

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO ESCUELA DE POSTGRADO



TESIS

**Toma de decisiones y su contribución al liderazgo estratégico en el
Ejército del Perú, 2025**

AUTORES:

BACH. Cid Chabriar Díaz Gamarra

(orcid.org/0000-0002-3641688X)

BACH. César Augusto Flores Gambetta

(orcid.org/0000-0003-2786-4151)

**Para optar al Grado Académico de
MAESTRO EN ESTRATEGIA Y GEOPOLÍTICA**

ASESOR:

DR. Gamaliel Manuel Gustavo Talavera Prado

(orcid.org/0000-0002-5167-1897)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Arte estratégico y poder terrestre

ACTA DE SUSTENTACIÓN

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 007 – 2026/DI/PAME

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, al primer (01) día del mes de setiembre del año dos mil veintiséis, siendo las ...10:00..... horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

❖	Doctor	IVAN RICARDO BARRETO BARDALES	Presidente
❖	Doctor	JOSE MANUEL PALACIOS SANCHEZ	Secretario
❖	Doctor	WILDER FABIO RAMOS PALACIOS	Vocal

Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis N° 007-2026/SIE/DGI/ESGE-EPG del 14 de agosto de 2026, para evaluar la sustentación virtual y defensa de la Tesis de Grado titulada **"TOMA DE DECISIONES Y SU CONTRIBUCIÓN AL LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ, 2025"**, presentado por los Bachilleres **Cesar Augusto FLORES GAMBETTA y Cid Chabriar DIAZ GAMARRA**, para optar el Grado Académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45° de la Ley Universitaria N° 30220.

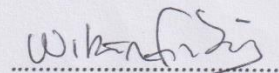
Luego de atender la sustentación virtual, defensa de la tesis de grado y realizadas las preguntas de rigor, el jurado acordó concederle la calificación de **..Aprobó...por...excelencia.....**

En mérito del cual, el jurado**aprueba**..... (aprueba / no aprueba) que se le otorgue el Grado Académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica.

Firmado, en Chorrillos al primer (01) día del mes de setiembre del año dos mil veintiséis.


DR. IVAN RICARDO
BARRETO BARDALES
PRESIDENTE


DR. JOSE MANUEL
PALACIOS SANCHEZ
SECRETARIO


DR. WILDER FABIO
RAMOS PALACIOS
VOCAL

DEDICATORIA

A quienes me enseñaron que el verdadero liderazgo se demuestra con honor, sacrificio y servicio. Esta meta alcanzada es también de ustedes.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi profundo agradecimiento a Dios, a mi familia, por su apoyo incondicional, y a la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú, por la formación y los conocimientos impartidos durante este proceso académico.

Asimismo, agradezco a mis docentes y asesor de tesis por su orientación y valioso acompañamiento en el desarrollo de la presente investigación.

ÍNDICE

PORTADA	i
ACTA DE SUSTENTACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
RESORTE DE SIMILITUD	xi
DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Descripción de la Realidad Problemática	1
1.2. Formulación del Problema	4
1.3. Objetivos de la Investigación	5
1.4. Justificación de la Investigación	5
1.5. Viabilidad de la Investigación	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes de la investigación	9
2.2. Bases teóricas	13
2.3. Marco conceptual	17
2.4. Definición de Términos Básicos	42
2.5. Formulación de Hipótesis	44
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	45
3.1. Enfoque de investigación	45
3.2. Tipo de investigación	45
3.3. Nivel de investigación	46
3.4. Diseño de investigación	46
3.5. Población, muestra y muestreo	47
3.6. Técnicas e instrumentos de Recolección de datos	49
3.7. Técnicas de Procesamiento de análisis de datos	52

3.8. Aspectos Éticos	53
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	54
4.1 Análisis descriptivo	54
4.2. Análisis inferencial	57
4.3. Análisis complementario	60
CAPÍTULO V DISCUSIÓN	63
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	74
PROPUESTA PARA ENFRENTAR LA PROBLEMÁTICA	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
ANEXOS	98
Anexo 01: Matriz de Consistencia	99
Anexo 02: Matriz de operacionalización	102
Anexo 03: Ficha Técnica de los Instrumentos	104
Anexo 04: Validación de los Instrumentos	107
Anexo 05: Confiabilidad de instrumentos	114
Anexo 06: Instrumentos de recolección de datos	116
Anexo 07: Autorización para la recolección de datos	129
Anexo 08: Consentimiento Informado	121

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	55
TABLA 2	56
TABLA 3	58
TABLA 4	58
TABLA 5	60
TABLA 6	81
TABLA 7	83
TABLA 8	84
TABLA 9	84
TABLA 10	85
TABLA 11	86
TABLA 12	87
TABLA 13	88
TABLA 14	88
TABLA 15	89
TABLA 16	90

ÍNDICE DE FIGURAS

TABLA 1	3
---------	---

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo establecer la contribución de la toma de decisiones en el ejercicio del liderazgo estratégico en el Ejército del Perú, 2025. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, nivel correlacional-explicativo y diseño no experimental transeccional. La muestra estuvo conformada por 32 oficiales vinculados al nivel estratégico institucional. Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario tipo Likert, organizado en dos variables: toma de decisiones, con las dimensiones modelos de toma de decisiones y competencias del decisor; y liderazgo estratégico, con las dimensiones ejercicio del liderazgo y efectividad. Los datos fueron procesados mediante estadística descriptiva e inferencial, empleándose la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk y el coeficiente de correlación de Spearman.

Los resultados evidenciaron que la toma de decisiones alcanzó una media de 4.21 y un 84.13 % de logro, ubicándose en nivel muy alto. Asimismo, el liderazgo estratégico obtuvo una media de 4.08 y un 81.69 % de logro, también en nivel muy alto. En el análisis inferencial, se halló una correlación positiva alta y significativa entre toma de decisiones y liderazgo estratégico, con Rho de Spearman = 0.810 y $p = 0.000$. Se concluyó que la toma de decisiones contribuye significativamente al liderazgo estratégico, al permitir orientar recursos, evaluar alternativas, gestionar riesgos y conducir acciones institucionales. Finalmente, se propuso el modelo MITDE-Liderazgo para fortalecer la decisión estratégica mediante diagnóstico, prospectiva, deliberación experta, implementación y evaluación de impacto.

Palabras clave: toma de decisiones; liderazgo; estrategia militar; gestión institucional; competencias profesionales.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the contribution of decision-making to the exercise of strategic leadership in the Peruvian Army in 2025. The study was conducted using a quantitative, applied approach at the correlational-explanatory level, employing a non-experimental, cross-sectional design. The sample consisted of 32 officers at the institutional strategic level. A Likert-scale questionnaire was used for data collection, organized into two variables: decision-making, with the dimensions of decision-making models and decision-maker competencies; and strategic leadership, with the dimensions of leadership exercise and effectiveness. The data were analyzed using descriptive and inferential statistics, employing the Shapiro-Wilk normality test and Spearman's correlation coefficient. The results showed that decision-making achieved an average score of 4.21 and an 84.13% achievement rate, placing it at a very high level. Likewise, strategic leadership achieved an average score of 4.08 and an 81.69% achievement rate, also at a very high level. In the inferential analysis, a high and significant positive correlation was found between decision-making and strategic leadership, with Spearman's $Rho = 0.810$ and $p = 0.000$. It was concluded that decision-making contributes significantly to strategic leadership by enabling the allocation of resources, the evaluation of alternatives, risk management, and the direction of institutional actions. Finally, the MITDE-Leadership model was proposed to strengthen strategic decision-making through diagnosis, foresight, expert deliberation, implementation, and impact assessment.

Keywords: decision-making; leadership; military strategy; institutional management; professional competencies.

REPORTE DE SIMILITUD

IFI - BACH FLORES - BACH DIAZ.docx

 Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::12350:611115134

Fecha de entrega

29 jul 2026, 9:55 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

29 jul 2026, 10:00 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

IFI - BACH FLORES - BACH DIAZ.docx

Tamaño del archivo

1.9 MB

140 páginas

31.727 palabras

188.886 caracteres



Página 2 de 149 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::12350:611107280

11% 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

- 8%  Fuentes de Internet
- 3%  Publicaciones
- 8%  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.

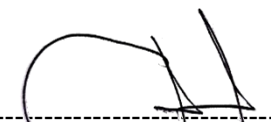
Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO
Grado Académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica

Por el presente documento, Cid Chabriar Díaz Gamarra y César Augusto Flores Gambetta, identificados con DNI N° 43676721 y DNI N° 43757217, egresados del programa de Alto mando del Ejército informo que he elaborado el Trabajo de Investigación denominado “Toma de decisiones y su contribución al liderazgo estratégico en el Ejército del Perú, 2025” para optar al Grado Académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica, y declaro que este trabajo ha sido desarrollado íntegramente por los autor/es que lo suscriben y afirmamos que no existe plagio de ninguna naturaleza. Así mismo, dejamos en constancia de que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no se ha asumido como propias las ideas vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos como en Internet. Así mismo, afirmamos que somos responsables solidarios de todo su contenido y asumimos, como autores, las consecuencias ante cualquier falta, error u omisión de referencias en el documento. Sé que este compromiso de autenticidad y no plagio puede tener connotaciones éticas y legales. Por ello, en caso de incumplimiento de esta declaración, nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas que dictamine el Escuela Superior de Guerra del Ejército — Escuela de Posgrado y a lo estipulado en el Reglamento interno.



Cid Chabriar Díaz Gamarra
DNI: 43676721



César Augusto Flores Gambetta
DNI: 43757217

INTRODUCCIÓN

La toma de decisiones constituye una función esencial del liderazgo en toda organización, pero adquiere una relevancia mayor en el ámbito militar, donde las decisiones estratégicas comprometen recursos institucionales, orientan capacidades, afectan a múltiples actores y generan consecuencias de mediano y largo plazo. En el Ejército del Perú, el liderazgo estratégico exige conducir procesos complejos en escenarios caracterizados por incertidumbre, presión institucional, cambios del entorno, restricciones presupuestales y demandas de transformación organizacional. En ese marco, decidir no representa únicamente seleccionar una alternativa, sino ejercer una función de conducción que integra análisis, experiencia, juicio profesional, visión institucional y responsabilidad estratégica.

La presente investigación titulada “La toma de decisiones y su contribución al liderazgo estratégico en el Ejército del Perú, 2025” se desarrolló a partir de la necesidad de establecer en qué medida la toma de decisiones contribuyó al liderazgo estratégico en la institución castrense. El problema general formulado fue: ¿en qué medida la toma de decisiones contribuye al liderazgo estratégico en el Ejército del Perú, 2025? De este se derivaron dos problemas específicos: el primero, orientado a determinar en qué medida los modelos de toma de decisiones empleados en el Ejército influyeron en el ejercicio del liderazgo estratégico; y el segundo, dirigido a explicar cómo incidieron las competencias profesionales de los líderes en la calidad de la toma de decisiones estratégicas. En coherencia con ello, el objetivo general fue establecer la contribución de la toma de decisiones en el ejercicio del liderazgo estratégico en el Ejército del Perú, 2025. Los objetivos específicos fueron analizar los modelos de toma de decisiones utilizados en el Ejército y su influencia en el liderazgo estratégico, e identificar las competencias que fortalecen la toma de decisiones en los líderes estratégicos del Ejército.

La investigación se justificó porque, aunque la toma de decisiones y el liderazgo han sido ampliamente estudiados como fenómenos independientes, su integración en el

campo militar estratégico todavía presenta vacíos teóricos, metodológicos y doctrinarios. En el avance del estudio se sostuvo que la literatura especializada ha abordado ambos conceptos de manera fragmentada, especialmente en el nivel estratégico militar, donde la decisión no solo responde a una necesidad operativa, sino que expresa la capacidad del líder para interpretar escenarios, valorar riesgos, movilizar recursos y orientar el cambio institucional. Asimismo, se identificó que el Ejército del Perú cuenta con procesos consolidados para la toma de decisiones en los niveles táctico y operacional, pero no con un enfoque sistemático y doctrinario plenamente consolidado para producir decisiones estratégicas viables.

Desde el punto de vista teórico, el estudio se sustentó en los aportes sobre toma de decisiones, liderazgo estratégico, modelos decisionales, competencias del decisor y efectividad institucional. La toma de decisiones fue comprendida como un proceso cognitivo e institucional influido por la educación, la cultura, la experiencia, la intuición y el análisis de alternativas. Por su parte, el liderazgo estratégico fue concebido como el proceso mediante el cual un líder ejerce influencia directa o indirecta, asigna recursos, comunica una visión, orienta el cambio e implementa acciones dirigidas a generar impacto organizacional. Esta relación permitió comprender que el liderazgo estratégico no se limita a la autoridad jerárquica, sino que se concreta en decisiones pertinentes, oportunas, legítimas y alineadas con los fines institucionales.

Metodológicamente, la investigación asumió un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, nivel correlacional-explicativo y diseño no experimental transeccional. Las variables fueron toma de decisiones y liderazgo estratégico. La primera se organizó en las dimensiones modelos de toma de decisiones y competencias del decisor; la segunda, en ejercicio del liderazgo y efectividad. La población estuvo conformada por oficiales generales del Ejército del Perú, específicamente Generales de División y Generales de Brigada, y la muestra se determinó mediante fórmula estadística para poblaciones finitas. Para la recolección de

datos se empleó un cuestionario tipo Likert, cuyos resultados fueron procesados mediante estadística descriptiva e inferencial.

Los resultados evidenciaron que la toma de decisiones contribuyó significativamente al liderazgo estratégico en el Ejército del Perú, 2025. La variable toma de decisiones alcanzó

un nivel muy alto, con una media de 4.21 y un porcentaje de logro de 84.13 %, mientras que el liderazgo estratégico obtuvo una media de 4.08 y un porcentaje de logro de 81.69 %, también en nivel muy alto. En el análisis inferencial, se obtuvo una correlación positiva alta entre ambas variables, con un Rho de Spearman de 0.810 y una significancia bilateral de 0.000, lo que permitió aceptar la hipótesis general. Asimismo, se confirmó que los modelos de toma de decisiones influyeron significativamente en el ejercicio del liderazgo estratégico, y que las competencias del decisor se relacionaron significativamente con la efectividad, aunque con menor intensidad. Estos hallazgos permitieron concluir que la toma de decisiones constituye un componente sustantivo del liderazgo estratégico, pero que su efectividad depende también de condiciones doctrinarias, organizacionales, procedimentales y de seguimiento institucional.

Como respuesta a la realidad problemática identificada, se formuló la propuesta denominada Modelo Integrado de Toma de Decisiones Estratégicas para el Fortalecimiento del Liderazgo Estratégico en el Ejército del Perú — MITDE-Liderazgo. Esta propuesta plantea una arquitectura decisional compuesta por cinco macroprocesos: diagnóstico estratégico, análisis prospectivo y gestión de riesgos, deliberación experta, decisión e implementación, y evaluación de impacto. Su finalidad es fortalecer la calidad de las decisiones estratégicas mediante evidencia, doctrina, consulta experta, matriz multicriterio, tablero de control decisional, semáforo estratégico de impacto y repositorio de lecciones aprendidas. De este modo, la propuesta busca superar la dependencia exclusiva

de la experiencia individual y avanzar hacia una cultura decisional estratégica, trazable, prospectiva y evaluable.

El informe final se organizó en cinco capítulos. El Capítulo I desarrolló el planteamiento del problema, la formulación del problema, los objetivos, la justificación y la viabilidad de la investigación. El Capítulo II presentó los antecedentes, las bases teóricas, el marco conceptual, la definición de términos básicos y la formulación de hipótesis. El Capítulo III describió la metodología, incluyendo el enfoque, tipo, nivel, diseño, población, muestra, técnicas e instrumentos, procesamiento de datos y aspectos éticos. El Capítulo IV expuso los resultados descriptivos, inferenciales y complementarios. El Capítulo V desarrolló la discusión de resultados en contraste con los objetivos, antecedentes y teorías. Finalmente, se presentaron las conclusiones, recomendaciones y la propuesta para enfrentar la realidad problemática, conforme a la estructura establecida por la guía metodológica institucional, la cual contempla la inclusión de resultados, discusión, conclusiones, recomendaciones y propuesta de solución al problema.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

Liderar y decidir constituyen funciones inherentes al ejercicio directivo en toda organización; sin embargo, la relación entre liderazgo y toma de decisiones no ha sido desarrollada de manera integrada en la literatura especializada. Al respecto, Espinosa (2018) señala que las evidencias empíricas sobre la relación entre liderazgo y toma de decisiones son escasas, especialmente si se considera el amplio volumen de estudios que abordan ambos conceptos de forma independiente. En el ámbito militar, esta limitante es aún más manifiesta, pues, como afirma Cojocar (2013), el liderazgo no se integra de forma adecuada al proceso de toma de decisiones militares, debido a la insuficiencia de la producción académica que estudie de forma sistémica esta integración. La toma de decisiones, entendida como el proceso de elección entre diversas alternativas después de un análisis y una evaluación de las opciones, se caracteriza porque se produce incertidumbre. Según el principio de toma de decisiones de Allison, las situaciones decisionales estratégicas suelen ser contextos inciertos, plagados de disenso sobre cómo debe interpretarse el estado de las cosas y qué alternativas existen al evaluar las posibles consecuencias y, en consecuencia, actuar sobre valores en conflicto que rigen la elección. En el contexto militar, esta complejidad se verá amplificada, ya que las evaluaciones técnicas se combinan con juicios profesionales basados en la experiencia previa y en prioridades institucionales de altísima trascendencia.

En contraste, el liderazgo se ha teorizado desde varias perspectivas a lo largo de las épocas. De acuerdo con Contreras (2011), se ha estudiado como un rasgo, en términos de habilidad, proceso o condición. En el ámbito militar, estos enfoques encuentran un terreno común en cuanto a la influencia sobre el elemento humano dirigida a lograr un objetivo común: según el Manual del Ejército (2000). Sin embargo, más

que definiciones, el liderazgo estratégico se evidencia en la manera particular de asumir decisiones que trascienden las consideraciones de corto plazo y repercuten en la sostenibilidad institucional.

El Ejército Peruano, que integra una de las instituciones que conforman las Fuerzas Armadas del Perú, cumple misiones constitucionales relacionadas con la soberanía, funciones de seguridad interna vinculadas a la gestión del riesgo de desastres y el desarrollo nacional. Para ello, cuenta con una estructura compleja con unidades y dependencias establecidas en todo el país y en el extranjero. En ese sentido, las decisiones se adoptan en los distintos niveles de una organización; los cargos de liderazgo que impactan en mayor grado el nivel estratégico recaen de manera clara en manos de los líderes estratégicos institucionales.

El Manual de Planificación de Operaciones Terrestres (2015) define la toma de decisiones como un proceso cognitivo en las mentes humanas moldeado por la educación, la cultura, la experiencia y, en algunos casos, la intuición del comandante. El Ejército del Perú no cuenta con un enfoque sistemático y doctrinario para producir decisiones estratégicas viables, aunque para los niveles operacionales y tácticos tiene implementado el Proceso de Toma de Decisiones Militares (PTDM). Tales deficiencias doctrinarias conducen a los líderes estratégicos a escenarios de toma de decisiones donde la experiencia, el juicio y la interacción son los principales determinantes.

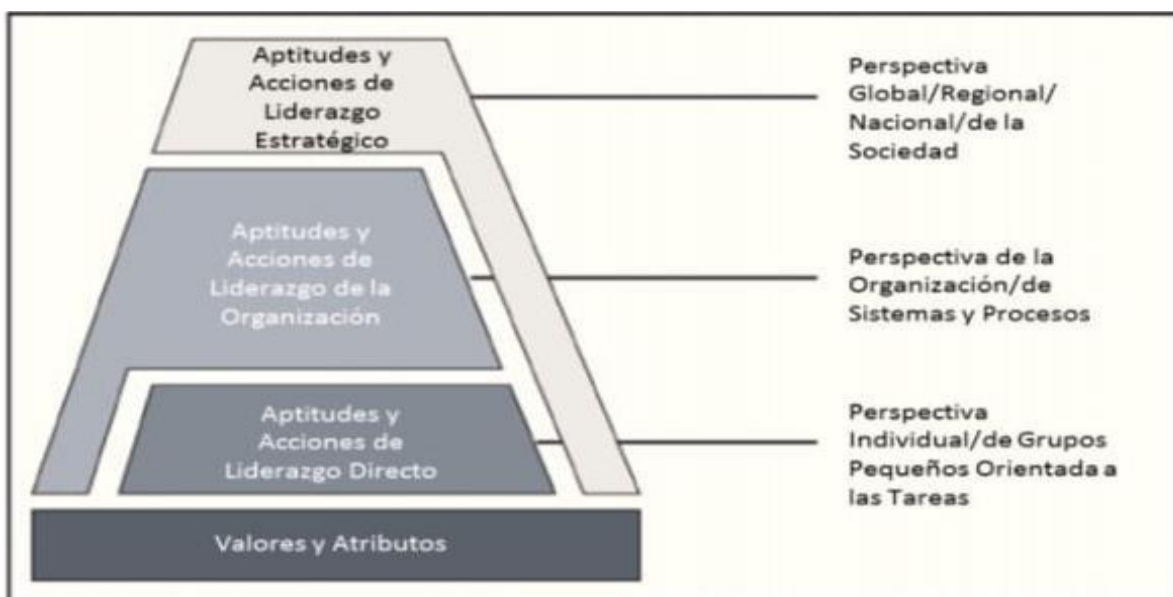
En el nivel estratégico del Ejército del Perú, la máxima autoridad es el Comandante General del Ejército, quien cuenta con el Consejo Superior del Ejército conformado por Generales de División y un Estado Mayor General del Ejército conformado por Generales de Brigada quienes participan como asesores para la toma de decisiones; además, tiene como apoyo al Consejo Consultivo, un cuerpo conformado por oficiales generales en situación de retiro que ocuparon el cargo de Comandante General del Ejército. Esta instancia revela la convivencia de modelos decisionales individuales y grupales, así como la influencia de enfoques racionales y burocráticos en el proceso decisional. Sin embargo,

más allá de estas estructuras formales, es importante comprender cómo los líderes del nivel estratégico viven y significan el proceso de toma de decisiones en contextos reales de incertidumbre y presión institucional.

El liderazgo estratégico, definido como el proceso mediante el cual un miembro de la organización ejerce influencia directa o indirecta sobre otros miembros y asigna recursos a través de la comunicación de una visión y una orientación del cambio y la implementación para lograr un impacto o efecto. El liderazgo estratégico se ejerce en condiciones de volatilidad e incertidumbre: las decisiones de liderazgo pueden afectar directamente a miles de personas y se pueden comprometer recursos significativos y tener un impacto en cascada a largo plazo en el tiempo y el espacio. Desde esta perspectiva, las decisiones de liderazgo estratégico no son simplemente actos de administración o de gestión técnica; más bien, son experiencias impresionantes, responsabilidad, riesgo y significado para quienes las asumen.

Figura N° 1

Niveles de Liderazgo en el Ejército



Fuente: Manual de Liderazgo del Ejército del Department of Defense del Western Hemisphere Institute of Security Cooperation, (2012).

Actualmente, el Ejército del Perú se encuentra inmerso en un proceso de Transformación Institucional orientado a la modernización y reingeniería organizacional. Este proceso exige que los líderes estratégicos realicen ajustes oportunos y acertados a través de sus decisiones, con el fin de alcanzar la visión institucional propuesta. Sin embargo, la manera en que estos líderes comprenden, vivencian y atribuyen significado a sus decisiones estratégicas en el marco de la transformación institucional, constituye un fenómeno poco explorado desde una perspectiva cualitativa.

Por consiguiente, el problema de investigación no se limita a la carencia de una doctrina formal para la toma de decisiones estratégicas sino en la necesidad de comprender el quehacer conceptual que implica la toma de decisiones en el quehacer del liderazgo estratégico a partir de la experiencia vital de los líderes estratégicos del Ejército del Perú representados por el General de Ejército Comandante General del Ejército, los Generales de División del Consejo Superior y los Generales de Brigada del Estado Mayor General del Ejército. Es con la comprensión fenomenológica realizada que se pueda brindar una mirada profunda al proceso decisional estratégico que fortalezca el liderazgo y propicie la reflexión institucional.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General:

¿En que medida la toma de decisiones contribuye al liderazgo estratégico en el Ejército del Perú, 2025?

1.2.2. Problema Específicos:

- P1.** ¿En qué medida los modelos de toma de decisiones empleados en el Ejército influyen en el ejercicio del liderazgo estratégico?
- P2.** ¿Cómo inciden las competencias profesionales de los líderes en la calidad de la toma de decisiones estratégicas?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General:

Establecer la contribución de la toma de decisiones en el ejercicio del liderazgo estratégico en el Ejército del Perú, 2025.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- O1.** Analizar los modelos de toma de decisiones utilizados en el Ejército y su influencia en el liderazgo estratégico.
- O2.** Identificar las competencias que fortalecen la toma de decisiones en los líderes estratégicos del Ejército.

1.4. Justificación de la investigación

El propósito de la presente investigación obedece a la necesidad de comprender en profundidad el fenómeno de la toma de decisiones en el ejercicio del liderazgo estratégico, a partir de la propia visión y experiencia vivida de los líderes estratégicos del Ejército del Perú. En cuanto punto de partida, en el ámbito organizacional y militar, la toma de decisiones es una función inherente al liderazgo, pero la literatura especializada ha diseminado ambos conceptos en forma mayoritariamente independientes, con poca integración teórica y empírica entre ellos, particularmente en el contexto militar y, en especial, en el nivel estratégico militar.

Uno de los aspectos que justifica teóricamente el presente estudio reside en la poca producción académica en materia de análisis de la toma de decisiones estratégicas en el contexto militar desde una perspectiva cuantitativa. Existen en el campo militar diversos modelos teóricos que explican la toma de decisiones bien desde enfoques racionales, burocráticos o normativos. No obstante, ninguno de estos logra dar cuenta del verdadero significado que la decisión adquiere en la vida de aquellos que tienen la responsabilidad de ejercer el liderazgo estratégico, principalmente en contextos significados por la dimensión de la incertidumbre, la complejidad y el agobiante nivel de presión institucional. La presente investigación aporta al campo militar en tanto se enfoca en la

comprensión del proceso decisional como una experiencia humana, situada y significativa que permite ampliar el marco interpretativo.

El uso del enfoque cuantitativo resalta su justificación como método. La toma de decisiones estratégicas —tanto debido a sus procesos formales como a los resultados observables— no es simplemente algo que ocurre dentro de la mecánica del funcionamiento interno de un grupo. Al enfrentar una decisión institucional de alto riesgo, las decisiones estratégicas dependerán en gran medida de las experiencias vividas de los líderes y del contexto, así como de su confianza en el proceso analítico. Desde un enfoque de justificación institucional, el estudio adquiere una relevancia particular en el entorno actual del Ejército Peruano, que ha estado comprometido durante un extenso periodo de tiempo con un proceso de transformación hacia una mayor efectividad operativa. En última instancia, se trata de un comportamiento sistemático y no evidente que, por sí solo, nos permite afirmar —no solo sobre la economía de campo y el análisis institucional, sino también para procesos dinámicos donde puede identificar la modernización de la vida nacional y el desarrollo sostenible (como requerimientos generales para distintos ámbitos de la actividad humana)— que la realidad da color a las decisiones que necesitan una guía de gestión estratégica para su implementación, poniendo nuevamente en acción, en su mayoría, la modernización mediante la reingeniería y la adaptación (y/o las estrategias si fuera necesario) de la institución mencionada, dedicada organización que desempeña un papel de apoyo en escenarios futuros. En el nivel estratégico, sin embargo, no existe un dogma que dicte qué factores merecen consideración en la toma de decisiones, con lo cual se evidencia un dilema clave al que se enfrenta el líder estratégico: la experiencia y el juicio profesional importan; y la dinámica de grupo se vuelve críticamente importante. Para comprender la práctica del liderazgo estratégico en una vía de transformación, es por ello crucial reflexionar sobre cómo estos líderes experimentan y dan sentido al proceso de toma de decisiones.

Además, este trabajo se justifica en un nivel experiencial reflexivo y práctico, ya que también se obtendrán conclusiones para un análisis crítico del liderazgo estratégico en el contexto del Ejército del Perú, sin la intención de proponer modelos prescriptivos y normativos. Posiblemente, la comprensión de los contextos y de los protagonistas de las experiencias de toma de decisiones estratégicas se traduciría en una mayor conciencia sobre las dificultades, dilemas y desafíos vinculados a la adopción de decisiones en altos niveles de mando.

Por último, se justifica la investigación por su relevancia social y organizacional. Adaptadas las decisiones según tomen los líderes estratégicos del Ejército del Perú, salvan el marco institucional y repercuten en la seguridad, el desarrollo y el bienestar de la sociedad. Por otra parte, la comprensión del sentido que le dan los líderes al acto de decisión humaniza y contextualiza este tipo de liderazgo, además de aportar una reflexión crítica más apropiada a la función que cumple en donde los marcos institucionales se insertan por la fuerza constitucional y la misma proyección en su visión institucional.

1.5. Viabilidad de la investigación

La viabilidad de la presente investigación se sustenta en la disponibilidad de recursos humanos y bibliográficos para su desarrollo. En primer lugar, se cuenta con acceso a fuentes bibliográficas, documentos académicos y literatura relacionada al liderazgo y a la toma de decisiones, lo cual permitirá sustentar teóricamente la investigación. Luego, existe la posibilidad de encuestar a algunos de los Oficiales Generales que han ocupado el cargo de Comandante General del Ejército, a los Oficiales Generales que son parte del Consejo Consultivo, los Oficiales Generales que son Directores de las Direcciones del Estado Mayor General del Ejército, lo cual facilitará contar con información mediante la aplicación de este instrumento de investigación. Del mismo modo, los investigadores cuentan con los conocimientos metodológicos, el tiempo y las herramientas tecnológicas necesarias para el procesamiento y análisis de la información. Finalmente, la investigación resulta pertinente y factible desde el punto de vista institucional, debido a que aborda una problemática

vinculada a la optimización del proceso de toma de decisiones, así como al fortalecimiento del liderazgo estratégico en el Ejército del Perú.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 *Antecedentes nacionales*

Pozo (2022) en su tesis denominada “Técnica DELPHI y la toma de decisiones estratégica en el Ejército del Perú”, desarrollada en la Escuela de Post grado — Escuela Superior de Guerra del Perú, explora la factibilidad de aplicar método científico (Técnica DELPHI) como solución a problemas complejos en la toma de decisiones estratégicas en el Ejército del Perú, al no existir doctrina vigente que oriente sobre el proceso de toma de decisiones en nivel estratégico y las técnicas a desarrollar. El método que se utilizó para este estudio es el Hermenéutico interpretativo, a través de una revisión exhaustiva de la literatura al respecto. En las conclusiones establecidas, nos manifiesta que han existido decisiones estratégicas en el Ejército del Perú que no han tenido información prospectiva para la toma de decisiones; además, se establecieron grupos de trabajo que no llegaron a tener consenso sobre las alternativas a presentar. Así mismo, concluye que la técnica DELPHI debe ser incluida como una de las herramientas a emplear para la toma de decisiones estratégica, a fin de que las alternativas sean presentadas por expertos, haciendo más eficiente y mejorando la calidad en la toma de decisiones. También recomienda, implementar la técnica DELPHI en el proceso de toma de decisiones de nivel estratégico, a fin de lograr consenso, evitar la parcialización, la imposición de opiniones, evitar sesgos, con la intención que la decisión tomada resulte siendo la más conveniente para la institución. Este antecedente resulta relevante para la presente investigación, en tanto evidencia las dificultades estructurales y procedimentales que enfrentan los líderes estratégicos al tomar decisiones, así como la necesidad de comprender el proceso decisional más allá de la ausencia de doctrina formal.

Poma (2024), en su tesis de maestría titulada Cultura organizacional y toma de

decisiones de los oficiales de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército Peruano, desarrollada en la Escuela Superior de Guerra del Ejército, analizó empíricamente el proceso de toma de decisiones en un contexto militar peruano a partir de la percepción y experiencia de los oficiales. La investigación, de enfoque cuantitativo descriptivo, evidenció que la cultura organizacional influye de manera significativa en la forma en que los oficiales interpretan las situaciones, evalúan alternativas y adoptan decisiones. Este antecedente resulta relevante para la presente investigación, en tanto confirma que la toma de decisiones en el ámbito militar no se limita a procedimientos formales, sino que está mediada por factores organizacionales y experienciales, lo cual refuerza la necesidad de comprender el fenómeno decisional desde la perspectiva de los actores.

Por su parte, Contreras (2024), en el artículo científico Toma de decisiones estratégicas en la defensa nacional: un abordaje desde la inteligencia artificial, publicado en una revista académica vinculada a la Escuela Superior de Guerra del Ejército, analizó empíricamente los procesos de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de la defensa nacional. En este sentido, se revela que las decisiones estratégicas se toman en complejos y contexto dinámicos, donde la información incompleta y la presión institucional sesga el juicio del decisor. A pesar de que el enfoque del trabajo está en el apoyo de la tecnología al proceso de toma de decisiones, sus conclusiones muestran que la experiencia, interpretación del contexto y la discreción del líder son factores definitivos e inreemplazables en la toma de decisiones estratégicas. Este antecedente aporta evidencia empírica que respalda la pertinencia de analizar la toma de decisiones estratégicas como una experiencia vivida en el ejercicio del liderazgo.

Herrera (2021) en su investigación titulada “Proceso Militar de Toma de Decisiones en Operaciones de Guerra no Convencional en el VRAEM, 2020” (disponible en el repositorio institucional de la Escuela Superior de Guerra del Ejército) analizó empíricamente cómo se ejecuta el proceso de toma de decisiones en operaciones de guerra no convencional en el Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM). El

estudio utilizó un enfoque cualitativo con un método fenomenológico y entrevistas semiestructuradas a personal clave y concluyó que, aunque el proceso de decisiones sea eficiente y adaptable en circunstancias no rutinarias, no existe una doctrina adecuada al respecto contexto específico, evidenciando la necesidad de proponer directivas más sistemáticas para este tipo particular de escenario estratégico. Este antecedente ofrece corroboración empírica en un contexto muy específico de conducción militar y valida la relevancia de estudiar la toma de decisiones basados en la experiencia directa de líderes militares en entornos complejos

2.1.2 Antecedentes internacionales

En el estudio *Decision-making and cultural factors in combat: a study of strategic choices in naval operations*, Simoneau-Byrne (2025) realizó una investigación empírica sobre la ejecución de centros de pensamiento para el nuevo orden mundial, centrándose en comandantes y equipos de planificación estratégica que participan en operaciones navales en el Mar Rojo. Este trabajo, basado en el análisis de las doctrinas oficiales, mandatos operativos y directrices europeos y norteamericanos, aplicó un enfoque comparativo cualitativo para identificar cómo los factores culturales, los mandatos estratégicos y las estructuras de mando condicionan el proceso decisional. Mostró la toma de decisiones estratégica en operaciones conjuntas está condicionada por la relación entre las normas doctrinales, la organización institucional y la cultura, requiriendo, no obstante, de ajustes en situaciones para mantener la cohesión operativa y la eficacia interinstitucional. Este antecedente se relaciona con la

presente investigación en la medida que constituye evidencia reciente de que, incluso en un escenario europeo y multinacional, el proceso de toma de decisiones estratégicas no responde a la operatoria en base a un modelo formalizado único sino que se configura como una práctica situada que integra factores culturales y organizativos complejos, lo que puede suministrar comparaciones útiles respecto a la comprensión fenomenológica de la

toma de decisiones estratégicas en el Ejército del Perú.

Espin y Tello (2019) en su tesis denominada “Propuesta del proceso militar de toma de decisiones a nivel estratégico” desarrollada en la Universidad de las Fuerzas Armadas de Ecuador, considera que es de vital importancia que las Fuerzas Armadas cuenten con una herramienta doctrinaria que facilite tomar la mejor decisión para solucionar un problema en el nivel estratégico militar, en el menor tiempo posible, para ello propone adecuar el Proceso Militar en la Toma de Decisiones (PMTD) que ya viene siendo aplicado por las fuerzas militares del Ecuador en los niveles operacional y táctico. Concluye que el PMTD a nivel estratégico facilitará el análisis de la situación, el planteamiento de escenarios futuros y la definición de estrategias para enfrentar dichos escenarios. También recomienda el empleo de este proceso por ser conocido por los oficiales en el nivel táctico y operacional, lo cual facilitará su alineamiento durante el planeamiento.

Salazar Cárdenas (2020), en su tesis de maestría *La toma de decisiones estratégicas en la conducción de grandes unidades militares*, desarrollada en la Universidad de las Fuerzas Armadas del Ecuador, examinó empíricamente cómo los comandantes de nivel superior adoptan decisiones estratégicas en escenarios de incertidumbre. Por tal motivo, el estudio de enfoque cualitativo-descriptivo, al respecto, concluía que las decisiones estratégicas no responden a un modelo único, sino a una combinación de juicio profesional, experiencia acumulada, y consulta colegiada. Este

trabajo aporta evidencia empírica que respalda la necesidad de comprender la toma de decisiones estratégicas como un proceso flexible y contextualizado.

Espinoza (2018) en su tesis doctoral titulada “Incidencia de los estilos de toma de decisiones en la relación entre liderazgo y desempeño organizacional: evidencia de un grupo de directivos de Colombia, Ecuador y Perú.” Universidad del Rosario de Colombia, dice que, en cualquier tipo de organización, liderar y tomar decisiones son dos de las actividades principales de los directivos. A pesar de que cada una de estas actividades ha

obtenido un amplio enfoque en disciplinas como la administración y sus disciplinas auxiliares, la literatura sobre la colaboración entre ellas es extremadamente limitada. Eso es sorprendente, dado que las dos tareas ejecutivas más comunes tienen un gran efecto potencial en el desempeño de las empresas. Por lo tanto, mi contribución a la investigación es bastante esencial, ya que descubro que tanto el liderazgo transaccional como el transformacional, ambos tipificados por la actividad del líder activo, están relacionados con tipos activos de toma de decisiones, esto es, el estilo racional, el intuitivo y el dependiente. Al mismo tiempo, la inhibición del liderazgo está vinculada a estilos pasivos de toma de decisiones, como el estilo evitativo y el estilo espontáneo. Esto subraya la importancia del estudio de la interacción entre la toma de decisiones y el liderazgo más activo, sobre todo en los contextos estratégicos.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Teoría de la racionalidad limitada

Una de las teorías más influyentes para comprender el proceso de toma de decisiones es la teoría de la racionalidad limitada, desarrollada por Herbert A. Simon. Esta teoría surge como una crítica al modelo clásico de racionalidad plena, el cual asumía que los decisores poseen información completa, capacidad ilimitada de análisis y tiempo suficiente para evaluar todas las alternativas posibles.

Simon (1957) argumentó que, en la realidad, los individuos enfrentan limitaciones cognitivas, restricciones de tiempo y disponibilidad incompleta de información, lo que impide alcanzar decisiones perfectamente racionales. En consecuencia, los tomadores de decisiones no buscan necesariamente la alternativa óptima, sino aquella que resulte satisfactoria o suficientemente buena, proceso que Simon denominó *satisficing*.

Desde esta perspectiva, la toma de decisiones es un proceso adaptativo donde los líderes emplean heurísticas, experiencia previa y simplificaciones cognitivas para enfrentar

problemas complejos. Esta teoría es especialmente relevante para el estudio del liderazgo estratégico, ya que las decisiones estratégicas se adoptan frecuentemente en entornos caracterizados por la incertidumbre y la ambigüedad.

La racionalidad limitada también explica por qué las organizaciones desarrollan procedimientos, rutinas y estructuras institucionales que ayudan a reducir la complejidad del proceso decisional. En este sentido, los líderes estratégicos no actúan de forma aislada, sino dentro de un sistema organizacional que condiciona y orienta sus decisiones.

Para la presente investigación, esta teoría permite comprender que las decisiones estratégicas adoptadas por los líderes no siempre responden a un modelo estrictamente racional, sino que están influenciadas por las capacidades cognitivas del decisor y por el contexto organizacional en el que se desenvuelve.

2.2.2. Teoría de los modelos de decisión gubernamental de Allison

Otra teoría fundamental para el análisis de la toma de decisiones estratégicas es la desarrollada por Graham T. Allison, quien en su estudio sobre la crisis de los misiles de Cuba propuso tres modelos analíticos para explicar cómo los gobiernos toman decisiones estratégicas.

El primer modelo es el modelo del actor racional, que considera al Estado o a la organización como un actor unitario que analiza alternativas y selecciona la opción que maximiza sus intereses estratégicos (Allison & Zelikow, 1999). Este modelo se basa en la lógica de la racionalidad instrumental y es ampliamente utilizado en los estudios de estrategia y seguridad.

El segundo modelo es el modelo organizacional, también denominado modelo de procesos organizacionales. Este enfoque sostiene que muchas decisiones no se derivan de un cálculo racional centralizado, sino del funcionamiento de organizaciones complejas que operan mediante procedimientos estandarizados. Según esta perspectiva, las

decisiones estratégicas se ven influenciadas por doctrinas, rutinas institucionales y capacidades organizacionales previamente establecidas.

El tercer modelo es el modelo de política burocrática, que plantea que las decisiones estratégicas surgen del resultado de negociaciones, debates y relaciones de poder entre diferentes actores dentro de la estructura gubernamental u organizacional. En este modelo, los decisores representan intereses institucionales y la decisión final refleja un equilibrio político entre ellos.

La importancia de esta teoría radica en que ofrece un marco analítico para comprender que las decisiones estratégicas pueden explicarse desde diferentes perspectivas. En el contexto de la presente investigación, estos modelos permiten analizar si las decisiones adoptadas por los líderes estratégicos se ajustan a una lógica racional, a procedimientos organizacionales o a dinámicas políticas internas.

2.2.3. Teoría del liderazgo estratégico

El liderazgo estratégico es otra teoría que se aplica a la investigación. Esta teoría está arraigada en la gestión estratégica y tiene como objetivo explicar cómo los líderes dirigen a las organizaciones que los siguen, mientras enfrentan la incertidumbre en su entorno.

Según Boal y Hooijberg (2001), el liderazgo estratégico consiste en líderes que pueden anticipar los cambios emergentes, preservar la flexibilidad en sus organizaciones y facilitar el cambio en la formulación de la estrategia mediante el empoderamiento de otros miembros de la organización. Esta perspectiva se crea porque el término “estrategia” en sí mismo indica no solo una dirección operativa, sino también ayudar a encaminar a toda una organización hacia el futuro.

Por otra parte, Irlanda y Hitt (2005) también sostienen que el liderazgo estratégico es “la capacidad de influir en otros para que tomen decisiones que mejoren la viabilidad a

largo plazo de la organización”. Esta formulación adopta un enfoque amplio del liderazgo estratégico, al incluir los procesos de formación de la visión, toma de decisiones y gestión del cambio organizacional.

En este marco teórico, la toma de decisiones es una de las competencias que todo líder estratégico debe poseer. Necesitan leer el entorno, evaluar oportunidades y amenazas, y elegir acciones que permitan a sus instituciones alcanzar metas.

El liderazgo estratégico, en organizaciones complejas como el ámbito militar o entidades gubernamentales, se entrena navegando a través de la incertidumbre y la presión del tiempo mientras se gestionan varios actores. Por ello, se entiende que el núcleo de un liderazgo de calidad radica en gran medida en su toma de decisiones y en si la realizan de manera adecuada y oportuna. Investigaciones recientes sobre la teoría del liderazgo estratégico han permitido comprender cómo la toma de decisiones es un proceso constitutivo y, por lo tanto, se presenta como una herramienta esencial para influir en las organizaciones en términos estratégicos.

2.2.4. Teoría del pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico es otro lente teórico que explica la resolución analítica de problemas asociada con la toma de decisiones en contextos cada vez más desafiantes. La teoría sostiene que, para comprender la interacción de diversas

contingencias del entorno, las habilidades de liderazgo estratégico implican un tipo de cognición.

Según Liedtka (1998), el pensamiento estratégico se describe mediante cinco dimensiones primarias: una perspectiva de sistemas, una orientación hacia el futuro, énfasis en la intención estratégica, el pensamiento basado en hipótesis y el aprendizaje inteligente. El propósito de estas dimensiones es ayudar a los líderes a comprender la realidad organizacional de manera más holística y tomar decisiones congruentes con las

prioridades estratégicas.

La idea del pensamiento estratégico se combina no solo con observar el estado actual de la organización, sino también con entender qué podría cambiar en los términos y cómo una decisión tomada hoy podría afectar lo que ocurra en esa institución muchos años más adelante. Por lo tanto, la toma de decisiones estratégicas se convierte en un análisis continuo en el que la información, la experiencia y la orientación hacia el futuro se fusionan. La teoría también diferencia las decisiones proinnovación de los enfoques de liderazgo que enfatizan la adaptación estratégica, ya que los líderes que se enfocan en la creatividad y en las tendencias no solo deben ser ágiles y adaptables al tomar decisiones, sino que también deben encontrar sus propias innovaciones para responder al cambio en los entornos político, económico o tecnológico. El objetivo de esta investigación es crear una base para la teoría del pensamiento estratégico, que establece qué comportamientos cognitivos deben emplear los líderes para tomar decisiones efectivas respecto de la estrategia.

2.3 Marco conceptual

2.3.1 Liderazgo

El liderazgo es un fenómeno social multiforme y multifacético cuyo estudio ha dado lugar a la formación de una multiplicidad de enfoques teóricos. Al mismo tiempo, no hay un orden único de organización de conocimientos sobre liderazgo completos e

insustituibles, ya que se encuentran en el contexto de cambios en la sociedad, la cultura y la organización de la sociedad. En este sentido, cabe destacar que el marco teórico presentado en el estudio es más bien introductorio, y no está privado de la determinación de la contextualización de las teorías clave y los conceptos que permiten comprender el liderazgo en perspectivas elevadas de responsabilidad. Como marco general, contribuirá a la discusión y análisis de liderazgo estratégico. Hablando en términos

históricos, el término “líder” apareció en el siglo XIV; no obstante, las ideas inherentes al liderazgo se remontan a la antigüedad. El concepto moderno de liderazgo fue completamente revelado solamente a fines del siglo XVIII, y el estudio científico de la teoría del liderazgo comenzó a fines del siglo XIX y a principios del siglo XX. (van Seters & Field, 1990). En las etapas previas al desarrollo científico del liderazgo, este era concebido principalmente como un atributo vinculado al ejercicio del poder militar, religioso, político o económico, y se entendía como una cualidad inherente a determinados individuos, predominantemente varones, bajo una lógica de predestinación. Esta visión dio origen a lo que se conoce como la concepción clásica del liderazgo (Jing & Avery, 2008).

Según Stogdill (1975), el estudio del liderazgo tiene su origen científico en dos grandes corrientes teóricas: escuela situacionalista y escuela personalista. La escuela situacionalista, dominante en las primeras décadas del siglo XX, entendía el liderazgo como el surgimiento de un proceso grupal, abocado a la resolución de problemas colectivos y la producción de metas compartidas. Tanto es así que el liderazgo no era visto como una calidad atribuida exclusivamente al individuo, sino como una función circunstancial determinada por la necesidad interna del grupo y la situación externa. En este sentido, se asume la reducción de la centralidad del rol del líder como figura.

Por otro lado, la escuela personalista puso al líder en el centro del poder, entendiendo al liderazgo como una suma de características, habilidades y propiedades de la personalidad que avalaban su autoridad y capacidad de guiar al grupo. De

acuerdo con este enfoque, el líder era el actor principal del proceso de dirección, decisión y destino de las acciones colectivas, reconocido y obedecido como tal por su condición y cualidades individuales. La corriente personalista fue muy fuerte en los ámbitos militar y empresarial, vinculando al liderazgo con la capacidad de mando y conducción.

Desde una mirada evolutiva de las teorías del liderazgo, ha destacado el enfoque del liderazgo transformacional, perteneciente a una de las corrientes del siglo XX: la

carismática y amplia validación y desarrollo empírico. Su principal premisa es que el líder, al igual que gestionar, también determina los valores, la motivación y la percepción de sus seguidores, causando un cambio radical en el plano individual y organizacional. Es importante destacar que hay pruebas que respaldan que el liderazgo transformacional está asociado positivamente con altos logros tanto individuales como de grupo y organizacionales en entornos que se caracterizan por el cambio y la complejidad.

En este sentido, desde la perspectiva planteada por esta investigación, la esencia del liderazgo transformacional puede resultar particularmente útil para analizar el liderazgo estratégico, ya que se focaliza en la visión, influencia y capacidad del líder de tomar decisiones a largo plazo. A su vez, brinda la posibilidad de abordar el liderazgo no como un conjunto de acciones performativas, sino como una experiencia singular de quienes lideran, lo cual es central para la mirada cualitativa fenomenológica que adopta esta investigación respecto del liderazgo estratégico y su vinculación con la toma de decisiones.

2.3.2 *El liderazgo y las organizaciones*

Para la práctica de liderazgo en la cúspide ejerce cabida el comprender el funcionamiento de las organizaciones complejas, particularmente en contextos de incertidumbre. Las distintas perspectivas organizacionales abordan a las

organizaciones, por ejemplo, las organizaciones como sistemas abiertos, como actores supra científicos, entre muchas otras visiones; en última instancia, las organizaciones, por lo tanto, pueden vivirse como construcciones sociales. (Woods, 2018). En este sentido, el liderazgo estratégico no puede analizarse de manera aislada, sino en estrecha relación con la estructura, los procesos y el entorno en el que opera la organización.

Scott y Davis (2000) propone una tipología de sistemas organizacionales basada en tres perspectivas: sistemas racionales, sistemas naturales y sistemas abiertos. La

perspectiva de sistemas abiertos, en particular, resulta relevante para comprender una organización militar dado que integra la dimensión formal e informal de la organización y considera la interfaz con el entorno como el factor principal que define el funcionamiento del sistema. Según esta avenida de la conceptualización, una organización es un sistema formado por subsistemas interdependientes que interactúan con su ambiente. Los subsistemas reciben insumos del ambiente, los procesan y los convierten en productos o servicios que generan un valor añadido que garantiza la supervivencia del sistema. (Woods, 2018).

En este sentido, y en el marco del enfoque de sistemas abiertos, el subsistema liderazgo y gestión desempeña una función integradora, ya que en su figura recae la responsabilidad de coordinar y cohesionar los distintos subsistemas organizacionales. Así, este es responsable de la definición de metas, de la formulación de planes estratégicos, del diseño de estructuras, como así también del establecimiento de los mecanismos de evaluación y control. Resultando imprescindible también el que el liderazgo estratégico monitoree e interprete el entorno interno y externo, modificando los procesos organizacionales cuando sea necesario, para garantizar la consecución de los objetivos institucionales.

En esta situación, por tanto, el equipo de liderazgo seleccionado ejerce liderazgo estratégico, tomando decisiones y guías para alinear las estructuras formales con los procesos humanos informales de una organización. Sin embargo, estos líderes no solo deberían centrarse en la realización de objetivos de corto plazo, sino también en poder distinguir posibles otros escenarios, e informar y guiar el desarrollo de la organización a largo plazo. Esto posee especial magnificado en entornos complejos y dinámicos. En la esfera militar, esto significa que el liderazgo siempre debería ser evaluado, moderado y con la última palabra en cuanto a determinar si los recursos humanos, metálicos y operativos son suficientes, y no se han asignado de manera insatisfactoria para la estrategia de guerra nacional.

Un segundo aspecto del liderazgo organizacional es la alineación organizativa, que es el nivel de ajuste entre las propias operaciones y estructuras organizativas de una empresa y su entorno. Un sistema, según Cummings y Worley citados en Woods (2018), es eficaz al ritmo y al tiempo si soporta la eficacia de otro; en otras palabras, cuando están alineados. Por lo tanto, asegurar alineación es otra función de liderazgo, porque una vez más, el líder de nivel superior está tomando decisiones que tienen que ver con la sostenibilidad, la adaptabilidad y la sobrevivencia a largo plazo de la organización. Por lo tanto, las decisiones que tome necesitan ser informadas, o la organización se vuelve improductiva con el tiempo.

2.3.3 Liderazgo estratégico

Debido a la complejidad significativamente alta en comparación con los niveles tácticos y operativos, el liderazgo estratégico se manifiesta en organizaciones a gran escala y entornos de incertidumbre, ambigüedad y cambio regular. Por lo tanto, este nivel está ocupado exclusivamente por profesionales experimentados que han demostrado tener altas competencias profesionales. Entre las características y habilidades notables que distinguen a los líderes estratégicos, vale la pena mencionar

una visión a largo plazo, la capacidad de establecer y mantener la confianza, la toma de decisión, la adaptabilidad, así como habilidades de comunicación avanzadas sobre la base de conocimientos y experiencia previos (Publicación de la Armada, 2017). Dimensión desde la que, es evidente que los líderes estratégicos adquieren su lugar en cada organización y solemos requerirlo en roles que dan fe a la conducción de cambios y transformaciones. Es decir, las decisiones que toman no son solo determinantes de sus actuaciones, sino que además conllevan a que se desarrollen procesos de transformación que exceden su período a cargo. Como consecuencia, en tanto líderes estratégicos, se focalizan, ante todo, a planificar a mediano y largo plazo, delegando al nivel inferior la gestión diaria, pero siguen siendo responsables de la dirección general, así como de la

asignación de recursos total y de la coherencia de toda la organización. (Publicación de la Armada, 2017).

Característica distintiva del liderazgo estratégico ya que las decisiones tomadas en este nivel afectan a toda la organización y, en muchos casos, tienen efectos colaterales que superan los límites institucionales de la empresa. Debido a la complejidad de los problemas estratégicos y la inevitabilidad de la información incompleta, los líderes tienen que tomar decisiones en condiciones de riesgo e incertidumbre. Este hecho convierte la capacidad de actuar, aunque la dirección no esté totalmente clara y de evitar la parálisis analítica en las dos cualidades que son esenciales para cualquier liderazgo estratégico y que lo distinguen de los niveles inferiores de liderazgo. (Publicación de la Armada, 2017).

Además, el entorno en el que operan las organizaciones estratégicas cambia y enfrentan problemas sin precedentes en los que no ha habido claros antecedentes ni soluciones estandarizadas hasta ahora. Ello exige que los líderes estratégicos desarrollen un pensamiento crítico y creativo, que les permita generar alternativas innovadoras y adaptativas frente a escenarios nuevos. Estas capacidades resultan determinantes no solo para la toma de decisiones, sino también para la selección y

formación de quienes asumirán responsabilidades estratégicas dentro de la organización.

Desde una perspectiva doctrinaria, el U.S. Army War College (USAWC) define el liderazgo estratégico como “proceso utilizado por un líder para influir en el logro de una visión deseable y claramente comprendida, mediante la influencia en la cultura organizacional, la asignación de recursos, la conducción a través de políticas y directivas, y la generación de consenso en un entorno global volátil, incierto, complejo, ambiguo” (Gerras, 2010, p.67). De manera complementaria, el mismo organismo señala que el liderazgo estratégico implica alinear personas, sistemas y recursos para alcanzar la visión institucional, al tiempo que se fomenta una cultura adaptativa e innovadora capaz de

sostener una ventaja en entornos competitivos.

Estas definiciones ponen de manifiesto dos dimensiones temporales fundamentales del liderazgo estratégico. Por un lado, reconocen que la cultura y el clima organizacional actuales son producto de la historia institucional, por lo que toda acción estratégica debe considerar ese legado. Por otro, enfatizan que el liderazgo estratégico se orienta hacia la construcción de una visión futura que trasciende los horizontes temporales de los líderes tácticos u operativos, e incluso del propio líder estratégico (Martínez & Galvin, 2017).

Finalmente, el liderazgo estratégico se diferencia claramente del liderazgo a nivel de unidad por la magnitud de sus responsabilidades. Para desempeñarse eficazmente en este nivel, los líderes deben comprender la amplitud y complejidad del entorno en el que operan, reconocer el impacto y los costos potenciales de sus decisiones, apoyarse en equipos de liderazgo senior y asumir el rol de administradores de la profesión, equilibrando la conducción estratégica con la gestión del componente burocrático de la organización (Martínez & Galvin, 2017). En este sentido, la toma de

decisiones estratégicas se constituye en el mecanismo central mediante el cual el liderazgo estratégico orienta, sostiene y proyecta a la organización en el tiempo.

2.3.4 Toma de Decisiones

La toma de decisiones constituye una función central del liderazgo y un elemento determinante en el funcionamiento de las organizaciones, especialmente en los niveles superiores de conducción. Por su parte, Mintzberg (2009) describe otros tres grandes grupos de roles en los que se desempeñan los profesionales. Así, en el ámbito del decisorio, pueden discernirse cuatro roles: emprendedor, solucionador de problemas, asignador de recursos y negociador. Lo cierto es que, en cada uno de estos papeles, las personas que ocupan un cargo directivo toman decisiones que influyen directamente en la orientación, el rendimiento y la sostenibilidad de la organización. A nivel estratégico, son

incluso más complejos, ya que los efectos se sienten a lo largo de un período más largo y se invierten recursos cuantiosos.

Académicamente, la toma de decisiones ha sido abordada como un campo de estudio multidisciplinario que integra aportes de la administración, economía, ciencia política, psicología y ciencias sociales. Lo anterior, se debe a que, la toma de decisiones resulta inherente a la actividad del ser humano, manifestándose tanto en la cotidianidad, como en el ejercicio de funciones profesionales de alta exigencia y responsabilidad. (Dalal et al., 2010; Highhouse, 2001, citados en Espinoza, 2018). Sin embargo, a pesar de la diversidad de enfoques, todas las disciplinas comparten la preocupación por comprender cómo los individuos y los grupos eligen entre las alternativas que tienen a mano en contextos de riesgo e incertidumbre. Cabe mencionar que, todas las disciplinas que contribuyen al análisis cognitivo de la toma de decisiones también mantienen una creencia fundamental sobre su naturaleza.

Históricamente, el estudio de la toma de decisiones ha caído bajo el conjunto de fenómenos analizados en estudios de política, diplomacia y acción pública. En

psicología, se ha investigado la toma de decisiones en términos de los procesos cognitivos, motivacionales y emocionales implicados en las elecciones individuales, así como en las distintas maneras en que las personas toman decisiones. Por otro lado, en economía, se han enfocado más en decisiones que maximizan los beneficios gestionando los recursos limitados sobre la base de premisas de racionalidad. A su vez, en ciencias políticas y sociales, han investigado el procedimiento de toma de decisiones de actores individuales y colectivos en la acción según sea el ambiente institucional y organizacional. Por lo tanto, desde la perspectiva del liderazgo estratégico, la toma de decisiones estratégicas implica específicas, ya que los escenarios donde se produce son entornos tornados y poco precisos.

Las decisiones estratégicas no se refieren exclusivamente a la selección de la única elección más nula, sino que asimismo se lleva a cabo a través de la interpretación y la anticipación sobre los posibles reales y la inversión de riesgos con efectos sustanciales en la organización y el medio ambiente. Por lo tanto, se puede adivinar que la toma de decisiones estratégicas no se puede defender únicamente de manera técnica o racional, sino una prosperidad experimentada por el dirigente en términos de juicio profesional, sabiduría acumulada y comprensión de una serie de contextos. Dicha perspectiva es compatible con el enfoque fenomenológico cualitativo adoptado en esta indagación, que pretende comprender de qué forma los dirigentes estratégicos intentan asegurarle a la toma decisional un significado.

2.3.5 Toma de decisiones estratégicas

La toma de decisiones estratégicas es un proceso dinámico y complejo que ha sido enmarcado por una serie de perspectivas teóricas a lo largo de la historia. Varias disciplinas han desarrollado teorías sobre cómo actúan aquellos que se enfrentan a tomar decisiones en un contexto de incertidumbre, que incluyen áreas políticas, militares y, más recientemente, organizacionales. Esos modelos o paradigmas, como

el de Allison y el de Simon, proporcionan un marco que nos ayuda a comprender la decisión estratégica como un evento estructural, organizacional y humano, más allá de actos puramente racionales.

Modelo racional (Herbert Simon)

Simon (1979), en su teoría de racionalidad limitada, ofrece otro enfoque de la teoría de la toma de decisiones. Este autor afirma que la toma de decisiones es un proceso racional, pero, al mismo tiempo, condicionado por las capacidades cognitivas y la disponibilidad de información. Según Simon, entre otros, los líderes están en busca de la mejor solución, pero debido a la falta de tiempo, información insuficiente y presión externa,

se ven obligados a tomar decisiones que son óptimas, pero no óptimas. De hecho, en el contexto estratégico, este modelo podría ser aplicable cuando los líderes necesiten actuar bajo incertidumbre y ambigüedad, es decir, cuando las limitaciones tanto cognitivas como estructurales sean obvias.

Debe mencionarse que este modelo tiene implicaciones directas para el liderazgo estratégico, ya que refleja cómo los líderes estratégicos toman decisiones en entornos complejos, donde la toma de decisiones no puede ser puramente óptima, sino que debería ser adaptativa y ajustada a las necesidades. circunstancias en constante cambio.

Modelo organizacional (Allison, 1971)

Con su análisis de la Crisis de los cohetes cubanos, se introduce el modelo organizacional. Este modelo establece que las decisiones estratégicas no emanan de una voluntad individual única, sino de un proceso colectivo dentro de la organización. Según el modelo organizacional, las decisiones se ven influenciadas por procedimientos establecidos, rutinas organizacionales y la burocracia interna. Claramente, este enfoque es crucial para comprender cómo el modelo organizacional

del Ejército del Perú influye en la toma de decisiones estratégicas, basado en la estructura jerárquica y los procedimientos.

En el ámbito militar, un modelo organizativo aborda cómo las decisiones estratégicas ocurren en un marco estructural que incluye varias partes interesadas que poseen diferentes cantidades de poder, recursos y enfoque. Esto es relevante para el análisis de la respuesta en actividades decisionales como el Consejo Superior del ejército entre otros.

Modelo burocrático (Allison, 1971)

El modelo burocrático que propuso Allison ve las decisiones como actividades realizadas a través de compromisos entre agencias y actores que forman una estructura

jerárquica. El mayor énfasis del modelo está colocado en cómo las decisiones están afectadas por la interacción de los varios actores interesados con sus propios anhelos y perspectivas del problema. Específicamente para contextos como el ejército, el modelo ayuda a comprender que el proceso de toma de decisiones implica la interacción entre los actores con varios niveles de poder e influencia que deben ser coordinados acorde a ello. Por lo tanto, este modelo es particularmente crucial mientras intenta discernir cómo se toman las decisiones a nivel de los líderes estratégicos en el Ejército del Perú dadas las condiciones para sospechar que el proceso no se reduce a un decisor individual.

Enfoque fenomenológico y toma de decisiones estratégicas. Desde un enfoque cualitativo fenomenológico, la toma de decisiones estratégicas se puede definir en lo siguiente: no se lo considera puramente como resultado de procesos puramente técnicos o producto de la estructura organizativa. El enfoque tiende a enfocarse en qué tan bien comprendemos la experiencia de vida que en realidad experimentan los líderes estratégicos, cuáles son sus impulsos internos para actuar y cómo atribuyen significado al entorno en su proceso decisorio. En otras palabras, la prioridad no se

sitúa en los marcos teóricos per se, sino en cómo los líderes experimentan y se dan cuenta de sus decisiones dentro de situaciones complejas.

Aunque los modelos teóricos anteriores son útiles para describir e interpretar las decisiones desde una perspectiva estructural, el significado de esas decisiones solo puede comprenderse completamente en función de la experiencia subjetiva del líder estratégico. Por lo tanto, el proceso de toma de decisiones debe entenderse no solo como un conjunto de acciones y eventos objetivos, sino como un fenómeno profundamente vivido por el líder y formado por sus emociones, percepciones y respuestas a la incertidumbre y las expectativas organizacionales. En la práctica, los líderes estratégicos del Ejército del Perú interactúan con los modelos de toma de decisiones mencionados diariamente y los combinan con sus experiencias y situaciones únicas. A pesar de que los marcos teóricos

ofrecen una explicación comprensible de las estructuras organizacionales, un enfoque más fenomenológico es necesario para interpretar el significado subjetivo que los líderes adscriban a sus decisiones estratégicas y enriquecer la interpretación de la toma de decisiones militares.

2.3.6 *Toma de decisiones estratégicas militares*

La toma de decisiones estratégicas militares es un proceso complejo y multifacético que se lleva a cabo en alta incertidumbre, complejidad y entornos en constante cambio. El artículo académico del US Army War College desarrollado por Allen y Coat sobre el tema ofrece una descripción completa del proceso y sus consecuencias para las fuerzas armadas. En los ejemplos de la historia, por ejemplo, la adaptación de los Estados Unidos en la guerra de Vietnam o la transformación de la fuerza durante los años 70 y 80 al considerar la amenaza soviética, uno puede observar el papel del liderazgo estratégico para lograr cambios profundos y transformaciones organizacionales. El cambio estratégico en los ejércitos se puede

describir como la capacidad de alguien para adaptar la organización a una nueva amenaza y contexto operacional. En cada uno de los procesos de transformación que el Ejército de los Estados Unidos atravesó, el liderazgo fue fundamental no solo para determinar la misión y visión de la organización, sino también para diseñar estrategias de apoyo que aseguraran el cumplimiento de objetivos a largo plazo. Hoy en día, el entorno operativo contemporáneo requiere considerar capacidades Inter agenciales, donde actores multinacionales, intergubernamentales y no gubernamentales influyen significativamente en las decisiones estratégicas, lo que hace aún más complejo el proceso decisional. Los líderes estratégicos deben manejar estas influencias externas mientras gestionan las dinámicas internas de la organización.

La ontología de la toma de decisiones estratégicas

Las decisiones estratégicas se diferencian de las rutinarias principalmente por su complejidad y ambigüedad, ya que no siguen procedimientos preestablecidos ni son fácilmente resolubles con métodos convencionales. Mientras que las rutinas están relacionadas con la gestión eficiente de recursos según procedimientos claros y objetivos específicos, las decisiones implican un trabajo de adaptación más complicado, tal como lo describe Heifetz (1994). Así, este tipo de decisiones requiere que los líderes estratégicos no solo “sean un simple gestor de los recursos disponibles”, sino que desempeñen un papel más activo en la definición del problema, buscar formas creativas de resolverlo y aplicar su profundo juicio. Por lo tanto, creo que subraya la importancia de la capacidad crítica y creativa de los líderes en el ámbito estratégico. Para USAWC, en cambio, se alinea más con la definición de Harvard; es decir, liderazgo estratégico implica influir en la organización para asegurar que se alcancen los objetivos de la misión y se realiza la visión a largo plazo. Entonces, liderazgo estratégico implica influencia sobre la cultura de la organización, asignación de recursos clave, dirección mediante políticas y directivas y consenso para que diferentes actores trabajen juntos. Estos cuatro elementos son esenciales para la toma

de decisiones críticas, ya que garantizan que los niveles y funciones múltiples de la organización se alinean y optimizan de manera integral, también permiten al Ejército ser coherente mientras se adapta al entorno.

La complejidad de la toma de decisiones estratégicas

Las posiciones complejas abordadas por las decisiones estratégicas están relacionadas con problemas mal definidos o estructurados o problemas demasiado grandes o difíciles de resolver. Mientras que los niveles tácticos y operativos de las decisiones basadas en procedimientos estandarizados por lo general son más prescriptivos, las decisiones estratégicas normalmente se encuentran bajo entornos de tipo

caótico, donde las actividades multitareas interdependientes y las relaciones no lineales deben ser administradas simultáneamente. La toma de decisiones estratégicas en el ámbito militar, como las referentes a la defensa nacional, requiere una constante interacción entre diferentes dominios ambientales. Eso también presupone que los jefes militares necesitan ser excelentes en la gestión de relaciones no lineales, la interdependencia con los sujetos que se involucran.

El liderazgo estratégico se ubica en el punto álgido de esta interacción, pues el proceso de toma de decisiones comprende un gran abanico de actores, que no se limitan a las fuerzas militares. De este modo, la toma de decisiones estratégicas es un proceso altamente dinámico, donde los líderes resultan vitalmente cruciales, pues cuentan con la capacidad de hacer frente a la incertidumbre, modificar el rumbo en función de las circunstancias en tiempo real y asegurarse de que la toma de decisiones determine en última instancia el cumplimiento de la misión, en un escenario de exigencia y mutabilidad extrema del contexto.

2.3.7 *Gestión del Cambio*

La transformación organizacional es un concepto que implica el proceso de guiar a una organización desde su estado presente hacia una visión futura definida

principalmente por los líderes. Cabe destacar que este proceso en cuestión no ocurre instantáneamente, sino que se extiende a lo largo de una lejanía temporal prolongada en la que las organizaciones tienen que aclimatarse paulatinamente a las nuevas circunstancias, objetivos y estructuras (Fernández-Montesinos, 2017). En el caso de las Fuerzas Armadas, esta transformación debe afrontar la precoz y la necesidad, que radica en la delicadeza de la situación de la seguridad nacional; por lo tanto, no puede permitirse cambios demasiado radicales. Por lo tanto, es crucial que la evolución de las estructuras y los procedimientos administrativos dentro de las Fuerzas Armadas se lleve a cabo de una manera regulada que evite desajustes peligrosos para la realización de la misión.

2.3.8 *Pensamiento Crítico para las decisiones estratégicas*

En este contexto, los líderes estratégicos son cruciales como catalizadores del cambio. Los líderes tienen la oportunidad de facilitar el legado de un gran cambio, definido por la Armada Española: Los líderes de la Armada deben ser capaces de liderar transformaciones profundas que no se limiten a la estructura, sino que también se extienden a la cultura organizacional y la institucionalidad para la que trabajamos. Es habitual que los líderes superen los cambios propuestos con la duración de su tiempo en el cargo, por lo que los ajustes son novatos y deben ser destetados con suficiente cautela para que duren. Para lograr esto, la planificación estratégica a largo plazo y en la línea de la vista es primordial, mientras que el administrativo del desempeño diario puede ser delegado a los sublíderes que se enfocan en la ejecución operativa. Otra parte esencial de la administración del cambio relacionada con esta dimensión es la creatividad. El cambio organizacional depende en gran medida de la creatividad, ya que el liderazgo transformacional obliga a los líderes a pensar y actuar de formas novedosas. Si un líder va a lograr algo, debe estar dispuesto a hacer que el barco se mueva, desafiar la visión y sacar a la organización de su zona de confort. Este enfoque creativo permite a las instituciones sintonizarse con los problemas

vocacionales y evolucionar para seguir siendo relevantes en un mundo cambiante (Fernández-Montesinos, 2017).

El pensamiento crítico también es esencial para los líderes estratégicos ya que les permite evaluar reflexivamente la información en contextos complejos y analizarla de manera informada y deliberada, como en la toma de decisiones. Como señala Gerras (2008), la necesidad de pensadores críticos más avanzados surge cuando se reconoce que el entorno estratégicamente relevante actual es intrínsecamente complejo, incierto y ambiguo y, por lo tanto, las metodologías para hacer nuestro trabajo en la Guerra Fría deben ser descartado. Para ser un líder efectivo en un contexto estratégico, no es

suficiente para una persona simplemente señalar falencias en los argumentos de otros. Más bien, uno debe involucrarse en un proceso reflexivo y cuidadoso de deliberación para mejorar su propio juicio y decisión.

Paul y Elder describen el pensamiento crítico en su trabajo de 2001 como un proceso que abarca más que “identificar errores”. La competencia crítica significa afirmar preguntas y problemas críticos; recopilar, analizar y asegurarse de la calidad de la información necesaria para la interpretación; ver e interpretan la información eficientemente; al proponer soluciones bien respaldadas, las prueban con estipulaciones y las consideran cuidadosamente antes de aceptarlas, así como al llevarlas a cabo. En otras palabras, un proceso que es crítico para los líderes estratégicos y en general. A pesar de la opinión general, una toma de decisiones efectiva no es sinónimo de pensamiento en automático. Esto se demuestra, pero no incapacita la capacidad de reflexionar deliberadamente medida por el aprendizaje de aprendizaje.

El pensamiento crítico es un esfuerzo mental deliberado, ya que muchas decisiones diarias y problemas se resuelven subconscientemente con el uso de rutinas de pensamiento. No obstante, no se pueden resolver problemas estratégicos usando

respuestas automáticas. La mayoría de los problemas que confrontan los líderes estratégicos son complejos e interdependientes y requieren un juicio reflexivo para asegurarse de que las decisiones sean apropiadas y efectivas. Tal como lo argumenta Gerras (2008), los líderes deben estar conscientes de las heurísticas que utilizan, ya que estas estrategias de simplificación pueden llevar a decisiones rápidas pero sesgadas, lo que podría comprometer el bienestar organizacional.

Por otro lado, el aspecto final del liderazgo estratégico es el pensamiento crítico, y eso implica empatía y autoconciencia. Un pensador crítico, de acuerdo con Paul y Elder (2001), se esfuerza por ver desde un punto de vista cuerdo, incluso en situaciones de conflicto. Además, abordan los problemas de las tendencias egocéntricas que podrían

interferir con juicio.

Adicionalmente, el pensamiento crítico no es un proceso arbitrario; en cambio, sirve a un propósito. Un pensador crítico involucra juicio reflexivo para probar y analizar la información, hacer decisiones conscientes y analizar los resultados de lo anterior. Después de ejercer el juicio reflexivo y hacer una elección, el individuo tiene que revisar cómo manejó la información y la decisión y estudiar de ella. Desarrollo de la capacidad de juicio crítico. La retroalimentación se obtiene en cada punto del ciclo, un elemento esencial del proceso. Se necesitan líderes estratégicos para experimentar y aprender de cómo se puede aplicar en el futuro y también para reforzar esta capacidad a largo plazo (Gerras, 2008).

2.3.9. Pensamiento Creativo para las decisiones estratégicas

Para el líder estratégico, el pensamiento crítico es esencial en la medida en que le permite al líder recopilar información en su composición y reflexionar sobre esa información de manera consciente y deliberada, especialmente durante los momentos decisivos, input en la toma de decisiones. Gerras indica la necesidad de pensadores críticos avanzados como resultado de la evidencia de que el entorno estratégico

contemporáneo es dicho complejo, incierto y ambiguo que ya no permite la opción por un enfoque metodológico desarrollado originalmente durante la Guerra Fría. Se necesita un buen líder debe llegar a un punto donde no se detiene después de identificar que hay defectos en el argumento. En lugar de eso, el líder se verá obligado a reflexionar diligentemente para mejorar la calidad de su Juicio y toma de decisiones.

Paul y Elder describen el pensamiento crítico como un proceso más allá de la señalización de errores. Resumen al estado final que el pensador crítico pregunta y plantea los problemas significativos y reúnen y evalúa la información pertinente. Luego, lo interpreta antes de llegar a juicios bien fundamentados, probándolo con criterio mientras considera

las implicaciones y las consecuencias. Este proceso es esencial para un líder estratégico, porque la eficacia de la toma de decisiones no radica en el pensamiento automático, sino en la reflexión consentida que permite ajustar las elecciones a medida que avanzan las circunstancias.

Mientras se comparte la evidencia expuesta anteriormente, el pensamiento crítico es un “contrasentido” para la mayoría de las personas. En palabras de Kahneman, los juicios de Heuristics y las respuestas perennes generalmente son suplentes de pensamientos que son elaborados y deliberados. A pesar de que, no obstante, los problemas estratégicos, salvo a inconveniencia, nunca podrían resolverse entre respuestas automáticas. Cada ejercicio que los líderes de recursos humanos manejan es un procedimiento inexacto. La complejidad de la mayoría de los problemas que confrontan los líderes estratégicos demanda discernir ejercerse para garantizar que las decisiones sean “correctas” y eficaces. Como diría Gerras, los líderes deberían estar conscientes de los juicios utilizados ya que tales simplificaciones estratégicas pueden resultar en ciertas decisiones inherentemente paralelas que priman a la organización.

También, el pensador crítico implica empatía y autoconciencia, dos elementos vitales para un líder estratégico. De acuerdo con Paul y Elder: Los pensadores críticos se esfuerzan en seguir los puntos de vista más justos y no ceder a sus propios sentimientos en situaciones de conflicto. Además, necesitan estar conscientes de las formas en que el ego puede interferir con sus decisiones razonadas. Un líder estratégico sabe y entiende que su punto de vista no es verdad y, a veces, está mal, lo que significa que las decisiones no pueden ser razonables sin la consideración de las otras retenciones estas creencias. Otra forma, el pensamiento crítico no es arbitrario; tiene un propósito. El pensador crítico no solo es proactivo en ejercer juicio reflexivo, sino que también toma decisiones o deja de hacerlo en función de ese juicio. Después de ejecutar una o más de estas decisiones, el pensador crítico concluye el proceso de toma de decisiones examinando cómo se llevaron a cabo y utiliza los resultados para mejorar la capacidad de decidir en el futuro. Ese ciclo

es fundamental para los líderes estratégicos de los cuales la lógica les permite reajustarse a medida que el tiempo transcurre (Gerras, 2008).

2.3.10 Razonamiento ético para las decisiones estratégicas

El razonamiento ético es un componente necesario en la toma de decisiones éticas, en particular para los líderes que experimentan dilemas complejos en los que, según Palmer et al. (2018), muchos factores legales y políticos y el interés nacional, además de otras influencias, se superponen con consideraciones éticas. Los líderes estratégicos según esta fuente, entonces, deben poder juzgar las implicaciones de sus elecciones no solo según las consecuencias detalladas, sino según los principios éticos, que señalan cómo debe comportarse una persona moral. Se debe juzgar la elección estratégica en un marco ético que incluye tres enfoques: consecuencia, principio y personaje. El enfoque consecuencial ve una elección como correcta cuando ha llevado a más bienestar para más personas.

A veces, sin embargo, debe cumplirse un mandato ético, como el de la equidad y la justicia, incluso cuando las elecciones consiguen menos bienestar. Además, la elección ética depende del personaje del líder. Según Paul y Elder (2001), el pensamiento crítico es un proceso de confrontar cada decisión consecuente con el cuestionamiento de si refleja los valores que reivindican la decisión, como la honestidad, la justicia y la generosidad. Los líderes estratégicos deben aplicar estos tres juicios éticos en conjunto; de lo contrario, los juicios éticos tendrían poco sentido para la toma de decisiones (Palmer et al., 2018).

2.3.11 Modelo de toma de decisiones político burocrático

El modelo político burocrático de Holsti (1989), según propone este autor, pone énfasis en las decisiones tomadas por organizaciones, in particular los gobiernos y las instituciones militares. Dichas decisiones están regidas por normas organizacionales, procedimientos estipulados y compromisos anteriores. Desde este punto de vista, la toma

de decisiones no es un proceso abierto e instintivo; está condicionada por factores burocráticos que predeterminan las opciones posibles y distorsionan la elección. En este tipo de modelos, las decisiones son filtradas a través de la estructura organizacional, lo que puede resultar en la eliminación de opciones que no se ajusten a la rutina burocrática.

En adición, este modelo implica que los decisores, en lugar de revisar todas las opciones disponibles, se enfrentan a una opción preseleccionada que ha pasado antes por los procedimientos internos. Eso restringe la verdadera elección, en el sentido de que no hay alternativas sobre las cuales juzgar o comparar, y, entonces, sea afecta la calidad de las decisiones en el nivel estratégico. En el caso del Ejército del Perú, el modelo ayuda a comprender la forma en que las normas y estructura jerárquica influyen en el proceso de tomas de decisiones estratégicas. Lo más importante, es que los líderes no tienen la posibilidad de tomas decisiones flexibles y adaptativas: en lugar

de ser creativos y se subsiguiente a las prioridades de cierto mandato establecido (Holsti, 1989).

2.3.12 Modelo de dinámica de grupo

Por tanto, el modelo de dinámica de grupo propuesto por Holsti, resalta cómo la interacción grupal puede facilitar la toma de decisiones en casos en que el problema sea lo suficientemente complejo. Los grupos son mejor preparados que los individuos para abordar problemas difíciles; las pocas mentes a veces concuerdan, pero la historia ha mostrado con bastante frecuencia que las muchas pueden hacerlo bien. El grupo de trabajo aporta diversidad en perspectivas y enfoques, y la discusión detenida ayuda a definir correctamente los problemas y generar nuevos. Pero el riesgo del pensamiento de grupo también es una consideración importante. El psicólogo Janis lo definió como: "Pensamiento grupal es el proceso por medio del cual los miembros de un grupo restringen su criterio en un esfuerzo por lograr un acuerdo" (p.45).

El pensamiento grupal puede tener un impacto negativo en la toma de decisiones y limitar la creatividad y el análisis crítico, permitiendo tomar decisiones que no han sido completamente evaluadas y sopesadas. El concepto es especialmente peligroso en lo que respecta a las decisiones estratégicas en general y en lo militar en particular, ya que el ámbito militar es más propenso a situaciones complejas y dinámicas, los líderes deben estar alertas a este fenómeno y fomentar un ambiente que promueva la diversidad de opiniones y el debate constructivo para evitar la conformidad dañina y garantizar que se consideren todas las alternativas antes de tomar decisiones definitivas.

Este modelo de la dinámica de grupo es vital para comprender cómo los líderes estratégicos del Ejército del Perú, en sus roles como miembros de los comités de decisión, como el Consejo Superior del Ejército, pueden caer en el pensamiento grupal si no hay una organización que valore la divergencia y el pensamiento crítico. La toma

de decisiones colectiva en estos contextos puede ser efectiva, aunque se requiere manejo de la dinámica de grupo para contrarrestar la influencia del sesgo y asegurarse de que se consideren vigorosamente todas las opciones viables antes de proceder a una conclusión (Holsti, 1989).

2.3.13 Modelo individual

Esencialmente, el modelo individual de toma de decisiones, influenciado por la psicología cognitiva, pone de relieve las limitaciones cognitivas y de motivación a las que están sujetos los tomadores de decisiones en situaciones complejas. Holsti afirma que los individuos están sujetos a limitaciones en términos de recibir, procesar y asimilar volúmenes significativos de información. Por lo tanto, estas restricciones hacen que sea difícil que los tomadores de decisiones encuentren múltiples alternativas y evalúen adecuadamente estas opciones y consecuencias. Esta limitación puede influir para que se comporten en general como racionalistas limitados: buscan soluciones, pero no esencialmente las soluciones óptimas dadas las circunstancias mitigantes como la

incertidumbre y la falta de información o el exceso de información. Dado que la jerarquización y la clasificación de las alternativas son difíciles, los tomadores de decisiones tienden a adoptar decisiones satisfactorias que son adecuadas hasta la fecha, pero no necesariamente maximizarán los resultados a largo plazo. Por lo general, esto es adecuado en términos de situaciones domésticas y facilitación de poco- tomado decisiones, pero se reduce en términos de decisiones estratégicas.

2.3.14 Modelo racional

El Modelo Racional, propuesto por Graham, es una de las teorías fundamentales para la comprensión de la toma de decisiones en la política exterior, en general, y se relaciona más específicamente en los ámbitos del procesamiento estratégico. El Modelo Racional sostiene que las decisiones deben ser de vanguardia

rápida para alcanzar los objetivos y las metas predeterminadas. Allison indica que el proceso de toma de decisiones en este modelo se enfoca en seleccionar la alternativa que maximice los resultados y acerque la implementación al objetivo predeterminado, desde el prisma de racionalidad completa. (Arauco, 2016).

Este enfoque es adecuado en circunstancias técnicas y situaciones en las cuales los objetivos son el criterio principal, los estándares de decisión están acordados y la información disponible es precisa. Una institución en la cual claramente el enfoque ha tenido éxito es el caso de la NASA, en el cual las decisiones se basan en parámetros técnicos y en procedimientos con relativamente menor ambigüedad. Se complica en contextos de defensa y seguridad en los cuales los objetivos cambian constantemente y hay un debate político constante en contextos con una pluralidad de actores. Según Allen y Coates (2009): “en lo militar, las decisiones estratégicas son afectadas por varios intereses, y la incertidumbre en torno a los objetivos a alcanzar hacen de la racionalidad pura un instrumento difícil de aplicar.” (p. 57).

En este modelo, se supone que las acciones de un estado, por ejemplo, siempre son consecuencias de un análisis racional, en cuyo caso una decisión es tomada principalmente con base a ciertos fines y objetivos. Los analistas que siguen este modelo buscan explicar por qué una nación toma algún tipo de acción, teniendo en cuenta los problemas estratégicos que encara y los objetivos que intentan cumplir. Este enfoque delinea la toma de decisiones como un proceso lógico y lineal, lo que, por ejemplo, puede ser limitativo a través de momentos específicos de la toma de decisiones en la que el entorno es estratégico y las variables lo son más estable y los objetivos no son definidos lo suficiente.

En resumen, el liderazgo estratégico hace referencia a un constructo central para comprender cómo las organizaciones complejas se dirigen a sí mismas en contextos de incertidumbre e intensa responsabilidad institucional. Al contrario del

liderazgo operativo — enfocado en la ejecución de actividades operacionales- el liderazgo estratégico se relaciona con la creación de visión, dirección del cambio y decisión de asuntos estructurales y sostenibles para el organismo en un horizonte de tiempo futuro (Boal & Hooijberg, 2001; Ireland & Hitt, 2005). En este sentido, el liderazgo estratégico pone a disposición habilidades cognitivas, entendimiento del entorno, anticipación, pensamiento sistémico, conductuales — coordinación de recursos y actores- y éticas como determinación de consecuencias y legitimidad, dimensiones que se encuentran especialmente relevantes en las instituciones militares por cuanto las resoluciones del alto mando tienen impacto institucional y en tanto situaciones nacionales (Northouse, 2019; Yukl, 2013). No obstante, el liderazgo estratégico no se ejerce en condiciones ideales: la información suele ser incompleta, el tiempo limitado y la organización está mediada por reglas, intereses y restricciones, lo que exige analizar el liderazgo como práctica situada y no como un ideal abstracto (Mintzberg et al., 1976).

En consecuencia, si el liderazgo estratégico se define como identificar el estado futuro deseado y establecer un conjunto de cursos de acción que articulen prioridades, dirijan recursos y produzcan cambios institucionales, entonces la toma de decisiones estratégicas se convierte en otro tipo de operación para los líderes estratégicos. Su singularidad proviene de la distancia, entendida como la separación entre la organización y el estado futuro; del momento (basado en efectos proyectados); y del impacto general (a partir del cambio en la estructura, la doctrina, los procesos o las capacidades). Por eso dos decisiones son consistentes con marcos analíticos como el de la gestión del tiempo/impacto/cambio. Aunque la literatura sobre la toma de decisiones estratégicas se basa en la noción de que la forma de llegar a una decisión es “identificar el problema, crear alternativas, seleccionar la mejor”, en la práctica, como se analizó arriba, con frecuencia esto no se aplica, ya que quienes toman decisiones deben actuar dentro de un entorno colmado de incertidumbre y presiones;

por ello, pocas decisiones estratégicas son plenamente lineales y completamente “racionales” (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Además, en contextos institucionales altamente responsables, el proceso de toma de decisiones estratégicas tiene una dimensión ética: es necesario evaluar las consecuencias y los riesgos, a la vez que se cumple con valores y normas específicos de la institución, argumento que aconseja examinar la racionalidad ética como un eje interpretativo del proceso de toma de decisiones. La teoría ha creado modelos para interpretar el proceso de toma de decisiones estratégicas más allá del ideal clásico de racionalidad, intentando explicar cómo se toman las decisiones (Yukl, 2013).

El modelo racional denota una evaluación exhaustiva y una búsqueda orientada a la maximización, pero esto ha sido relativizado por sus límites prácticos; más específicamente, el concepto de racionalidad acotada sostiene que quienes toman decisiones no maximizan: en lugar de ello, elegirán opciones que consideren suficientemente buenas bajo las limitaciones de la información, el tiempo y el procesamiento cognitivo. En este contexto, el modelo burocrático racional sostiene que las

decisiones en organizaciones altamente consociativas no son meramente individuales, sino el producto de procedimientos y reglas internas, rutinas y disputas entre actores con funciones y objetivos diferenciados—en consecuencia, algo relevante si tratamos con órganos colegiados o con canales formales de toma de decisiones (Simon 1997). Además, en entornos institucionales de alta responsabilidad, la toma de decisiones estratégicas implica una dimensión ética: la evaluación de las consecuencias, el balanceo de riesgos y la ponderación del riesgo frente a los valores/normas institucionales justifican el análisis del razonamiento ético como un aspecto interpretativo del proceso de decisión (Allison & Zelikow, 1999). De manera similar, los enfoques sobre la toma de decisiones en grupo ponen de relieve la deliberación y la construcción de acuerdos, en los que superar la oposición puede mejorar la calidad mediante perspectivas diversas, pero también se ve acompañado

de riesgos inherentes como la grupalidad (groupthink) y la presión por el consenso, y por tanto requieren una interpretación crítica (Robbins & Judge, 2017).

Estos desarrollos teóricos facilitan una lectura integradora del fenómeno dentro de los límites de un estudio de caso cualitativo sobre la toma de decisiones estratégicas en contextos militares: como un marco de competencias y responsabilidades del liderazgo estratégico; expresado como un proceso situado con alta incidencia en la toma de decisiones estratégicas; interpretado según el contexto, las reglas, los actores y las presiones a través de modelos de decisión de racionalidad acotada burocrática y basados en grupos. De este modo, la temporalidad, la incidencia, la gestión del cambio y el razonamiento ético no permanecen como meras descripciones, sino que se reinterpretan en ejes analíticos que se articulan con la teoría para dar sentido a la evidencia empírica (actas institucionales y entrevistas con informantes clave) y, así, permitir explicar cómo las decisiones estratégicas se construyen, se justifican y se institucionalizan en un momento determinado (Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Simon, 1997).

2.4 Definición de términos

Nivel estratégico del Ejército del Perú

El nivel estratégico en el Ejército del Perú comprende al Comandante General y al grupo de oficiales cuyas decisiones tienen un impacto significativo y duradero en la institución. Estas decisiones afectan a largo plazo, dado que los resultados de estas acciones se implementan durante un periodo extenso. Para tomar decisiones a este nivel, el Comandante General cuenta con el Consejo Superior del Ejército, integrado por oficiales generales de División en actividad, así como un grupo de oficiales asesores. Además, el Comandante General tiene la facultad de convocar al Consejo Consultivo, compuesto por oficiales generales en situación de retiro que han ocupado previamente el cargo de Comandante General del Ejército, quienes brindan recomendaciones y alternativas para situaciones específicas.

Planeamiento estratégico

Los anteriores aspectos demuestran cómo el planeamiento estratégico es pieza clave en la dirección y gestión de una organización, dada su función de establecer las líneas de acción para la realización de los objetivos propuestos. Asimismo, es importante para definir la visión y misión, enmarcar los obstáculos y potencializar las fortalezas internas, de manera que los resultados sean óptimos y garanticen el beneficio para los involucrados. Así, Sánchez (2003) señaló que el planeamiento estratégico debe tener en cuenta la totalidad de los factores de influencia, para que los resultados sean óptimos para la organización beneficiadas.

Estrategia militar

Estrategia militar se concibe como el arte de planificar, crear y organizar las acciones y recursos necesarios para alcanzar los objetivos fijados en el área de defensa nacional. Este concepto abarca las decisiones a nivel estratégico que guían las operaciones militares para alcanzar los fines de la defensa nacional (ME 320-5, Diccionario militar).

Decisión

Una decisión es la expresión concisa de cómo un Comandante planea cumplir la misión asignada o realizar las acciones necesarias para apoyar el cumplimiento de esta. Esta decisión puede implicar diversas acciones Una decisión es la expresión concisa de cómo un Comandante planea cumplir la misión asignada o realizar las acciones necesarias para apoyar el cumplimiento de esta. “Una decisión implica diversas consideraciones tácticas o estratégicas y acciones en un contexto más amplio. (ME 320-5, Diccionario militar)

Proceso militar de toma de decisiones

El proceso militar de toma de decisiones es parte de los enfoques metodológicos utilizados por los comandantes tácticos y de nivel operativo para estructurar la interacción de unidades subordinadas en la resolución de problemas operacionales y en la conducción de acciones militares. El proceso militar de toma de decisiones se incluye en la doctrina del Ejército del Perú en el nivel táctico y en la doctrina conjunta de las Fuerzas Armadas del Perú en el nivel operacional. (ESGE-EPG, 2015).

Líder

Un líder es aquel miembro clave de un grupo cuyo papel es más allá de las operaciones básicas. Un líder impulsa la conducta social como subordinado y también tiene el deber de educar y sistematizar a sus consejeros a alcanzar ciertos objetivos. (ME 320-5, Diccionario militar).

Liderazgo

El liderazgo es la capacidad, habilidad y cualidad de dirigir, orientar y guiar a un grupo humano para alcanzar objetivos comunes con eficacia y eficiencia. Un líder estratégico debe ser capaz de gestionar y guiar a su equipo a través de un proceso de toma de decisiones que promueva la cohesión y efectividad organizacional (ME 320-5, Diccionario militar).

2.5 Formulación de Hipótesis

2.5.1 Hipótesis General

H1: La toma de decisiones contribuye de manera significativa al liderazgo estratégico en el Ejército del Perú, 2025; en la medida que mejora la calidad de las decisiones y fortalece las competencias del líder.

Ho: La toma de decisiones no contribuye de manera significativa al liderazgo estratégico en el Ejército.

2.5.2 Hipótesis Específicas

H1.1 La aplicación de modelos de toma de decisiones influye positivamente en el ejercicio del liderazgo estratégico.

H1.2 El desarrollo de competencias profesionales en los líderes mejora la calidad de toma de decisiones estratégicas.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de investigación

El enfoque de investigación en el presente trabajo fue Cuantitativo, orientado a medir la relación entre la toma decisiones y el liderazgo estratégico mediante datos observables y análisis estadístico. Desde la perspectiva metodológica, el enfoque cuantitativo se caracteriza por la recolección y análisis de datos numéricos con el propósito de probar hipótesis y establecer patrones de comportamiento entre variables. En este sentido, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señala:

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías (p. 4).

Esta definición resulta plenamente consistente con el propósito de la presente investigación, ya que se orienta a verificar la contribución de la toma de decisiones en el ejercicio del liderazgo estratégico a partir de evidencia empírica cuantificable. El estudio presenta una naturaleza objetiva y medible, dado que las variables principales - toma de decisiones y liderazgo estratégico - pudieron ser operacionalizadas en dimensiones e indicadores observables, tales como tipos de modelos de decisión, calidad de la decisión, competencias del líder, entre otros. Esta operacionalización permitió transformar conceptos abstractos en variables cuantificables, requisito fundamental del enfoque cuantitativo.

3.2 Tipo de investigación

La presente investigación fue de tipo aplicada, porque buscó generar conocimiento con utilidad práctica para mejorar el liderazgo en el ámbito militar. Desde el enfoque metodológico, la investigación aplicada se distingue por su orientación práctica y su énfasis en la utilización del conocimiento científico para intervenir en la realidad. En este sentido, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señalan que la investigación

aplicada “busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o de las organizaciones” (p. 43). Esta definición resulta pertinente para el presente estudio, ya que no se limita a la comprensión teórica del fenómeno, sino que pretende aportar resultados que puedan ser utilizados para mejorar el ejercicio del liderazgo estratégico.

3.3 Nivel de investigación

En la presente investigación se desarrolló el nivel correlacional-explicativo, buscó, por un lado, determinar la relación entre variables, y, por otro, analizar la influencia de la toma de decisiones sobre el liderazgo estratégico. Desde el punto de vista metodológico, los estudios correlacionales tienen como propósito identificar la asociación entre dos o más variables en un contexto determinado. En este sentido, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señalan que los estudios correlacionales “tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (p. 93).

No obstante, el alcance del estudio no se limita únicamente a identificar relaciones, sino que avanza hacia un nivel explicativo. Los estudios explicativos buscan determinar las causas o efectos entre variables, es decir, explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta. Según los mismos autores, los estudios explicativos están orientados a “establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 95).

3.4 Diseño de investigación

El estudio se adscribe a un diseño de investigación no experimental, de corte transeccional (transversal), en tanto las variables se observan en su contexto natural sin manipulación deliberada y los datos se recolectan en un único momento temporal. Desde el punto de vista metodológico, los diseños no experimentales se caracterizan porque el investigador no interviene ni controla las variables

independientes, sino que se limita a observar los fenómenos tal como ocurren en la realidad. En este sentido, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señalan que la investigación no experimental es aquella en la que “no se manipulan deliberadamente las variables independientes, sino que se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152). Esta característica es consistente con la presente investigación, ya que no se pretende alterar los procesos de toma de decisiones ni el ejercicio del liderazgo estratégico dentro del Ejército, sino analizarlos tal como se desarrollan en la práctica institucional.

Asimismo, el estudio presenta un diseño transeccional o transversal, dado que la recolección de datos se realizó en un solo momento, con el propósito de describir variables y analizar su relación en un contexto específico. Según los mismos autores, los diseños transeccionales “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 154). Esto se ajusta al objetivo de la investigación, que busca establecer la contribución de la toma de decisiones al liderazgo estratégico sin requerir un seguimiento longitudinal.

3.5 Población, muestra y muestreo

3.5.1 Población

La población de estudio estuvo constituida por el personal militar del Ejército del Perú que desempeña funciones de liderazgo y toma de decisiones en el nivel estratégico.

En términos operativos, se considera como población objetivo a:

- Generales de División en su totalidad, con funciones de mando o gestión administrativa.
- Generales de Brigada integrantes de la Jefatura de Estado Mayor General del Ejército y de los Comandos existentes.

Esta delimitación responde al hecho de que la investigación se centra en la toma de decisiones estratégicas, lo cual exige experiencia en procesos de planificación o

gestión institucional.

La población de estudio estuvo conformada por oficiales generales del Ejército del Perú que desempeñan funciones de liderazgo estratégico y toma de decisiones institucionales durante el año 2025. De acuerdo con la estructura orgánica y las designaciones oficiales publicadas en los portales institucionales y de transparencia del Estado peruano, la población objetivo comprende aproximadamente 72 oficiales generales, integrada por 12 Generales de División en actividad y 60 Generales de Brigada asignados a la Jefatura del Estado Mayor General del Ejército, divisiones, comandos y direcciones administrativas. Esta delimitación responde al interés de la investigación por analizar procesos de planificación, gestión y conducción estratégica en el más alto nivel institucional del Ejército del Perú.

3.5.2 Muestra

La muestra estuvo compuesta por 32 oficiales militares generales del Ejército Peruano, quienes fueron seleccionados mediante un método de muestreo no probabilístico, por conveniencia, utilizando como criterios de inclusión el desempeño en las funciones de mando y gestión estratégica y la participación directa en los procesos de toma de decisiones institucionales. La selección de los oficiales se enfocó en asegurar que todas las ramas del Estado Mayor General, los comandos operativos y las direcciones administrativas estén representados de manera funcionalmente diversa a nivel estratégico, así como con información organizacionalmente pertinente para cumplir con los objetivos de este estudio.

3.5.3 Muestreo

El método de muestreo utilizado fue no probabilístico, intencional, y la justificación es que esta población es limitada en tamaño y el acceso está restringido. De esta manera, los participantes fueron seleccionados intencionalmente en función de un conjunto preestablecido de rasgos relevantes para el estudio, de modo que se incluyan informantes clave con experiencia directa en procesos de toma de decisiones

estratégicas. Asimismo, este tipo de muestreo resulta metodológicamente adecuado en estudios de nivel de maestría desarrollados en contextos institucionales cerrados, donde no es viable aplicar técnicas probabilísticas, pero se requiere garantizar rigor analítico y coherencia con los objetivos del estudio.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1 Técnicas

La técnica de recolección de datos seleccionada para la presente investigación fue la encuesta, en coherencia con el enfoque cuantitativo, el nivel correlacional–explicativo y el diseño no experimental adoptados.

Desde el punto de vista metodológico, la encuesta es una de las técnicas más utilizadas en investigaciones cuantitativas para recolectar información estandarizada de una población o muestra. En este sentido, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señalan que la encuesta es un procedimiento que “permite obtener datos de un número considerable de personas mediante el uso de cuestionarios estructurados, con el propósito de medir variables y analizar sus relaciones” (p. 217). Esta definición se alinea directamente con los objetivos del estudio, orientados a medir la relación entre la toma de decisiones y el liderazgo estratégico.

3.6.2 Instrumentos

Se empleó el cuestionario porque es el instrumento más consistente con el enfoque cuantitativo, el nivel correlacional–explicativo y el diseño no experimental adoptados. Permitió operacionalizar constructos complejos —como la toma de decisiones estratégicas y el liderazgo estratégico— en ítems observables y medibles, asegurando estandarización en la recolección de datos.

La escala de Likert se empleó porque permitió captar grados de acuerdo o frecuencia frente a afirmaciones relacionadas con percepciones, comportamientos y competencias, lo cual es especialmente pertinente cuando se evalúan variables latentes en contextos organizacionales.

El instrumento fue un cuestionario estructurado de elaboración propia, ya que no existen instrumentos plenamente validados en el contexto militar peruano que integren simultáneamente modelos de toma de decisiones estratégicas y competencias de liderazgo estratégico; además, permitió una alineación directa con los objetivos, variables y dimensiones de la investigación.

El cuestionario estuvo organizado en tres (03) secciones: Sección

I: Consentimiento e instrucciones

Sección II: Variable independiente – Toma de decisiones

Dimensiones propuestas:

Modelos de decisión Competencias del decisor

Sección III: Variable dependiente – Liderazgo estratégico

Dimensiones propuestas:

Ejercicio del liderazgo Efectividad

Escala de medición (Likert)

Se empleó una escala de 5 puntos, estructurada de la siguiente manera: Valor Categoría

- | | |
|---|--------------------------------|
| 1 | Totalmente en desacuerdo |
| 2 | En desacuerdo |
| 3 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| 4 | De acuerdo |
| 5 | Totalmente de acuerdo |

Puntuación y rangos

Cada ítem se valora de 1 a 5 puntos.

Se establecieron niveles de interpretación mediante rangos:

Ejemplo (escala transformada a 100 puntos):

Rango (%)	Nivel
0 — 20	Muy bajo
21 — 40	Bajo
41 — 60	Medio
61 — 80	Alto
81 — 100	Muy alto

3.6.3 Validación de los Instrumentos

La validación del instrumento se realizó mediante el juicio de expertos, con el propósito de garantizar la validez de contenido del cuestionario. Este procedimiento consistió en someter el instrumento a la evaluación de especialistas en las áreas de metodología de la investigación, liderazgo estratégico y gestión organizacional, quienes analizarán la pertinencia, claridad, coherencia y relevancia de cada uno de los ítems en relación con las variables y dimensiones del estudio.

Para ello, se seleccionaron entre tres y cinco expertos con grado académico de maestría o doctorado y experiencia en investigación científica o en el ámbito organizacional y militar. Cada experto evaluó el instrumento utilizando una ficha de validación, considerando criterios como: claridad en la redacción, congruencia con los indicadores, pertinencia teórica y suficiencia de los ítems. Posteriormente, se sistematizaron las observaciones y se realizaron los ajustes necesarios para optimizar el instrumento antes de su aplicación definitiva. Este proceso permitió asegurar que el cuestionario mida adecuadamente las variables de estudio.

3.6.4 Confiabilidad de los Instrumentos

La confiabilidad del instrumento se determinó mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, el cual permitió evaluar el grado de consistencia interna de los ítems que conforman el cuestionario. Este procedimiento se aplicó a partir de una prueba piloto realizada a un grupo reducido de sujetos con características similares a la población de estudio.

El Alfa de Cronbach es ampliamente utilizado en investigaciones cuantitativas para

medir la fiabilidad de instrumentos con escalas tipo Likert, ya que permite determinar en qué medida los ítems están correlacionados entre sí y miden de manera consistente un mismo constructo. Los valores del coeficiente oscilan entre 0 y 1, considerándose aceptables aquellos iguales o superiores a 0.70, lo cual indicó que el instrumento posee un nivel adecuado de confiabilidad. En caso de obtener valores inferiores, se procedería a revisar, ajustar o eliminar ítems que afecten la consistencia interna del instrumento, asegurando así la calidad de los datos recolectados.

3.7 *Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información*

Las informaciones recolectadas mediante el cuestionario estructurado con escala de Likert fueron organizadas en una base de datos previamente codificada y depurada, utilizando Microsoft Excel para su sistematización inicial y IBM SPSS Statistics para su procesamiento estadístico. El análisis se desarrolló en tres niveles: descriptivo, mediante frecuencias, porcentajes, medias y desviación estándar para caracterizar las variables; inferencial, a través de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk y el coeficiente de correlación de Pearson o Spearman, según correspondiera, con el propósito de determinar la relación entre la toma de decisiones y el liderazgo estratégico; y explicativo, mediante regresión lineal simple para establecer el grado de influencia de la variable independiente sobre la dependiente. Asimismo, se evaluó la confiabilidad del instrumento mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Los resultados fueron analizados con un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$, considerando valores de $p < 0.05$ como estadísticamente significativos. Finalmente, las interpretaciones de los datos incluyeron el análisis de valores porcentuales según rangos que permitieron identificar niveles de desarrollo de las variables en estudio, garantizando rigor, objetividad y validez en los resultados obtenidos.

3.8 Aspectos Éticos

Esta investigación estableció algunos principios éticos esenciales para su validez científica, la responsabilidad institucional y el respeto de la dignidad humana, de conformidad con las directrices de la Escuela Superior de Guerra del Ejército Peruano y con el Código de Ética de las Fuerzas Armadas Peruanas.

Por ejemplo, se presume el principio de integridad científica, en el sentido de que los científicos no tergiversaron cómo han recolectado o interpretado los datos y de que no realizaron ningún tipo de plagio ni falsificación de información. Para ello, todas las fuentes empleadas fueron citadas debidamente bajo los estándares APA (7.^a edición) para asegurar la trazabilidad y la transparencia del conocimiento producido.

En relación con los participantes, la protección de la dignidad humana se garantizó mediante el cumplimiento de la participación voluntaria, el consentimiento informado y la anonimidad.

El estudio se basó en la objetividad y en la rigurosidad metodológica para limitar el sesgo, al tiempo que se garantiza la validez y la fiabilidad de los resultados. Por lo tanto, elegir una estrategia metodológica coherente no solo es una condición técnica esencial para el éxito, sino también una necesidad ética, ya que los resultados pueden influir en decisiones estratégicas.

Finalmente, se asumió el compromiso de una difusión responsable de los resultados, considerando su impacto institucional, social y estratégico, y respetando los canales formales establecidos por la institución.

CAPÍTULO V: RESULTADOS

El presente capítulo expone los resultados obtenidos a partir del procesamiento estadístico de los datos recogidos mediante el cuestionario aplicado a 32 oficiales participantes. La escala utilizada fue de tipo Likert, con cinco alternativas de respuesta: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo. El análisis se organizó en función de los objetivos de la investigación, orientados a establecer la contribución de la toma de decisiones en el ejercicio del liderazgo estratégico en el Ejército del Perú, 2025; analizar la influencia de los modelos de toma de decisiones en el liderazgo estratégico; e identificar las competencias que fortalecen la toma de decisiones en los líderes estratégicos del Ejército. Estos objetivos guardan correspondencia con la matriz de consistencia del informe, en la cual se planteó como hipótesis general que la toma de decisiones contribuye significativamente al liderazgo estratégico.

4.1. Análisis descriptivo

El análisis descriptivo permitió caracterizar el comportamiento de las variables y dimensiones de estudio. Para ello, se calcularon la media, mediana, moda, desviación estándar y el porcentaje de logro, considerando que los niveles de interpretación establecidos fueron: muy bajo, bajo, medio, alto y muy alto. La matriz de operacionalización del estudio estableció que la variable toma de decisiones comprendió las dimensiones modelos de toma de decisiones y competencias del decisor, mientras que la variable liderazgo estratégico incluyó las dimensiones ejercicio del liderazgo y efectividad.

Tabla 1*Estadísticos descriptivos de las variables y dimensiones*

Variable / dimensión	Ítems	Media	Mediana	Moda	Desv. estándar	% de logro	Nivel
Modelos de toma de decisiones	5	4.18	4.20	4.40	0.46	83.63 %	Muy alto
Competencias del decisor	5	4.23	4.30	4.40	0.40	84.63 %	Muy alto
Toma de decisiones	10	4.21	4.25	4.40	0.35	84.13 %	Muy alto
Ejercicio del liderazgo	5	4.29	4.20	4.00	0.44	85.88 %	Muy alto
Efectividad	5	3.88	3.80	3.80	0.33	77.50 %	Alto
Liderazgo estratégico	10	4.08	4.00	4.00	0.35	81.69 %	Muy alto
Escala total	20	4.15	4.13	4.10	0.33	82.91 %	Muy alto

Nota. Resultados procesados a partir de la base de datos del cuestionario

aplicado, n = 32.

Los resultados evidenciaron que la variable toma de decisiones alcanzó una media de 4.21, equivalente a un 84.13 % de logro, lo que la ubicó en un nivel muy alto. Este resultado indicó que los oficiales encuestados percibieron favorablemente la existencia de prácticas decisionales asociadas al uso de modelos, métodos analíticos, integración de información, evaluación de riesgos y competencias profesionales del decisor. En términos específicos, la dimensión competencias del decisor presentó una media ligeramente superior, con 4.23 y 84.63 %, mientras que la dimensión modelos de toma de decisiones obtuvo una media de 4.18 y 83.63 %. Ello permitió afirmar que, dentro de la variable, las capacidades personales y profesionales del decisor fueron valoradas con mayor intensidad que los procedimientos o modelos formales utilizados para decidir.

Respecto de la variable liderazgo estratégico, se obtuvo una media de 4.08, equivalente a 81.69 %, lo que también correspondió a un nivel muy alto. Este resultado evidenció una percepción positiva sobre la forma en que el liderazgo estratégico se expresó en la comunicación de la visión, la influencia sobre los subordinados, la coherencia con los

objetivos institucionales, la adaptación al entorno estratégico y el impacto organizacional de las decisiones. Sin embargo, se observó que la dimensión efectividad alcanzó un nivel alto, con una media de 3.88 y 77.50 %, valor inferior al de la dimensión ejercicio del liderazgo, que obtuvo una media de 4.29 y 85.88 %. Esta diferencia indicó que los participantes reconocieron con mayor claridad las prácticas de conducción, influencia y visión estratégica, pero percibieron con menor intensidad la efectividad concreta de las decisiones en términos de resultados institucionales.

Tabla 2

Distribución de niveles por variables y dimensiones

Variable / dimensión	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Modelos de toma de decisiones	0	0	0	11	21
Competencias del decisor	0	0	0	12	20
Toma de decisiones	0	0	0	7	25
Ejercicio del liderazgo	0	0	0	12	20
Efectividad	0	0	1	24	7
Liderazgo estratégico	0	0	0	17	15
Escala total	0	0	0	10	22

Nota. Resultados expresados en frecuencias absolutas, n = 32.

La distribución por niveles confirmó la tendencia favorable de los resultados. En la variable toma de decisiones, 25 participantes se ubicaron en el nivel muy alto y 7 en el nivel alto, sin presencia de casos en niveles medio, bajo o muy bajo. Este hallazgo reflejó una valoración consistente de la toma de decisiones como componente relevante del desempeño estratégico institucional. En la variable liderazgo estratégico, 15 participantes se ubicaron en el nivel muy alto y 17 en el nivel alto, lo cual mostró una percepción favorable, aunque con una concentración mayor en el nivel alto que en el muy alto. Esta

diferencia sugirió que, si bien existe reconocimiento del liderazgo estratégico, todavía hay margen de fortalecimiento en la conversión de las decisiones estratégicas en resultados organizacionales plenamente efectivos.

En cuanto al comportamiento por ítems, los mayores valores se observaron en aquellos relacionados con la experiencia profesional, la influencia positiva de los líderes, el impacto positivo de las decisiones y el fortalecimiento de la conducción institucional. Particularmente, el ítem referido a que la experiencia profesional influye en la calidad de las decisiones alcanzó una media de 4.69, con 100 % de respuestas favorables. Asimismo, el ítem sobre la influencia positiva de los líderes en sus subordinados obtuvo una media de 4.50, también con 100 % de respuestas favorables. Estos resultados mostraron que los participantes asignaron un valor decisivo a la experiencia, al juicio profesional y a la capacidad de influencia como elementos constitutivos del liderazgo estratégico.

No obstante, se identificó un resultado crítico en el ítem 20, referido a que la calidad de las decisiones mejora el desempeño institucional, el cual obtuvo una media de 2.03 y solo 21.88 % de respuestas favorables. Este comportamiento se apartó del patrón general de la escala y reveló una percepción menos favorable sobre la traducción directa de la calidad decisional en mejora del desempeño institucional. En consecuencia, este ítem debe ser interpretado como una alerta metodológica y sustantiva: por un lado, puede expresar una valoración crítica de los participantes respecto de los resultados institucionales; por otro, podría requerir revisión en la formulación del instrumento o análisis complementario de consistencia interna.

4.2. Análisis inferencial

Antes de contrastar las hipótesis, se evaluó la normalidad de las puntuaciones obtenidas mediante la prueba de Shapiro-Wilk, adecuada para muestras menores a 50 casos. Este procedimiento permitió determinar el estadístico inferencial más pertinente. Dado que algunas dimensiones no presentaron distribución normal y considerando que los datos proceden de una escala ordinal tipo Likert, se utilizó el coeficiente de correlación de

Spearman para la contrastación de hipótesis.

Tabla 3

Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk

Variable / dimensión	W	Sig.
Toma de decisiones	0.966	0.406
Liderazgo estratégico	0.963	0.334
Modelos de toma de decisiones	0.929	0.037
Competencias del decisor	0.952	0.159
Ejercicio del liderazgo	0.910	0.011
Efectividad	0.930	0.040

Nota. Si $p < .05$, se rechaza la normalidad de los datos.

Los resultados de normalidad indicaron que las variables generales toma de decisiones y liderazgo estratégico presentaron valores de significancia superiores a .05; sin embargo, las dimensiones modelos de toma de decisiones, ejercicio del liderazgo y efectividad registraron valores inferiores a .05. En consecuencia, se justificó el uso de un estadístico no paramétrico para contrastar las hipótesis, priorizando la consistencia metodológica con la naturaleza ordinal de la medición.

Tabla 4

Correlación de Spearman para la contrastación de hipótesis

Hipótesis	Relación analizada	Rho de Spearman	Sig. bilateral	Decisión
Hipótesis general	Toma de decisiones – Liderazgo estratégico	0.810	0.000	Se acepta H1
Hipótesis específica 1	Modelos de toma de decisiones – Ejercicio del liderazgo	0.653	0.000	Se acepta H1.1

Hipótesis	Competencias del decisor –	0.358	0.044	Se acepta
específica 2	Efectividad			H1.2

Nota. Nivel de significancia: $\alpha = .05$.

Respecto de la hipótesis general, se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman de 0.810, con una significancia bilateral de 0.000. Este resultado evidenció una relación positiva, alta y estadísticamente significativa entre la toma de decisiones y el liderazgo estratégico. Por tanto, se aceptó la hipótesis general de investigación y se rechazó la hipótesis nula. En términos sustantivos, ello significó que, en la muestra estudiada, a medida que mejoró la percepción sobre los procesos de toma de decisiones, también se incrementó la valoración del liderazgo estratégico. Este hallazgo fue coherente con la hipótesis formulada en el informe, según la cual la toma de decisiones contribuye significativamente al liderazgo estratégico en el Ejército del Perú.

En relación con la primera hipótesis específica, se identificó una correlación positiva y significativa entre los modelos de toma de decisiones y el ejercicio del liderazgo, con un Rho de Spearman de 0.653 y una significancia de 0.000. Este resultado permitió aceptar la hipótesis específica 1. La magnitud de la correlación indicó que el uso de modelos estructurados, métodos analíticos, doctrina institucional, integración de información y evaluación de riesgos se asoció de manera importante con el ejercicio del liderazgo estratégico. En consecuencia, los resultados sugirieron que la formalización y sistematización del proceso decisonal no solo favorecieron la calidad de la decisión, sino que también fortalecieron la conducción, la visión, la influencia y la coherencia estratégica del líder.

Respecto de la segunda hipótesis específica, la correlación entre competencias del decisor y efectividad alcanzó un Rho de Spearman de 0.358, con una significancia de 0.044. Este resultado permitió aceptar la hipótesis específica 2, aunque la fuerza de la relación fue moderada-baja. Ello indicó que las competencias profesionales del decisor - pensamiento

crítico, experiencia, juicio bajo presión, inteligencia emocional y análisis de escenarios complejos - se asociaron significativamente con la efectividad de las decisiones estratégicas; sin embargo, dicha relación no fue tan intensa como la observada en la hipótesis general o en la primera hipótesis específica. Por tanto, puede inferirse que la efectividad institucional no depende únicamente de las competencias individuales del líder, sino también de factores organizacionales, doctrinarios, estructurales y contextuales que intervienen en la implementación de las decisiones.

4.3. Análisis complementario

De manera complementaria, se analizaron relaciones adicionales entre las dimensiones de la toma de decisiones y la variable liderazgo estratégico. Este análisis permitió profundizar la comprensión del fenómeno y precisar qué componentes de la toma de decisiones mostraron mayor asociación con el liderazgo estratégico.

Tabla 5

Correlaciones complementarias entre dimensiones y liderazgo estratégico

Relación complementaria	Rho de Spearman	Sig. bilateral	Interpretación
Modelos de toma de decisiones – Liderazgo estratégico	0.747	0.000	Relación positiva alta
Competencias del decisor – Liderazgo estratégico	0.488	0.005	Relación positiva moderada

Nota. Nivel de significancia: $\alpha = .05$.

Los resultados complementarios evidenciaron que los modelos de toma de decisiones presentaron una correlación positiva alta con el liderazgo estratégico, con un Rho de Spearman de 0.747 y una significancia de 0.000. Este hallazgo reforzó la importancia de contar con procedimientos estructurados para decidir en el nivel estratégico, especialmente

en contextos caracterizados por incertidumbre, presión institucional y alta responsabilidad. La relación encontrada sugirió que el liderazgo estratégico no solo depende de atributos personales del líder, sino también de la existencia de modelos, criterios, métodos y procesos que orienten la decisión.

Por otro lado, las competencias del decisor mostraron una relación positiva moderada con el liderazgo estratégico, con un Rho de Spearman de 0.488 y una significancia de 0.005. Este resultado confirmó que las capacidades profesionales del líder inciden en el liderazgo estratégico, aunque su efecto parece articularse con otros factores. En ese sentido, la experiencia profesional, el pensamiento crítico, el juicio bajo presión y la inteligencia emocional constituyen condiciones necesarias, pero no suficientes, para asegurar un liderazgo estratégico efectivo si no se acompañan de procedimientos decisionales institucionalizados y de una adecuada articulación con los objetivos estratégicos.

Finalmente, el análisis del ítem 20 permitió identificar una zona crítica del estudio. Mientras la mayoría de ítems registró medias superiores a 4.00 y porcentajes de respuesta favorable mayores al 84 %, el ítem referido a la mejora del desempeño institucional presentó un comportamiento atípico. Este resultado sugiere que los participantes percibieron una brecha entre la calidad de las decisiones y su traducción efectiva en desempeño institucional. Por ello, se considera necesario que la discusión de resultados profundice en esta tensión, debido a que puede revelar limitaciones en la implementación, seguimiento, evaluación o retroalimentación de las decisiones estratégicas.

En síntesis, los resultados permitieron establecer que la toma de decisiones se relacionó positiva y significativamente con el liderazgo estratégico en el Ejército del Perú, 2025. La evidencia estadística fue más contundente en la relación general entre ambas variables y en la influencia de los modelos de toma de decisiones sobre el ejercicio del liderazgo. Asimismo, se confirmó que las competencias del decisor contribuyeron a la efectividad, aunque con una intensidad menor. En consecuencia, los hallazgos respaldaron la necesidad de fortalecer tanto los modelos formales de decisión como las competencias

profesionales de los líderes estratégicos, con el propósito de mejorar la conducción institucional y la efectividad de las decisiones en el nivel estratégico.

CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación permitieron establecer que la toma de decisiones contribuyó significativamente al liderazgo estratégico en el Ejército del Perú, 2025. Esta afirmación se sustentó en la correlación positiva alta obtenida entre ambas variables, con un coeficiente Rho de Spearman de 0.810 y una significancia bilateral de 0.000. En consecuencia, se aceptó la hipótesis general y se confirmó que, en el contexto estudiado, la toma de decisiones constituyó un componente sustantivo del liderazgo estratégico. Este resultado respondió directamente al objetivo general de la investigación, orientado a establecer la contribución de la toma de decisiones en el ejercicio del liderazgo estratégico en el Ejército del Perú, 2025. Asimismo, fue coherente con el planteamiento problemático del estudio, en el cual se sostuvo que liderar y decidir son funciones inherentes al ejercicio directivo, aunque la literatura especializada haya abordado ambos conceptos de manera predominantemente separada. En tal sentido, el hallazgo obtenido coincide con Espinosa (2018), quien señaló que las evidencias empíricas sobre la relación entre liderazgo y toma de decisiones aún son limitadas, especialmente si se considera el volumen de estudios que tratan ambos fenómenos de forma independiente. Del mismo modo, guarda relación con Cojocar (2013), quien advirtió que, en el ámbito militar, el liderazgo no siempre se integra adecuadamente al proceso de toma de decisiones militares debido a la insuficiente producción académica que estudie dicha relación de manera sistémica.

Desde el análisis descriptivo, la variable toma de decisiones alcanzó una media de 4.21 y un porcentaje de logro de 84.13 %, ubicándose en un nivel muy alto. De manera similar, la variable liderazgo estratégico obtuvo una media de 4.08 y un porcentaje de logro de 81.69 %, también correspondiente a un nivel muy alto. Esta proximidad entre ambas variables mostró que los oficiales encuestados percibieron la toma de decisiones no como una acción aislada, sino como una práctica directamente asociada al ejercicio del liderazgo estratégico. Dicho resultado se articula con la teoría desarrollada en el avance de Díaz y

Flores, donde se indicó que la toma de decisiones, especialmente en el ámbito militar, se produce en escenarios de incertidumbre, presión institucional, conflicto de valores, análisis de alternativas y evaluación de consecuencias. En esa línea, Allison sostuvo que las situaciones decisionales estratégicas suelen estar atravesadas por incertidumbre, desacuerdos interpretativos y valores en tensión, lo cual exige que el líder actúe con criterio, racionalidad y sentido institucional.

La confirmación de la hipótesis general también se vincula con la concepción doctrinaria del liderazgo estratégico. En el avance se sostuvo que el liderazgo estratégico implica influencia directa o indirecta sobre otros miembros de la organización, asignación de recursos, comunicación de una visión, orientación del cambio e implementación de acciones para producir impacto organizacional. Esta definición coincide con Gerras (2010), quien concibió el liderazgo estratégico como el proceso mediante el cual un líder influye en el logro de una visión institucional, incide en la cultura organizacional, asigna recursos, conduce mediante políticas y directivas, y genera consensos en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos. Por tanto, los resultados obtenidos permiten afirmar que el liderazgo estratégico no se reduce a cualidades personales o posiciones jerárquicas, sino que se concreta en la capacidad de tomar decisiones pertinentes, oportunas y orientadas al cumplimiento de la misión institucional.

En relación con el primer objetivo específico, referido a analizar los modelos de toma de decisiones utilizados en el Ejército y su influencia en el liderazgo estratégico, los resultados evidenciaron una correlación positiva y significativa entre la dimensión modelos de toma de decisiones y el ejercicio del liderazgo, con un Rho de Spearman de 0.653 y una significancia de 0.000. Asimismo, el análisis complementario mostró que los modelos de toma de decisiones se relacionaron con el liderazgo estratégico con un coeficiente de 0.747, lo que reveló una asociación positiva alta. Estos hallazgos indican que la presencia de procedimientos, métodos, criterios de análisis, evaluación de riesgos e integración de información fortalece el ejercicio del liderazgo estratégico. En consecuencia, cuanto mayor

es la estructuración del proceso decisional, mayor es también la percepción favorable sobre la conducción estratégica.

Este resultado coincide con Pozo (2022), quien, en su investigación sobre la Técnica Delphi y la toma de decisiones estratégica en el Ejército del Perú, concluyó que la ausencia de doctrina vigente para orientar la toma de decisiones en el nivel estratégico constituye una dificultad relevante para la institución. Dicho autor sostuvo que la Técnica Delphi podía contribuir a mejorar la calidad de las decisiones estratégicas al favorecer la participación de expertos, el consenso, la reducción de sesgos, la prevención de imposiciones individuales y la presentación de alternativas más convenientes para la institución. En ese sentido, los resultados de la presente investigación respaldan la necesidad de fortalecer los modelos formales de toma de decisiones en el nivel estratégico, debido a que estos no solo ordenan el proceso analítico, sino que también contribuyen a consolidar la legitimidad, coherencia y efectividad del liderazgo.

La discusión del primer objetivo específico también puede interpretarse desde los modelos teóricos de toma de decisiones desarrollados en el marco conceptual. El modelo racional, por ejemplo, plantea que el decisor selecciona alternativas mediante un proceso lógico de identificación del problema, análisis de opciones, evaluación de consecuencias y elección de la alternativa más adecuada. Sin embargo, en contextos militares estratégicos, este modelo enfrenta limitaciones debido a la incertidumbre, la información incompleta y la presión temporal. Por ello, los resultados también dialogan con el modelo individual, según el cual las decisiones están condicionadas por la experiencia, los límites cognitivos, las percepciones personales y la capacidad del líder para actuar en escenarios no completamente estructurados. En este punto, el estudio evidenció que los modelos de decisión son altamente relevantes, pero no reemplazan el juicio profesional del líder; más bien, lo orientan, lo ordenan y lo hacen institucionalmente más consistente.

En el contexto específico del Ejército del Perú, este hallazgo adquiere especial relevancia porque el avance de Díaz y Flores señaló que, aunque la institución cuenta con el Proceso

de Toma de Decisiones Militares para los niveles táctico y operacional, no dispone de un enfoque sistemático y doctrinario plenamente consolidado para la toma de decisiones estratégicas. Esta situación genera que los líderes estratégicos recurran principalmente a la experiencia, el juicio profesional y la interacción con sus equipos asesores. Por tanto, la correlación alta entre modelos de toma de decisiones y liderazgo estratégico permite sostener que la institucionalización de procedimientos decisionales estratégicos podría reducir la improvisación, fortalecer la continuidad doctrinaria y mejorar la articulación entre decisiones, recursos, visión institucional y transformación organizacional.

Respecto del segundo objetivo específico, orientado a identificar las competencias que fortalecen la toma de decisiones en los líderes estratégicos del Ejército, los resultados mostraron que la dimensión competencias del decisor alcanzó una media de 4.23 y un porcentaje de logro de 84.63 %, ubicándose en un nivel muy alto. Esto evidencia que los participantes reconocieron la importancia de competencias como la experiencia profesional, el pensamiento crítico, el juicio bajo presión, la inteligencia emocional, el análisis de escenarios complejos y la capacidad de anticipación. Asimismo, la relación entre competencias del decisor y efectividad fue positiva y significativa, con un Rho de Spearman de 0.358 y una significancia de 0.044. Aunque esta correlación fue de menor intensidad que las anteriores, permitió aceptar la hipótesis específica correspondiente y confirmar que las competencias profesionales sí contribuyen a la efectividad de las decisiones estratégicas.

Este resultado se relaciona con Contreras (2011), quien sostuvo que el liderazgo ha sido estudiado desde distintas perspectivas, entre ellas como rasgo, habilidad, proceso o condición. En el ámbito militar, estas perspectivas convergen en la capacidad de influir sobre el elemento humano para alcanzar objetivos comunes. También se vincula con el Manual de Planificación de Operaciones Terrestres (2015), citado en el avance, donde se define la toma de decisiones como un proceso cognitivo moldeado por la educación, la cultura, la experiencia y, en determinados casos, la intuición del comandante. Desde esta perspectiva, las competencias del decisor constituyen un factor esencial para el liderazgo

estratégico, debido a que permiten interpretar escenarios complejos, ponderar riesgos, priorizar alternativas y sostener decisiones en condiciones de incertidumbre.

Sin embargo, la correlación moderada-baja entre competencias del decisor y efectividad sugiere que la efectividad institucional no depende únicamente de las capacidades individuales del líder. Aunque la experiencia, el criterio profesional y el pensamiento estratégico son indispensables, estos requieren estar acompañados de condiciones organizacionales, doctrinarias, procedimentales y logísticas que permitan implementar adecuadamente las decisiones. Este resultado es relevante porque permite evitar una interpretación personalista del liderazgo estratégico. En otras palabras, el liderazgo no se fortalece solo mediante líderes competentes, sino mediante sistemas institucionales capaces de convertir las decisiones en acciones sostenidas, evaluables y alineadas con los objetivos estratégicos.

En este punto, cobra especial importancia el resultado obtenido en la dimensión efectividad. Si bien dicha dimensión alcanzó un nivel alto, su media fue menor que la observada en las demás dimensiones. Además, el ítem referido a que la calidad de las decisiones mejora el desempeño institucional presentó una media de 2.03 y solo 21.88% de respuestas favorables. Este dato revela una posible brecha entre la calidad percibida del proceso decisional y su traducción efectiva en resultados institucionales. La existencia de esta brecha no contradice la hipótesis general, pero sí permite precisarla: la toma de decisiones contribuye al liderazgo estratégico, aunque su impacto sobre el desempeño institucional depende de la implementación, el seguimiento, la evaluación y la retroalimentación de dichas decisiones.

Este hallazgo se articula con Martínez y Galvin (2017), quienes señalaron que el liderazgo estratégico se diferencia del liderazgo de unidad por la magnitud de sus responsabilidades, la amplitud del entorno en el que opera, el impacto potencial de sus decisiones y la necesidad de apoyarse en equipos de liderazgo senior. En esta misma línea, la Publicación de la Armada (2017) sostuvo que las decisiones tomadas en el nivel estratégico no solo

afectan a la organización, sino que pueden generar efectos que trascienden el periodo de conducción del líder. Así, los resultados del presente estudio permiten afirmar que la efectividad de la decisión estratégica exige no solo competencias personales, sino también estructuras de apoyo, mecanismos de consenso, sistemas de evaluación y continuidad institucional.

De igual manera, los resultados dialogan con la idea de que los líderes estratégicos enfrentan entornos cambiantes, problemas inéditos y escenarios para los cuales no siempre existen soluciones estandarizadas. En el avance se indicó que estos contextos demandan pensamiento crítico y creativo para generar alternativas innovadoras y adaptativas. En función de ello, el liderazgo estratégico requiere una integración equilibrada entre modelos de decisión, competencias del líder, asesoramiento experto, análisis prospectivo y capacidad de implementación. La evidencia obtenida demuestra que los modelos de toma de decisiones tuvieron una relación más intensa con el liderazgo estratégico que las competencias individuales con la efectividad, lo que sugiere que el fortalecimiento institucional del liderazgo debe priorizar tanto la formación del decisor como la consolidación de procesos estructurados de decisión.

Desde el punto de vista metodológico, los resultados fueron coherentes con el enfoque cuantitativo, el nivel correlacional y el diseño no experimental transeccional asumido en la investigación. La guía metodológica de la ESGE-EPG establece que los resultados deben organizarse en función de los objetivos y presentarse mediante análisis descriptivo, inferencial y, cuando corresponda, complementario. En ese sentido, la discusión se construyó a partir de la relación entre los objetivos, los resultados estadísticos, los antecedentes y las teorías presentadas en el avance. Además, la aceptación de las hipótesis permitió sostener que existe evidencia empírica suficiente para afirmar que la toma de decisiones constituye una variable asociada de manera significativa con el liderazgo estratégico.

Respecto a las limitaciones, se pueden presentar las siguientes: La primera limitación de la

investigación estuvo relacionada con el tamaño de la muestra, conformada por 32 oficiales participantes. Si bien este número permitió realizar análisis descriptivos e inferenciales pertinentes, los resultados deben interpretarse con cautela, debido a que no necesariamente representan la totalidad de percepciones existentes en todos los niveles, unidades y dependencias del Ejército del Perú. Por ello, la generalización de los hallazgos debe asumirse de manera prudente.

La segunda limitación estuvo vinculada con el diseño transeccional del estudio, ya que los datos fueron recogidos en un solo momento. Esto permitió identificar la relación existente entre toma de decisiones y liderazgo estratégico durante el periodo evaluado, pero no permitió analizar la evolución de dicha relación a lo largo del tiempo ni determinar cambios producidos por procesos institucionales posteriores. La tercera limitación correspondió al uso de un cuestionario tipo Likert como instrumento principal de recolección de datos. Aunque este permitió medir percepciones de manera ordenada y cuantificable, no profundizó en las razones, experiencias o significados que los oficiales atribuyen a la toma de decisiones estratégicas. Por ello, futuras investigaciones podrían complementar el enfoque cuantitativo con entrevistas, grupos focales o análisis cualitativo de casos decisionales estratégicos. La cuarta limitación se relacionó con la naturaleza perceptual de los datos. Los resultados expresan la valoración de los participantes sobre la toma de decisiones y el liderazgo estratégico, pero no miden directamente el desempeño institucional ni los efectos reales de decisiones estratégicas específicas. Esta limitación es relevante, sobre todo considerando que la dimensión efectividad presentó resultados menos consistentes que las demás dimensiones.

Finalmente, una quinta limitación se vinculó con la disponibilidad de antecedentes directamente relacionados con la integración entre toma de decisiones y liderazgo estratégico en el ámbito militar peruano. Tal como señalaron Espinosa (2018) y Cojocar (2013), la literatura empírica sobre esta relación aún es limitada, por lo que la discusión tuvo que apoyarse en estudios, teorías y enfoques doctrinarios vinculados, pero no

siempre centrados específicamente en el mismo objeto de estudio. En suma los resultados confirmaron que la toma de decisiones contribuye significativamente al liderazgo estratégico en el Ejército del Perú, 2025. La contribución fue más evidente en la relación general entre ambas variables y en la influencia de los modelos de toma de decisiones sobre el ejercicio del liderazgo. Asimismo, se comprobó que las competencias del decisor fortalecen la toma de decisiones estratégicas, aunque su relación con la efectividad fue menor, lo cual permite inferir que la efectividad depende también de factores institucionales y organizacionales. Estos hallazgos refuerzan la necesidad de desarrollar una doctrina o modelo institucional de toma de decisiones estratégicas que articule análisis racional, juicio profesional, participación de expertos, gestión de riesgos, pensamiento prospectivo y mecanismos de evaluación de impacto.

CONCLUSIONES

Primera. En relación con el objetivo general, se concluye que la toma de decisiones contribuyó significativamente al liderazgo estratégico en el Ejército del Perú, 2025. Esta conclusión se sustentó en la correlación positiva alta obtenida entre ambas variables, con un Rho de Spearman de 0.810 y una significancia bilateral de 0.000. Por tanto, se confirmó que el liderazgo estratégico no se ejerce únicamente desde la jerarquía, la autoridad o la experiencia individual, sino principalmente mediante la capacidad de adoptar decisiones pertinentes, oportunas y alineadas con los objetivos institucionales. En ese sentido, la toma de decisiones constituyó un componente esencial del liderazgo estratégico, porque permitió orientar recursos, definir cursos de acción, influir en los subordinados y responder a escenarios de incertidumbre, complejidad y presión institucional.

Segunda. En coherencia con el primer objetivo específico, se concluye que los modelos de toma de decisiones utilizados en el Ejército influyeron significativamente en el ejercicio del liderazgo estratégico. Esta afirmación se respaldó en la correlación positiva y significativa entre los modelos de toma de decisiones y el ejercicio del liderazgo, con un Rho de Spearman de 0.653 y una significancia de 0.000. Asimismo, el análisis complementario evidenció una relación alta entre los modelos de toma de decisiones y el liderazgo estratégico, con un Rho de 0.747. En consecuencia, se determinó que el uso de procedimientos, criterios de análisis, evaluación de riesgos, integración de información y métodos estructurados fortaleció la conducción estratégica, al reducir la improvisación y favorecer decisiones más coherentes con la visión institucional.

Tercera. En atención al segundo objetivo específico, se concluye que las competencias profesionales de los líderes fortalecieron la toma de decisiones estratégicas en el Ejército del Perú. Los resultados descriptivos mostraron que la dimensión competencias del decisor alcanzó un nivel muy alto, con una media de 4.23 y un

porcentaje de logro de 84.63 %. Esto evidenció que los oficiales encuestados valoraron de manera favorable competencias como la experiencia profesional, el pensamiento crítico, el juicio bajo presión, la inteligencia emocional, la capacidad de análisis y la anticipación de escenarios complejos. Por tanto, se determinó que dichas competencias resultaron indispensables para que el líder estratégico interprete adecuadamente el contexto, evalúe alternativas y adopte decisiones con sentido institucional.

Cuarta. Se concluye que las competencias del decisor se relacionaron significativamente con la efectividad de las decisiones estratégicas, aunque con una intensidad menor que la observada en la relación general entre toma de decisiones y liderazgo estratégico. El coeficiente Rho de Spearman fue de 0.358, con una significancia de 0.044, lo que permitió aceptar la hipótesis específica correspondiente. Este resultado indicó que las competencias individuales del líder fueron importantes, pero no suficientes por sí solas para garantizar la efectividad institucional. En consecuencia, la efectividad de las decisiones estratégicas dependió también de factores organizacionales, doctrinarios, procedimentales, logísticos y de seguimiento institucional.

Quinta. Se concluye que, aunque la toma de decisiones y el liderazgo estratégico alcanzaron niveles muy altos, existió una brecha relevante en la dimensión efectividad. Esta dimensión obtuvo una media de 3.88 y un porcentaje de logro de 77.50 %, ubicándose en nivel alto, pero por debajo de las demás dimensiones.

Además, el ítem referido a que la calidad de las decisiones mejora el desempeño institucional presentó una media baja de 2.03 y solo 21.88 % de respuestas favorables. Este hallazgo permitió advertir que los participantes reconocieron la importancia del proceso decisional y de las competencias del líder, pero no percibieron con la misma intensidad que dichas decisiones se traduzcan automáticamente en mejoras del desempeño institucional. Por ello, se concluye que el Ejército requiere fortalecer no solo la formulación de decisiones estratégicas, sino también su implementación, monitoreo, evaluación y retroalimentación.

Sexta. De manera integradora, se concluye que el fortalecimiento del liderazgo estratégico en el Ejército del Perú exige articular dos componentes fundamentales: por un lado, la institucionalización de modelos de toma de decisiones estratégicas; y, por otro, el desarrollo permanente de competencias profesionales en los líderes. Los resultados demostraron que los modelos decisionales aportaron estructura, racionalidad y coherencia al liderazgo, mientras que las competencias del decisor aportaron juicio, experiencia, análisis y capacidad de respuesta ante escenarios complejos. En consecuencia, el liderazgo estratégico será más sólido en la medida en que combine doctrina, método, experiencia profesional, pensamiento crítico, deliberación experta y mecanismos de evaluación de impacto.

RECOMENDACIONES

Primera. Se recomienda al Comando del Ejército del Perú fortalecer la toma de decisiones como eje del liderazgo estratégico institucional, debido a que los resultados demostraron una relación positiva alta y significativa entre ambas variables. Para ello, resulta pertinente promover lineamientos institucionales que integren la decisión estratégica con la conducción, la asignación de recursos, la comunicación de la visión y el cumplimiento de los objetivos de transformación institucional. Esta recomendación busca que la toma de decisiones no sea asumida únicamente como una función administrativa o coyuntural, sino como una capacidad estratégica permanente del liderazgo militar.

Segunda. Se recomienda al Estado Mayor General del Ejército diseñar e institucionalizar un modelo de toma de decisiones estratégicas para el nivel superior de conducción, considerando que los modelos de toma de decisiones influyeron significativamente en el ejercicio del liderazgo estratégico. Dicho modelo debería incorporar etapas de identificación del problema estratégico, análisis de escenarios, evaluación de riesgos, consulta a expertos, valoración de alternativas, toma de decisión, implementación, seguimiento y retroalimentación. De esta manera, se contribuirá a reducir la improvisación, fortalecer la coherencia doctrinaria y mejorar la calidad de las decisiones en contextos de incertidumbre.

Tercera. Se recomienda a la Escuela Superior de Guerra del Ejército — Escuela de Postgrado incorporar o reforzar módulos formativos sobre toma de decisiones estratégicas, liderazgo estratégico, pensamiento crítico, análisis prospectivo, gestión de riesgos, inteligencia emocional y conducción en escenarios complejos. Esta recomendación se fundamenta en que las competencias del decisor alcanzaron un nivel muy alto y fueron reconocidas como un componente relevante para fortalecer la toma de decisiones. Por tanto, la formación de líderes estratégicos debe integrar conocimientos doctrinarios, capacidades analíticas, juicio profesional y habilidades socioemocionales para decidir bajo

presión.

Cuarta. Se recomienda a los líderes estratégicos del Ejército del Perú, especialmente a quienes ocupan cargos de alta responsabilidad institucional, promover una cultura de decisión basada en evidencia, deliberación experta y evaluación de consecuencias. Para ello, se sugiere fortalecer el trabajo con equipos asesores multidisciplinarios, emplear información confiable y actualizada, contrastar alternativas antes de decidir y evitar que las decisiones estratégicas dependan exclusivamente de la experiencia individual o de criterios jerárquicos. Esta recomendación responde a la necesidad de articular el juicio profesional del líder con procedimientos institucionales más sistemáticos.

Quinta. Se recomienda a las dependencias responsables de planeamiento, seguimiento y evaluación institucional del Ejército implementar mecanismos de monitoreo y evaluación de las decisiones estratégicas adoptadas. Esta recomendación se sustenta en la brecha identificada en la dimensión efectividad, especialmente en el ítem referido a la mejora del desempeño institucional. Por ello, no basta con formular decisiones pertinentes; es necesario verificar su implementación, medir sus efectos, identificar dificultades, retroalimentar el proceso y corregir oportunamente los cursos de acción. Esto permitirá que la toma de decisiones genere impactos verificables en el desempeño institucional.

Sexta. Se recomienda al Comando de Educación y Doctrina del Ejército impulsar la actualización doctrinaria vinculada con la toma de decisiones en el nivel estratégico, considerando que la institución cuenta con procedimientos más consolidados para los niveles táctico y operacional, pero requiere fortalecer el plano estratégico. Esta actualización debería integrar enfoques racionales, participativos, prospectivos y adaptativos, de modo que los líderes cuenten con herramientas doctrinarias pertinentes para enfrentar escenarios complejos, inciertos y de alta trascendencia institucional.

Séptima. Se recomienda a los investigadores de la línea de liderazgo estratégico y gestión institucional desarrollar estudios posteriores con enfoque mixto o cualitativo, a fin de

profundizar en las experiencias, percepciones y significados que los oficiales atribuyen a la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, se sugiere ampliar la muestra, incluir otros niveles de conducción y analizar casos reales de decisiones estratégicas institucionales. Esta recomendación permitiría complementar los hallazgos cuantitativos obtenidos y comprender con mayor profundidad cómo se construyen, implementan y evalúan las decisiones en el Ejército del Perú.

Octava. Se recomienda al Ejército del Perú, de manera integral, articular el desarrollo de competencias individuales con la institucionalización de modelos decisionales. Los resultados demostraron que las competencias del líder son importantes, pero no suficientes por sí solas para garantizar la efectividad. En consecuencia, el fortalecimiento del liderazgo estratégico debe combinar formación profesional, doctrina, procedimientos, asesoramiento especializado, seguimiento de decisiones y evaluación de impacto. Solo mediante esta articulación será posible convertir la toma de decisiones en una herramienta efectiva para la conducción estratégica y la transformación institucional.

PROPUESTA PARA ENFRENTAR LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Modelo Integrado de Toma de Decisiones Estratégicas para el Fortalecimiento del Liderazgo Estratégico en el Ejército del Perú

1. Introducción

La presente propuesta se formula como respuesta a la realidad problemática identificada en la investigación, referida a la necesidad de fortalecer la toma de decisiones estratégicas como componente sustantivo del liderazgo estratégico en el Ejército del Perú. Los resultados evidenciaron que la toma de decisiones se relacionó de manera positiva, alta y significativa con el liderazgo estratégico, con un coeficiente Rho de Spearman de 0.810 y una significancia de 0.000. Asimismo, se comprobó que los modelos de toma de decisiones influyeron significativamente en el ejercicio del liderazgo estratégico, mientras que las competencias del decisor se relacionaron con la efectividad, aunque con una intensidad menor. Estos hallazgos justifican la necesidad de pasar de una lógica decisional basada predominantemente en la experiencia, el juicio individual y la interacción informal, hacia un modelo institucional, sistemático, flexible, prospectivo y evaluable.

La propuesta se denomina Modelo Integrado de Toma de Decisiones Estratégicas para el Fortalecimiento del Liderazgo Estratégico en el Ejército del Perú, en adelante MITDE-Liderazgo. Su finalidad es proporcionar una arquitectura metodológica que articule doctrina, análisis prospectivo, evidencia, deliberación experta, gestión de riesgos, inteligencia estratégica, competencias del líder y evaluación de impacto. Esta orientación resulta coherente con el avance de Díaz y Flores, donde se señaló que el Ejército del Perú cuenta con procedimientos de toma de decisiones en los niveles táctico y operacional, pero no con un enfoque sistemático y doctrinario plenamente consolidado para producir decisiones estratégicas viables.

La propuesta también responde a la guía metodológica institucional, la cual establece que esta sección debe desarrollar una propuesta práctica, específica y fundamentada para

abordar la problemática identificada, vinculándola con los hallazgos de la investigación, así como organizar estrategias y acciones concretas desde el diagnóstico hasta la evaluación de resultados. En tal sentido, el MITDE-Liderazgo no se plantea como un procedimiento rígido ni burocrático, sino como un sistema decisional adaptativo que permite ordenar el pensamiento estratégico del líder, reducir sesgos, fortalecer la deliberación institucional y asegurar que las decisiones adoptadas generen efectos verificables sobre el desempeño organizacional.

2. Fundamentación de la propuesta

La propuesta se fundamenta en tres hallazgos centrales de la investigación. Primero, la toma de decisiones presentó una relación positiva alta con el liderazgo estratégico, lo que confirma que decidir y liderar son procesos integrados en el nivel estratégico. Segundo, los modelos de toma de decisiones se asociaron de manera significativa con el ejercicio del liderazgo, lo que demuestra que los procedimientos, criterios, métodos y mecanismos de análisis fortalecen la conducción institucional. Tercero, las competencias del decisor se relacionaron significativamente con la efectividad, aunque con menor intensidad, lo cual revela que las capacidades individuales del líder son necesarias, pero no suficientes si no se articulan con estructuras institucionales de implementación, monitoreo y evaluación.

Desde el punto de vista teórico, el MITDE-Liderazgo se apoya en la concepción de la toma de decisiones como proceso cognitivo, estratégico e institucional. El avance de Díaz y Flores señala que el Manual de Planificación de Operaciones Terrestres concibe la toma de decisiones como un proceso moldeado por la educación, la cultura, la experiencia y, en algunos casos, la intuición del comandante. Sin embargo, en el nivel estratégico, estas dimensiones deben complementarse con análisis de escenarios, prospectiva, inteligencia, evaluación de riesgos y deliberación experta,

debido a que las decisiones pueden comprometer recursos significativos, afectar a múltiples actores y producir impactos de largo plazo.

Asimismo, la propuesta se vincula con la teoría del liderazgo estratégico, entendido como

un proceso de influencia directa o indirecta, asignación de recursos, comunicación de una visión, orientación del cambio e implementación de acciones para lograr impacto institucional. En el avance se precisa que el liderazgo estratégico se ejerce en condiciones de volatilidad e incertidumbre, por lo que las decisiones no constituyen simples actos administrativos, sino experiencias de responsabilidad, riesgo y significado para quienes las asumen. Por ello, la propuesta busca que la decisión estratégica sea concebida como una práctica de liderazgo institucional, no como una reacción coyuntural ante problemas emergentes.

Desde los antecedentes, la propuesta recoge el aporte de Pozo (2022), quien sostuvo que la Técnica Delphi debía ser incorporada en la toma de decisiones estratégicas del Ejército del Perú para lograr consenso, evitar sesgos, reducir imposiciones individuales y mejorar la calidad de las alternativas presentadas por expertos. En consecuencia, el MITDE-Liderazgo incorpora una fase de consulta experta y validación deliberativa, con el propósito de fortalecer la calidad de las decisiones estratégicas mediante criterios técnicos, pluralidad de perspectivas, análisis prospectivo y trazabilidad decisional.

3. Objetivos de la propuesta

3.1. Objetivo general

Diseñar e implementar un modelo integrado de toma de decisiones estratégicas que fortalezca el liderazgo estratégico en el Ejército del Perú, mediante la articulación de análisis prospectivo, evidencia institucional, deliberación experta, gestión de riesgos, competencias del decisor y evaluación de impacto.

3.2. Objetivos específicos

Primero, institucionalizar una metodología estratégica de toma de decisiones que permita ordenar el análisis de problemas complejos, reducir la improvisación y fortalecer la coherencia entre decisiones, visión institucional y objetivos estratégicos.

Segundo, desarrollar competencias profesionales en los líderes estratégicos para mejorar la calidad del juicio decisional, el pensamiento crítico, la anticipación de

escenarios, la gestión de incertidumbre y la conducción en contextos de presión institucional.

Tercero, implementar mecanismos de seguimiento, evaluación y retroalimentación que permitan verificar si las decisiones estratégicas adoptadas generan efectos positivos en el desempeño institucional.

Cuarto, incorporar herramientas innovadoras de apoyo decisional, tales como tableros estratégicos, matrices multicriterio, consulta Delphi, análisis de escenarios, gestión de riesgos e inteligencia de datos para fortalecer la oportunidad, pertinencia y trazabilidad de las decisiones.

4. Denominación técnica de la propuesta

El modelo se concibe como un sistema metodológico de conducción estratégica compuesto por cinco macroprocesos: **diagnóstico estratégico, análisis prospectivo, deliberación experta, decisión e implementación, y evaluación de impacto**. Cada macroproceso contiene herramientas, responsables, productos verificables e indicadores de cumplimiento.

5. Principios rectores del modelo

El MITDE-Liderazgo se sostiene en siete principios rectores. El primero es la **racionalidad estratégica**, entendida como la capacidad de analizar problemas complejos mediante criterios objetivos, evidencia y evaluación de alternativas. El segundo es la **deliberación experta**, que implica incorporar voces técnicas, doctrinarias y operacionales para evitar decisiones unilaterales o sesgadas. El tercero es la **prospectiva institucional**, orientada a anticipar escenarios, riesgos y oportunidades antes de decidir. El cuarto es la **trazabilidad decisional**, que permite registrar el proceso seguido, los criterios usados y las razones que sustentan la decisión. El quinto es la **flexibilidad adaptativa**, indispensable para modificar cursos de acción cuando el entorno estratégico cambia. El sexto es la **evaluación de impacto**, que exige verificar los efectos reales de la decisión. El séptimo es la **ética de la responsabilidad**,

que reconoce que toda decisión estratégica militar compromete recursos, personas, legitimidad institucional y seguridad nacional.

6. Estructura del MITDE-

Liderazgo Tabla 6

Estructura general del Modelo Integrado de Toma de Decisiones Estratégicas

Macroproceso	Finalidad	Herramientas principales	Producto esperado
Diagnóstico estratégico	Identificar delimitar problema estratégico	y Mapa de actores, árbol de problemas, análisis documental, FODA estratégica	Informe de situación matriz estratégica
Análisis prospectivo	Anticipar escenarios, riesgos y alternativas	Matriz PESTEL, análisis de escenarios, matriz de riesgos, inteligencia estratégica	Escenarios decisionales
Deliberación experta	Validar alternativas con juicio técnico especializado	Técnica Delphi, panel de expertos, multicriterio	Alternativas priorizadas
Decisión e implementación	Seleccionar e implementar curso de acción	e Matriz de decisión, plan de acción, matriz de tablero de control	Directiva estratégica de implementación
Evaluación de impacto	Medir efectos de retroalimentar proceso	y Indicadores KPI, semáforo estratégico, y evaluación ex post	Informe de impacto y lecciones aprendidas

7. Desarrollo de la propuesta por fases

Fase 1. Diagnóstico estratégico del problema decisional

Esta fase tiene como propósito identificar con precisión el problema estratégico que requiere decisión. En el nivel estratégico, una dificultad frecuente consiste en confundir síntomas con problemas estructurales. Por ello, la fase de diagnóstico debe evitar decisiones reactivas y promover un análisis integral de la situación. Para ello, se recomienda conformar una **Célula de Análisis Estratégico Decisional**, integrada por representantes del Estado Mayor, especialistas doctrinarios, analistas de inteligencia, asesores jurídicos, expertos en planeamiento y oficiales con experiencia en el área vinculada al problema.

El diagnóstico debe iniciar con la delimitación del problema, la identificación de actores

involucrados, el análisis de causas, la revisión de antecedentes institucionales y la determinación de consecuencias si no se actúa oportunamente. Esta fase es clave porque los resultados de la investigación mostraron que los modelos de toma de decisiones tienen una relación significativa con el liderazgo estratégico; por tanto, una decisión bien conducida exige partir de una formulación adecuada del problema.

Acciones técnicas de la fase 1:

Acción	Responsable	Producto
Identificar el problema estratégico	Estado Mayor General	Ficha de problema estratégico
Determinar causas y efectos	Célula de Análisis Estratégico	Árbol de problemas
Identificar actores críticos	Oficina de Planeamiento / Inteligencia	Mapa de actores
Revisar antecedentes decisionales	Secretaría / Archivo doctrinario	Registro histórico del problema
Determinar nivel de urgencia	Comando responsable	Matriz de criticidad

Fase 2. Análisis prospectivo y gestión de riesgos

La segunda fase incorpora un componente innovador: el análisis prospectivo. En la toma de decisiones estratégicas no basta con evaluar la situación presente; es necesario anticipar escenarios posibles, probables y deseables. Esta fase permite superar una lógica decisional lineal y avanzar hacia un modelo adaptativo, capaz de considerar incertidumbre, cambios del entorno, restricciones institucionales y efectos de largo plazo.

El análisis prospectivo debe considerar variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, militares, ambientales y legales. Además, se debe construir una matriz de riesgos que valore la probabilidad e impacto de cada escenario. Esta fase responde a la

naturaleza del liderazgo estratégico descrita en el avance, donde se precisa que las decisiones de este nivel pueden generar impactos en cascada y comprometer recursos significativos.

Tabla 7

Matriz de análisis prospectivo para decisiones estratégicas

Escenario	Descripción	Probabilidad	Impacto	Riesgo estratégico	Respuesta sugerida
Optimista	Condiciones favorables para implementar decisión	Media	Alto	Moderado	Acelerar implementación
Tendencial	Continuidad de condiciones actuales	Alta	Medio	Medio	Mantener control y seguimiento
Crítico	Obstáculos institucionales, políticos o presupuestales	Media	Alto	Alto	Activar plan de contingencia
Disruptivo	Cambio súbito del entorno estratégico	Baja	Muy alto	Crítico	Replantear curso de acción

Fase 3. Generación y priorización de alternativas estratégicas

Esta fase busca formular alternativas viables, pertinentes y sustentadas. Para ello, se propone utilizar una **matriz multicriterio de decisión estratégica**, en la cual cada alternativa sea evaluada según criterios previamente definidos. Los criterios mínimos sugeridos son: pertinencia institucional, factibilidad operativa, sostenibilidad presupuestal, riesgo estratégico, alineamiento doctrinario, impacto sobre el liderazgo, legitimidad institucional y contribución a la transformación del Ejército.

La innovación de esta fase consiste en evitar que las alternativas sean generadas únicamente por una dependencia o por un decisor individual. En cambio, se propone que las alternativas se formulen a partir de evidencia, consulta experta y análisis técnico. Esto es coherente con el antecedente de Pozo (2022), quien recomendó implementar la Técnica Delphi para fortalecer el consenso y reducir sesgos en la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 8*Matriz multicriterio para priorización de alternativas*

Criterio	Peso sugerido	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C
Pertinencia institucional	20 %			
Factibilidad operativa	15 %			
Sostenibilidad presupuestal	10 %			
Riesgo estratégico	15 %			
Alineamiento doctrinario	15 %			
Impacto sobre el liderazgo	15 %			
Evaluación y trazabilidad	10 %			
Puntaje total	100 %			

Fase 4. Consulta experta mediante técnica Delphi estratégica

La cuarta fase constituye uno de los componentes más innovadores de la propuesta. Se plantea aplicar una **Delphi Estratégica Militar**, entendida como un procedimiento estructurado de consulta a expertos para validar problemas, escenarios, riesgos y alternativas. Esta técnica resulta especialmente útil cuando se enfrentan problemas complejos, inciertos o con información incompleta.

La Delphi Estratégica Militar debe desarrollarse en dos o tres rondas. En la primera ronda, los expertos valoran las alternativas y justifican sus respuestas. En la segunda, se les presenta la síntesis de resultados para que reconsideren su posición. En la tercera, si fuera necesario, se consolida el consenso o se identifican disensos críticos. El propósito no es uniformizar artificialmente las opiniones, sino elevar la calidad de la deliberación y transparentar los criterios que respaldan la decisión.

Tabla 9*Procedimiento de Delphi Estratégica Militar*

Ronda	Propósito	Producto
Primera ronda	Recoger juicios expertos sobre escenarios, riesgos y alternativas	Matriz inicial de valoración

Segunda ronda	Contrastar respuestas y convergencia técnica	buscar Informe de convergencias y divergencias
Tercera ronda	Consolidar consensos o disensos críticos	Informe final de recomendación experta

Fase 5. Decisión estratégica y diseño del plan de implementación

En esta fase, el líder estratégico selecciona el curso de acción más pertinente. La propuesta no reemplaza la responsabilidad del mando; por el contrario, la fortalece. El modelo proporciona información, análisis, deliberación y trazabilidad, pero la decisión final corresponde al líder estratégico competente. Esta precisión es fundamental, porque en el ámbito militar la decisión no puede diluirse en procesos colectivos sin responsabilidad definida.

Una vez adoptada la decisión, se debe elaborar una **Directiva Estratégica de Implementación**, que contenga objetivo, fundamento, alcance, responsables, recursos, cronograma, riesgos, indicadores y mecanismo de evaluación. Además, se recomienda utilizar una matriz RACI para asignar responsabilidades: responsable directo, autoridad decisora, consultados e informados.

Tabla 10

Actividad	Responsable	Autoridad decisora	Consultados	Informados
Elaborar directiva estratégica	Estado Mayor	Comando institucional	Asesores técnicos	Dependencias involucradas
Asignar recursos	Órgano planeamiento	de Comando institucional	Logística Presupuesto	/ Unidades ejecutoras
Ejecutar acciones	Dependencia responsable	Director correspondiente	Estado Mayor	Comando
Monitorear avances	Oficina seguimiento	de Estado Mayor	Unidades ejecutoras	Comando
Evaluar impacto	Comité evaluación	de Comando institucional	Expertos / usuarios internos	Institución

Fase 6. Monitoreo, evaluación de impacto y retroalimentación

Esta fase responde directamente a uno de los hallazgos más críticos de la investigación: la dimensión efectividad obtuvo resultados menores que las demás dimensiones, especialmente en el ítem referido a que la calidad de las decisiones mejora el desempeño institucional. Por ello, la propuesta incorpora un sistema de evaluación ex post, orientado a verificar si la decisión generó los efectos esperados. La evaluación debe realizarse mediante indicadores de cumplimiento, resultado e impacto. Los indicadores de cumplimiento miden si las acciones se ejecutaron; los de resultado evalúan productos inmediatos; y los de impacto permiten valorar cambios institucionales más amplios. Esta fase es indispensable para convertir la toma de decisiones en aprendizaje organizacional.

Tabla 11

Tipo de indicador	Indicador sugerido	Fórmula o criterio	Periodicidad
Cumplimiento	Porcentaje de acciones ejecutadas	de Acciones ejecutadas / acciones programadas x 100	Mensual
Oportunidad	Tiempo promedio de decisión	Fecha de decisión - fecha de identificación del problema	Por decisión
Calidad decisional	Nivel de sustento técnico	Escala de valoración de 1 a 5	Por decisión
Consenso experto	Porcentaje de convergencia Delphi	de Coincidencias / total de expertos x 100	Por proceso
Gestión de riesgos	Riesgos mitigados	Riesgos tratados / riesgos identificados x 100	Trimestral
Impacto institucional	Nivel de mejora percibida	Encuesta o evaluación interna	Semestral
Aprendizaje institucional	Lecciones aprendidas incorporadas	Lecciones aplicadas / lecciones identificadas x 100	Semestral

8. Componentes innovadores de la propuesta

El MITDE-Liderazgo incorpora cinco componentes innovadores. El primero es el **tablero de control decisional**, una herramienta digital que registra problemas estratégicos, alternativas, riesgos, responsables, plazos, indicadores y estado de avance. Este tablero

permite monitorear la trazabilidad de la decisión y evitar que las decisiones estratégicas queden sin seguimiento.

El segundo componente es la Delphi Estratégica Militar, que permite integrar juicio experto y consenso técnico en decisiones de alta complejidad. El tercero es la matriz multicriterio ponderada, orientada a evaluar alternativas con criterios objetivos y transparentes. El cuarto es el semáforo estratégico de impacto, mediante el cual se clasifica el avance de las decisiones en verde, amarillo o rojo, según cumplimiento, riesgo y efectividad. El quinto es el repositorio institucional de lecciones aprendidas, que permitirá sistematizar decisiones anteriores para fortalecer la memoria institucional y evitar la repetición de errores.

Tabla 12

Componente innovador	Función	Valor agregado
Tablero de control de decisiones	Monitorear responsables e indicadores	Mejora la trazabilidad y el control
Delphi Estratégica Militar	Validar alternativas mediante expertos	Reduce sesgos y fortalece el consenso
Matriz multicriterio ponderada	Evaluar alternativas con criterios objetivos	Ordena la decisión y evita improvisación
Semáforo estratégico de impacto	Clasificar avances y alertas	Facilita decisiones correctivas
Repositorio de lecciones aprendidas	Sistematizar experiencias decisorias	Fortalece aprendizaje institucional

9. Plan de implementación de la propuesta

La implementación del MITDE-Liderazgo debe realizarse progresivamente en cuatro etapas: diseño, validación, pilotaje e institucionalización. La primera etapa corresponde a la elaboración del protocolo metodológico y sus herramientas. La segunda consiste en validar el modelo mediante juicio de expertos. La tercera implica aplicar el modelo en un caso estratégico piloto. La cuarta comprende la incorporación del modelo en directivas, programas formativos y procedimientos de planeamiento estratégico.

Tabla 13*Cronograma de implementación del MITDE-Liderazgo*

Etapas	Actividades principales	Duración estimada	Producto
Diseño técnico	Elaboración del protocolo, matrices, tablero e indicadores	2 meses	Manual operativo del modelo
Validación experta	Revisión por especialistas y altos mandos	1 mes	Informe de validación
Pilotaje institucional	Aplicación en una decisión estratégica priorizada	3 meses	Informe piloto
Ajuste metodológico	Corrección de herramientas y procedimientos	1 mes	Versión final ajustada
Institucionalización	Incorporación en doctrina, capacitación y directivas	3 meses	Directiva institucional
Evaluación inicial	Medición de resultados de implementación	2 meses	Informe de impacto inicial

10. Recursos necesarios

La propuesta requiere recursos humanos, técnicos, tecnológicos y normativos. En el plano humano, se necesita un equipo multidisciplinario conformado por oficiales superiores, especialistas en planeamiento, expertos en doctrina, analistas de inteligencia, profesionales en gestión pública, asesores jurídicos y especialistas en tecnologías de información. En el plano técnico, se requieren matrices de análisis, protocolos de consulta, instrumentos de evaluación y guías de implementación. En el plano tecnológico, se propone utilizar una plataforma digital institucional segura para el tablero de control decisional. En el plano normativo, se requiere una directiva que regule la aplicación del modelo en decisiones estratégicas priorizadas.

Tabla 14*Recursos requeridos para la implementación*

Tipo de recurso	Descripción	Finalidad
Humanos	Oficiales, expertos, analistas, asesores y evaluadores	Ejecutar análisis y validación
Técnicos	Matrices, protocolos, formatos e indicadores	Estandarizar el proceso decisional
Tecnológicos	Tablero digital, base de datos, repositorio documental	Monitorear y conservar trazabilidad

Normativos	Directiva institucional y manual operativo	Formalizar el modelo
Formativos	Talleres, módulos y simulaciones estratégicas	Desarrollar competencias decisionales

11. Programa de capacitación asociado

Para asegurar que el modelo sea viable, se propone un programa de capacitación denominado **Programa de Alta Dirección en Toma de Decisiones Estratégicas y Liderazgo Militar**. Este programa debe estar dirigido a oficiales que ocupan o podrían ocupar cargos de conducción estratégica. Su finalidad es fortalecer competencias analíticas, prospectivas, deliberativas y éticas en la toma de decisiones.

Tabla 15

Módulos del programa de capacitación

Módulo	Contenido central	Producto formativo
Pensamiento estratégico	Visión institucional, complejidad, entorno VUCA	Mapa estratégico
Toma de decisiones estratégicas	Modelos racionales, adaptativos y colaborativos	Matriz decisional
Prospectiva militar	Escenarios, riesgos y señales tempranas	Informe prospectivo
Delphi estratégica	Consulta experta, consenso y disenso técnico	Informe Delphi
Liderazgo estratégico	Influencia, visión, conducción y cambio	Plan de liderazgo
Evaluación de impacto	Indicadores, tablero y lecciones aprendidas	Reporte de impacto

12. Evaluación de la propuesta

La evaluación del MITDE-Liderazgo debe realizarse en tres momentos: evaluación de diseño, evaluación de implementación y evaluación de impacto. La evaluación de diseño verificará la pertinencia, claridad, coherencia y viabilidad del modelo. La evaluación de implementación medirá el grado de cumplimiento de las fases, el uso de herramientas y la participación de responsables. La evaluación de impacto determinará si el modelo contribuye a mejorar la calidad de las decisiones, el liderazgo estratégico y el desempeño

institucional.

Tabla 16

Matriz de evaluación de la propuesta

Dimensión de evaluación	Criterios	Escala
Pertinencia	Responde a la problemática identificada	Bajo / medio / alto
Coherencia	Articula objetivos, fases, herramientas e indicadores	Bajo / medio / alto
Viabilidad	Puede implementarse con recursos institucionales	Bajo / medio / alto
Innovación	Incorpora herramientas prospectivas y digitales	Bajo / medio / alto
Impacto	Mejora la calidad decisional y el liderazgo estratégico	Bajo / medio / alto
Sostenibilidad	Puede mantenerse en el tiempo	Bajo / medio / alto

13. Resultados esperados

Con la implementación del MITDE-Liderazgo se espera mejorar la calidad, oportunidad y efectividad de las decisiones estratégicas en el Ejército del Perú. Asimismo, se espera fortalecer el liderazgo estratégico mediante una conducción más racional, deliberativa, prospectiva y evaluable. Otro resultado esperado es la reducción de sesgos decisionales, la mejora de la articulación entre dependencias, la generación de memoria institucional y la incorporación de lecciones aprendidas en futuros procesos de decisión.

De manera específica, se espera que el modelo permita incrementar la trazabilidad de las decisiones, fortalecer el consenso técnico, mejorar la evaluación de riesgos, elevar la percepción de efectividad institucional y consolidar una cultura de decisión basada en evidencia. Además, la propuesta contribuirá a cerrar la brecha identificada entre la calidad percibida de las decisiones y su impacto real sobre el desempeño institucional.

14. Viabilidad de la propuesta

La propuesta es viable porque se sustenta en recursos institucionales existentes, como el Estado Mayor General, las dependencias de planeamiento, las escuelas de formación y

perfeccionamiento, los órganos de asesoramiento y los oficiales con experiencia estratégica. Además, el avance de la investigación señala que existe disponibilidad de recursos humanos, bibliográficos, metodológicos y tecnológicos para abordar la problemática vinculada con la optimización del proceso de toma de decisiones y el fortalecimiento del liderazgo estratégico.

Su implementación puede realizarse gradualmente, sin requerir una transformación estructural inmediata. En una primera etapa, puede aplicarse como experiencia piloto en una decisión estratégica priorizada. Posteriormente, puede ajustarse e institucionalizarse mediante una directiva interna, un manual operativo y un programa de capacitación. Esta gradualidad permite reducir resistencias, validar el modelo en la práctica y asegurar su sostenibilidad.

15. Síntesis de la propuesta

El MITDE-Liderazgo constituye una respuesta técnica, innovadora y viable frente a la realidad problemática identificada en la investigación. Su valor principal radica en articular la toma de decisiones con el liderazgo estratégico mediante un modelo institucional que integra diagnóstico, prospectiva, consulta experta, análisis multicriterio, implementación, monitoreo y evaluación de impacto. De este modo, la propuesta busca superar la dependencia exclusiva de la experiencia individual y avanzar hacia una cultura decisional estratégica basada en evidencia, doctrina, deliberación y aprendizaje organizacional.

En consecuencia, la propuesta no pretende sustituir la autoridad del líder estratégico, sino fortalecerla. El líder mantiene la responsabilidad final de decidir; sin embargo, decide con mejor información, mayor respaldo técnico, menor sesgo, mayor trazabilidad y mecanismos de evaluación posteriores. Por ello, el MITDE-Liderazgo se proyecta como una herramienta institucional para mejorar la calidad de las decisiones estratégicas, fortalecer el liderazgo y contribuir a la transformación del Ejército del Perú.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, C. (2012). *Creative thinking for senior leaders: An essay on creative thinking for military professionals*.
- Allen, C., & Coates, B. (2009). *Strategic decision making paradigms: a primer for senior leaders*.
[https://ssl.armywarcollege.edu/DCLM/pubs/Strategic%20Decision%20making%20\(Allen%20Coates%20July%202009\)%20final.pdf](https://ssl.armywarcollege.edu/DCLM/pubs/Strategic%20Decision%20making%20(Allen%20Coates%20July%202009)%20final.pdf)
- Allison, G. T. (1988). Conceptual models and the Cuban missile crisis. *American Political Science Review*, 63(3), 689–718. <https://doi.org/10.2307/1954423>
- Allison, G. T., & Zelikow, P. (1999). *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis* (2nd ed.). Longman.
- Allison, G. T., & Zelikow, P. (1999). *Essence of decision: Explaining the Cuban Missile Crisis* (2nd ed.). Longman.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6)
- Cabeza, L., Muñoz, A., & Vivero, S. (2004). *Aproximación al proceso de toma de decisiones en la empresa barranquillera. Pensamiento y Gestión: Revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, 17, 1-38.
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64601701.pdf>.
- Cartilla de Liderazgo Estratégico de la Escuela de Guerra del Ejército de EE. UU - USAWC (2010)
- Castillo, M. (2006). *Toma de decisiones en las empresas: entre el arte y la técnica*. Universidad de los Andes.
[https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=Hmx8EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA19&dq=Castillo,+M.+\(2006\).+Toma+de+decisiones+en+las+empresas:+entre+el+arte](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=Hmx8EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA19&dq=Castillo,+M.+(2006).+Toma+de+decisiones+en+las+empresas:+entre+el+arte)

+y+la+t%C3%A9cnica&ots=u9eTAB4SPz&sig=ct5kiSjYcz7PBosoVWoFgXOmQXs#v
=onepage&q&f=false.

Cojocar, W (2013) *El liderazgo adaptable en el proceso de toma de decisiones militares*

Constitución Política del Perú (1993)

Contreras Machado, J. L. (2024). Toma de decisiones estratégicas en la defensa nacional: Un abordaje desde la inteligencia artificial. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*.

<https://revistacientifica.esge.edu.pe/index.php/esge/article/download/47/48>

Contreras, F (2011) *Liderazgo: Perspectivas de desarrollo e investigación*.

Dueñas, L. (2015). *Proceso militar en la toma de decisiones en el nivel estratégico-Ecuador* [Tesis de maestría, Universidad de las Fuerzas Armadas de Ecuador]. Repositorio Institucional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <https://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/10932>.

Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17–37. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130904>

Espin, E., & Tello, P. (2019). *Propuesta del proceso militar de toma de decisiones a nivel estratégico* [Tesis de maestría, Universidad de las Fuerzas Armadas de Ecuador]. Repositorio Dspace. <https://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/handle/21000/20390>.

Espinoza, C. (2011). *Toma de decisiones del Ecuador en la Organización de los Estados Americanos-Ecuador* [Tesis de especialización, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales]. Repositorio Digital FLACSO Ecuador. <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/9282>.

Espinoza, J. (2018). *Incidencia de los estilos de toma de decisiones en la relación entre liderazgo y desempeño organizacional en un grupo de directivos de Colombia, Ecuador y Perú-Colombia* [Tesis doctoral, Universidad del Rosario de Colombia]. Repositorio Institucional EdocUR. <https://repository.urosario.edu.co/items/9b89c470-43c8-4367-b473-56d455076544>

Fernández-Montesinos, F. (2017). *Reflexiones sobre el liderazgo estratégico militar del siglo XXI. Aspectos del liderazgo estratégico: liderazgo y gestión del cambio* (III).

https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2017/DIEEEA31-

[2017 Liderazgo Estrategico TerceraParte FAFM.pdf](#)

Gerras, S. (2008). *Think critically about critical thinking: a fundamental guide for strategic Leaders.*

<https://events.tvworldwide.com/tvwimages/fedexec/Thinking%20Critically%20About%20Critical%20Thinking%20Col%20Gerras.pdf>

Gerras, S. (2010). *Strategic Leadership Primer* (3rd ed.). U.S. Army War College.

https://www.researchgate.net/publication/235049405_Strategic_Leadership_Primer_Third_Edition

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2016). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw Hill.

Herrera Llerena, M. Á. (2021). *Proceso Militar de Toma de Decisiones en Operaciones de Guerra no Convencional en el VRAEM, 2020* [Tesis de grado]. Repositorio

institucional de la Escuela Superior de Guerra del Ejército.

<http://repositorio.esge.edu.pe/items/404a003d-6430-463d-901f-14a3ef3e3e80>

Holsti, O. (1989). *Models of International Relations and Foreign Policy* [Modelos de Relaciones Internacionales y Política Exterior]. *Diplomatic history*, 13 (1), 15-44.

<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/3e961632-86e3-4615-9b27-6f32b4435b0d/content>

Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). *Achieving and maintaining strategic competitiveness.*

Academy of Management Executive, 19(4), 63–77.

Jing, F.F., & Avery, G.C. (2008). *Missing links in understanding the relationship between leadership and organizational performance* [Eslabones perdidos para comprender la relación entre liderazgo y desempeño organizacional]. *International Business and*

Economics Research Journal, 7(5), 67-78. <https://doi.org/10.19030/iber.v7i5.3256>

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: Can it be taught? *Long Range Planning*, 31(1), 120–129.

Manual del Departament of Defense del Western Hemisphere Institute of Security Cooperation (2012) *Liderazgo en el Ejército*

Manual del Ejército (2000) *Liderazgo*

Martinez, S., & Galvin, T. (2017). *Strategic Leadership Primer* (4th ed.). U.S. Army War College. https://ssl.armywarcollege.edu/DCLM/pubs/Strategic_Leadership_Primer.pdf

Melchi, A. (2022). *Ensayo de estrategia*. <https://www.clubensayos.com/Negocios/Ensayo-de-estrategia/5452096.html>

Ministerio de Defensa. (2017). *Modelo de liderazgo nivel estratégico*. <https://armada.defensa.gob.es/ArmadaPortal/ShowProperty?nodePath=/BEA%20Repository/Desktops/Portal/ArmadaEspannola/Pages/mardigitaldocinstituc/00docu-institucional-armada%20/07modelo-liderazgo-armada/01modeloliderazgo-es/docmodeloliderazgo/archivo>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Estrategia safari: Una guía por el paisaje de la estrategia*.

https://www.academia.edu/7801358/SAFARI_A_LA ESTRATEGIA_Una_visita_guiada_por_la_jungla_del_management_estrat%C3%A9gico

Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246–275.

Molina-Zuleta, J. (2012).. Universidad Militar Nueva Granada.

https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/9176/MolinaZuletaJahirsini_o2012.pdf

- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage.
- Palmer-Capellan, N., & Sniffin, P. (2018). *Introduction to ethical reasoning: ethical paradigms as decision criteria*.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Ponce, J. (2006) *Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora*. *Interciencia*, 31(8), 577-582.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33911905>
- Poma Cornejo, J. Á. (2024). *Cultura organizacional y toma de decisiones de los oficiales de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú* [Tesis de maestría]. Repositorio institucional ESGE.
<https://repositorio.esge.edu.pe/bitstreams/59097976-0d56-49c0-a4fb-df28f8b5de2f/download>
- Pozo, J. (2022). *Técnica DELPHI y la toma de decisiones estratégicas en el Ejército del Perú-Perú* [Tesis de maestría, Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado]. Repositorio de la Escuela Superior de Guerra del Ejército.
<http://repositorio.esge.edu.pe/handle/20.500.14141/115?show=full>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Sánchez, M. (2009). *La toma de decisiones en seguridad nacional: caso convenio base de manta bajo los modelos teóricos-Ecuador* [Tesis de maestría, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales]. Repositorio digital FLACSO Ecuador.
<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/3102>.
- Scott, R., & Davis, G. (2000) *Organizations and Organizing. Rational, Natural and Open Systems Perspectives* (1ra ed.). Prentice Hall.
- Shambach, S. (2004). *Strategic Leadership Primer* (2nd ed.). U.S. Army War College.
- Simon, H. A. (1957). *Models of man: Social and rational*. Wiley.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior* (4th ed.). Free Press. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

- Simoneau-Byrne, F. (2025). *Decision-making and cultural factors in combat: a study of strategic choices in naval operations*. Proelium Journal.
- Stogdill, R.M. (1975). *The evolution of leadership theory [La evolución de la teoría del liderazgo]*. *Academy of Management Proceedings*, 1, 4-6.
<https://doi.org/10.1177/107179199600300102>.
- Van Seters, D. A., & Field, R.H. (1990). *The evolution of leadership theory [Teoría de la evolución del liderazgo]*. *Journal of organizational change management*, 3(3), 29-45.
DOI: <https://doi.org/10.1108/09534819010142139>
- Vera, P (2019) *Transformación militar, esfuerzo y compromiso institucional*
- Vera, P (2022) *Liderazgo estratégico en el Ejército. Roles y competencias esenciales*
- Woods, G (2018). *Organize your thoughts about organizations*.

ANEXOS



ANEXO 1



MATRIZ DE CONSISTENCIA

Matriz de Consistencia

Título de la investigación: **LA TOMA DE DECISIONES Y SU CONTRIBUCIÓN AL LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ, 2025**

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables y Dimensiones	Metodología
Problema Principal: ¿En qué medida la toma de decisiones contribuye al liderazgo estratégico en el Ejército del Perú, 2025? Problemas Específicos: ¿En qué medida los modelos de toma de decisiones empleados en el Ejército influyen en el ejercicio del liderazgo estratégico?	Objetivo General: Establecer la contribución de la toma de decisiones en el ejercicio del liderazgo estratégico en el Ejército del Perú, 2025. Objetivos Específicos: Analizar los modelos de toma de decisiones utilizados en el Ejército y su influencia en el liderazgo estratégico.	Hipótesis General La toma de decisiones contribuye de manera significativa al liderazgo estratégico en el Ejército del Perú, 2025; en la medida que mejora la calidad de las decisiones y fortalece las competencias del líder. Hipótesis Específica La aplicación de modelos de toma de decisiones influye positivamente en el ejercicio del liderazgo estratégico.	Variable 1: Toma de decisiones Dimensiones Modelos de toma de decisiones Competencias del decisor Variable 2: Liderazgo estratégico Dimensiones Ejercicio del liderazgo Efectividad	Enfoque de Investigación Cuantitativo Tipo de Investigación: Aplicada Nivel de investigación: correlacional-explicativo Diseño de Investigación: No experimental - Transaccional Población: Generales de División Generales de Brigada Muestra: Formula estadística para poblaciones finitas

¿Cómo inciden las competencias profesionales de los líderes en la calidad de la toma de decisiones estratégicas?	Identificar las competencias que fortalecen la toma de decisiones en los líderes estratégicos del Ejército.	El desarrollo de competencias profesionales en los líderes mejora la calidad de toma de decisiones estratégicas.		Técnica: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Técnica de procesamiento de datos: Microsoft Excel IBM SPSS
--	---	--	--	--

ANEXO 2



MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Matriz de Operacionalización de las variables

Título de la investigación: **LA TOMA DE DECISIONES Y SU CONTRIBUCIÓN AL LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ, 2025**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de valores	Niveles y rango
Toma de decisiones	Modelos de toma de decisiones	- Uso de métodos - Análisis de cursos de acción - Doctrina	1, 2, 3, 4, 5	- Totalmente en desacuerdo - En desacuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - De acuerdo - Totalmente de acuerdo	- Muy bajo (0-20) - Bajo (21-40) - Medio (41-60) - Alto (61-80) - Muy alto (81-100)
	Competencias del decisor	- Pensamiento crítico - Experiencia - Juicio - Inteligencia emocional	6, 7, 8, 9, 10		
	Ejercicio del liderazgo	- Influencia - Visión - Dirección	11, 12, 13, 14, 15		
	Efectividad	- Logro de objetivos - Impacto	16, 17, 18, 19, 20		
Liderazgo estratégico					

ANEXO 3



FICHA TÉCNICA DE LOS INSTRUMENTOS

Ficha técnica del instrumento

Aspecto	Descripción
Denominación del instrumento	Cuestionario sobre toma de decisiones y liderazgo estratégico en el Ejército del Perú.
Autor original	Instrumento de elaboración propia, diseñado en función de las variables, dimensiones e indicadores de la investigación.
Autor de adaptación	No aplica, debido a que no se adaptó un instrumento externo. El cuestionario fue construido por los investigadores Cid Chabrian Díaz Gamarra y César Augusto Flores Gambetta, en coherencia con la matriz de operacionalización del estudio.
Año de elaboración	2025.
Dimensiones	Variable 1: Toma de decisiones: modelos de toma de decisiones y competencias del decisor. Variable 2: Liderazgo estratégico: ejercicio del liderazgo y efectividad.
Objetivo	Recoger información empírica sobre la toma de decisiones y su contribución al liderazgo estratégico en el Ejército del Perú, 2025, a partir de la percepción de oficiales vinculados al nivel estratégico institucional.
Administración	Individual, directa y anónima. El instrumento fue aplicado a oficiales del Ejército del Perú vinculados al nivel estratégico, previa explicación de las instrucciones y finalidad académica del estudio.
Duración aproximada	Entre 15 y 20 minutos.
N.º de ítems	20 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: modelos de toma de decisiones, competencias del decisor, ejercicio del liderazgo y efectividad.
Descripción	El instrumento está constituido por afirmaciones cerradas de respuesta tipo Likert. Permite medir la percepción de los participantes respecto a los modelos decisionales, competencias profesionales del decisor, ejercicio del liderazgo estratégico y efectividad de las decisiones. La escala empleada fue: 1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo y 5 = totalmente de acuerdo.
Adaptación	No corresponde adaptación de instrumento externo. El cuestionario fue elaborado específicamente para el estudio, debido a la ausencia de instrumentos plenamente validados en

	el contexto militar peruano que integren simultáneamente toma de decisiones estratégicas y liderazgo estratégico.
Validez	La validez se estableció mediante juicio de expertos, quienes evaluaron la pertinencia, claridad, coherencia y relevancia de los ítems respecto de las variables, dimensiones e indicadores de la investigación. Este procedimiento permitió garantizar la validez de contenido del cuestionario.
Confiabilidad	La confiabilidad fue determinada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, a partir de los datos obtenidos en la aplicación del instrumento. Este procedimiento permitió verificar la consistencia interna de los ítems que conforman el cuestionario.
Otros que considere	El instrumento fue coherente con el enfoque cuantitativo, el tipo aplicado, el nivel correlacional-explicativo y el diseño no experimental transeccional de la investigación. Además, los resultados se interpretaron mediante rangos porcentuales: 0–20 % = muy bajo, 21–40 % = bajo, 41–60 % = medio, 61–80 % = alto y 81–100 % = muy alto.

ANEXO 4



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

CRITE	INDICADOR	DEFICIENTE				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE			
		00-				21-				41-60%				61-				81-100%			
		0	6	1	1	21	26	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	81	8	9	9
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																		X		
2. OBJETIVO	Está expresado en Capacidades observables																		X		
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																		X		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento																		X		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad con respecto a las variables de investigación																		X		
6. INTENCIONALIDA D	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																		X		
7.	Basado en aspectos teóricos de conocimiento																		X		
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones																		X		
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																		X		
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable																		X		

II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

.....

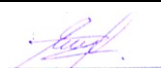
.....

.....**APLICABLE**.....

.....

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

88.00

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	Nº DE TELÉFONO
Lima, 28 de abril del 2026	43696474		975459809

VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: "TOMA DE DECISIONES Y SU CONTRIBUCIÓN AL LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ, 2025"			
I. DATOS DEL EXPERTO:			
a.	Apellidos y nombres	: Vega Figueroa Enver	
b.	Grado académico-profesión	: Doctor en Desarrollo y Seguridad Estrategica	
c.	D.N.I.	: 15738509	
d.	N° de teléfono	: 977694190	
e.	Lugar y fecha	: Lima, 28 de abril de 2026	
Firma		: 	
II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)			
a.	Autor(es) del instrumento	: Díaz Gamarra Cid Flores Gambetta César	
b.	Institución a la que pertenece:	Ejército del Perú	
c.	Método de investigación explicativo	: Correlacional	
d.	Técnica de recolección de Datos estructurado	: Cuestionario	
III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración De: 0 a 1
01	Diseño	Los ítems corresponden a las variables de estudio Permite obtener datos cuantificables	0.90
02	Organización	Presenta distribución lógica de contenidos. Están ordenados por dimensiones y variables	0.85
03	Estructuración	Está redactado en forma clara y técnica Mantiene coherencia interna Evita ambigüedad y doble interpretación	0.90
04	Secuencial	Sigue una progresión lógica. Avanza de aspectos generales a específicos.	0.85
05	Conectividad	Guarda relación con los objetivos específicos Existe coherencia entre variables y dimensiones.	0.90
06	Intencionalidad	El contenido del cuestionario se orienta al problema investigado Las preguntas responden al objetivo de la investigación Contribuyen a la comprobación de hipótesis.	0.90
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	0.90
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	0.85
09	Orientación a solución de problemas	Será útil para la toma de decisiones Aporta evidencia para propuestas de mejora.	0.85
10	Análisis e interpretación	Generan datos aptos para análisis estadístico. Permiten analizar relaciones entre variables. Los datos obtenidos responden a objetivos e hipótesis.	0.90
IV. RESULTADO DE VALORACIÓN: 88%		V. OPINIÓN DE APLICACIÓN APLICABLE PARA LA PRESENTE INVESTIGACIÓN	
Aspectos para la valoración - Validada por TRES expertos, con grado académico de maestro/doctor. - Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85% - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75			

JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Título: "TOMA DE DECISIONES Y SU CONTRIBUCIÓN AL LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ, 2025"

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

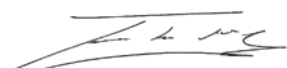
CRITE	INDICADOR	DEFICIENTE				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE			
		00-				21-				41-60%				61-80%				81-100%			
		0	6	1	1	21	26	3	3	4	4	5	5	6	6	7	76	8	8	9	9
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																		X		
2. OBJETIVO	Está expresado en capacidades observables																		X		
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																		X		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento																		X		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad con respecto a las variables de investigación																		X		
6. INTENCIONALIDA D	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																		X		
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos de conocimiento																		X		
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones																		X		
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																		X		
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable																		X		

II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

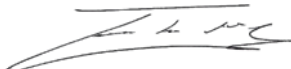
.....
.....
.....APLICABLE.....
.....

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

90.00

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	Nº DE TELÉFONO
Lima, 29 de abril del 2026	43696474		975459809

VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: “TOMA DE DECISIONES Y SU CONTRIBUCIÓN AL LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ, 2025”			
VI. DATOS DEL EXPERTO:			
a.	Apellidos y nombres	: Angulo Arguedas José Luis	
b.	Grado académico-profesión	: Doctor en Administración – Oficial EP	
c.	D.N.I.	: 43696474	
d.	N° de teléfono	: 975459809	
e.	Lugar y fecha	: Lima, 27 de abril de 2026	
f.	Firma		
VII. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)			
e.	Autor(es) del instrumento	: Díaz Gamarra Cid Flores Gambetta César	
f.	Institución a la que pertenece:	Ejército del Perú	
g.	Método de investigación	: Correlacional explicativo	
h.	Técnica de recolección de Datos	: Cuestionario estructurado	
VIII. ASPECTOS DE EVALUACIÓN			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración
			De: 0 a 1
01	Diseño	Los ítems corresponden a las variables de estudio Permite obtener datos cuantificables	0.90
02	Organización	Presenta distribución lógica de contenidos. Están ordenados por dimensiones y variables	0.90
03	Estructuración	Está redactado en forma clara y técnica Mantiene coherencia interna Evita ambigüedad y doble interpretación	0.90
04	Secuencial	Sigue una progresión lógica. Avanza de aspectos generales a específicos.	0.90
05	Conectividad	Guarda relación con los objetivos específicos Existe coherencia entre variables y dimensiones.	0.90
06	Intencionalidad	El contenido del cuestionario se orienta al problema investigado Las preguntas responden al objetivo de la investigación Contribuyen a la comprobación de hipótesis.	0.90
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	0.90
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	0.90
09	Orientación a solución de problemas	Será útil para la toma de decisiones Aporta evidencia para propuestas de mejora.	0.90
10	Análisis e interpretación	Generan datos aptos para análisis estadístico. Permiten analizar relaciones entre variables. Los datos obtenidos responden a objetivos e hipótesis.	0.90
IX. RESULTADO DE VALORACIÓN: 90%		X. OPINIÓN DE APLICACIÓN APLICABLE PARA LA PRESENTE INVESTIGACIÓN	
Aspectos para la valoración - Validada por TRES expertos, con grado académico de maestro/doctor. - Debe aplicarse la prueba de la “V” de Aiken - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85% - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75			

JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Título: “TOMA DE DECISIONES Y SU CONTRIBUCIÓN AL LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ, 2025”

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE			
		00-20%				21-40%				41-60%				61-80%				81-100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																				X
2. OBJETIVO	Está expresado en capacidades observables																				X
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																				X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento																				X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad con respecto a las variables de investigación																				X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																				X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos de conocimiento																				X
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones																				X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																				X
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable																				X

II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

.....
.....
.....APLICABLE.....
.....

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95.00

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	Nº DE TELÉFONO
Lima, 27 de abril del 2026	10303675		988884013

VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: "TOMA DE DECISIONES Y SU CONTRIBUCIÓN AL LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ, 2025"			
XI. DATOS DEL EXPERTO: a. Apellidos y nombres : Inocente Espinoza Manuel Augusto b. Grado académico-profesión : Doctor en Ciencias de la Educación– Oficial EP c. D.N.I. : 10303675 d. N° de teléfono : 988884013 e. Lugar y fecha : Lima, 29 de abril de 2026 f. Firma  :			
XII. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista) i. Autor(es) del instrumento : Díaz Gamarra Cid Flores Gambetta César j. Institución a la que pertenece: Ejercito del Perú k. Método de investigación : Correlacional explicativo l. Técnica de recolección de Datos : Cuestionario estructurado			
XIII. ASPECTOS DE EVALUACIÓN			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración De: 0 a 1
01	Diseño	Los ítems corresponden a las variables de estudio Permite obtener datos cuantificables	0.95
02	Organización	Presenta distribución lógica de contenidos. Están ordenados por dimensiones y variables	0.95
03	Estructuración	Está redactado en forma clara y técnica Mantiene coherencia interna Evita ambigüedad y doble interpretación	0.95
04	Secuencial	Sigue una progresión lógica. Avanza de aspectos generales a específicos.	0.95
05	Conectividad	Guarda relación con los objetivos específicos Existe coherencia entre variables y dimensiones.	0.95
06	Intencionalidad	El contenido del cuestionario se orienta al problema investigado Las preguntas responden al objetivo de la investigación Contribuyen a la comprobación de hipótesis.	0.95
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	0.95
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	0.95
09	Orientación a solución de problemas	Será útil para la toma de decisiones Aporta evidencia para propuestas de mejora.	0.95
10	Análisis e interpretación	Generan datos aptos para análisis estadístico. Permiten analizar relaciones entre variables. Los datos obtenidos responden a objetivos e hipótesis.	0.95
XIV. RESULTADO DE VALORACIÓN: 95%		XV. OPINIÓN DE APLICACIÓN APLICABLE PARA LA PRESENTE INVESTIGACIÓN	
<u>Aspectos para la valoración</u> - Validada por TRES expertos, con grado académico de maestro/doctor. - Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85% - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75			

ANEXO 5



CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad del instrumento “**Toma de decisiones y liderazgo estratégico**” fue determinada mediante el coeficiente **Alfa de Cronbach**, debido a que el cuestionario está compuesto por ítems politómicos organizados en una escala tipo Likert de cinco niveles. Para ello, se consideró una **prueba piloto aplicada a 8 oficiales**, con el propósito de verificar la consistencia interna de los 20 ítems antes de su aplicación definitiva.

Fórmula del Alfa de Cronbach

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

Donde: Al reemplazar los valores obtenidos en la prueba piloto, se obtuvo:

$$\alpha = \frac{20}{19} \left[1 - \frac{9.4385}{43.8296} \right] = 0.826$$

El resultado obtenido fue $\alpha = 0.826$, lo cual evidenció una **confiabilidad buena**. En consecuencia, se concluyó que el instrumento presentó adecuada consistencia interna, dado que los ítems guardaron coherencia entre sí y permitieron medir de manera estable las variables **toma de decisiones y liderazgo estratégico**. Por tanto, el cuestionario fue considerado pertinente para su aplicación definitiva en la investigación.

ANEXO 6



INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

Sección I

Estimado participante:

El presente instrumento forma parte de una investigación realizada por egresados de la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Post Grado que cursaron la maestría en Estrategia y Geopolítica. Los datos recopilados serán anónimos y tratados de forma confidencial para fines exclusivamente académicos. Por lo tanto, de manera voluntaria, **SÍ () NO ()** doy mi consentimiento para participar en la investigación titulada “Toma de decisiones y su contribución al liderazgo estratégico del Ejército del Perú, 2026”. Asimismo, autorizo que los resultados de la presente investigación se publiquen manteniendo mi anonimato.

Instrucciones para el llenado:

Esta encuesta será auto-administrada. Por favor, lea cada enunciado cuidadosamente y marque con una X el nivel de aprobación que mejor refleje su experiencia, utilizando la escala de Likert proporcionada:

Totalmente en Desacuerdo (1)	En Desacuerdo (2)	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo (3)	De Acuerdo (4)	Totalmente de Acuerdo (5)
------------------------------------	-------------------------	------------------------------------	-------------------	---------------------------------

Nº	ITEM	Totalmente en Desacuerdo (1)	En Desacuerdo (2)	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo (3)	De Acuerdo (4)	Totalmente de Acuerdo (5)
	Sección II: Toma de decisiones					
1	En mi dependencia se aplican modelos estructurados para la toma de decisiones					
2	Se utilizan métodos analíticos para evaluar cursos de acción					
3	La doctrina institucional guía el proceso de toma de decisiones estratégicas					
4	Se integra información de diversas fuentes antes de decidir					
5	Se evalúan sistemáticamente los riesgos antes de tomar decisiones					
6	Los decisores demuestran pensamiento crítico al tomar decisiones					
7	La experiencia profesional influye en la calidad de las decisiones					
8	Los decisores mantienen un adecuado juicio bajo presión					
9	La inteligencia emocional contribuye a mejores decisiones					
10	Los decisores analizan adecuadamente escenarios complejos					
	Sección III: Liderazgo estratégico					

11	Los líderes comunican adecuadamente la visión estratégica					
12	Las decisiones fortalecen la conducción institucional					
13	Los líderes influyen positivamente en sus subordinados					
14	Existe coherencia entre decisiones y objetivos estratégicos					
15	Los líderes se adaptan a cambios del entorno estratégico					
16	Las decisiones contribuyen al logro de los objetivos institucionales					
17	Las decisiones estratégicas generan resultados efectivos					
18	Las decisiones se toman oportunamente					
19	Las decisiones tienen impacto positivo en la organización					
20	La calidad de las decisiones mejora el desempeño institucional.					

ANEXO 7



AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

La muestra fue seleccionada entre los Generales de División y Brigada de todo el Perú, por ende, no se limita a una dependencia específica, ni tampoco a una región geográfica en particular.

ANEXO 8



CONSENTIMIENTO INFORMADO

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigadores:

Cid Chabriar Díaz Gamarra y César Augusto Flores Gambetta

Título de Tesis:

Toma de decisiones y su contribución al liderazgo estratégico en el Ejército del Perú, 2025.

Propósito del estudio

Le invitamos a participar en la investigación titulada Toma de decisiones y su contribución al liderazgo estratégico en el Ejército del Perú, 2025, cuyo objetivo es: Establecer la contribución de la toma de decisiones en el ejercicio del liderazgo estratégico en el Ejército del Perú, 2025.

Esta investigación es desarrollada por un postulante a obtener el grado de magíster aprobado por la autoridad correspondiente y cuyo impacto será aportar un instrumento validado que diagnostique La indagación científica de los estudiantes de Maestría en Estrategia y Geopolítica

Procedimiento

Si usted decide participar en la investigación, se realizarán los siguientes procedimientos:

1. Se aplicará una encuesta donde se recogerán datos personales y algunas preguntas relacionadas con la investigación.

La encuesta tendrá un tiempo aproximado de 10 minutos

2. Las respuestas al cuestionario serán codificadas mediante un número de identificación para garantizar el anonimato de los participantes.

Participación voluntaria (principio de autonomía): Usted tiene la libertad de formular todas las preguntas necesarias para aclarar sus dudas antes de decidir su participación, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación, si no desea continuar, puede hacerlo sin ningún problema.

Riesgo (principio de no maleficencia):

Se informa que no existen riesgos o daños asociados a su participación en la investigación. Sin embargo, si alguna pregunta le resulta incómoda, tiene la libertad de optar por no responderla.

Beneficios (principio de beneficencia):

Los resultados de la investigación se compartirán con la institución al finalizar la investigación. No se otorgará ningún beneficio económico ni de otra índole a los participantes. Aunque el estudio no tiene impacto directo en la salud individual, sus resultados pueden contribuir al bienestar de la salud pública.

Confidencialidad (principio de justicia):

Los datos recolectados son anónimos y no permitirán la identificación de los participantes, garantizando que la información proporcionada sea completamente confidencial y no será utilizada para ningún propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo la custodia del investigador principal y serán eliminados de manera adecuada después de un periodo determinado.

Problemas o preguntas:

Si tiene preguntas sobre la investigación, puede contactar con el investigador.

CONSENTIMIENTO: Acepto voluntariamente participar en este estudio. Recibiré una copia firmada de este consentimiento.

Participante

Investigadores:

Nombre y apellido, DNI y firma: **Cid Chabriar Díaz Gamarra 43676721**



Nombre y apellido, DNI y firma: **César Augusto Flores Gambetta 43757217**



Investigadores:

Nombre y apellido, DNI y firma: **Jose Luis Angulo Arguedas 43696474**

