una adecuada transmisión de estos valores, así como la incorporación de evaluaciones formativas y sumativas que midan no solo conocimientos, sino también actitudes y comportamientos éticos y de liderazgo. La propuesta también incluye la creación de un sistema de mentorías donde cadetes avanzados o oficiales experimentados guíen a los más jóvenes en el desarrollo de competencias éticas y de liderazgo. Finalmente, se sugiere integrar la ética militar en todas las actividades académicas y operativas, de modo que sea un componente permanente y no aislado en el currículo, favoreciendo así la internalización de los valores y su aplicación en el desempeño profesional.

En relación con el Objetivo Específico 1, se plantea implementar una propuesta que fortalezca la integridad moral a través de un programa específico de formación ética personalizada. Esta propuesta contempla la inclusión de módulos especializados que aborden la importancia de la honestidad, la responsabilidad y la coherencia de valores, con actividades prácticas y reflexivas que permitan a los cadetes enfrentar dilemas éticos reales y desarrollar habilidades para la toma de decisiones responsables. Se recomienda además la introducción de ejercicios de autoevaluación y retroalimentación constante para promover la autoobservación y el autocontrol moral. Para garantizar un impacto duradero, se propone establecer espacios de diálogo y reflexión ética dentro de la formación diaria, como grupos de discusión y seminarios con profesionales en ética militar. La integración de oficiales ejemplares como modelos a seguir también formará parte esencial, facilitando la transmisión de valores mediante el ejemplo. Esta propuesta busca generar líderes íntegros que lideren con legitimidad y fomenten un ambiente de confianza y respeto dentro de la institución.

En relación con el Objetivo Específico 2, se recomienda desarrollar un programa educativo especializado que fomente el respeto a los derechos humanos como parte esencial de la formación militar. Esta propuesta incluye talleres teórico-prácticos sobre normativas internacionales, derechos fundamentales y su aplicación en operaciones militares,

complementados con simulaciones y casos reales para contextualizar su importancia. Se sugiere incorporar expertos en derechos humanos que puedan impartir charlas y asesorías permanentes, además de actividades interactivas que sensibilicen a los cadetes sobre el impacto social y ético de sus acciones. Para asegurar la efectividad, se plantea la implementación de evaluaciones periódicas que permitan medir el conocimiento y la internalización de estos valores, así como mecanismos de seguimiento durante las prácticas y entrenamientos. Adicionalmente, se propone fomentar una cultura institucional que valore y promueva el respeto a los derechos humanos, mediante campañas, políticas claras y el compromiso activo de toda la comunidad militar. De esta manera, se fortalecerá un liderazgo responsable y consciente del marco ético y legal que rige sus acciones.

En relación con el Objetivo Específico 3, se sugiere la creación de un plan estratégico para consolidar el compromiso profesional en los cadetes, basado en la promoción de la lealtad institucional, el cumplimiento de deberes y la búsqueda de la excelencia. Este plan debe incluir la implementación de programas motivacionales que reconozcan y premien el desempeño ético y profesional, incentivando la dedicación y responsabilidad. Se recomienda asimismo fomentar la participación activa en actividades de servicio comunitario, ejercicios operativos y proyectos que refuercen el sentido de pertenencia y el compromiso con la misión institucional. Para facilitar el desarrollo de estas competencias, se propone establecer un sistema de seguimiento personalizado que evalúe el nivel de compromiso y brinde apoyo a aquellos cadetes que presenten dificultades. Además, la capacitación constante en valores y ética profesional debe ser una prioridad, integrándose en el currículo de manera sistemática. Este enfoque integral busca formar líderes comprometidos, capaces de asumir responsabilidades con integridad y conducir a sus equipos hacia la excelencia en el servicio militar.

Anexo 7. Validación por juicio de expertos



ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CFB"
410 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 Melodia Rodolfo	Ejército del Perú	Cuestionario (encuesta)	CAD IV INF Chambi Torres Einer CAD IV INF López García Diego
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: ÉTICA MILITAR Y EL LIDERAZGO DE LOS CADETES DE CUARTO AÑO DE INFANTERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CFB", 2025			

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios Cualitativos Cuantitativos	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE	SUB TOTAL
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 85	86 - 100	
1 Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.					90	90
2. Objetividad	Esta expresado en conductas Observables.					90	90
3. Actualización	Esta 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	Esta basado en aspectos teóricos científicos					90	90
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e Items					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 %)							90

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa:

Valoración cualitativa:

Opinión de aplicabilidad:

90
NOVENTA PUNTOS
SE PUEDE APLICAR

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELEFONO
CHORRILLOS, 07 OCT 2025	293 888 50		996 597 213



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

APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE-EXPERTO	INSTITUCIÓN DONDE LABORA EXPERTO	NOMBRE DEL INSTRUMENTO	AUTOR DEL INSTRUMENTO
Dr Zavaleta Ramos Jorge Humberto	Ejército del Perú	Cuestionario (encuesta)	CAD IV INF Chambi Torres Einer CAD IV INF López García Diego
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: ÉTICA MILITAR Y EL LIDERAZGO DE LOS CADETES DE CUARTO AÑO DE INFANTERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CFB", 2025			

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios Cualitativos	Cuantitativos	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE	SUB TOTAL
			0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 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 %)								90

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

90

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa:

Valoración cualitativa:

Opinión de aplicabilidad:

90
NOVENTA PUNTOS
SE PUEDE DE UICDE

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELEFONO
CHORRILLOS, 06 OCT 2025	43703557		988557277



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

APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE-EXPERTO	INSTITUCIÓN DONDE LABORA EXPERTO	NOMBRE DEL INSTRUMENTO	AUTOR DEL INSTRUMENTO
Dr. Vasquez Mora Edwin	Ejército del Perú	Cuestionario (encuesta)	CAD IV INF Chambi Torres Einer CAD IV INF López Garcia Diego

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: ÉTICA MILITAR Y EL LIDERAZGO DE LOS CADETES DE CUARTO AÑO DE INFANTERÍA DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CFB", 2025

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

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

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 91

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa: 91

Valoración cualitativa: NOVENTO Y UN PUNTOS

Opinión de aplicabilidad: SE PUEDE DEPLICAR

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELEFONO
CHORRILLOS, 07 OCT 2025	43343660		849675428

Anexo 8. Dictamen final revisor (DINVEST)



PERÚ

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

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

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CRL. FRANCISCO BOLOGNESI

DICTAMEN FINAL

VISTA LA TESIS:

"E Ética militar y liderazgo en los cadetes de Cuarto Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", Lima 2025".

Presentada por los (las) graduandos (das):

Chambi Torres Einer Rubén
López García Diego Alexi

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 Roberto Gálvez Castro.....: Revisor Temático
Dra. Elodia Mayca Julca.....: Revisor Metodológico

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

Lima, 01 de diciembre de 2025


Dr. Roberto Gálvez Castro
Revisor Temático
DNI: 43288391


Dra. Elodia Mayca Julca
Revisor Metodológico
DNI: 08682217

Anexo 9. Acta de sustentación (DINVEST)

23

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



ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
"CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE LA PROMOCIÓN CXXXII

En el distrito de Chorrillos de la ciudad de Lima, siendo las 11:15 horas del día 22 de diciembre de 2025, se dio inicio a la sustentación de la tesis titulada:

Etica Militar y el Liderazgo de los cadetes de
cuarto año de Infantería de la Escuela Militar
"CFB" 2025

Presentada por:

BACH. Einer Rubén Chambi Torres
BACH. Diego Alexi López García

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

Presidente: Dr. Roberto Galvez Casla
Secretario: Hg. Patricia Mulema Vega Centeno Alamos
Vocal : Hg. Jorge Elioban Martín Caro Ybarra

Concluida la sustentación, los miembros del Jurado dictaminaron:

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

NOTA: 14

Siendo las 12:10 horas del día 22 de diciembre de 2025, se dio por concluido el presente acto académico, firmando los miembros del Jurado.

[Firma]
DNI: 43288351
PRESIDENTE
Roberto Galvez Casla

[Firma]
DNI: 4094985
SECRETARIO
Patricia M. Vega Centeno

[Firma]
DNI: 09821519
VOCAL

Anexo 10. Otros