

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSGRADO**



TESIS

**Resiliencia y Liderazgo transformacional de los estudiantes de La Escuela
Superior De Guerra – Escuela de Post Grado 2024**

AUTOR:

**Bach. Hans Rubio Machuca
(orcid.org/0009-0003-2969-5280)**

**Para optar al Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES
Con Mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico**

ASESOR:

**DR. José Manuel PALACIOS SANCHEZ
(orcid.org/0000-0002-1267-5203)**

**LNEA DE INVESTIGACIÓN
Evaluación Estratégica**

2025

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 016 – 2025/ DGI

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los veintinueve (29) días del mes de agosto del año dos mil veinticinco, siendo las 09:00 horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

❖	Doctora	LILIANA RODRIGUEZ SAAVEDRA	Presidente
❖	Maestro	JESUS MIGUEL NUÑEZ AGUIRRE	Secretario
❖	Doctor	EDMUNDO WENCESLAO DIAZ KOBASHIKAWA	Vocal

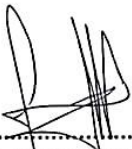
Designados según Resolución de Exedito para Sustentación de Tesis N° 016-2025/SIE/DGI/ESGE-EPG del 11 de agosto de 2025, para evaluar la sustentación presencial y defensa de la Tesis de Grado titulada "RESILIENCIA Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA – ESCUELA DE POST GRADO 2024", presentado por el Bachiller RUBIO MACHUCA HANS, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45° de la Ley Universitaria N° 30220.

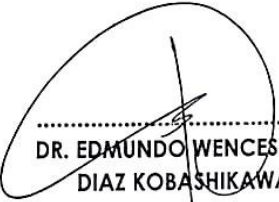
Luego de atender la sustentación presencial, defensa de la tesis de grado y realizadas las preguntas de rigor, el jurado acordó concederle la calificación de APRUEBA POR MAYORÍA (I.S.)

En mérito del cual, el jurado APRUEBA (aprueba / no aprueba) que se le otorgue el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico.

Firmado, en Chorrillos a los veintinueve (29) días del mes de agosto del año dos mil veinticinco.


DRA. LILIANA
RODRIGUEZ SAAVEDRA
PRESIDENTE


MG. JESUS MIGUEL
NUÑEZ AGUIRRE
SECRETARIO


DR. EDMUNDO WENCESLAO
DIAZ KOBASHIKAWA
VOCAL

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis es un homenaje a mi abuelo, quien fue un héroe anónimo en el conflicto del 41, quien lo dio todo por su país y nunca espero ningún reconocimiento más que el cumplimiento del deber, a mis padres, que con su ejemplo forjaron la persona que soy hoy en día, cuya sabiduría, apoyo y amor han sido fundamentales para mi crecimiento y desarrollo personal en cada momento de mi vida, a mis hermanos caídos en el vraem que dejaron un vacío en vuestras familias.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más profundo y sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que contribuyeron al desarrollo y culminación de la presente investigación. De manera especial, a mi asesor de tesis, por su orientación, dedicación y valioso acompañamiento académico; a los docentes y compañeros de la Escuela Superior de Guerra del Ejército, por los conocimientos compartidos y el enriquecedor ambiente de aprendizaje; a mis Padres, por su apoyo incondicional, comprensión y permanente motivación, pilares fundamentales durante este proceso, cuya colaboración hizo posible la ejecución del estudio. Asimismo.

INDICE

PORTADA.....	i
ACTA DE SUSTENTACIÓN.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
INDICE.....	v
INDICE DE TABLAS... ..	vii
INDICE DE FIGURAS... ..	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
REPORTE DE SIMILITUD.....	xi
DECLARACION JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO.....	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
 CAPÍTULO I : EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Justificación de la investigación	4
1.3 Delimitación de la investigación	5
1.4 Limitaciones de la investigación	5
1.5 Formulación del problema.....	6
1.6 Objetivos de la investigación	7
 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de la investigación.	8
2.2 Bases Teóricas.....	18
2.3 Hipótesis	31
 CAPITULO III: METODOLOGÍA	
3.1 Enfoque de investigación	32
3.2 Tipo de Investigación	32
3.3 Nivel de Investigación	32
3.4 Diseño de Investigación	33
3.5 Población y muestra de estudio	34
3.6 Variables de investigación.....	35
3.7 Operacionalización de las Variables	36
3.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	38
3.9 Técnica de procesamiento y análisis de datos	41

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 <i>Análisis descriptivo</i>	43
4.2 <i>Análisis Inferencial</i>	57
4.3 <i>Análisis Complementaria</i>	58

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS..... 64

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 <i>Conclusiones</i>	69
6.2 <i>Recomendaciones</i>	72
REFERENCIAS	74

ANEXOS

ANEXO1 <i>Matriz de Consistencia</i>	85
ANEXO2 <i>Instrumento de Recolección de Datos</i>	89
ANEXO3 <i>Validación del Instrumento de Recolección de Datos</i>	94
ANEXO4 <i>Confiabilidad del Instrumento</i>	101
ANEXO5 <i>Autorización para la recolección de Datos</i>	108
ANEXO6 <i>Compromiso Ético</i>	110
ANEXO7 <i>Hoja de Datos Personales</i>	112
ANEXO8 <i>Aporte de la Investigación</i>	114
ANEXO9 <i>Base de Análisis Estadístico</i>	116
ANEXO10 <i>CD Conteniendo la Tesis</i>	117

INDICE DE TABLAS

Tabla N°1. Tabla de Operacionalización de las variables.....	35
Tabla N°2. Resumen de procesamiento de casos	39
Tabla N°3. Resiliencia	39
Tabla N°4. Resultado de validación de Expertos	41
Tabla N°5. Medidas de Tendencia	42
Tabla N°6. Resiliencia	44
Tabla N° 7. Dimensión Física	45
Tabla N° 8. Dimensión Emocional	46
Tabla N° 9. Dimensión Mental.....	47
Tabla N°10. Dimensión Espiritual.....	48
Tabla N°11. Liderazgo transformacional	49
Tabla N°12. Influencia Idealizada nfluencia Idealizada	50
Tabla N°13. Estimulación Intelectual	51
Tabla N°14. Consideración Individualizada.....	52
Tabla N°15. Motivación Inspiracional	53
Tabla N°16. Cálculo de mínimos y máximos Variable Resiliencia	54
Tabla N°17. Regla de Baremos	55
Tabla N°18. Cálculo de mínimos y máximos Dimensiones Variable 1.....	56
Tabla N°19	56
Regla de Baremos, Niveles de Liderazgo transformacional de los estudiantes de posgrado de la Escuela de Guerra del Perú	56
Tabla N°20. Pruebas de normalidad	57
Tabla N°22. Prueba de hipótesis Específica 1.....	59
Tabla N°23. Prueba de hipótesis Específica 2.....	60
Tabla N°24. Prueba de hipótesis Específica 3.....	61
Tabla N°25. Prueba de hipótesis Específica 4.....	62
Tabla 26. Fiabilidad por Dimensión de variable 1	100
Tabla 27. Fiabilidad por dimensión Influencia Idealizada de la variable 1.....	101
Tabla 28. Fiabilidad por dimensión Estimulación Intelectual de la variable 1.....	102
Tabla 29. Fiabilidad por dimensión Consideración Individualizada de la variable 1	103
Tabla 30 Fiabilidad por dimensión Motivación Inspiracional de la variable 1.....	104

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Resiliencia.....	44
Figura N°2 Dimensión Física.....	45
Figura N°3 Dimensión Emocional.....	46
Figura N°4 Dimensión Mental.....	47
Figura N°5 Dimensión Espiritual.....	48
Figura N°6 Liderazgo Transformacional.....	49
Figura N°7 Influencia Idealizada.....	50
Figura N°8 Estimulación Intelectual.....	51
Figura N°9 Consideración Individualizada.....	52
Figura N°10 Motivación Inspiracional.....	53
Figura N°11 Resiliencia.....	54
Figura N°12 Liderazgo transformacional.....	55

RESUMEN

El propósito de la presente investigación fue determinar la relación existente entre resiliencia y liderazgo transformacional en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado 2024. Ubicada en la ciudad de Lima, siendo la unidad de investigación los oficiales del ejército del Perú que cursan el último año de la escuela de posgrado 2024. Para llevar a cabo la investigación, se empleó un enfoque cuantitativo de tipo básico, con un diseño no experimental, de nivel descriptivo correlacional. La muestra consistió en 75 estudiantes que cursan el posgrado. Se recurrió a la técnica de encuesta utilizando cuestionarios autoadministrados para recopilar los datos. Los resultados mostraron una correlación significativa entre las dos variables, con un valor de 0,348, lo que señala una relación de intensidad moderada. Así mismo, el valor p obtenido (0,002) fue inferior al umbral estándar de 0,01, lo que respalda la validez estadística de la correlación. En conclusión, se establece que existe una conexión moderada entre resiliencia y liderazgo transformacional en los estudiantes de la institución. Los hallazgos también revelan que los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra del Perú presentan niveles elevados tanto de resiliencia como de liderazgo transformacional. Además, la resiliencia mostró una relación moderada con los componentes del liderazgo transformacional: influencia idealizada, estimulación intelectual, consideración individualizada y motivación inspiradora. Estos resultados sugieren que un liderazgo transformacional efectivo puede fortalecer la resiliencia, ya que inspira a los subordinados, fomenta el cuestionamiento de ideas preconcebidas, atiende a las necesidades individuales y motiva de manera efectiva. Esto resalta la importancia de este tipo de liderazgo en el desarrollo de la resiliencia en contextos militares.

Palabras clave: Resiliencia, liderazgo transformacional, estudiante, militar.

ABSTRACT

This research aimed to determine the relationship between resilience and transformational leadership among students at the Escuela Superior de Guerra - Graduate School 2024. A quantitative, correlational approach was used, with a non-experimental design and a descriptive level. The sample consisted of 75 students, and data were collected through surveys using self-administered questionnaires. The results showed a significant correlation between the two variables, with a 0.348 value indicating a moderate relationship. Moreover, the obtained p-value (0.002) was below the standard threshold of 0.01, supporting the statistical validity of the correlation. In conclusion, a moderate connection between resilience and transformational leadership was established among the students at the institution. The findings also revealed that the students at the Escuela Superior de Guerra in Peru exhibit high levels of resilience and transformational leadership. Furthermore, resilience showed a moderate relationship with the components of transformational leadership: idealized influence, intellectual stimulation, individualized consideration, and inspirational motivation. These results suggest that effective transformational leadership can strengthen resilience by inspiring subordinates, encouraging the questioning of preconceived ideas, addressing individual needs, and motivating effectively. This underscores the importance of this type of leadership in fostering resilience in military contexts.

Keywords: *Resilience, transformational leadership, student, military.*

REPORTE DE SIMILITUD



Página 2 of 143 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega: tm:oid::12350:473972992

12% 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

- 10%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 9%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

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

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



Página 2 of 143 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega: tm:oid::12350:473972992

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO
(Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares)

Por el presente documento, yo, Bach. Hans Rubio Machuca, identificado con Documento Nacional de Identidad N.º 42010682, con domicilio en Jirón Talara Mz. JL 24, distrito de Santiago de Surco, provincia y departamento de Lima, egresado de la XII Maestría en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones de la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Posgrado (ESGE-EPG), declaro bajo juramento lo siguiente:

Soy autor del trabajo de investigación titulado “Resiliencia y Liderazgo Transformacional de los Estudiantes de la Escuela Superior de Guerra – Escuela de Posgrado 2024”, elaborado como requisito para optar el grado académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones.

Afirmo que esta investigación es original, producto de mi propio trabajo intelectual, y que no ha sido presentada ni publicada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional. Declaro, además, que toda información, dato, gráfico, figura o contenido tomado de fuentes externas ha sido debidamente citado conforme a las normas de integridad académica y respeto por los derechos de autor.

Reconozco que la información incluida en el presente trabajo es veraz y corresponde a la realidad estudiada, sin alteraciones ni falsificaciones. Declaro no haber incurrido en plagio, fraude académico ni ninguna práctica contraria a la ética científica. En caso de que se detecte alguna irregularidad, asumo total responsabilidad, eximiendo de cualquier implicancia a la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Posgrado



HANS RUBIO MACHUCA
DNI: 42010682

INTRODUCCIÓN

El presente estudio titulado “Resiliencia y liderazgo transformacional de los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado 2024”, Esta investigación se enfoca en examinar la relación entre el liderazgo transformacional y la resiliencia en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra – Escuela de Posgrado durante el año 2024. Su objetivo esencial es analizar cómo los distintos aspectos del liderazgo transformacional —como la influencia idealizada, la estimulación intelectual, la atención individualizada y la motivación inspiradora— influyen en los niveles de estrés laboral que enfrenta el personal militar en este contexto específico.

El problema principal que se aborda en este estudio es determinar el vínculo entre la resiliencia y el liderazgo transformacional en los estudiantes de esta institución militar. Para su desarrollo, se adoptó un enfoque cuantitativo de tipo correlacional, con un nivel descriptivo y un diseño no experimental. La muestra estuvo compuesta por 75 estudiantes, y la información se recopiló mediante encuestas aplicadas a través de cuestionarios autoadministrados.

Los resultados obtenidos evidenciaron una correlación significativa entre la resiliencia y el liderazgo transformacional, con un coeficiente de 0,348, lo que indica una relación de carácter moderado entre ambas variables. El trabajo ha sido organizado de la siguiente forma:

En el Capítulo 1: Proporciona una visión general del problema de investigación, los objetivos y lo significativo de estudiar la relación entre el liderazgo transformacional y la resiliencia en el entorno militar.

Capítulo 2: Se describe la metodología de la investigación, abarcando los procedimientos utilizados para la recolección de datos, las técnicas de análisis aplicadas y la justificación del enfoque seleccionado.

Capítulo 3: Presenta los resultados del estudio, incluyendo estadísticas descriptivas, análisis de frecuencias y correlaciones entre las dimensiones del liderazgo transformacional y las dimensiones de resiliencia. Los hallazgos de la investigación revelan correlaciones significativas entre las diferentes dimensiones del liderazgo transformacional, sus dimensiones y la resiliencia entre el personal militar. Los resultados destacan la importancia de las percepciones positivas del liderazgo en la mitigación de las dimensiones de resiliencia dentro de este contexto militar específico.

CAPÍTULO I : EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En un entorno de interconexión global, donde los conflictos geopolíticos, el cambio climático, las pandemias y las amenazas cibernéticas afectan la seguridad mundial, los ejércitos de diferentes naciones enfrentan desafíos complejos y dinámicos.

A nivel internacional se dio a conocer que en los Estados Unidos “Un Sargento de 38 años, casado y con 2 hijos, con 3 misiones en Irak en su carrera militar, sale de su puesto y asesina a 16 civiles indefensos de 2 pueblos de Afganistán...” (Juanes-Cuartero, 2012), Las misiones de paz, las operaciones militares y los conflictos bélicos, en general, generan un impacto profundo en los soldados, aunque la intensidad de este impacto puede variar. Estas experiencias pueden traer consigo consecuencias devastadoras, como las que se han mencionado anteriormente. En la última década, las fuerzas armadas de Estados Unidos han estado sometidas a un ritmo de trabajo agotador, debido a las exigencias operativas derivadas de los conflictos prolongados en Irak y Afganistán, convirtiéndose en el período bélico más largo en el que se han visto involucrados. Este contexto ha llevado a un aumento significativo en los trastornos psicológicos, así como un preocupante incremento en las tasas de suicidio y abuso de sustancias entre los soldados, tras pasar extensos periodos en estas guerras.

Estos entornos de alta incertidumbre exigen líderes militares capaces de tomar decisiones rápidas y eficaces, gestionar equipos diversos, y adaptarse a condiciones cambiantes bajo presión. La resiliencia y el liderazgo transformacional se han vuelto temas clave en el ámbito militar a nivel mundial, especialmente en situaciones de gran tensión y cambios continuos. La resiliencia se entiende como la capacidad de una persona o agrupación para adaptarse y recuperarse de situaciones adversas. Por otro lado, el liderazgo transformacional se relaciona a un estilo de liderazgo que inspira y motiva a los seguidores a alcanzar su máximo potencial, promoviendo un ambiente de innovación y compromiso (Bass & Riggio, 2006). En diversos estudios internacionales, como los realizados por Bass y Avolio (1994), se ha demostrado que el liderazgo transformacional es determinante para la creación de organizaciones resilientes y capaces de enfrentar desafíos de forma efectiva. Por

otro lado, investigaciones como las de Luthans y Youssef (2004) subrayan que la resiliencia, cuando se cultiva adecuadamente, permite a los soldados mantener su rendimiento incluso después de enfrentarse a adversidades extremas.

A nivel de En América Latina, el Ejército de Colombia se ha consolidado como un referente en la investigación sobre el liderazgo transformacional. En su artículo “Aplicación del liderazgo militar transformacional por oficiales del Ejército de Colombia en el siglo XXI”, Reyes (2023) analiza el impacto de este tipo de liderazgo en el bienestar y el desempeño de los soldados. A través de un examen de las prácticas de liderazgo en unidades de combate, el autor concluye que el liderazgo transformacional mejora de manera significativa la cohesión del grupo y fomenta el compromiso y bienestar de los soldados, factores esenciales para el éxito en misiones de alta demanda operativa. Este hallazgo subraya la importancia de formar líderes que no solo se enfoquen en tácticas militares, sino que también desarrollen relaciones emocionales y motivacionales con sus subordinados, lo cual fortalece la resiliencia tanto a nivel individual como colectivo en situaciones desafiantes. La resiliencia en la vida académica de los militares es crucial para su adaptación y rendimiento en entornos exigentes. Un estudio realizado por Allauca Allauca (2022), titulado Programa de resiliencia para mejorar la adaptación a la vida militar de cadetes de una escuela militar, concluye que los programas de resiliencia tienen un efecto beneficioso relevante en el proceso de adaptación de los cadetes, influyendo en sus dimensiones personal, académica y social. La investigación revela que, tras participar en dichos programas, los cadetes experimentaron un aumento en los niveles de adaptación, lo que sugiere que desarrollar habilidades resilientes les permite enfrentar mejor las presiones académicas y emocionales inherentes a su formación, mejorando su concentración, motivación y capacidad para adaptarse a las demandas del servicio militar.

A nivel nacional en el contexto actual del Ejército del Perú, uno de los grandes problemas que enfrenta es la falta de resiliencia y de liderazgo transformacional entre sus miembros. Si bien en los últimos años se han desarrollado diversas estrategias para fortalecer estas capacidades, la institución se ve afectada por la falta de preparación psicológica adecuada para afrontar las exigencias tanto físicas como emocionales de las operaciones militares. El liderazgo dentro de las filas, en

algunos casos, no logra adaptarse a las dinámicas cambiantes del entorno social y político, lo que limita la capacidad de la institución para generar un ambiente de trabajo saludable y productivo. Como consecuencia, los soldados enfrentan altos niveles de estrés, agotamiento y desmotivación, lo que repercute negativamente en su rendimiento y en la moral del Ejército. Es por ello que la Escuela Superior de Guerra (ESGE) enfrenta un desafío significativo en la formación de sus futuros líderes militares: integrar de manera efectiva el desarrollo de habilidades técnicas y operativas con la enseñanza de resiliencia y liderazgo transformacional. Según Peña y Machado (2024), aunque varios docentes contribuyen al desarrollo del liderazgo, existe una evidente falta de programas dedicados específicamente a estas competencias. Esta carencia limita la capacidad de los estudiantes a fin de convertirse en líderes eficaces en entornos complejos, ya que la resistencia a adoptar enfoques innovadores dificulta la promoción de la cohesión y la confianza dentro de los equipos.

El Ejército del Perú enfrenta una falta significativa de programas efectivos en resiliencia, lo que impide que los soldados desarrollen las habilidades necesarias para superar las adversidades emocionales y psicológicas de su entorno operativo. Esta deficiencia contribuye a que muchos militares no puedan manejar trastornos como el estrés postraumático, que afectan su bienestar y rendimiento. Además, muchos oficiales siguen un modelo de liderazgo jerárquico, sin adaptarse al liderazgo transformacional que fomenta el empoderamiento y la motivación de los subalternos. Esta desconexión reduce la capacidad de los líderes para inspirar confianza y generar un ambiente positivo dentro de la institución.

Las misiones de combate y los trabajos en condiciones extremas de presión física y emocional causan un desgaste significativo en los soldados. La exposición continua a estos factores sin el apoyo adecuado en términos de resiliencia y liderazgo efectivo agrava el problema. A lo largo de las últimas décadas, el enfoque de la formación en el Ejército ha estado más centrado en aspectos operativos y técnicos, relegando la importancia del desarrollo emocional y psicológico.

Desde los años 80 hasta los 2000, el Ejército priorizó las operaciones de combate, especialmente en zonas de emergencia como el VRAEM, donde los constantes enfrentamientos contra grupos terroristas y el narcotráfico aumentaron los niveles de estrés y ansiedad entre el personal militar. Aunque en la última década

se han hecho esfuerzos por mejorar en liderazgo y resiliencia, estos cambios no han sido implementados de manera uniforme.

Si no se abordan estos problemas, los efectos negativos, como el aumento de trastornos psicológicos, la baja moral y el liderazgo deficiente, podrían profundizarse. Esto afectaría el rendimiento de los soldados, la cohesión de las tropas y, en consecuencia, la efectividad de las misiones y la moral dentro del Ejército.

Por esta razón, el trabajo tiene como finalidad explorar la relación entre los niveles de resiliencia y el liderazgo transformacional de los estudiantes de la Escuela Superior de

Guerra - Escuela de Posgrado en el año 2024. El propósito es prevenir el desarrollo de posibles psicopatologías y fortalecer la capacidad de resiliencia. Esta investigación resulta de gran importancia, ya que permitiría al Ejército del Perú disponer de soldados bien capacitados para realizar su trabajo de manera efectiva y afrontar diversas situaciones de forma adecuada y favorable.

1.2 Justificación de la investigación

1.2.1 Justificación teórica

Desde una perspectiva teórica, el estudio contribuye a obtener información acerca de la resiliencia y liderazgo transformacional, lo cual es crucial en el contexto actual, donde las Fuerzas Armadas enfrentan entornos operativos complejos. Así mismo, será fuente de consulta para futuras investigaciones, permitiendo conocer a mayor profundidad esta problemática.

1.2.2 Justificación práctica

Desde la perspectiva práctica, esta investigación permite establecer si presenta o no presenta una relación entre la resiliencia y el liderazgo transformacional y, con base en los hallazgos, se logrará establecer iniciativas que permitan desarrollar estas competencias durante la formación de los futuros oficiales, lo que es vital para su preparación ante los desafíos contemporáneos.

1.2.3 Justificación metodológica

En relación a la justificación metodológica, el estudio proporcionará herramientas para medir estas competencias en contextos militares, permitiendo a las instituciones implementar evaluaciones continuas que aseguren su desarrollo adecuado. Esto facilitará la adaptación de las Fuerzas Armadas a los cambios en los entornos operacionales actuales.

1.2.4 Justificación institucional

Este estudio tiene el potencial de beneficiar al Ejército del Perú al analizar de qué manera el liderazgo transformacional puede afectar la resiliencia del personal militar. La implementación de prácticas de liderazgo efectivas podría mejorar tanto el bienestar como la salud mental de los soldados, además de elevar la moral y la eficiencia operativa. Al fomentar un entorno positivo, empoderar a los miembros del equipo, inspirar motivación y desarrollar habilidades clave, se podría disminuir la vulnerabilidad ante situaciones adversas. Así mismo, los hallazgos de esta investigación podrían constituir un fundamento para la creación de programas de capacitación en liderazgo, lo que fortalecería la cohesión y efectividad del Ejército en el cumplimiento de sus misiones.

1.3 Delimitación de la investigación

1.3.1 Delimitación espacial

La presente investigación se realizó en las instalaciones de la Escuela Superior de Guerra del Perú, ubicada en el distrito de Chorrillos en la avenida Escuela Militar S/N y en el departamento de Lima, Perú.

1.3.2 Delimitación temporal

La investigación se llevó a cabo desde marzo hasta diciembre del año 2024. Este periodo específico es importante porque los resultados y conclusiones se basan en las condiciones, contextos y circunstancias de ese año en particular.

1.3.3 Delimitación social

La investigación se enfoca en los estudiantes que están cursando las maestrías en Ciencias Militares con mención en gestión pública y planeamiento estratégico en el año 2024 en la Escuela Superior de Guerra del Perú.

1.4 Limitaciones de la investigación.

1.4.1 Limitación temporal

Las limitaciones que se presentaron en esta investigación fue la falta en disponibilidad de tiempo para realizar las encuestas. Debido a las programaciones académicas, constantes evaluaciones y trabajos académicos. Lo cual se superó prolongando el tiempo de la recolección de datos y usando los pocos espacios libres con los que se contaba.

1.5 Formulación del problema

1.5.1 Problema general

¿Cuál es la relación entre la resiliencia y el liderazgo transformacional en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado en el año 2024?

1.5.2 Problemas específicos

- a. ¿Cuál es la relación entre la resiliencia y la influencia idealizada en estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado en el año 2024?
- b. ¿Cuál es la relación entre la resiliencia y la estimulación intelectual en estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado en el año 2024?
- c. ¿Cuál es la relación entre la resiliencia y la consideración individualizada en estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado en el año 2024?
- d. ¿Cuál es la relación entre la resiliencia y la inspiración motivacional en estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado en el año 2024?

1.6 Objetivos de la investigación

1.6.1 Objetivo general

Determinar la relación entre la resiliencia y el liderazgo transformacional en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado en el año 2024.

1.6.2 Objetivos específicos

- a. Identificar la relación entre la resiliencia y la influencia idealizada en estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado en el año 2024.
- b. Identificar la relación entre la resiliencia y la estimulación intelectual en estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado en el año 2024.
- c. Identificar la relación entre la resiliencia y la consideración individualizada y en estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado en el año 2024.
- d. Identificar la relación entre la resiliencia y la inspiración motivacional en estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado en el año 2024.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes nacionales

Tal como indica Allauca (2022), Programa de resiliencia para mejorar la adaptación a la vida militar de cadetes de una escuela militar, Quito 2022-Piura. Programa de resiliencia para mejorar la adaptación a la vida militar en cadetes de una escuela militar – Quito 2022 – Piura. El objetivo principal del estudio fue evaluar el impacto de un programa de resiliencia en el proceso de adaptación de los cadetes de primer año a la vida militar. Se desarrolló una investigación aplicada con un diseño pre experimental. La población investigada estuvo compuesta por 165 cadetes del primer curso, quienes participaron en su totalidad en la intervención.

Para medir los cambios en el nivel de adaptación, se aplicó el Inventario de Adaptación de la Conducta. Los resultados mostraron que el programa tuvo una influencia positiva significativa en la adaptación de los cadetes, especialmente en las dimensiones personal, académica y social. El análisis comparativo entre los datos obtenidos antes y después del programa reflejó un aumento en los niveles medio y alto de adaptación, así como una disminución en el nivel bajo, lo que representa un resultado alentador.

Sin embargo, en cuanto a la dimensión de adaptación familiar, aunque se observaron ligeras mejoras en los datos descriptivos, estas no alcanzaron significancia estadística al aplicar el análisis inferencial mediante la comparación de medias.

Como señala Casas (2022) en su análisis de resiliencia y bienestar psicológico en el personal de tropa del servicio militar del “cuartel Tarapacá – Tacna”, 2021. El propósito de este estudio fue examinar la relación entre la resiliencia y el bienestar psicológico. Este estudio se clasificó como básico, adoptando un enfoque descriptivo correlacional. Se utilizó un diseño no experimental y transversal. Para la recolección de datos, se implementó una encuesta tipo test. La resiliencia fue evaluada mediante la Escala de Resiliencia de Wagnild y Young (1993), adaptada y validada por Castilla en 2014. Por otro lado, el bienestar psicológico se midió utilizando la Escala BIEPSA, creada por Casullo en 2002 y validada en Perú por Robles en 2020. La muestra fue

no probabilística y por conveniencia, compuesta por 252 miembros del personal de tropa del servicio militar del Cuartel Tarapacá, con edades comprendidas entre 18 y 26 años. Los hallazgos revelaron una relación positiva entre la resiliencia y el bienestar psicológico. Se observó que el 49.2% de los participantes exhibe un alto nivel de resiliencia, mientras que el 50.4% presenta un alto nivel de bienestar psicológico. La conclusión principal indica que existe una relación muy fuerte entre ambas variables ($r = .86$), sugiriendo que aquellos con un mayor bienestar psicológico tienden a mostrar también niveles más altos de resiliencia entre el personal del Cuartel Tarapacá en Tacna.

Tal como indican Huanay et al. (2020) en su trabajo “Resiliencia y estilos de afrontamiento al estrés en soldados que prestan servicio militar voluntario en zona VRAEM del ejército peruano”. Este estudio se enfocó en examinar la relación entre los niveles de resiliencia y los estilos de afrontamiento al estrés en soldados del VRAEM del Ejército Peruano durante el año 2018. Se adoptó un enfoque científico y descriptivo, utilizando un diseño no experimental de tipo correlacional. La muestra estuvo compuesta por 137 soldados de la 31ª Brigada de Infantería que participaron en la investigación. Para la evaluación, se implementaron dos instrumentos: la Escala de Resiliencia de Wagnild y Young (1993), adaptada por Castilla 2014, y el cuestionario sobre modos de afrontamiento al estrés en su versión disposicional, desarrollado por Carver en 1989 y adaptado por Salazar en 1993. Los resultados indicaron que el 41.91% de los soldados utilizaban un estilo de afrontamiento centrado en el problema, mientras que el 59.56% presentaba niveles adecuados de resiliencia. La investigación determinó que existe una correlación significativa y perfecta entre los niveles de resiliencia y el estilo de afrontamiento orientado al problema, con un valor p de 0.000 en el test exacto de Fisher o Chi cuadrado, el cual es inferior al umbral de 0.050 (5%). No obstante, no se encontró una correlación entre los niveles de resiliencia y el estilo de afrontamiento centrado en la emoción en los milicianos que realizaron el alistamiento voluntario en la zona VRAEM, ya que el valor p fue de 0.14, lo que indica que ambas variables son independientes.

De acuerdo con Araujo et al. (2021) en su investigación titulada, “Resiliencia y liderazgo transformacional en docentes de una universidad pública del Perú”. La presente investigación tuvo como propósito determinar si existe una relación entre la resiliencia y el liderazgo transformacional en los docentes de una universidad estatal.

El estudio se llevó a cabo con profesores del área académica de ciencias dinámicas de una institución universitaria pública, tomando como muestra a 74 personas de un total de 92, incluyendo participantes de ambos sexos y con edades comprendidas entre los 40 y 74 años. Se trató de una investigación de tipo básica, con un diseño metodológico no experimental y un enfoque de tipo correlacional. Los resultados obtenidos mostraron una asociación directa y estadísticamente significativa entre la resiliencia y el liderazgo transformacional ($Rho = 0,579$; $p < 0,000$), lo que permitió aceptar la hipótesis alternativa planteada. Esto evidenció una relación de intensidad moderada entre ambas variables dentro del grupo de docentes analizado.

Según Zevallos (2022), en su investigación titulada “Resiliencia organizacional y liderazgo transformacional en el personal de salud asistencial y administrativo del distrito de Moquegua 2022”, Perú 2022, tuvo como objetivo determinar la relación entre la resiliencia organizacional y el liderazgo transformacional en el personal de salud asistencial y administrativo del distrito de Moquegua en 2022, con una muestra de 176 trabajadores. Se utilizó un diseño no experimental, de corte transversal y correlacional, aplicando la Escala de Resiliencia Organizacional adaptada por Rado (2021) y la Escala de Liderazgo Transformacional adaptada por Samán (2016). Los resultados revelaron una relación directa significativa entre ambas variables, Se observó un nivel moderado de resiliencia organizacional y un nivel muy alto de liderazgo transformacional entre el personal evaluado.

Como refiere Guerra (2023) en su trabajo, Influencia del liderazgo transformacional en el control interno de los servidores de una institución militar de la región Lima, 2023. El propósito de esta investigación fue examinar la influencia del liderazgo transformacional en el control interno de los servidores de una institución militar situada en la región de Lima durante el año 2023. Se optó por un enfoque cuantitativo, utilizando un diseño aplicado, no experimental y de tipo transversal, correlacional-causal. Para la obtención de datos, se empleó la técnica de encuesta, utilizando cuestionarios como herramienta principal. El universo objeto de investigación estuvo compuesto por 206 servidores, de los cuales se eligió una muestra de 134 individuos que contribuyeron a los objetivos planteados en la investigación. Así mismo, los resultados descriptivos revelaron que el 41% de los participantes percibieron el liderazgo transformacional

en un nivel medio, mientras que el 36.6% lo consideró alto y el 22.4% bajo. En cuanto al control interno, se observó que el 70.1% se ubicó en un nivel medio, el 22.4% en alto y el 7.5% en bajo. En relación con los hallazgos inferenciales, el coeficiente Pseudo R^2 de Nagelkerke fue de 0.014 (1.4%), lo que indica que no hay evidencia de que el liderazgo transformacional influya en el control interno. Así mismo, no se identificaron influencias significativas en las dimensiones específicas del control interno, que incluyen el ambiente de control (0.2%), la evaluación de riesgos (0.2%), las actividades de control (4.5%), la información y comunicación (2.3%) y la supervisión (2.7%) entre los servidores de la institución militar analizada.

Pardo (2022) en su investigación Resiliencia y liderazgo transformacional en docentes de instituciones educativas de Lima Este, 2021. El propósito principal de este estudio fue definir la relación entre la resiliencia y el liderazgo transformacional en docentes de instituciones educativas de Lima Este durante el año 2021. La investigación se realizó con una muestra de 50 docentes. Se clasificó como un estudio de tipo básico, con un diseño que no es experimental, un alcance correlacional, un enfoque cuantitativo y de corte transversal, utilizando el método hipotético-deductivo. Para la recolección de datos, se empleó la técnica de encuesta y se utilizaron dos cuestionarios: el primero fue una adaptación de la escala de resiliencia de Wagnild y Young (1993) realizada por Araujo (2019), y el segundo fue una adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo de Bass (1985) realizada por Ramos (2019). Ambos cuestionarios contenían 25 ítems y utilizaban escalas politómicas. Los resultados obtenidos indicaron una conexión significativa entre la resiliencia y el liderazgo transformacional en los educadores del centro de estudios de Lima Este en 2021 ($\alpha = 0,05$; $p = 0,000$; $r_s = 0,504$).

Tal como indica Pizarro (2022) en su tesis Desempeño laboral y liderazgo transaccional y transformacional en los profesionales de la salud, Hospital Militar Central del Perú 2021. El propósito de esta investigación fue analizar la relación entre el desempeño laboral y los estilos de liderazgo transaccional y transformacional dentro del personal sanitario del Hospital Militar Central durante el año 2021. Se trató de una investigación cuantitativa, no experimental y de carácter descriptivo, que abarcó a una población de 514 profesionales de la salud que se desempeñan en dicha

institución. La muestra estuvo compuesta por 221 profesionales, incluyendo médicos y enfermeros. Los resultados revelaron que el desempeño laboral se distribuyó de la siguiente manera: un 54.5% (120) presentó un nivel medio, un 39.1% (86) alcanzó un nivel alto y un 5.9% (13) se ubicó en el nivel bajo. Respecto a la percepción del liderazgo transformacional, el 80% (176) de los encuestados evaluó su nivel como medio, mientras que únicamente un 16.4% (16) lo consideró alto. Por otro lado, respecto al liderazgo transaccional, el 60% (132) reportó una percepción media, un 35.9% (79) alta y solo un 4.1% (9) baja. Al analizar las variables, se halló una relación significativa entre el desempeño laboral y el liderazgo transaccional, con un valor p de 0.046 y un coeficiente de correlación de Spearman de 0.135, lo que indica una relación directa. Sin embargo, no se evidenció una relación entre el desempeño laboral y el liderazgo transformacional, dado que el valor p fue de 0.129. En conclusión, la investigación concluye que hay una relación entre el liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los profesionales de salud en el Hospital Militar Central, mientras que no se halló evidencia que respalde una relación comparable con el liderazgo transformacional.

Según Chipana (2022) en el contexto de su trabajo sobre liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal de tropa del Grupo de Artillería de Campaña N°502, Chorrillos – 2022. El objetivo de esta investigación fue identificar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal de tropa del Grupo de Artillería de Campaña N°502 en Chorrillos durante el año 2022. Este estudio se clasifica como básico, con un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional no experimental, además de tener un alcance transversal. La muestra estuvo compuesta por 200 efectivos de tropa que forman parte del mencionado grupo de artillería. Para la recolección de datos, se utilizó una encuesta que constaba de 25 preguntas, estructurada según una escala ordinal tipo Likert. La validación del instrumento fue realizada por tres expertos, quienes confirmaron su alta confiabilidad a través del coeficiente alfa de Cronbach. Los resultados finales indicaron la existencia de una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal de tropa en el Grupo de Artillería de Campaña durante 2022.

De acuerdo con Cueva (2020) en su investigación titulada "Liderazgo transformacional y resiliencia en docentes de una institución educativa estatal de San

Martín de Porres", fue realizada en Lima, Perú, en el año 2020. El objetivo principal de este estudio fue establecer la relación entre el liderazgo transformacional y la resiliencia en los docentes de la institución mencionada. Se optó por un enfoque cuantitativo, empleando un diseño correlacional no experimental y transversal. La muestra consistió en 70 docentes, quienes completaron instrumentos validados por expertos, los cuales demostraron una alta confiabilidad. Los resultados revelaron una relación media entre el liderazgo transformacional y la resiliencia, con un índice de correlación de $Rho=0,621$ y un valor p de 0,0000. Esto sugiere que, a medida que aumenta el liderazgo transformacional, también se incrementa la resiliencia de los docentes.

Conforme a García (2019), en su investigación, "Liderazgo transformacional en el personal militar perteneciente a una unidad de infantería del Ejército del Perú". El propósito de esta investigación fue evaluar el nivel de liderazgo transformacional en el personal militar de una unidad de infantería del Ejército del Perú, ubicada en la Región Lima. Para llevar a cabo este estudio, se adoptó un enfoque descriptivo y un diseño no experimental. La muestra estuvo compuesta por 31 colaboradores, de los cuales 30 eran varones y 1 mujer, con intervalos de edad que oscilaban entre 20 y 57 años. Esta muestra incluyó 9 oficiales, 17 técnicos-suboficiales y 5 subalternos. Se utilizó la

Escala de Liderazgo Transformacional de Rafferty y Griffin (2004), adaptada por Luis Dávalos en 2014, que evalúa cinco dimensiones del liderazgo. Los resultados mostraron que la mayoría del personal militar presenta un nivel muy alto de liderazgo transformacional, alcanzando un 54.8%. Además, se identificaron niveles muy altos en las dimensiones de Comunicación Inspirada (61.3%), Estimulación Intelectual (41.9%) y Reconocimiento Personal (67.7%). En contraste, las dimensiones de Visión (54.8%) y Liderazgo de Apoyo (35.5%) se situaron en un nivel promedio. El valor principal de este estudio radica en la propuesta de un programa de intervención destinado a fortalecer y potenciar los niveles de liderazgo transformacional en el personal militar de la unidad de infantería del Ejército del Perú.

Según Pardo (2021), en su investigación titulada "Resiliencia y liderazgo transformacional en docentes de instituciones educativas de Lima este 2021", en Perú

en el 2022, su objetivo principal fue determinar la relación entre la resiliencia y el liderazgo transformacional en docente. Para esta investigación se utilizó un método cuantitativo, con un diseño no experimental y un alcance correlacional, aplicando encuestas a 50 docentes, obteniendo como resultado una relación significativa entre ambas variables $\alpha=0,05$; $p_valor=0,000$, $r_s=0,504$.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Como indican Narváez et al. (2024) en su estudio Potencialidades del mentoring para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en los alféreces de octavo nivel de la ESMIC- Colombia. La investigación realizada se enfocó en examinar la conexión entre el liderazgo transformacional y el mentoring en el ámbito de la formación militar de los futuros oficiales dentro de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”. El objetivo principal fue identificar las estrategias de mentoría que pueden fortalecer el liderazgo transformacional en un grupo de alféreces de octavo nivel. Para lograr esto, se evaluó el liderazgo transformacional y se caracterizaron las capacidades del mentoring en la población estudiada. Se utilizó un enfoque de investigación mixto que combinó métodos cualitativos y cuantitativos, incluyendo entrevistas abiertas y encuestas dirigidas a alféreces y asesores involucrados en el componente curricular de liderazgo transformacional. Los hallazgos indicaron que el mentoring es una estrategia clave para desarrollar habilidades de liderazgo transformacional, destacando la importancia del trabajo colaborativo en un 72.7% de los casos. Además, se subrayó que los líderes deben ejemplificar constantemente sus conocimientos académicos y militares, lo que fue señalado por un 30.3% de los participantes, así como sus habilidades en comunicación y relaciones interpersonales efectivas, mencionadas por un 27.3%. En resumen, la investigación concluye que el mentoring no solo es esencial para el desarrollo del liderazgo transformacional, sino que también proporciona un marco valioso para la capacitación de los futuros oficiales, promoviendo un entorno educativo más dinámico y colaborativo.

En su estudio Barragán (2024), “Asociación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los docentes de la Escuela de Logística del Ejército Nacional de Colombia”, su trabajo tuvo como propósito que esta investigación examinara las características del liderazgo transformacional en los líderes académicos y su

conexión con el desempeño de los docentes en la Escuela de Logística del Ejército Nacional. Se utilizó un enfoque metodológico cuantitativo para evaluar los estilos de liderazgo, tanto transaccional como transformacional, dentro de la población estudiada. Los resultados revelaron que el 80% de los docentes se siente satisfecho con su trabajo y que establece una asociación estadísticamente significativa entre las variables estudiadas de estos educadores.

De acuerdo con Soriano (2023) en su trabajo “Beneficios de las intervenciones en resiliencia e inteligencia emocional en personal militar”, España tuvo como propósito de este estudio el explorar cómo los programas de intervención pueden influir en la resiliencia y la inteligencia emocional de los militares. Se evidenció que estos programas tienen un impacto significativo en el desarrollo de la resiliencia y la inteligencia emocional, lo que a su vez contribuye al bienestar personal de los miembros de las fuerzas armadas. Y concluyo que los militares que demuestran altos niveles de resiliencia e inteligencia emocional tienden a experimentar un mejor bienestar psicológico y físico. Además, son más capaces de adaptarse y recuperarse con éxito ante situaciones desafiantes, lo que los prepara mejor para el combate. Por lo tanto, se sugiere que futuras investigaciones en este ámbito consideren estos resultados para validar los hallazgos presentados en este estudio.

Calderón et al. (2023) en su investigación El camino hacia el liderazgo militar de excelencia: Estrategias para formar líderes efectivos en la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro”. El objetivo de la presente investigación fue identificar estrategias efectivas para la formación de líderes militares de excelencia. Se empleó un diseño de investigación de tipo descriptivo y transversal. La población objetiva incluyó a todos los cadetes matriculados en la institución durante el período de estudio, mientras que la muestra fue seleccionada mediante un muestreo por conveniencia, conformada por 224 cadetes. Esta muestra incluyó cadetes de diversos años académicos y especialidades, con el fin de obtener una representación variada de la población. La recolección de datos se realizó a través de un cuestionario creado específicamente para este estudio, el cual incluía 30 preguntas de opción múltiple, fundamentadas en las dimensiones del liderazgo transformacional: carisma, motivación e inspiración, estimulación intelectual y atención individualizada. Los resultados de la investigación mostraron que los cadetes tienen una percepción

positiva y confiada sobre sus habilidades de liderazgo y sobre la formación recibida en la institución. En particular, la mayoría de los cadetes evaluaron de manera favorable su capacidad de liderazgo en las distintas dimensiones estudiadas. Finalmente, este estudio contribuye al conocimiento sobre el desarrollo del liderazgo en contextos militares y ofrece sugerencias prácticas para fortalecer la formación de futuros líderes en la Escuela Militar, promoviendo una formación más integral y alineada con las necesidades del entorno.

En función de Céspedes (2022) en su trabajo Liderazgo femenino en las Fuerzas Militares- Colombia. La investigación se enfocó en caracterizar el liderazgo transformacional femenino en la División de Aviación de Asalto Aéreo del Ejército Nacional de Colombia (Davaa), utilizando el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X corto) para relacionarlo con el desarrollo y desempeño laboral. Se destacó el liderazgo transformacional de las mujeres oficiales y suboficiales de la Davaa, analizando sus características en función de los perfiles necesarios para desempeñar roles como jefes de operaciones, segundos al mando (ejecutivas) y comandantes de Unidades Tácticas, quienes asumen responsabilidades estratégicas, organizacionales, de manejo de personal y administrativas.

Los hallazgos del estudio indican que las características distintivas de las mujeres en estos roles son similares, posiblemente debido a la naturaleza específica de sus funciones y las responsabilidades administrativas que comparten. El liderazgo transformacional se manifiesta como un elemento activo en todas las variables analizadas, lo que resalta su importancia en el contexto militar.

Como señala Sefidan (2021), en su estudio “Liderazgo transformacional, motivación de logro y estrés percibido en el entrenamiento militar básico: un estudio longitudinal de las fuerzas armadas suizas”. Este estudio se centró en cómo los estilos de liderazgo de los superiores influyen en la motivación para el logro, el comportamiento de ciudadanía organizacional y el estrés percibido por los reclutas durante su entrenamiento militar básico en las Fuerzas Armadas Suizas. El equipo de estudio trabajó con 525 reclutas masculinos, cuya edad promedio era de 20-23 años, y llevó a cabo evaluaciones tanto transversales como longitudinales en tres momentos clave: al inicio del entrenamiento militar básico, en la séptima semana y en la undécima

semana. Los participantes completaron cuestionarios de autoevaluación. Los resultados revelaron que no hubo diferencias significativas en la motivación para el logro y el comportamiento de ciudadanía organizacional entre el inicio del entrenamiento militar básico y la semana once. Sin embargo, los reclutas que experimentaron un liderazgo transformacional más fuerte entre la séptima y la undécima semana mostraron niveles más altos de motivación para el logro y comportamiento de ciudadanía organizacional, además de reportar menores niveles de estrés percibido en la undécima semana. También se identificaron correlaciones entre la motivación para el logro y el comportamiento de ciudadanía organizacional al inicio del entrenamiento militar básico con los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en la séptima y undécima semana. En cuanto al estrés percibido al inicio del entrenamiento militar básico, este se relacionó exclusivamente con el liderazgo transformacional. En conclusión, el estudio evidenció que el liderazgo transformacional no solo fomenta la motivación para el logro y el comportamiento de ciudadanía organizacional entre los reclutas militares suizos, sino que también les ayuda a gestionar mejor el estrés. Esto subraya la relevancia del liderazgo en el contexto militar y su impacto positivo en el bienestar y rendimiento durante el entrenamiento básico.

Como sugiere Hardy et al. (2020), en su investigación titulada “La relación entre las conductas de liderazgo transformacional, los resultados psicológicos y de formación en reclutas militares de élite”, publicada en la revista *Leadership Quarterly*, se analizaron los efectos de un modelo particular de liderazgo transformacional en los resultados de los reclutas. En el primer estudio, participaron 484 reclutas de la Royal Marine del Reino Unido, quienes completaron cuestionarios sobre los comportamientos de liderazgo de sus instructores y sus propias actitudes hacia el entrenamiento, evaluando el éxito a través de su capacidad para finalizar el curso. Los análisis discriminantes mostraron que factores como la promoción de metas grupales, la motivación inspiradora, el modelado adecuado, la atención individual y las recompensas contingentes eran determinantes significativos entre el éxito y el fracaso. Además, variables actitudinales como la autoconfianza, la resiliencia y la satisfacción también resultaron efectivas para esta diferenciación. En el segundo estudio, se utilizó un diseño experimental para evaluar la efectividad de una intervención basada en liderazgo transformacional. En este caso, 85 reclutas formaron parte del grupo experimental y 67 del grupo de control, completando cuestionarios en las semanas 5

y 15 del entrenamiento. Los resultados evidenciaron mejoras significativas en tres de los cinco comportamientos clave de liderazgo y en todas las variables actitudinales medidas como resultado de la intervención.

Así mismo Herrera (2020), Esta investigación tuvo como finalidad evaluar las diferencias en frecuencia cardíaca, niveles de estrés y resiliencia entre personal militar con distinta experiencia —novatos y veteranos— perteneciente a las Fuerzas Armadas de Colombia. Se utilizó un enfoque cuantitativo con un diseño de tipo analítico-correlacional, a fin de recopilar información relevante sobre efectivos del Ejército Nacional de Colombia asignados a los batallones de Barranquilla y Malambo, en el departamento del Atlántico. La recolección de datos se realizó mediante encuestas y el empleo de instrumentos como el pulsómetro para medir indicadores fisiológicos. Entre los principales resultados, se identificó que los soldados novatos presentaron una resiliencia superior en comparación con los veteranos, aunque también manifestaron mayores niveles de estrés. En cuanto a la percepción subjetiva del estrés, no se hallaron diferencias significativas entre ambos grupos. Por último, se constató una correlación estadísticamente significativa únicamente entre el estrés percibido y la flexibilidad en las estrategias de afrontamiento.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Bases Teóricas de la Variable 1: Resiliencia.

Concepto de Resiliencia

Existen diferentes conceptos de resiliencia como: Rutter (1985) afirma lo siguiente: " Es la capacidad de los individuos para resistir y adaptarse a situaciones adversas". Rutter enfatiza que la resiliencia no es simplemente una cuestión de resistencia pasiva, sino un "proceso dinámico" que involucra la interacción entre factores individuales y contextuales. En su obra, señala que "los mecanismos protectores" son fundamentales para permitir que las personas enfrenten el riesgo psicosocial y se recuperen de experiencias traumáticas. A través de su investigación, Rutter ha observado que muchos niños pueden adaptarse positivamente a entornos desfavorables, lo que sugiere que la resiliencia puede ser promovida y no es un rasgo innato. Además, destaca la importancia del apoyo social y las relaciones

interpersonales en el desarrollo de esta capacidad, afirmando que "la resiliencia no está reservada para individuos excepcionales, sino que es una cualidad humana universal". En resumen, Rutter considera que la resiliencia es un fenómeno complejo que resulta de la interacción entre características personales y condiciones ambientales, lo que permite a los individuos llevar una vida saludable incluso en contextos adversos.

También Luthar, Cicchetti y Becker (2000) definen la resiliencia como "Un proceso dinámico que tiene como resultado la adaptación positiva en contextos de gran adversidad". Esta definición enfatiza tres componentes esenciales: la noción de adversidad, que se refiere a las circunstancias negativas que amenazan el desarrollo humano; la adaptación positiva, que implica cómo los individuos responden de manera efectiva a estas adversidades; y la evolución, que contempla la interacción entre diversos procesos emocionales, intelectuales y socioculturales. Los autores subrayan que la resiliencia no es un rasgo fijo, sino un fenómeno que puede ser influenciado por factores tanto internos como externos, lo que permite a las personas enfrentar y superar situaciones difíciles de manera constructiva (Luthar et al., 2000).

Teoría de la Resiliencia

La teoría de la resiliencia surge del campo de la psicología del desarrollo, y ha sido enriquecida por disciplinas como la neurociencia, la sociología y la medicina. Esta teoría explica la capacidad del ser humano para enfrentar situaciones adversas, superarlas y salir fortalecido de ellas (Rutter, 1987; Masten, 2001). Desde esta perspectiva, la resiliencia no es una cualidad innata, sino un proceso dinámico de adaptación positiva, influenciado por factores individuales, familiares y contextuales.

Uno de los pioneros de esta teoría fue Norman Garmezy (**1991**), quien investigó cómo algunos niños en ambientes de alto riesgo lograban desarrollarse adecuadamente. Posteriormente, Michael Rutter (1987) conceptualizó la resiliencia como la **interacción** entre factores protectores y factores de riesgo, destacando que las relaciones afectivas positivas, la autoestima y la competencia social actúan como amortiguadores frente a la adversidad.

Por su parte, Ann Masten (2001) plantea que la resiliencia es un fenómeno

“ordinario”, producto de sistemas adaptativos normales presentes en las personas. Su enfoque enfatiza que todos los individuos tienen el potencial para ser resilientes si cuentan con un entorno que favorezca su desarrollo (familia, escuela, comunidad).

Componentes principales de la teoría de la resiliencia:

- **Factores protectores:** Recursos internos y externos que favorecen la adaptación (autoestima, apoyo social, inteligencia emocional).
- **Factores de riesgo:** Condiciones que aumentan la probabilidad de daño psicológico o fracaso adaptativo (pobreza, trauma, abandono).
- **Procesos de adaptación positiva:** Comportamientos, pensamientos o emociones que permiten superar la adversidad.

En contextos específicos como el militar, la resiliencia se fortalece a través del entrenamiento mental, el liderazgo positivo, la cohesión grupal y el sentido de misión (Southwick & Charney, 2012). Por tanto, la teoría de la resiliencia reconoce tantos aspectos personales como sociales y estructurales en el afrontamiento de la adversidad.

Fundamentos Psicológicos del Concepto de Resiliencia

El análisis psicológico de la resiliencia requiere una comprensión profunda del funcionamiento mental, el cual ha sido abordado en los últimos años por corrientes como el cognitivismo y las neurociencias. Ambas perspectivas coinciden en que la mente está estrechamente relacionada con el cuerpo y con el entorno en el que se desarrolla. Desde esta visión integradora, el individuo comienza a constituirse incluso antes del nacimiento, en el espacio psíquico que se configura a través del vínculo materno. Cuando la madre acepta y nombra al hijo, la protección o la adversidad se anticipan al nacimiento, dependiendo de la calidad del vínculo primario con sus figuras parentales.

Según Maturana y Varela (1984), el ser humano se constituye como tal en el acto de conversar; las relaciones humanas se configuran dentro de redes comunicativas que dan forma a la cultura en la que se desenvuelve el individuo. En la misma línea,

Clark (1999), desde una perspectiva cognitivista, sostiene que las personas construyen "entornos de diseño", espacios estructurados por elementos físicos y sociales que expanden las capacidades del pensamiento humano más allá del cerebro, facilitando procesos como la resolución de problemas, la gestión del estrés y la adaptación ante situaciones críticas.

Por su parte, Vygotsky (1978) destacó el papel central del lenguaje y la interacción social en el desarrollo cognitivo, proponiendo el concepto de zona de desarrollo proximal, que alude a la necesidad del niño o niña de recibir orientación y apoyo de otros para avanzar en su aprendizaje. Gracias a este acompañamiento, el niño puede interiorizar las estrategias de regulación emocional y cognitiva, orientando su comportamiento incluso en ausencia del adulto. Sin embargo, no todos los cuidadores ejercen una función positiva; cuando los progenitores se convierten en agentes de maltrato o negligencia, se transforman en factores de riesgo, dificultando el desarrollo de la resiliencia.

Desde esta perspectiva, la resiliencia se fortalece cuando el niño o joven cuenta con un adulto significativo que le proporciona apoyo emocional, guía y contención. Esta figura permite al menor adquirir una posición desde la cual pueda reflexionar, comprender sus vivencias y ejercer mayor autocontrol. Bruner (1996) complementa esta visión al afirmar que el lenguaje solo puede desarrollarse cuando existe un entorno social de apoyo, resaltando la importancia de la interacción humana para la incorporación del individuo en la cultura.

La resiliencia, por tanto, emerge del vínculo afectivo con el otro, donde el contacto físico, el consuelo y la calidez corporal constituyen la base para la construcción del yo. El desarrollo de una autoestima sana depende de la calidad de la relación con el entorno; cuando esta no es favorable, se generan déficits emocionales que pueden agravarse si no se ofrece al niño una imagen positiva de sí mismo con la cual identificarse.

A pesar de estas dificultades, numerosos estudios en el campo de la resiliencia demuestran que la presencia de una figura afectuosa y contenedora, incluso en

etapas posteriores, puede despertar la fuerza interior del niño o niña, permitiéndole superar situaciones adversas y reorganizar positivamente su desarrollo.

Dimensiones de la resiliencia

El Institute of HeartMath (2014) indica que la resiliencia se divide en cuatro dimensiones fundamentales: a) física: revela la energía que se tiene disponible para afrontar situaciones adversas, (b) Emocional: La capacidad de gestionar y regular las emociones ante las dificultades, (c) Mental: La capacidad de pensar claramente y realizar adecuadamente las tareas, (d) Espiritual: La capacidad de afrontar situaciones adversas. Para alcanzar una resiliencia completa, es crucial prestar atención a todas estas áreas. Algunas personas tienden a ser más resilientes en una dimensión que en otra. Por ejemplo, las personas con mayor resiliencia emocional son capaces de manejar sus emociones de manera efectiva y mantenerse tranquilas bajo presión. Sin embargo, es importante señalar que, aunque alguien sea más resiliente en una de estas dimensiones, su resiliencia general puede verse comprometida si permite que su energía se agote en alguna de las otras áreas. La dimensión emocional es la que más frecuentemente agota nuestra energía de forma innecesaria. Emociones como la frustración, el enojo, el resentimiento y la ansiedad consumen más energía de la que creemos. Además, las hormonas liberadas en situaciones de estrés pueden permanecer en el cuerpo durante varias horas, lo que afecta el sueño y reduce la capacidad de concentración. No solo los grandes estallidos emocionales causan este agotamiento. Sentimientos sutiles como la impaciencia, la tristeza o la frustración también drenan nuestra energía, aunque de manera más lenta y menos evidente. Mientras que una explosión de ira es comparable a acelerar al máximo el motor de un automóvil, las emociones sutiles son como dejar las luces del coche encendidas con el motor apagado: una pérdida gradual pero constante de energía. Es fundamental reconocer estas pequeñas pérdidas para poder gestionar mejor nuestra energía. Examinaremos cómo estos factores afectan nuestra fisiología y rendimiento, y ofreceremos técnicas para evitar el desperdicio de energía y recargar nuestra "batería interna."

Factores de la resiliencia.

Según Salgado (2005), entre los componentes personales de la resiliencia, se toma en cuenta primero a la autoestima, que va a ser definida como la valoración que una persona tiene sobre sí misma; esto a raíz de sentimientos e ideas que han emanado de su propio conocimiento, así como de la influencia de las personas de su entorno sociocultural. Una de las variables claves de la resiliencia es la autoestima; cuando esta se encuentra en un nivel adecuado, las dificultades se afrontarán de la mejor manera posible, y será posible una recuperación adecuada. La empatía ha sido definida por Hoffman (1987) como “la experiencia afectiva vicaria de los sentimientos de otra persona. Se considera el resultado de un proceso interactivo entre componentes cognitivos y afectivos que van evolucionando a medida que avanza el desarrollo” (p. 33).

Conceptos relacionados con la resiliencia

Existen varios conceptos que en ocasiones se confunden con la resiliencia, otros que se consideran componentes clave de la misma, y algunos que incluso se han sugerido como reemplazos de este término. A continuación, los examinamos detenidamente.

Competencia

Un concepto clave vinculado a la resiliencia es el de competencia, el cual, en algunos casos, es considerado esencial para la misma (Luthar y Zelazo, 2003). La competencia, a su vez, está asociada con el cociente intelectual (CI) y el rendimiento académico, donde un CI alto se ve como un factor protector y un CI bajo como un factor de vulnerabilidad. La resiliencia se ha utilizado comúnmente para describir tres fenómenos principales: el buen desarrollo a pesar de enfrentar situaciones de alto riesgo (como pobreza o falta de educación materna), la competencia en circunstancias desafiantes (como un divorcio), y la recuperación tras un trauma (como el maltrato). Según Bissonnette (1998), existen tres tipos de factores que ayudan a proteger a una persona de los efectos negativos de diversas variables de riesgo, tanto psicológicas como biológicas. Estos factores son: 1) atributos disposicionales del individuo, como la inteligencia, un temperamento fácil, autonomía, autoconfianza, sociabilidad y habilidades de comunicación; 2) características familiares que incluyen cordialidad, cohesión, estructura, apoyo emocional, buenos estilos de apego y una relación

cercana con al menos una persona responsable de su crianza (como madre, abuelos, etc.); y 3) factores de apoyo externo, como experiencias positivas en la escuela, buenas relaciones con amigos y vínculos saludables con otros adultos. En estos casos, estas personas funcionan como refuerzos para la competencia y los lazos familiares en una comunidad más amplia. Todos estos elementos contribuyen a reducir el impacto de los eventos negativos o ayudan a desarrollar y mantener la autoestima (Rutter, 1987). No obstante, según Masten (2001), competencia y resiliencia son conceptos profundamente interconectados, y ambos formarían parte de un concepto más amplio de adaptación.

Resiliencia y Vulnerabilidad

Se ha propuesto que la resiliencia y la vulnerabilidad son dos extremos de un mismo espectro (Ferguson et al., 2003). Mientras que la vulnerabilidad aumenta la probabilidad de resultados negativos debido a la exposición al riesgo, la resiliencia implica la capacidad de evitar dichos problemas. La relación entre ambos conceptos se puede visualizar en un gráfico que combina el riesgo con el resultado, donde ciertos factores pueden ser tanto un riesgo como una cualidad protectora, dependiendo de su naturaleza y el grado de exposición.

Resiliencia y Dureza

La dureza está estrechamente relacionada con la resiliencia, e incluso se considera una extensión de ella. Kobasa (1979) definió la dureza como una personalidad resistente, observando que algunas personas enfrentan el estrés sin enfermarse, mientras que otras desarrollan enfermedades. Su investigación se centró en identificar qué tipo de personalidad generaba esa resistencia. La dureza, que puede ser influenciada por factores biológicos, psicológicos y ambientales, también se considera aprendible. Según Godoy- Izquierdo y Godoy (2002), los tres componentes clave de una personalidad resistente son: compromiso (involucrarse completamente en las actividades diarias), control (sentimiento de influencia sobre los eventos) y desafío (ver el cambio como una constante necesaria en la vida). Estos elementos permiten que las personas con alta dureza afronten el estrés y las adversidades de manera más efectiva, transformando los retos en oportunidades de crecimiento, un proceso que Kobasa denominó “afrontamiento transformacional”.

Resiliencia en entornos militares

De la resiliencia en los militares se puede decir que ser parte de las fuerzas armadas requiere un compromiso sólido y conlleva riesgos para la vida que son mayores en comparación con otros trabajos. (Bowles y Bates, 2010). Además, implica un esfuerzo significativo de adaptación tanto para los militares como para sus familias. La evidencia sugiere que el costo psicológico asociado a los despliegues en Afganistán e Irak es considerablemente más alto que los daños físicos sufridos en combate (Tanielian y Jaycox, 2008).

Así mismo el programa Comprehensive Soldier and Family Fitness (CSF2) del Ejército de los Estados Unidos se centra en entrenar cinco factores clave de resiliencia, que abarcan tanto habilidades internas como externas. Este programa ha demostrado ser efectivo al abordar los riesgos psicológicos asociados con las operaciones militares y al promover un modelo positivo de salud mental. La implementación de programas de resiliencia basados en evidencia ha llevado a resultados positivos en el personal militar, aunque también se han identificado barreras para su implementación efectiva (González et al., 2013). Estos programas no solo buscan mejorar la capacidad de adaptación y recuperación ante situaciones adversas, sino que también fomentan la cohesión y el apoyo social entre los soldados, lo cual es esencial para su bienestar psicológico y rendimiento operativo.

La resiliencia se define como la capacidad del individuo para recuperarse y adaptarse a situaciones adversas. En el contexto militar, esta capacidad es crucial debido a las exigencias y presiones inherentes al servicio. La resiliencia no solo permite a los soldados enfrentar situaciones complejas, sino que también promueve el desarrollo de habilidades como la confianza, el liderazgo y la cohesión entre los miembros de la unidad. La implementación de programas de resiliencia es esencial para fortalecer estas capacidades, contribuyendo al bienestar psicológico del personal militar (Valdebenito, 2023).

El Centro de Liderazgo del Ejército de Chile (CLE) (2020) enfatiza la importancia de la "fuerza moral" en el contexto militar, que define como la disposición anímica necesaria para que los efectivos enfrenten situaciones complejas, caracterizadas

por alta tensión e incertidumbre. Según el CLE, esta fuerza moral se basa en la convicción de que la labor militar se sostiene en una causa justa, lo que se traduce en un componente esencial del poder de combate. Además, se destaca que la cohesión grupal, la lealtad y la confianza son elementos fundamentales para fortalecer esta fuerza moral. En un entorno donde las operaciones psicológicas pueden degradar tanto la moral de los efectivos como la de la sociedad, el desarrollo de una cultura de resiliencia y cohesión es vital para mantener un sentido de comunidad y pertenencia entre los soldados, lo que a su vez potencia su capacidad para cumplir con sus misiones (CLE, 2020).

Rodríguez (2023) El concepto de resiliencia ha adquirido creciente relevancia tanto en el ámbito civil como en el militar. En este último, su desarrollo es esencial debido a la exposición permanente del personal castrense a contextos operativos altamente estresantes y adversos. En este marco, y considerando las experiencias comparadas de programas de fortalecimiento de la resiliencia implementados en diversas fuerzas armadas a nivel internacional, resulta imperativo que el Ejército del Perú diseñe e implemente una estrategia institucional orientada al desarrollo de competencias resilientes, con especial énfasis en el personal desplegado en zonas declaradas en estado de emergencia, como el VRAEM.

En su trabajo, Marovic (2019) define la resiliencia como "la capacidad del ser humano de adaptarse y resignificar experiencias traumáticas y de alto estrés, logrando sobreponerse sin secuelas psicológicas al evento o situación experimentada". En el contexto de un ambiente híbrido, donde las amenazas son complejas y multifacéticas, la resiliencia se convierte en un elemento crucial para mejorar la preparación y capacidad de reacción de los efectivos militares. Esto es especialmente relevante dado que las fuerzas armadas deben enfrentarse a situaciones que combinan tácticas convencionales y no convencionales, lo que requiere una respuesta flexible y adaptativa para garantizar el bienestar psicológico del personal militar (Marovic, 2019).

La Resiliencia y la nueva Guerra Cognitiva (Cognitive Warfare)

En el ámbito militar contemporáneo, los escenarios operacionales se han tornado cada vez más complejos debido al entorno caracterizado como VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), propio de las sociedades actuales y del contexto internacional. En este panorama, el elemento más vulnerable es el ser humano, especialmente por la constante transformación del entorno social y el acceso ilimitado a la información, lo que expone a las personas a una mayor influencia sobre su esfera cognitiva.

La evolución tecnológica, en particular en lo relacionado con la gestión y difusión de información, ha dado lugar a nuevas amenazas emergentes, entre ellas la Guerra Cognitiva (Cognitive Warfare). Esta forma de conflicto busca impactar directamente en el pensamiento humano, convirtiendo la mente en el principal campo de batalla. Su objetivo es modificar las percepciones, creencias y comportamientos de individuos y grupos sin recurrir al uso directo de la fuerza, utilizando herramientas como las redes sociales y las tecnologías de la información como medios de influencia masiva (OTAN, 2021).

La Guerra Cognitiva combina estrategias de la ingeniería cibernética, la manipulación informativa, y la guerra psicológica y social, con el fin de debilitar estructuras sociales, fracturar organizaciones y alterar el orden sin necesidad de enfrentamientos armados. En este contexto, la resiliencia adquiere un papel clave como mecanismo de defensa frente a tales influencias.

Entendida como un proceso dinámico que permite resistir, adaptarse y crecer frente a situaciones adversas, la resiliencia ofrece competencias emocionales, cognitivas y sociales que fortalecen la capacidad del individuo para enfrentar ataques a su estabilidad psicológica. Por ello, se convierte en una herramienta estratégica para mitigar los efectos de la guerra cognitiva, ya que favorece la autonomía del pensamiento, la toma de decisiones consciente y la resistencia ante la manipulación externa.

En este nuevo tipo de conflicto, en el que la confrontación ya no se limita al uso de la fuerza física, la resiliencia actúa como una defensa integral, reforzando la capacidad del personal militar y civil para conservar su juicio crítico y estabilidad emocional. Frente a la hibridez de las amenazas actuales, que pueden manifestarse en forma de bloqueos económicos, ciberataques o sabotajes informativos, fortalecer la resiliencia individual y colectiva se vuelve esencial para proteger el tejido social y mantener la cohesión institucional en un entorno cada vez más hostil e impredecible.

2.2.2 Base Teórica de la variable 2: Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se define según García (2011) refiriendo que el papel del líder transformacional es el de agente de cambio, inspirando a sus seguidores a llevar a cabo tareas no por incentivos externos, más bien por el desarrollo personal y profesional que estas implican. Estos líderes buscan transformar los valores, creencias y actitudes de sus seguidores, llevándolos a ir más allá de lo que se espera de ellos, y a identificarse con los intereses de la organización. Además, son capaces de innovar en visión, estrategia y cultura organizacional, promoviendo cambios que impactan la productividad, los productos y las tecnologías.

Rafferty et al. (2004) indica que el liderazgo transformacional significa cambiar la base motivacional de los seguidores desde una motivación regular hasta producir compromiso. Los líderes que adoptan este estilo fomentan el deseo de logro y el autodesarrollo, logrando que sus seguidores alcancen rendimientos que superan las expectativas. Además, transforman actitudes, valores y culturas, en lugar de limitarse a cumplir con acciones específicas.

Así mismo, según Bass (1999), indica que el liderazgo transformacional se fundamenta en cuatro dimensiones clave: a) La consideración individualizada es un elemento clave para los líderes, ya que les permite ganar una gran influencia sobre sus seguidores. De esta manera, cuando necesiten solicitar un esfuerzo adicional, sus seguidores estarán dispuestos a hacerlo, lo que contribuirá a mantener altos niveles de desarrollo y rendimiento; b) La estimulación intelectual, donde los líderes promueven la creatividad y el pensamiento crítico, alentando a cuestionar creencias establecidas y a buscar nuevas soluciones, lo que empodera a los individuos en la toma de decisiones; c) La motivación inspiracional, se basa en la capacidad del líder

para presentar una visión clara, atractiva e inspiradora para sus seguidores. Los líderes con motivación inspiracional logran elevar a sus seguidores a altos estándares, transmitiendo optimismo sobre los objetivos futuros y dando un sentido profundo a las tareas. Los seguidores necesitan sentirse profundamente conectados con un propósito para estar motivados a actuar. Además, es fundamental que este tipo de liderazgo esté respaldado por habilidades de comunicación que permitan al líder expresar su visión de manera precisa, convincente y cautivadora; d) La influencia idealizada, el líder transformacional ofrece un diagnóstico personalizado sobre las necesidades y habilidades de sus seguidores. Además, "delegar, entrenar, orientar y proporcionar retroalimentación para el desarrollo personal de los seguidores" es parte fundamental de su labor. Su enfoque no se limita únicamente a optimizar el rendimiento; al contrario, busca que los seguidores asuman más responsabilidad en su propio desarrollo, integrándolo directamente en las actividades laborales.

Liderazgo en entornos militares

El concepto de liderazgo ha sido adoptado por las instituciones militares, lo que da lugar a lo que se conoce como liderazgo militar. Según Jason (2009, p. 34), "el liderazgo militar es el arte de influir en las unidades de soldados para cumplir las misiones asignadas por el Comando Superior", además de ser un proceso que implica "dirigir, motivar y facilitar la misión de manera profesional y ética, mientras se desarrollan o mejoran las habilidades necesarias para asegurar el éxito de la misión" (Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2005).

A su vez, el liderazgo militar se ve como un proceso en el que el líder y sus subordinados interactúan para llevar a cabo con éxito las operaciones de combate. El comandante, responsable de dirigir los enfrentamientos, debe ser capaz de coordinar los esfuerzos de sus soldados, fomentando en ellos nuevas ideas que ayuden a resolver con éxito las tareas asignadas (Bradley, 2012, p. 50).

Según Huntington (1995), el líder militar debe ser capaz de guiar, persuadir y convencer a sus subordinados para que persigan un objetivo, incluso si esto implica poner en riesgo sus vidas en pro de cumplir la misión. En este contexto, la vida

militar requiere que sus miembros estén dispuestos a entregar su vida para alcanzar los objetivos colectivos.

Por otro lado, Kolditz (2009) señala que tres factores clave influyen en el Ejército para formar grandes líderes: el entrenamiento, el poder organizacional y la autoaceleración. En cambio, Charan (2018) identifica seis características personales que contribuyen a que un líder militar sea exitoso: ambición, capacidad de gestión y perseverancia, confianza, apertura mental, realismo y deseo de aprender.

Según Eisenhower (2003), el liderazgo militar se distingue por la capacidad de tomar decisiones firmes y bien fundamentadas, que se basan en un análisis exhaustivo de la información disponible y un entendimiento claro del contexto. Este tipo de liderazgo también exige una comunicación efectiva y precisa con las tropas y otros comandantes, lo que facilita la transmisión de una visión estratégica y motiva a los soldados a dar lo mejor de sí mismos. La habilidad de un líder militar para articular sus ideas y conectar con su equipo es esencial para crear un ambiente donde todos se sientan comprometidos y preparados para afrontar cualquier desafío.

El liderazgo militar también fomenta la cohesión y el trabajo en equipo. En un entorno tan exigente, es esencial que los soldados confíen tanto en sus líderes como en sus compañeros. Un liderazgo efectivo promueve la creación de vínculos sólidos, impulsa una comunicación abierta y alienta la colaboración entre los miembros del equipo. Esto no solo refuerza la unidad y la moral, sino que también mejora la coordinación y la efectividad en las operaciones militares. Al cultivar un sentido de camaradería y apoyo mutuo, el liderazgo se convierte en un factor crucial para el éxito, especialmente en situaciones difíciles.

2.3 Hipótesis

2.3.1 Hipótesis General

La resiliencia se asocia de manera directa con el liderazgo en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado en el año 2024.

2.3.2 Hipótesis específicas

La resiliencia se asocia con la influencia idealizada en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado en el año 2024.

La resiliencia se asocia con la estimulación intelectual en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado en el año 2024.

La resiliencia se asocia con la inspiración motivacional en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado en el año 2024.

La resiliencia se asocia con la consideración individualizada en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado en el año 2024.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de investigación

3.1.1 Enfoque de Investigación

Este estudio optó por un enfoque cuantitativo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), definen la investigación cuantitativa como un enfoque que utiliza datos numéricos para describir y analizar fenómenos sociales, con el objetivo de probar teorías o hipótesis. Según estos autores, en este tipo de investigación se utiliza un proceso sistemático de recolección y análisis de datos, generalmente a través de encuestas, cuestionarios o pruebas estandarizadas. La investigación cuantitativa permite realizar generalizaciones y buscar relaciones causales entre variables.

3.2 Tipo de Investigación

Este trabajo es de tipo básico, por lo que Tamayo (2019) refiere que se denomina investigación pura, teórica y dogmática. Se caracteriza porque se origina en un marco teórico y permanece en él. El objetivo es incrementar los conocimientos científicos, pero sin trasladarnos con ningún aspecto práctico.

3.3 Nivel de Investigación

Este trabajo presenta el nivel de análisis descriptivo correlacional, el cual hace referencia a un enfoque que tiene como objetivo examinar, observar, registrar y relacionar las características de un fenómeno o situación tal como se presentan en su contexto natural. Esta investigación no busca establecer relaciones causales ni modificar el objeto de estudio, sino que se enfoca en ofrecer una representación clara y detallada de los hechos, procesos o eventos tal como ocurren. Según Hernández et al. (2014), la investigación descriptiva se dedica a detallar las características de un fenómeno, situación o grupo de personas. El principal objetivo en este tipo de estudio es ofrecer una imagen precisa de los elementos que conforman el fenómeno en cuestión, limitándose a observar y registrar lo que sucede sin alterar ni intervenir en las variables.

Y el nivel correlacional, por lo que Sampieri, Collado y Lucio (2014) señalan que la investigación correlacional tiene como objetivo explorar las conexiones entre dos o más variables, observando si esta relación es positiva, negativa o nula. Este enfoque no permite afirmar que una variable cause el cambio en otra, pero sí ayuda a entender cómo se relacionan entre sí. Por ejemplo, puede observarse que cuando una variable aumenta, la otra también lo hace, aunque no se pueda asegurar que una sea la causa de la otra

3.4 Diseño de Investigación

Este trabajo posee un diseño no experimental, pues no realiza modificación o alteración a alguna de las variables, sino que se presenta un análisis que solo contempla la relación de las variables en su contexto natura. Para implementar este diseño, se ha optado por un nivel o alcance correlacional, dado que se examinará únicamente la relación existente entre las variables de una muestra específica.:



Donde:

M = Muestra

O₁ = Información (observación) de la variable 1

O₂ = Información (observación) de la variable 2

r = Relación entre las variables de estudio

En este diseño, se han recolectado datos de una muestra M y se han utilizado técnicas estadísticas para examinar la relación entre las variables O1 y O2. A través del cálculo de coeficientes de correlación, se ha determinado tanto la fuerza como la dirección de la conexión entre estas variables. Es relevante señalar que, debido al enfoque correlacional del diseño empleado, no se puede establecer una relación causal entre O1 y O2. Sin embargo, este diseño ha facilitado la exploración y descripción de la relación observada entre ambas variables en la muestra analizada.

3.5 Población y muestra de estudio

3.5.1 Población y muestra

Población

En esta investigación, la población está compuesta por 92 estudiantes de la maestría en Ciencias Militares con mención en gestión pública y planeamiento estratégico de la escuela superior de guerra del Perú. Considerando que una población se define como el grupo de todos los casos que cumplen con una serie de características específicas. Hernández, et al. (2014).

Muestra

La muestra está compuesta por 75 educandos de la maestría en Ciencias Militares de la Escuela Superior de Guerra del Perú, con rangos de Mayores y comandantes, entre varones y mujeres en un rango de edad de 35 a 44 años de edad. Esto se debe a que la muestra constituye, fundamentalmente, un grupo reducido de la población. En otras palabras, se trata de un conjunto de componentes que pertenecen a un grupo determinado por sus características, al cual se le conoce como población. Hernández et al. (2014). De igual manera, el tamaño de la muestra es probabilístico aleatorio simple. Su característica fundamental es que todas las unidades del universo tienen, al principio, la misma posibilidad de ser elegidas. Hernández (2014). Para lo cual se realizó una tómbola o sorteo para realizar la selección.

La fórmula para calcular el tamaño de la muestra en este caso es:

$$n = (Z^2 * p * q) / (E^2 / N)$$
 Donde: n = tamaño de la muestra

Z = valor crítico de la distribución normal estándar correspondiente al nivel de confianza (en este caso, para un nivel de confianza del 95%, $Z = 1.96$) p = proporción estimada de la población (en ausencia de una estimación precisa, se puede utilizar $p = 0.5$ para obtener el tamaño máximo de la muestra) $q = 1 - p$

- p

E = margen de error (en este caso, $E =$

0.05) N = tamaño de la población (N = 92)

Aplicando estos valores en la fórmula, se obtiene: $n =$

$$(1.96^2 * 0.5 * 0.5) / (0.05^2 / 92)$$

$$n \approx 75$$

3.6 Variables de investigación

En esta investigación, se analizarán dos variables principales: Resiliencia y liderazgo transformacional.

3.6.1 Variable 1

La resiliencia se define como la habilidad de las personas para superar y ajustarse a circunstancias difíciles. Según Rutter, esta no debe considerarse solo como una forma de resistencia pasiva, sino como un "proceso dinámico" que resulta de la interacción entre factores personales y contextuales (Rutter, 1985).

En relación con la definición operacional, la variable resiliencia se evaluará mediante un cuestionario diseñado para adultos, compuesto por 10 ítems validados, que permiten medir las 4 dimensiones de esta variable: física, emocional, mental y espiritual.

3.6.2 Variable 2

El líder transformacional se define como el agente de cambio, motivando a sus seguidores a efectuar labores no por beneficios externos, más bien por el crecimiento personal y profesional que conlleva. Estos líderes buscan transformar los valores, creencias y actitudes de sus seguidores, llevándolos a ir más allá de lo que se espera de ellos y a identificarse con los intereses de la organización García (2011). En cuanto a la definición operacional, la variable de liderazgo transformacional se evaluará mediante un cuestionario validado de 20 reactivos, que tiene como objetivo medir las 5 dimensiones de esta variable: consideración individualizada, estimulación intelectual, influencia idealizada y motivación inspiradora.

3.7 Operacionalización de las Variables

Tabla N°1. *Tabla de Operacionalización de las variables**Tabla de Operacionalización de las variables*

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y Valores	Niveles y Rango
Resiliencia	Física	Practica de actividades físicas	1, 2	Totalmente de acuerdo (5)	Bajo
		Adecuado estado físico			
		Nivel de Energía			
	Emocional	Capacidad percibida de enfrentar desafíos físicos.	3,4	De acuerdo (4)	[10 - 20]
		Manejo de emociones			
		Soporte emocional		Neutro (3)	Moderado
		Manejo de estrés			
	Mental	Control de emociones	5,6	En desacuerdo (2)	Alto
		Actitud positiva			
		Optimismo			
		Resolución de conflictos			
	Espiritual	creatividad	7,8,9,10	Totalmente desacuerdo (1)	[36 – 50]
		Valores personales			
		Proyección con propósito			
		Actitud reflexiva			
		Desarrollo personal			

Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	Modelo a seguir			
		Confianza			
	Influencia idealizada	Admiración	1, 2, 3,	Totalmente de acuerdo (5)	Bajo [20-40]
		respeto	4, 5		
		Compromiso con los valores			
	Estimulación	Pensamiento creativo			Moderado
	intelectual	Cuestionar creencias	6, 7, 8,	De acuerdo (4)	[41 – 60]
		Resolución de conflictos	9, 10		
		Pensamiento crítico			
	Consideración individualizada	Atención Personalizada		Neutro (3)	Alto [61 – 80]
		Apoyo al desarrollo profesional	11, 12,		
		Retroalimentación constructiva	13, 14, 15.	En desacuerdo (2)	Muy Alto [81 – 100]
		Establecimiento de metas			
		Escucha activa			
		Sentido de propósito			
	Inspiración motivacional	Transmisión de optimismo	16, 17,	Totalmente desacuerdo (1)	
		Inspiración para el logro de metas	18, 19,		
		compromiso con la visión clara de la institución	20		

3.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el presente estudio para la recopilación de datos, se utilizó la siguiente técnica: Medina (2023) define herramientas de investigación como un procedimiento estructurado utilizado para reunir y analizar información con el propósito de resolver un problema o responder a una pregunta de investigación. Además, señala que existen diversas técnicas de investigación, como encuestas, entrevistas, observación y experimentos, entre otras, y la elección de una u otra depende del objetivo y el alcance del estudio. Teniendo en cuenta esta afirmación, en el presente estudio se aplicará la técnica de encuesta para poder recolectar los datos.

3.8.1 Instrumentos

3.8.1.1 Cuestionario

Según Hernández Sampieri (2018), el instrumento de investigación es una herramienta específica diseñada para recolectar y analizar datos durante el proceso investigativo. En este caso, el cuestionario se emplea como herramienta de recolección de información, y debe ser utilizado de manera responsable y cuidadosa. Un cuestionario bien estructurado proporciona datos valiosos y fiables, mientras que uno mal diseñado puede generar resultados imprecisos o sesgados. Por lo tanto, es fundamental asegurarse de que el cuestionario esté bien formulado y se aplique adecuadamente para obtener resultados precisos y confiables. En esta investigación, se evaluó la confiabilidad y validez del cuestionario utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach y el juicio de expertos en ambos cuestionarios.

Por otro lado, Maese (2016) define la baremación como la creación de un baremo, que es una escala de puntuación derivada del instrumento de medición, que permite interpretar los resultados asignando valores. Esta baremación puede ser cronológica o basada en centiles o percentiles. En este estudio, la baremación utilizada abarca tres rangos: bajo, medio, alto en los cuestionarios de resiliencia y de liderazgo transformacional.

3.8.1.2 Instrumento para medir la resiliencia

Ficha Técnica N°1

Nombre: Cuestionario de resiliencia

Autor: Hans Rubio Machuca

Año: 2024

Lugar: Escuela de Guerra del Perú

Objetivo: Determinar el nivel de Resiliencia

Administración: Colectiva **Tiempo de duración:** 15 minutos

Contenido: Se ha elaborado el cuestionario tipo escala de Likert con un total de 10 ítems, distribuidos en 4 dimensiones.

La escala de valores respectivos para este instrumento es como sigue:

- Totalmente de acuerdo (5)
- De acuerdo (4)
- Neutro (3)
- En desacuerdo (2)
- Totalmente desacuerdo (1)

3.8.1.3 Instrumento para medir el liderazgo transformacional

Ficha Técnica N°2

Nombre: Cuestionario de Liderazgo Transformacional

Autor: Hans Rubio Machuca

Año: 2024

Lugar: Escuela de Guerra del Perú

Objetivo: Determinar el nivel de Liderazgo Transformacional

Administración: Colectiva **Tiempo de duración:** 20 minutos

Contenido: Se a elaborado el cuestionario tipo escala de Likert con un total de 10 ítems, distribuidos en 4 dimensiones.

La escala de valores respectivos para este instrumento es como sigue

- Totalmente de acuerdo (5)
- De acuerdo (4)
- Neutro (3)
- En desacuerdo (2)
- Totalmente desacuerdo (1)

3.8.2 Prueba de Fiabilidad Variables de Investigación

Liderazgo Transformacional

Tabla N°2.

Resumen de procesamiento de casos

Resumen de procesamiento de casos						
		N				%
Válido	30	100,0	Casos	Excluido ^a	0	,0
Total		30				100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de	N de
Cronbach	elementos

Tabla 3.

Resiliencia

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Válido		30	100,0
Casos	<u>Excluido^a</u>	0	,0
Total	30	100	
Estadísticas de fiabilidad			
	Alfa de	N de	
	<u>Cronbach</u>	elementos	
	,911	10	

El cuestionario sobre resiliencias, compuesto por 10 ítems, al ser evaluado, alcanzó un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.911. Considerando que este valor está muy cerca de 1, se puede concluir que el instrumento de medición tiene una excelente consistencia interna. Así mismo nos indica que es confiable.

3.9 Técnica de procesamiento y análisis de datos

En el presente estudio, se procedió a validar los instrumentos mediante el Juicio de Expertos. Este procedimiento se basa en obtener opiniones informadas de personas con amplia experiencia en el tema, reconocidas como expertos cualificados por su conocimiento y trayectoria, quienes pueden proporcionar información, evidencia, juicios y valoraciones relevantes (Skjong y Wentworth, 2000). Con el propósito de validar el instrumento de recolección de datos, se recurrió a la técnica del juicio de expertos, los cuales fueron elegidos por su profunda experiencia en el área de investigación relacionada con la resiliencia y el liderazgo transformacional, específicamente en el contexto de los profesionales del posgrado de la institución mencionada. Para ello, el cuestionario fue sometido a la revisión crítica de tres profesionales con formación de posgrado a nivel de maestría, quienes evaluaron su pertinencia, claridad y coherencia. Los resultados de sus apreciaciones se presentan de forma resumida en el cuadro a continuación, y se amplían en el anexo correspondiente.

Tabla 4.
Resultado de validación de Expertos

N°	Expertos	% Validación
01	Experto 01 (Cod_ Exp_01)	90 %
02	Experto 01 (Cod_ Exp_01)	90%
03	Experto 01 (Cod_ Exp_01)	90%
Promedio		90%

La tabla refleja un nivel de consenso promedio del 90% entre los expertos consultados. Asimismo, se deja constancia de que el instrumento fue sometido a una prueba piloto, con el objetivo de afinar su

estructura y contenido. Esta etapa se llevó a cabo con la participación de oficiales pertenecientes a la Escuela de Posgrado de la Escuela de Guerra del Ejército del Perú, lo que permitió identificar ajustes necesarios antes de su aplicación definitiva.

3.9.1 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el método de análisis de datos, se procedió a través de la estadística descriptiva con la información de cada variable a través de tablas de frecuencia, gráficos e interpretación estadística y teórica de las variables y sus dimensiones, complementando la descripción por medio de tablas correlacionales para ver el comportamiento relacionado de las variables. Luego, a través de la estadística inferencial, se desarrolló la constatación de hipótesis trazadas mediante el estadístico no paramétrico Rho Spearman, para ver la relación entre resiliencia y liderazgo transformacional.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Análisis descriptivo

4.1.1. Medidas de Tendencia

Tabla N°5.
Medidas de Tendencia

ESTADÍSTICOS			
N	Válido	Resiliencia	Liderazgo transformacional
	Perdidos	75 0	75 0
			3,15
Media		2,51	3,00
Mediana		3,00	3
Moda		3	,711
Desv. Desviación		,529	,505
Varianza		,280	-,452
Asimetría		-,308	,277
Error estándar de asimetría		,277	-,083
Curtosis		-1,304	
Mínimo		1	1
Máximo		3	4
Suma		188	236
Percentiles	25	2,00	3,00

Interpretación variable resiliencia y liderazgo transaccional:

Media: La resiliencia tiene una media de 2.51, mientras que el liderazgo transformacional tiene una media de 3.15. Esto sugiere que, en promedio, los participantes en el estudio se encuentran en un nivel intermedio de resiliencia, mientras que muestran un nivel ligeramente superior en términos de liderazgo transformacional.

Mediana: La mediana para ambas variables es 3.00, lo que significa que al menos la mitad de los participantes tienen una puntuación igual o superior a este valor para ambas variables.

Moda: La moda, que indica la puntuación más frecuente, es 3 en ambas variables, lo que refuerza la idea de que muchos participantes se agrupan en este valor.

Desviación estándar: La desviación estándar de resiliencia es 0.529, y la de liderazgo Transformacional es 0.711. Esto indica que los datos de liderazgo transformacional están algo más dispersos en comparación con resiliencia, ya que la desviación estándar de la segunda variable es mayor.

Asimetría: Ambos valores son negativos, lo que indica que las distribuciones de ambas variables están sesgadas a la derecha. En otras palabras, la mayoría de los participantes tienen puntuaciones cercanas al valor máximo. La asimetría de resiliencia es -0.308 y la de liderazgo transformacional es -0.452. La asimetría de Liderazgo Transformacional es más pronunciada, lo que sugiere una mayor concentración de puntuaciones en el extremo superior de la escala.

Curtosis: La curtosis de resiliencia es -1.304, lo que sugiere que la distribución es plana, es decir, menos concentrada en los valores centrales y más dispersa en los extremos. En cambio, la curtosis de Liderazgo Transformacional es -0.083, lo que indica una distribución más cercana a una forma normal, pero aun ligeramente más plana que una distribución normal estándar.

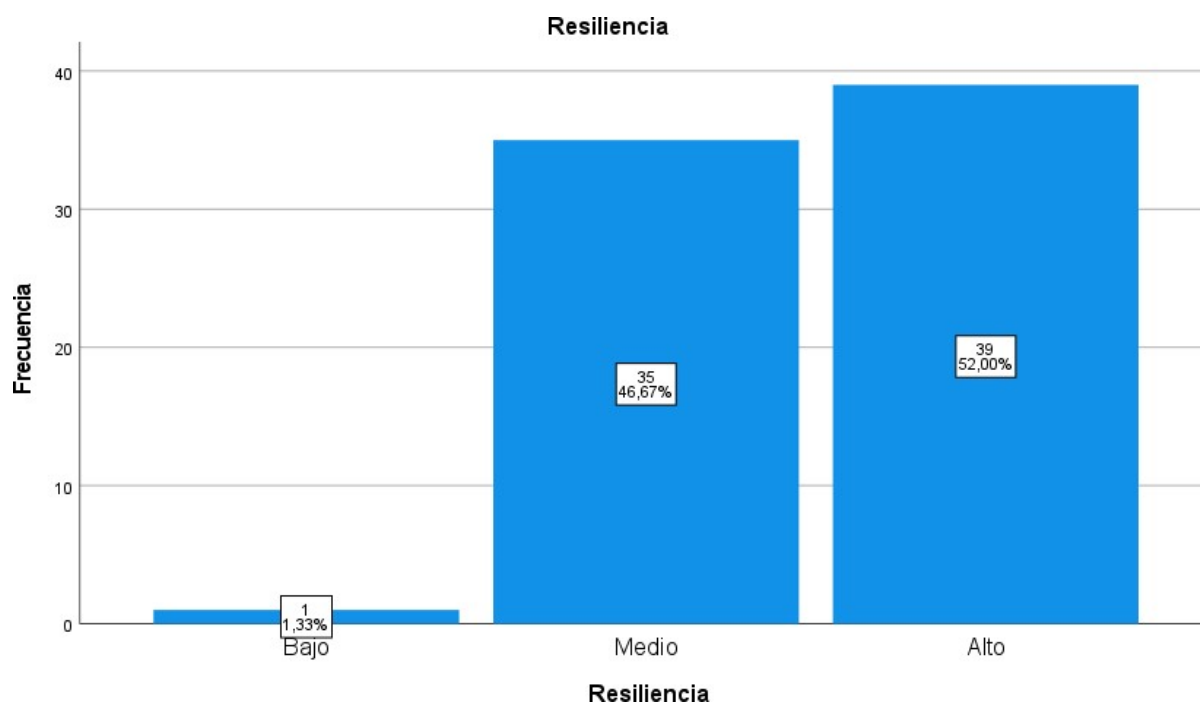
Variable 1: Resiliencia

Tabla N°6.

Resiliencia

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	1,3
Medio	35	46,7
Alto	39	52,0
Total	75	100,0

Figura N° 1



La tabla N°6 indica que 39 de 75 encuestados tienen un nivel alto de resiliencia; también 35 personal tiene un nivel medio y solo 1 tiene nivel bajo de resiliencia.

4.1.2 Dimensiones de la Variable Resiliencia

Tabla N° 7.
Dimensión Física

Dimensión física			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Bajo	1	1,3	1,3
Medio	4	5,3	5,3
Alto	70	93,3	93,3
		100,0	100,0
Total			75

En la tabla N° 7 se puede observar que en relación a la dimensión física 70 obtiene un nivel alto, 4 un nivel promedio y 1 obtiene una puntuación baja.

Figura N°2

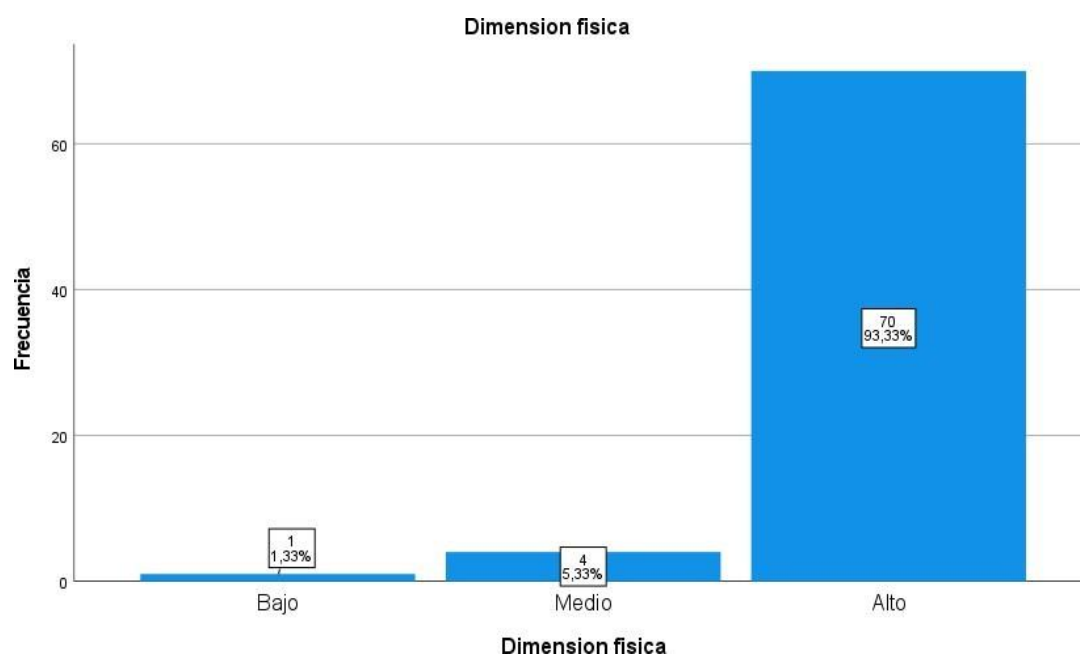


Tabla N° 8.
Dimensión Emocional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Bajo	2	2,7	2,7
Medio	6	8,0	8,0
Alto	67	89,3	89,3
Total	75	100,0	100,0

En la tabla N° 8 se puede observar que en relación a la dimensión emocional 67 obtiene un nivel alto, 6 un nivel promedio y 2 obtiene una puntuación baja.

Figura N°3

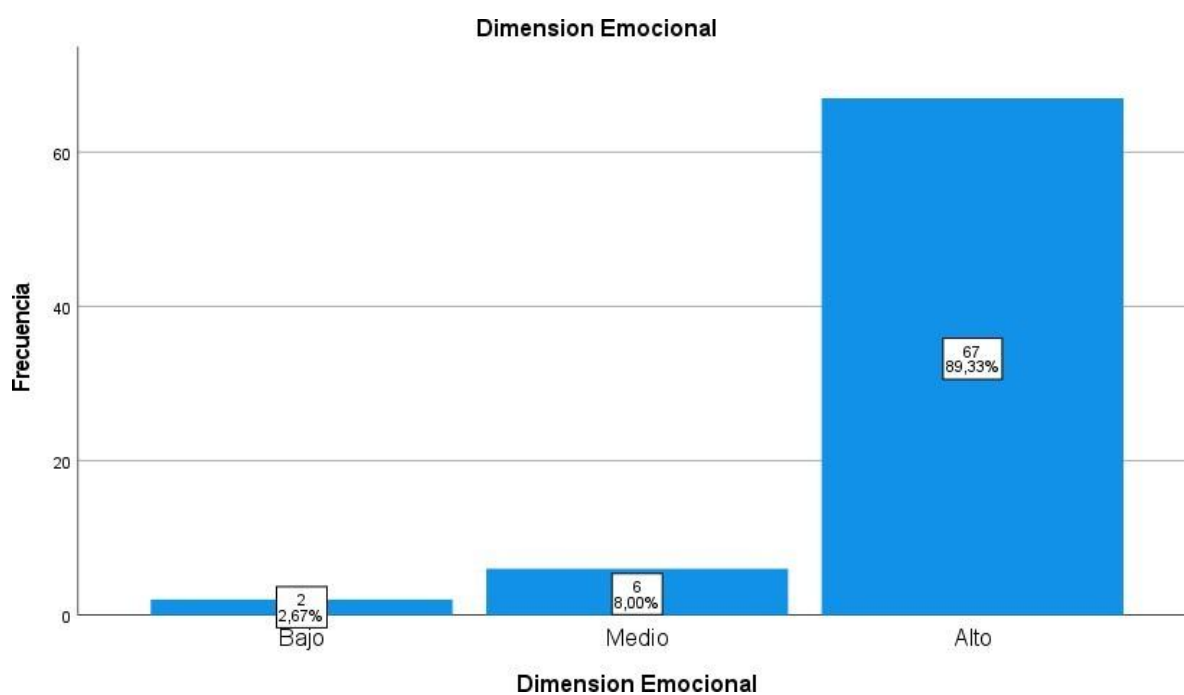
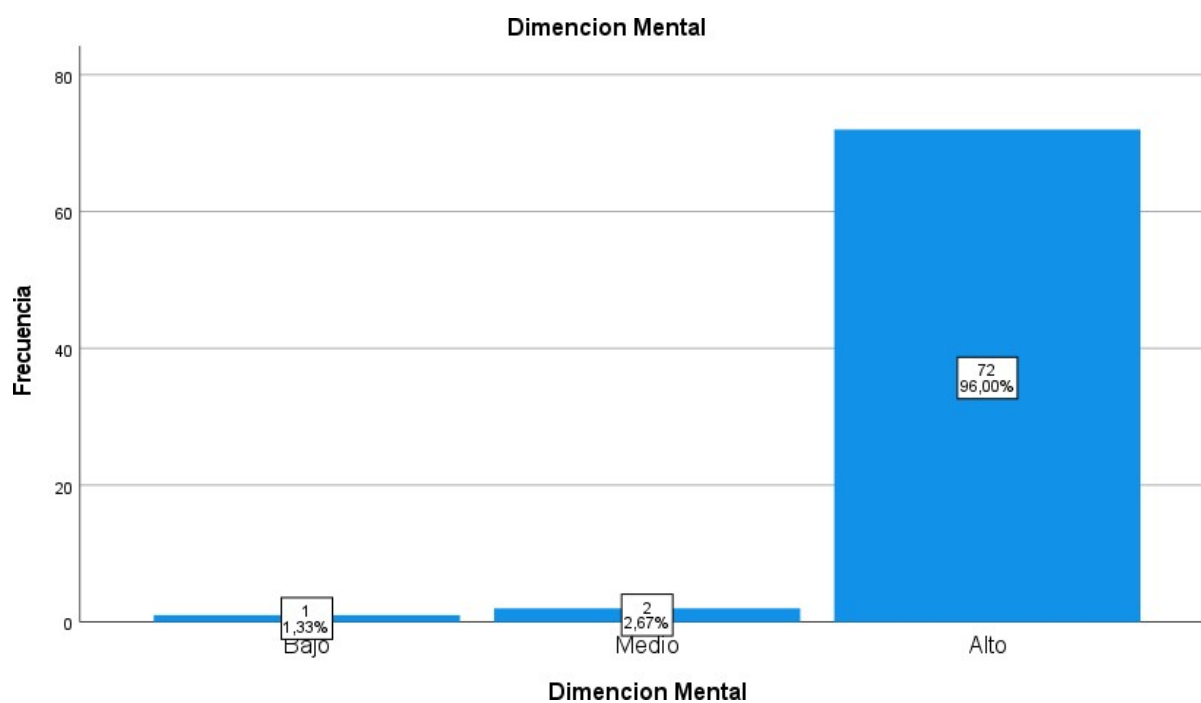


Tabla N° 9.*Dimensión Mental*

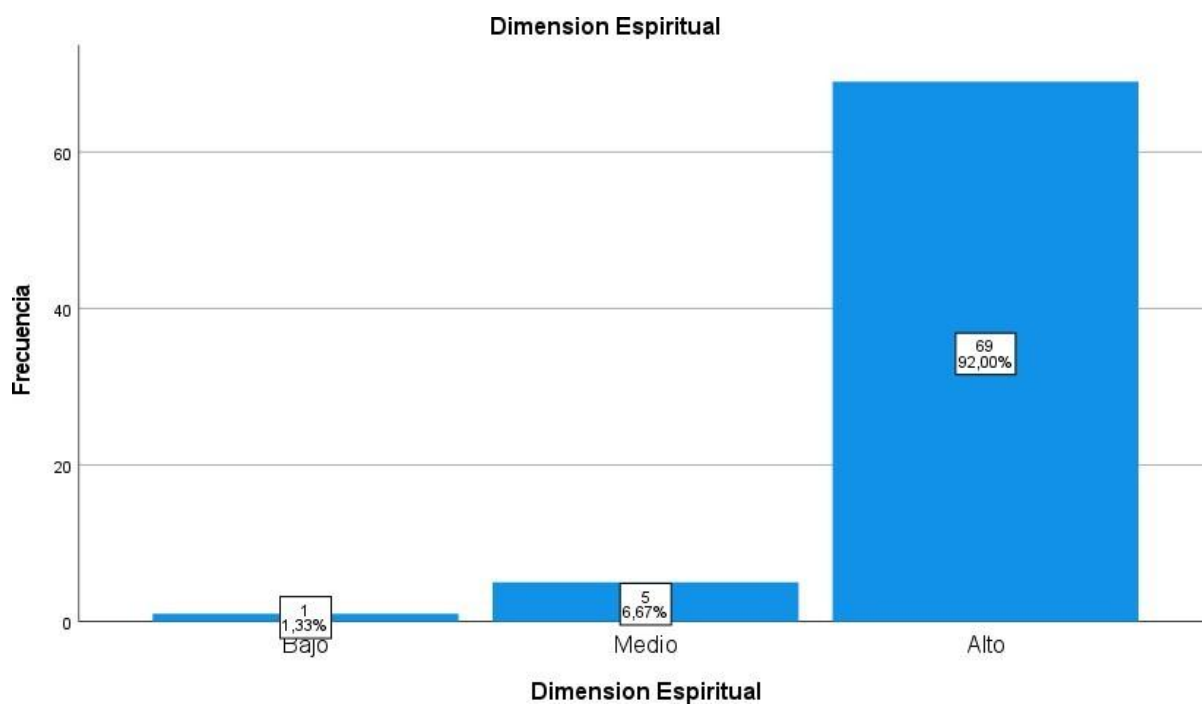
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Bajo	1	1,3	1,3
Medio	2	2,7	2,7
Alto	72	96,0	96,0
Total	75	100,0	100,0

Figura N°4

En la tabla N° 9 se puede observar que en relación a la dimensión Mental 72 obtiene un nivel alto, 2 un nivel promedio y 1 obtiene una puntuación baja.

Tabla N°10.*Dimensión Espiritual*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Bajo	1	1,3	1,3
Medio	5	6,7	6,7
Alto	69	92,0	92,0
Total	75	100,0	100,0

Figura N°5

En la tabla N° 10 se puede observar que en relación a la dimensión Espiritual 69 obtiene un nivel alto, 5 un nivel promedio y 1 obtiene una puntuación baja.

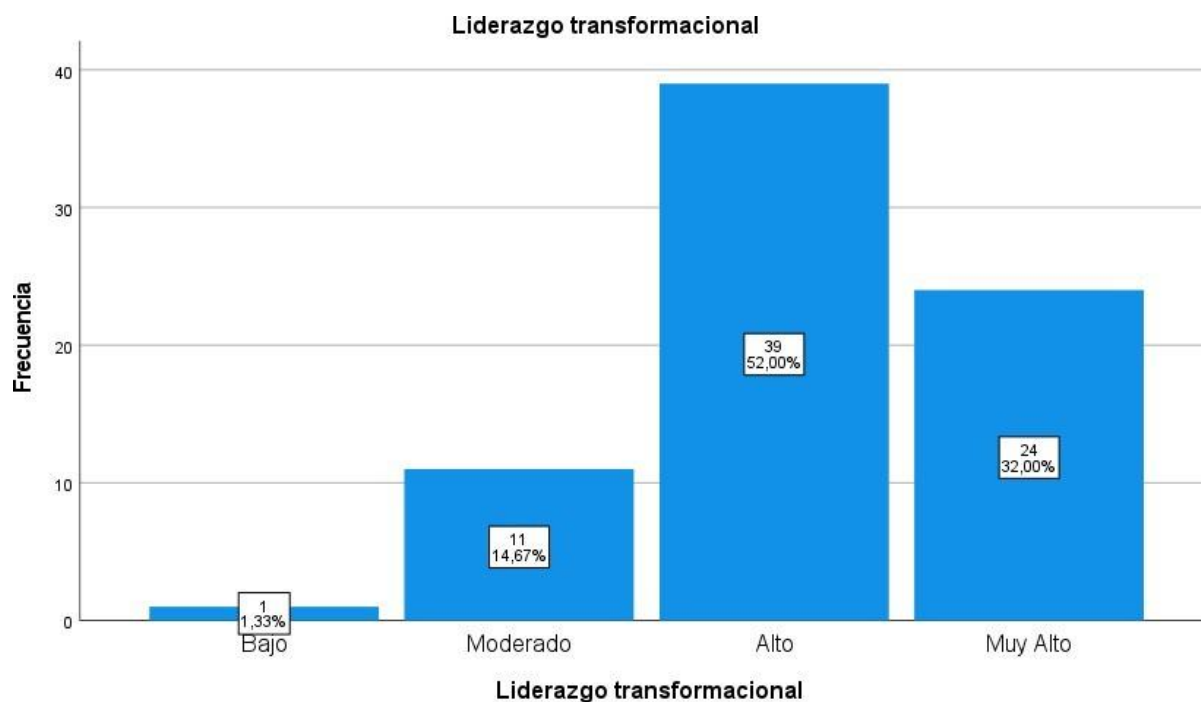
Variable 2: Liderazgo transformacional

Tabla N°11.

Liderazgo transformacional

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	1,3
Moderado	11	14,7
Alto	39	52,0
Muy Alto	24	32,0
Total	75	100,0

Figura N°6

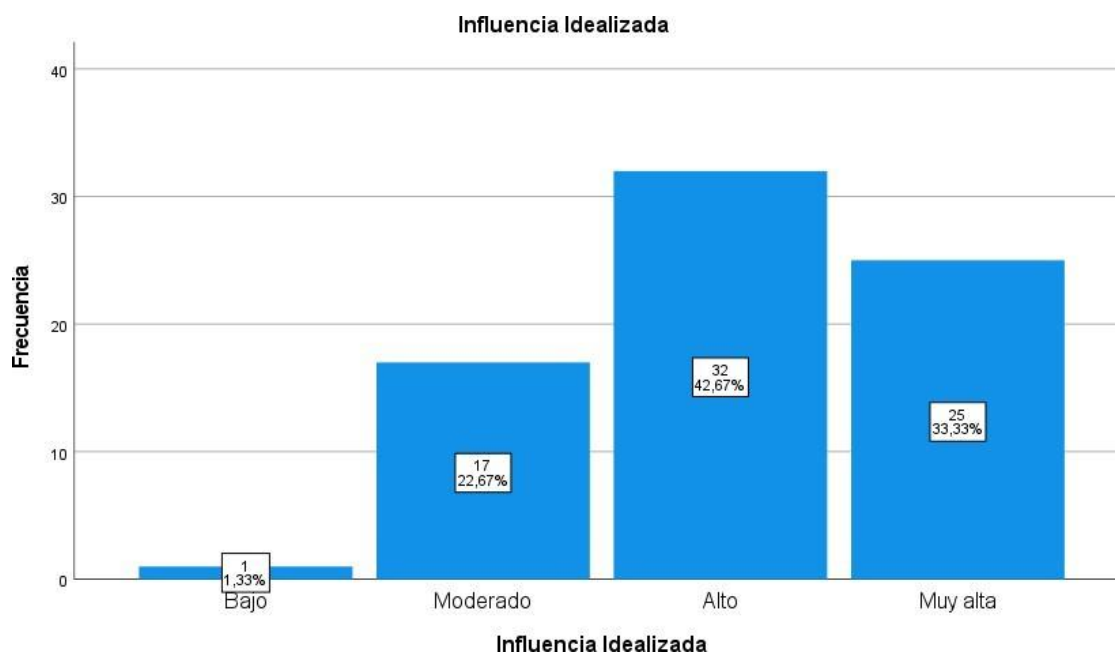


En la tabla N°11 podemos comentar que 39 estudiantes poseen liderazgo transformacional en un nivel alto, 24 muy alto, 11 se ubican en el nivel moderado y solo 1 en el nivel de liderazgo transformacional bajo.

Dimensiones de la Variable Liderazgo transformacional.

Tabla N°12.*Influencia Idealizada*

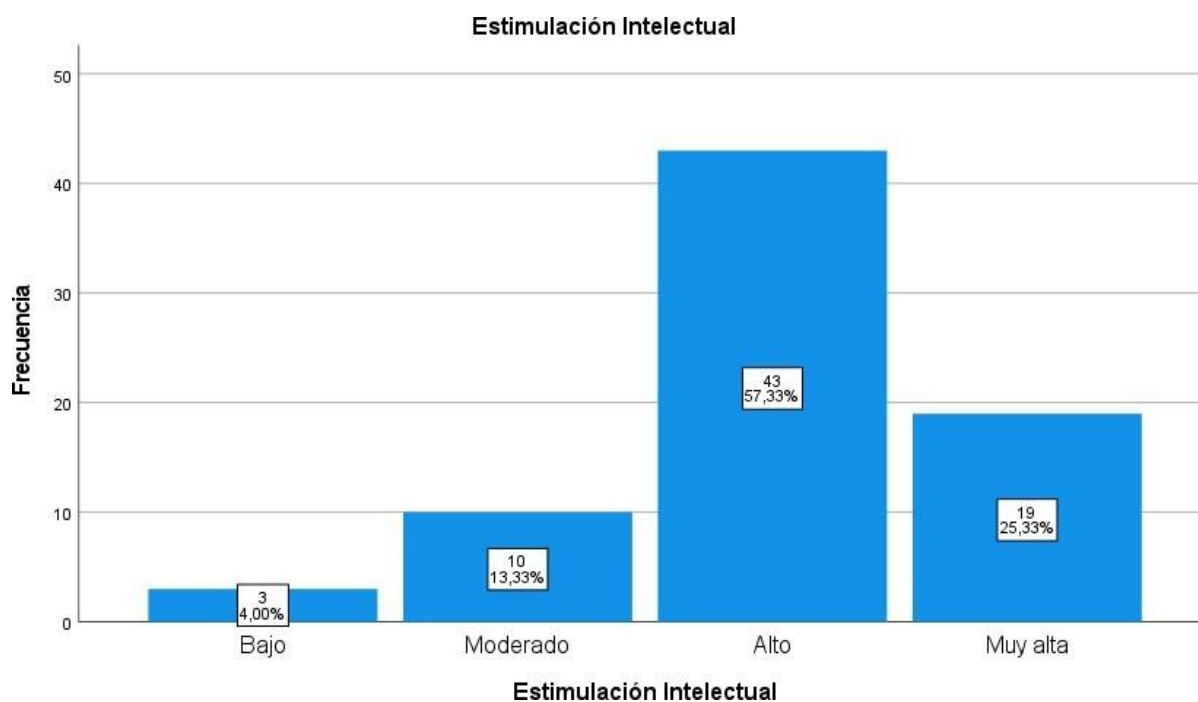
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	1,3
Moderado	17	22,7
Alto	32	42,7
Muy alta	25	33,3
Total	75	100,0

Figura N°7

Con respecto a la influencia idealizada, se puede decir que 32 estudiantes se encuentran en el nivel alto de la dimensión de influencia idealizada, 25 en el nivel muy alto, 17 alcanzan un nivel moderado y solo 1 se ubica en el nivel bajo.

Tabla N°13.*Estimulación Intelectual*

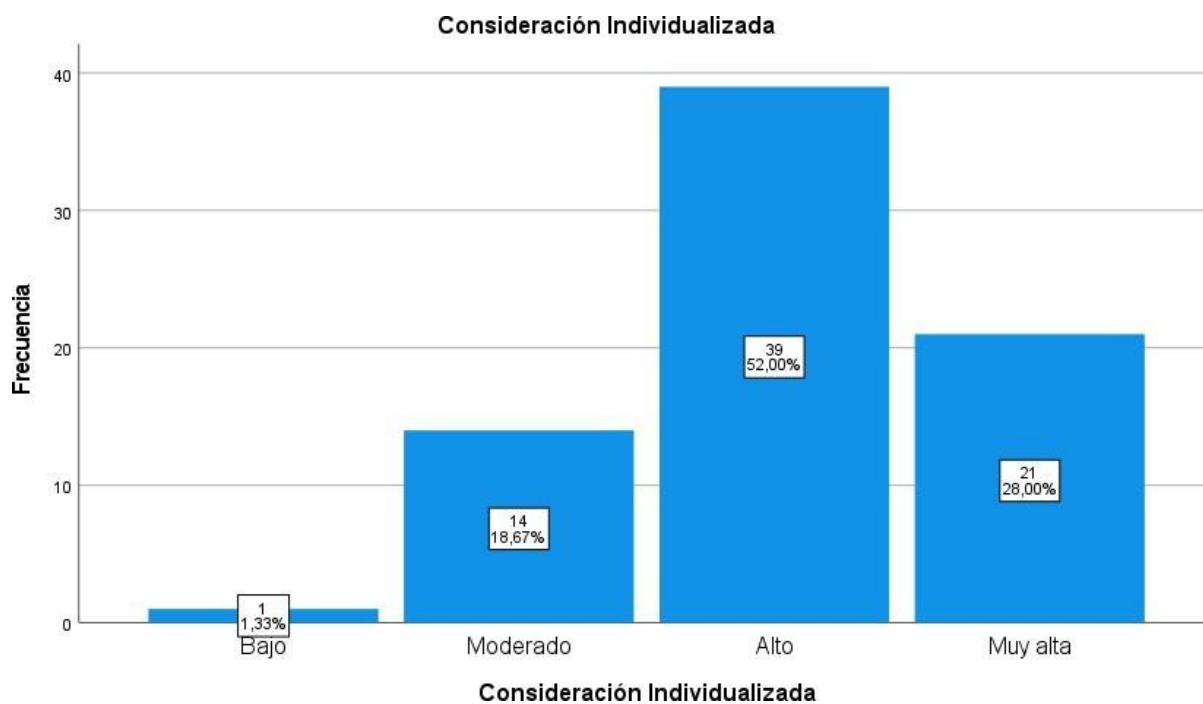
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	4,0
Moderado	10	13,3
Alto	43	57,3
Muy alta	19	25,3
Total	75	100,0

Figura N°8

La tabla N°13 muestra que 43 participantes se encuentran ubicados en el nivel alto de la dimensión estimulación intelectual, 19 se encuentran en el nivel muy alto, 10 de los encuestados están dentro del nivel moderado y 3 dentro del nivel bajo.

Tabla N°14.*Consideración Individualizada*

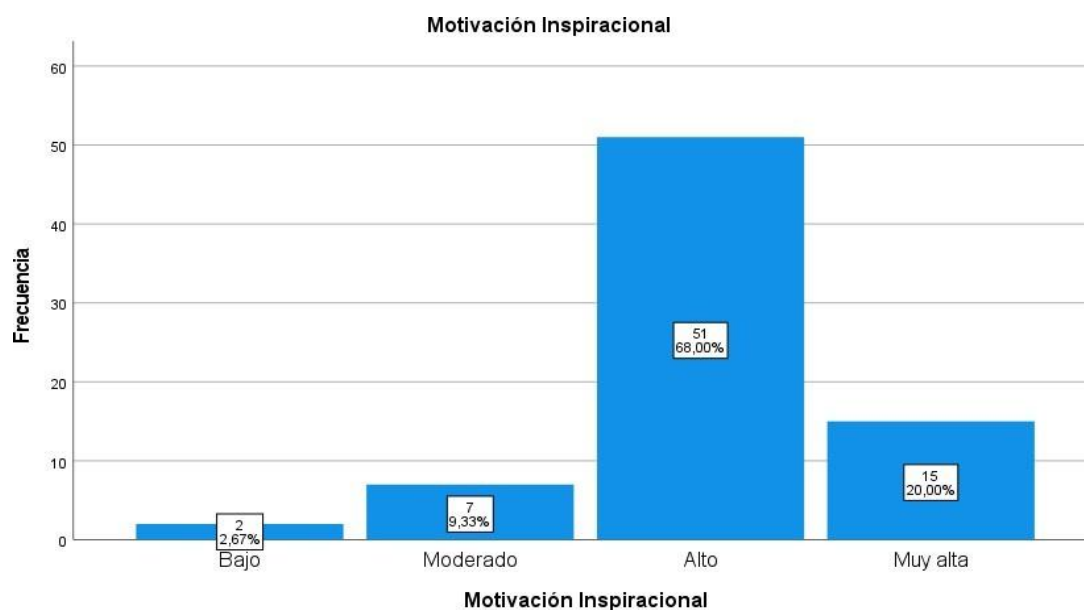
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	1,3
Moderado	14	18,7
Alto	39	52,0
Muy alta	21	28,0
Total	75	100,0

Figura N°9

La tabla N°14 revela que 39 individuos se encuentran en un nivel alto de la dimensión consideración individualizada, 21 en un nivel muy alto, 14 se ubican en un nivel moderado y solo 1 es encontrado en el nivel bajo.

Tabla N°15.*Motivación Inspiracional*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	2,7
Moderado	7	9,3
Alto	51	68,0
Muy alta	15	20,0
Total	75	100,0

Figura N°10

De acuerdo a lo observado, se puede indicar que 51 participantes se encuentran en el nivel alto de la dimensión de motivación inspiracional, 15 se ubican en la categoría muy alto, 7 se presentan en la categoría moderado y solo 2 en el nivel bajo.

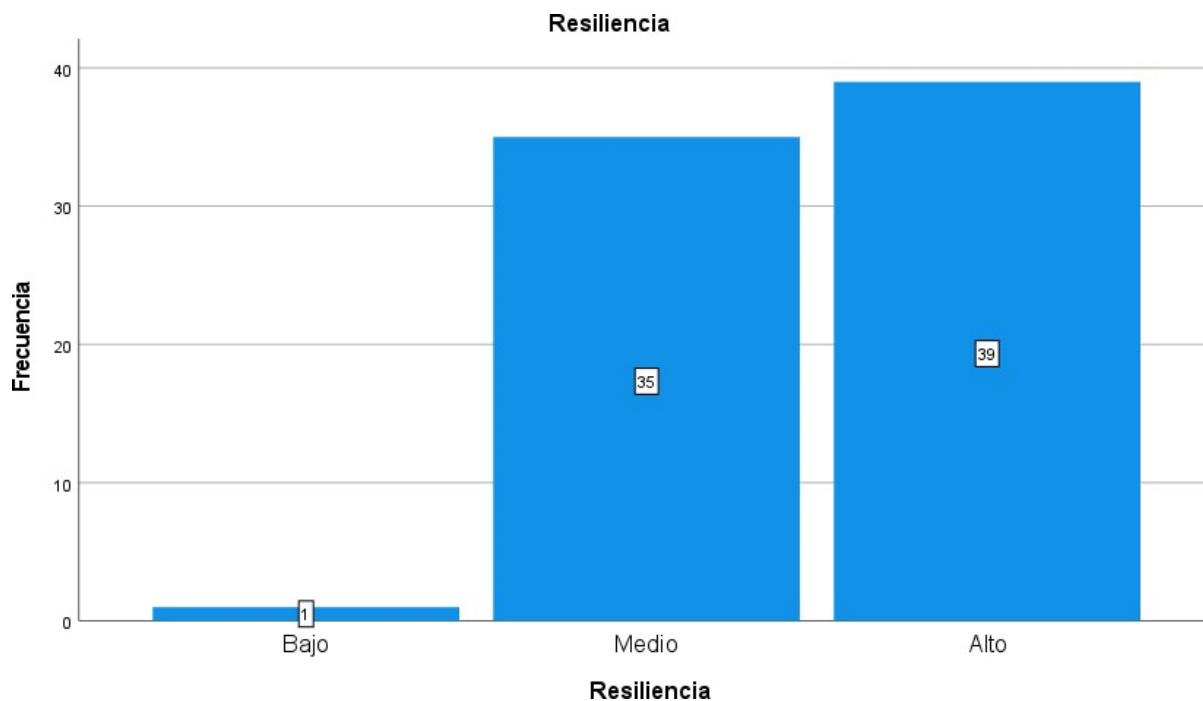
4.1.4. Análisis por Variables

Tabla N°16.

Cálculo de mínimos y máximos Variable Resiliencia

Estadísticos		
Resiliencia N	Válido	75
	Perdidos	0
Mínimo		1
Máximo		3
Percentiles	30	2,00
	60	3,00

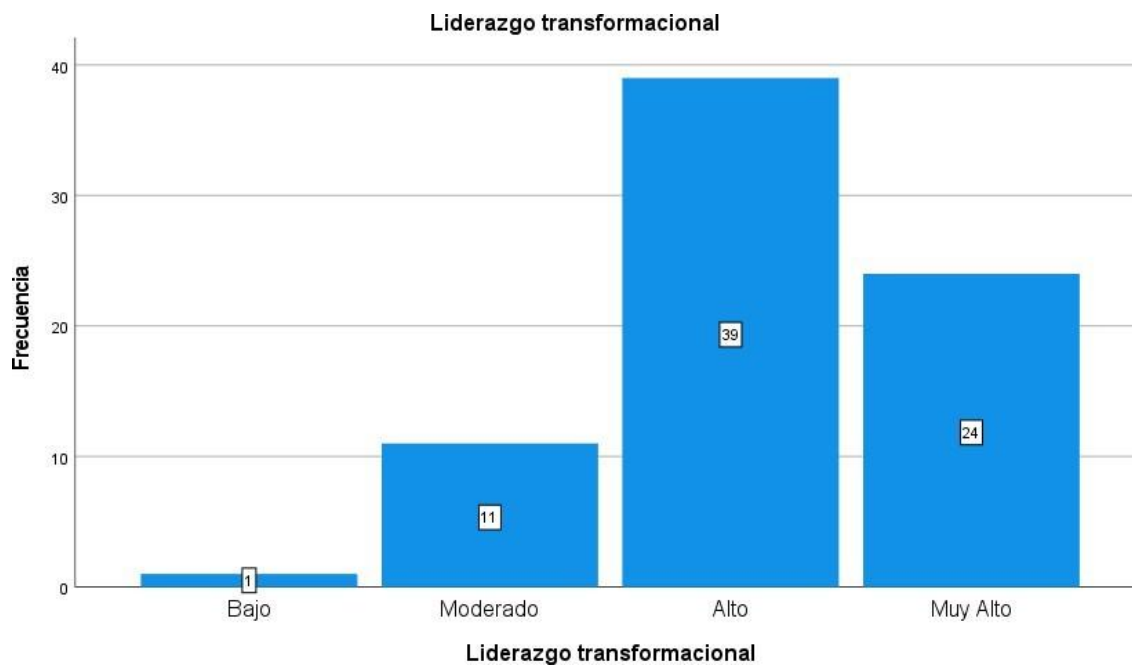
Figura N°11



En la tabla N°16 podemos observar que, tras el análisis de los resultados, se pudo obtener que 39 estudiantes poseen alto nivel de resiliencia y 35 un nivel medio y solo 1 tiene un nivel bajo.

Tabla N°17.*Regla de Baremos**Niveles de Resiliencia de los estudiantes de posgrado de la Escuela de Guerra del Perú*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	1,3
Medio	35	46,7
Alto	39	52,0
Total	75	100,0

Figura N°12

La tabla N°17 nos muestra que, de los 75 estudiantes, 24 tienen niveles de liderazgo muy alto, 39 alto; así mismo, 11 estudiantes con nivel moderado y solo 1 con nivel bajo.

Tabla N°18.

Cálculo de mínimos y máximos Dimensiones Variable 1

Estadísticos		
Liderazgo transformacional		
N	Válido	75
	Perdidos	0
Mínimo		1
Máximo		4
Percentiles	30	3,00
	60	3,00

Tabla N°19

Regla de Baremos, Niveles de Liderazgo transformacional de los estudiantes de posgrado de la Escuela de Guerra del Perú.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	1,3
Moderado	11	14,7
Alto	39	52,0
Muy Alto	24	32,0
Total	75	100,0

4.2 Análisis Inferencial

El análisis inferencial se orienta a establecer y cuantificar la asociación existente entre las variables independientes y las variables dependientes, conforme a lo postulado en las hipótesis formuladas. Para tal fin, se recurrió a la aplicación de pruebas estadísticas pertinentes como la prueba de Rho de Spearman con el propósito de evaluar la significancia estadística de las relaciones observadas y determinar si los patrones encontrados pueden generalizarse a la población de estudio.

Al tratarse de una encuesta con variables de tipo categórica ordinal (por la escala de Likert), y dado que el valor de significancia (Sig.) < .001 indica que ambas variables no siguen una

distribución normal, se empleará la prueba no paramétrica de **Rho de Spearman** para el análisis estadístico de las hipótesis.

Ho: Los datos provienen de una distribución normal.

Ha: Los datos no provienen de una distribución normal.

Consideramos la regla de decisión:

Sig. < 0,05, se acepta la Ha y se rechaza la Ho.

Sig. > = 0,05, se rechaza la Ha y se acepta la Ho

Tabla N°20.

Pruebas de normalidad

Kolmogorov-Smirnov ^a			
Estadístico	gl	Sig.	
Resiliencia	.344	75	<.001
Liderazgo transformacional	.262	75	<.001

Se observó en la tabla N°20 que, mediante la prueba Kolmogórov-Smirnov, el valor de significación estadística para ambas variables ha sido menor a 0.001, quiere decir menor que 0.05; por lo tanto, se rechaza la HO y se acepta la H1; lo que significa que los datos de la variable Resiliencia y Liderazgo transformacional no tienen una distribución normal. Por lo tanto, aplicaríamos una distribución no paramétrica.

4.3 Análisis Complementarios

Prueba de hipótesis

4.3.1 Hipótesis general

H0: La resiliencia no se asocia de manera directa con el liderazgo en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado en el año 2024.

H1: La resiliencia se asocia de manera directa con el liderazgo en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado en el año 2024.

Tabla N°21

Prueba de Hipótesis General

Correlaciones				
			Resiliencia	Liderazgo transformacional
Rho de Spearman	Resiliencia	Coeficiente de correlación	1,000	,348**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	75	75
	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	,348**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	75	75
		**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).		

Los hallazgos presentados en la representación N° 21 mostraron un coeficiente de correlación de Spearman de 0.348, lo que indica una correlación moderada entre las dos variables analizadas. Además, el valor de significancia bilateral fue de 0,002, que es inferior al umbral de significancia comúnmente aceptado de 0,01. Esto sugiere que la correlación observada es estadísticamente significativa, lo que implica que la relación entre ambas variables no es aleatoria. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alternativa (H1).

4.3.2 Prueba de hipótesis específica 1

H0: La resiliencia no se asocia con la influencia idealizada en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado en el año 2024.

H1: La resiliencia se asocia con la influencia idealizada en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado en el año 2024.

Tabla N°22.*Prueba de hipótesis Específica 1*

Correlaciones				
Rho de Spearman	Resiliencia		Resiliencia	Influencia Idealizada
		Coeficiente de		
		correlación	1,000	,346**
		Sig. (bilateral)	.	,002
	N	75	75	
	Influencia Idealizada	Coeficiente de		
		correlación	,346**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
N		75	75	
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

Los resultados de la tabla N°22 arrojaron un coeficiente de correlación de Spearman de 0.346; indica una correlación moderada entre la resiliencia y la dimensión influencia idealizada, por lo cual contienen una correlación significativa y positiva. Esto implica que, a medida que una variable aumenta, la otra variable también tiende a aumentar de manera consistente. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis H0 y se acepta la H1.

4.3.3 Prueba de hipótesis específica 2

H0: La resiliencia no se asocia con la y estimulación intelectual en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado en el año 2024.

H1: La resiliencia se asocia con la estimulación intelectual en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado en el año 2024.

Tabla N°23.*Prueba de hipótesis Específica 2*

Correlaciones				
Rho de Spearman	Resiliencia		Resiliencia	Estimulación Intelectual
		Coeficiente de correlación	1,000	,271*
		Sig. (bilateral)	.	,019
	N	75	75	
	Estimulación Intelectual	Coeficiente de correlación	,271*	1,000
		Sig. (bilateral)	,019	.
		N	75	75
	*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).			

La tabla N°23 nos muestra que el valor de significancia es menor a 0.05 y el coeficiente de correlación de 0.271, por lo que se puede decir que existe una correlación significativa y positiva entre resiliencia y estimulación intelectual en la muestra estudiada. Esto implica que, a medida que los individuos presentan una mayor resiliencia, también tienden a involucrarse más en actividades que fomentan la estimulación intelectual, lo que puede ser clave para su crecimiento personal y profesional.

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis H0 y se acepta la H1.

4.3.4 Prueba de hipótesis específica 3

H0: La resiliencia no se asocia con la consideración individualizada en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado en el año 2024.

H1: La resiliencia se asocia con la consideración individualizada en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado en el año 2024.

Tabla N°24.*Prueba de hipótesis Específica 3*

Correlaciones				
			Resiliencia	Motivación Inspiracional
Rho de Spearman	Resiliencia	Coeficiente de correlación	1,000	,381**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	75	75
	Motivación Inspiracional	Coeficiente de correlación	,381**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	75	75
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

En la tabla N°24, los resultados revelan un coeficiente de correlación de Spearman de 0.38, lo que indica una correlación positiva muy fuerte entre la resiliencia y la dimensión de Inspiración Motivacional, sugiriendo una correlación moderada en ambas variables. Además, el valor de significancia bilateral es de 0.001, que se encuentra por debajo del umbral estándar de 0.01. Esto señala que la correlación observada es estadísticamente significativa y fuerte, lo que implica que, a medida que una variable aumenta, la otra también tiende a incrementarse de manera consistente. Por lo tanto, se descarta la hipótesis nula H0 y se valida la hipótesis alternativa H1.

4.3.5 Prueba de hipótesis específica 4

H0: La resiliencia no se asocia con la inspiración motivacional en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado en el año 2024.

H1: La resiliencia se asocia con la inspiración motivacional en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado en el año 2024.

Tabla N°25.

Prueba de hipótesis Específica 4

Correlaciones				
			resiliencia	consideración Individualizada
ho de Spearman	resiliencia	coeficiente de		
		correlación	000	25**
		ig. (bilateral)		04
	Consideración Individualizada		5	5
		coeficiente de	25**	000
		correlación		
	ig. (bilateral)	04		
		5	5	
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

En cuanto a la tabla N°25, se observa que el coeficiente de correlación entre Resiliencia e Influencia Idealizada es de 0.346, lo que implica una relación moderada y positiva entre ambas variables. El valor de significancia bilateral obtenido es 0.002, que se encuentra por debajo del umbral comúnmente aceptado de 0.01. Esto confirma que la correlación detectada es estadísticamente significativa, lo que sugiere una asociación robusta y confiable entre las variables. En consecuencia, se descarta la hipótesis nula H0 y se valida la hipótesis alternativa H1.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El primer objetivo de la investigación fue establecer la relación entre resiliencia y liderazgo transformacional en los estudiantes de posgrado de la Escuela Superior de Guerra del Ejército. Los resultados revelaron una correlación positiva moderada ($r = 0.348$) y estadísticamente significativa ($p = 0.002$), lo cual sugiere que a medida que aumenta la resiliencia de los estudiantes, también se incrementa su capacidad para ejercer un liderazgo transformacional efectivo. Este hallazgo coincide con lo planteado por García (2011), quien considera que el liderazgo transformacional se fundamenta en el desarrollo interno de los individuos, promoviendo el crecimiento más allá de las recompensas externas. Así mismo, en el contexto militar, Bowles y Bates (2010) sostienen que la resiliencia es una característica indispensable para quienes deben liderar bajo condiciones de alto riesgo y presión. De igual manera, los resultados de esta investigación encuentran respaldo en los hallazgos de Pardo (2022), quien, en un estudio aplicado a docentes de Lima Este, identificó una correlación significativa ($r_s = 0.504$) entre resiliencia y liderazgo transformacional, resaltando su importancia en distintos contextos formativos, tanto civiles como militares. Desde el plano teórico, la relación hallada se alinea con el modelo de liderazgo transformacional de Bass (1999) y con los planteamientos de Rutter (1985) sobre la resiliencia como proceso dinámico de adaptación ante la adversidad. A partir de lo señalado estos resultados invitan a considerar que la resiliencia no solo es un mecanismo de protección psicológica, sino también una plataforma para el liderazgo estratégico en entornos complejos como el militar. Su integración en la formación de oficiales podría significar un avance estructural hacia una doctrina más humana y eficaz.

En relación con el primer objetivo específico, que consiste en determinar la correlación entre resiliencia e influencia idealizada en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado en el año 2024, los hallazgos muestran una correlación positiva moderada ($r = 0.346$; $p = 0.002$), entre ambas variables. Esto proporciona una base sólida para concluir que existe una relación significativa entre las dos variables analizadas. Es importante destacar que esta dimensión hace referencia a la capacidad del líder para ser un modelo de conducta ética, inspirando respeto y confianza (Bass, 1999). Así también respalda esta conexión lo hallado por Calderón (2023) quien refiere que los cadetes de la Escuela Militar “Eloy Alfaro” presentaban altos niveles de identificación con líderes percibidos como ejemplares. Además, en esta

investigación, 32 estudiantes se ubicaron en un nivel alto y 25 en un nivel muy alto en esta dimensión, lo que confirma su importancia en el contexto educativo-militar. Lo que facilita la obtención de un compromiso adicional cuando es necesario. Este aspecto es fundamental, ya que permite a los líderes mantener altos niveles de desarrollo y rendimiento dentro de sus equipos. También La influencia idealizada, cuando se articula con la resiliencia, permite desarrollar líderes capaces de sostener su autoridad moral en contextos operacionales complejos. Esta relación debería ser sistematizada dentro de los programas curriculares de formación militar.

Respecto al segundo objetivo específico propuesto, que buscaba identificar si existe una relación entre resiliencia y estimulación intelectual en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado en 2024, los resultados revelaron una correlación positiva débil ($r = 0.271$; $p = 0.019$), pero estadísticamente significativa. Esta dimensión implica la capacidad de fomentar el pensamiento crítico y la creatividad (Bass, 1999). En este estudio, 43 participantes se ubicaron en el nivel alto y 19 en el muy alto, lo que revela una percepción positiva sobre este aspecto. Esto propone que, a medida que aumenta la resiliencia, también tiende a incrementarse la estimulación intelectual, aunque la relación no es muy fuerte. Estos resultados coinciden con los reportados por Calderón (2023), quien observó una media alta en esta dimensión ($M = 4.63$) entre cadetes militares. Asimismo, Sefidan (2021) encontró que líderes transformacionales fomentaban significativamente el pensamiento autónomo y reducen el estrés durante el entrenamiento militar básico en Suiza. Según Bass (1999), la Estimulación Intelectual se refiere a la habilidad de los líderes para fomentar la creatividad y el pensamiento crítico, motivando a sus seguidores a cuestionar ideas preestablecidas y a buscar nuevas soluciones, lo que promueve la autonomía en la toma de decisiones. Así, los resultados sugieren que los niveles de resiliencia de los estudiantes podrían influir en su capacidad para recibir y generar estímulos intelectuales dentro del contexto militar. De acuerdo con lo señalado se puede decir que a pesar de que la correlación es débil, se evidencia que la resiliencia puede ser una base emocional que permite la apertura cognitiva en líderes en formación. Es crucial reforzar metodologías que integren desafíos intelectuales con estabilidad emocional para estimular una toma de decisiones más adaptativa.

En cuanto al tercer objetivo específico, que procuro determinar si existe una relación entre resiliencia y consideración individualizada en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado – 2024. Los resultados obtenidos mostraron la correlación entre resiliencia y la consideración individualizada, esta relación fue moderada ($r = 0.381$; $p = 0.004$). Este componente del liderazgo

transformacional se enfoca en atender las necesidades particulares de los seguidores, promoviendo su desarrollo personal (Bass, 1999). En esta investigación, 39 estudiantes se ubicaron en el nivel alto y 21 en el nivel muy alto, lo que indica una tendencia positiva. Una correlación moderada. El coeficiente de correlación de Spearman es de 0,381, lo que sugiere que, en cuanto aumenta la resiliencia de los participantes, también tiende a incrementarse su capacidad para ejercer una consideración individualizada, es decir, un enfoque más personalizado en el desarrollo y el bienestar de sus seguidores. Este hallazgo implica que los individuos más resilientes muestran una mayor predisposición para reconocer y atender las necesidades específicas de quienes los rodean, un componente clave del liderazgo transformacional. Resultados similares fueron hallados por Casas (2022), quien reportó una asociación entre resiliencia y bienestar psicológico en militares peruanos, y por Cueva (2020), quien halló que docentes con alta resiliencia también presentaban un liderazgo más empático y personalizado. Tomando en cuenta el enfoque de Consideración Individualizada en el liderazgo transformacional, como lo describe Bass (1999), esta habilidad se refiere a la capacidad del líder para proporcionar un diagnóstico personalizado sobre las necesidades y habilidades de sus seguidores, al mismo tiempo que delega, entrena, orienta y proporciona retroalimentación para su desarrollo. Ante los hallazgos de este estudio se subraya que la resiliencia no solo facilita la capacidad de los individuos para enfrentar adversidades, sino que también favorece un liderazgo que se adapta y responde a las necesidades específicas de los demás. Esta relación destaca la importancia de fortalecer la resiliencia como un recurso clave para mejorar la efectividad del liderazgo, promoviendo un impacto positivo tanto en el desarrollo individual como en el fortalecimiento de los equipos y grupos dentro de las organizaciones.

En referencia con el cuarto objetivo específico, el cual buscó conocer la existencia de una relación entre resiliencia e inspiración motivacional en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado en 2024, se encontró una correlación moderada ($r = 0.325$; $p = 0.004$) entre ambas variables. La motivación inspiracional implica la capacidad del líder para comunicar visiones claras y motivar con optimismo (Bass, 1999). Los datos muestran que 51 estudiantes están en nivel alto y 15 en muy alto. Este hallazgo se alinea con el trabajo de Calderón (2023) y con el estudio de Hardy et al. (2020), quienes resaltan que la motivación inspiracional es determinante para mantener la cohesión grupal en escenarios de presión. La motivación inspiracional, como lo describe Bass (1999), implica la capacidad del líder para presentar una visión clara y atractiva, elevando a sus seguidores a altos

estándares y transmitiendo optimismo sobre los objetivos futuros. Los líderes efectivos en esta dimensión logran generar un fuerte sentido de propósito en sus seguidores, motivándolos a actuar. Y habiendo obtenido estos resultados podemos inferir que el liderazgo transformacional que motiva desde la visión y la esperanza es clave en las Fuerzas Armadas. La resiliencia, como capacidad para sostener esa visión en la adversidad, debería formar parte del entrenamiento emocional y comunicacional del oficial moderno.

Finalmente podemos comentar en términos generales que, en el desarrollo de la presente investigación, se constató que un 52% de los estudiantes de posgrado de la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú presentó un nivel alto de resiliencia, mientras que un 46.7% manifestó un nivel medio y apenas un 1.3% se ubicó en el nivel bajo. Este patrón de distribución evidencia una estructura psicoemocional fortalecida en la mayoría de los participantes, lo cual resulta especialmente significativo si se considera la naturaleza altamente demandante del contexto castrense. Estos resultados encuentran respaldo empírico en la investigación de Soriano (2023), quien identificó que los efectivos militares en España con altos niveles de resiliencia e inteligencia emocional no solo manifestaban mejores índices de bienestar psicológico, sino también mayor capacidad de recuperación ante situaciones de combate. Del mismo modo, Huanay (2020) reportó que el 59.56% de los soldados del VRAEM mostraron niveles adecuados de resiliencia frente al estrés operativo. Por su parte, Casas (2022) evidenció que, en el Cuartel Tarapacá de Tacna, un 49.2% del personal militar mostró altos niveles de resiliencia, lo que confirma la consistencia del constructo en contextos de exigencia táctica y emocional. Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos se enmarcan dentro del enfoque de Rutter (1985), quien conceptualiza la resiliencia no como una característica estática, sino como un proceso dinámico que emerge de la interacción entre factores individuales y ambientales, permitiendo al sujeto enfrentar eficazmente la adversidad. Así, el perfil resiliente de los estudiantes no solo es una cualidad deseable, sino una competencia estratégica que puede ser potenciada a través de intervenciones formativas específicas. De lo hallado queda evidencia que sugiere que la resiliencia debe dejar de ser entendida como una cualidad accesorio y pasar a ser asumida como un requisito estructural e importante para el liderazgo militar transformacional contemporáneo. Su desarrollo no puede limitarse solo a la exposición a situaciones adversas, sino que debe integrarse como eje transversal en el currículo formativo, favoreciendo una preparación integral que fortalezca tanto la capacidad táctica como la estabilidad emocional del futuro líder.

Asimismo, en lo concerniente al liderazgo transformacional, se verificó que el 52% de los participantes alcanza un nivel muy alto en esta variable, seguido de un 32% en nivel alto y un 14.7% en nivel moderado, con solo un 1.3% en nivel bajo, lo cual indica una tendencia claramente positiva en el desarrollo de competencias asociadas a este estilo de liderazgo. Este resultado guarda estrecha similitud con los hallazgos de Sáenz (2019), quien observó que el 54.8% del personal militar peruano exhibía un nivel muy alto de liderazgo transformacional. Esta convergencia empírica refuerza la noción de que las Fuerzas Armadas han evolucionado hacia un modelo de liderazgo basado no solo en la obediencia jerárquica, sino también en la inspiración, la visión compartida y el compromiso con el desarrollo del subordinado. A nivel conceptual, el liderazgo transformacional según Bass y Avolio (1994) actúa como un motor de desarrollo organizacional, promoviendo el trabajo colaborativo, el empoderamiento del equipo y la transformación de los desafíos en oportunidades de mejora. Estas dimensiones fueron claramente evidenciadas en el presente estudio, lo cual corrobora que poseer competencias en liderazgo transformacional produce efectos positivos tanto en el clima organizacional como en el rendimiento operativo. A razón de lo encontrado se puede decir que el liderazgo transformacional no solo puede ser visto como argumento teórico, sino como una realidad concreta observable en los futuros oficiales del Ejército del Perú. Ya que la existencia de un 14.7% en nivel moderado y un 1.3% en nivel bajo sugiere que aún persisten brechas que deben ser atendidas mediante formación, evaluación continua y acompañamiento estratégico, consolidando así una cultura de liderazgo capaz de responder con visión, empatía y eficacia ante los retos en estos tiempos.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

En relación al primer objetivo de esta investigación, se concluye que existe una correlación moderada y estadísticamente significativa entre resiliencia y liderazgo transformacional en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra – Escuela de Posgrado, promoción 2024. Este hallazgo confirma que la resiliencia actúa como una plataforma emocional y adaptativa clave para el ejercicio de un liderazgo transformacional efectivo. En contextos como el militar, donde las exigencias físicas, estratégicas y psicológicas son constantes, los líderes que poseen una mayor capacidad de recuperación frente a la adversidad también logran influir con mayor profundidad en sus equipos, promoviendo motivación, compromiso y transformación. De este modo, se ratifica que el fortalecimiento de la resiliencia no solo es deseable, sino imprescindible para consolidar un liderazgo que impacte con visión, ética y eficacia en los escenarios contemporáneos de defensa.

A partir de los resultados obtenidos en el primer objetivo, a la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado implementar un programa formativo especializado en resiliencia aplicada al liderazgo, diseñado como componente transversal del currículo militar. Este programa debería enfocarse en el desarrollo progresivo de habilidades emocionales, cognitivas y adaptativas que fortalezcan la capacidad de los futuros oficiales para liderar con eficacia en contextos de alta exigencia. Considerando la correlación moderada, se hace necesario integrar módulos prácticos que vinculen la autorregulación emocional, la toma de decisiones bajo presión y la motivación intrínseca, con el ejercicio del liderazgo transformacional. Esta iniciativa no solo optimizaría el desempeño individual, sino que elevaría el estándar de liderazgo dentro de la estructura institucional, promoviendo líderes más humanos, resilientes y visionarios al servicio del país.

En relación al primer objetivo se logró analizar la relación entre resiliencia y liderazgo transformacional en el análisis realizado encontró una correlación moderada entre resiliencia y liderazgo transformacional en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado 2024. Este hallazgo demuestra que, a mayor resiliencia, mayor capacidad para desarrollar un liderazgo transformacional, evidenciando que los individuos más resilientes tienden a ser más efectivos al motivar y guiar a sus seguidores en el contexto militar. Esta relación estadísticamente

significativa ratifica la importancia de la resiliencia como un factor que potencia las habilidades de liderazgo transformacional en ambientes exigentes como el militar.

En relación al primer objetivo específico, que buscó determinar la relación entre resiliencia e influencia idealizada en los estudiantes de posgrado de la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú, los resultados de esta investigación señalan una correlación positiva moderada lo importante es que este proceso nos demuestra que la resiliencia potencia la capacidad del líder para inspirar desde el ejemplo, sostener autoridad ética y movilizar compromiso. Así mismo se hace evidente la necesidad de incorporar en los planes de formación protocolos curriculares que fortalezcan la resiliencia como soporte de una influencia idealizada sólida y auténtica. Siendo lo más trascendental ante la realidad problemática detectada, la ausencia de un enfoque sistemático en la formación ética y emocional del liderazgo militar.

En cuanto al segundo objetivo específico, relacionado con la relación entre resiliencia y estimulación intelectual, se evidenció una correlación positiva, aunque débil. A pesar de la baja fuerza estadística, esta relación es significativa y revela que la resiliencia puede actuar como catalizador emocional que abre espacio para el pensamiento crítico, la creatividad y la resolución estratégica de problemas. Según la tabla N.º correspondiente y los niveles altos obtenidos por 43 participantes, este resultado enfatiza que es urgente implementar metodologías integradoras que articulen estabilidad emocional con desafío cognitivo, especialmente en el entrenamiento de líderes para contextos de incertidumbre y presión.

En cuanto al tercer objetivo específico, que investigó la relación entre resiliencia y motivación inspiracional, se encontró una correlación moderada. Esta asociación respalda la idea de que los líderes resilientes no solo resisten, sino que inspiran con visión y esperanza, proyectando mensajes motivadores incluso en situaciones límite. Los datos, reflejados en la tabla correspondiente, donde 51 participantes se ubicaron en nivel alto, indican que la resiliencia emocional debe incorporarse como un eje en la formación comunicacional del oficial moderno, trascendiendo los modelos tradicionales basados únicamente en la instrucción técnica. Este hallazgo constituye una nueva comprensión del liderazgo militar, entendido como una práctica que combina fortaleza emocional y capacidad para movilizar la voluntad colectiva.

Respecto al cuarto objetivo específico, que abordó la relación entre resiliencia y consideración individualizada, se evidenció una correlación positiva moderada. Este resultado sugiere que los líderes más resilientes desarrollan un mayor grado de empatía funcional y atención personalizada, reconociendo en sus subordinados no solo

soldados, sino personas con necesidades únicas. Los hallazgos, sustentados por las tablas N.º 46 y 47, concuerdan con lo propuesto por Bass (1999), Casas (2022) y Cueva (2020), y plantean como acción urgente la inclusión de un enfoque formativo centrado en la tutoría, el acompañamiento y el desarrollo humano dentro de la doctrina militar.

Los resultados generales de este estudio permiten concluir que existe una correlación positiva y significativa entre resiliencia y liderazgo transformacional. Esto proporciona un marco de acción clara para la reforma de los procesos formativos en las escuelas militares: la resiliencia debe dejar de ser vista como una respuesta reactiva ante la adversidad y convertirse en una competencia estratégica del liderazgo contemporáneo. Según la tabla N.º 32, el 52% de los estudiantes mostró niveles altos de resiliencia, lo que refuerza su potencial como eje estructurante de futuras intervenciones. Los hallazgos también muestran que el 52% de los estudiantes alcanzó un nivel muy alto en liderazgo transformacional, lo cual coincide con estudios previos como el de Sáenz (2019), y fortalece la idea de que las Fuerzas Armadas han transitado hacia un modelo de liderazgo más humano, motivador y centrado en el desarrollo del capital humano. No obstante, la existencia de un 14.7% en nivel moderado y un 1.3% en nivel bajo implica que persisten brechas que deben ser atendidas mediante formación diferenciada, evaluación continua y acompañamiento estratégico personalizado.

La presente investigación, sin embargo, se vio limitada por las restricciones de tiempo y la disponibilidad del personal militar, lo cual representó un serio obstáculo para los intereses de este estudio. Ha sido necesario adaptar los procedimientos de recolección de datos a condiciones operativas exigentes, lo que podría haber afectado la variabilidad de la muestra y la profundidad del análisis. A pesar de ello, el presente estudio hace varias contribuciones notables a la comprensión del liderazgo en contextos de alta exigencia: en primer lugar, al validar empíricamente que la resiliencia no es solo una condición psicológica individual, sino una cualidad transversal que potencia las dimensiones del liderazgo transformacional. En segundo lugar, ofrece una propuesta integradora entre variables emocionales y competencias organizacionales, proponiendo nuevas rutas para la mejora de la formación de oficiales. En definitiva, los resultados de este estudio proporcionan una nueva comprensión del liderazgo militar como un fenómeno complejo que requiere más que habilidades técnicas: exige fortaleza interna, claridad de visión, empatía funcional y capacidad de adaptación. Esta comprensión puede fundamentar nuevas políticas institucionales para consolidar una doctrina de liderazgo transformacional resiliente, orientada al bienestar del personal, la efectividad operativa y la sostenibilidad del sistema militar en su conjunto.

6.2 Recomendaciones

En relación al objetivo general, se sugiere que la Escuela Superior de Guerra implemente un protocolo formativo estructurado en resiliencia aplicada al liderazgo transformacional, con un enfoque psicopedagógico adaptado a la realidad militar. Este protocolo debe ser transversal a la formación académica, integrando sesiones prácticas de manejo del estrés, simulación de toma de decisiones bajo presión, y dinámicas de liderazgo emocional. Al institucionalizar este enfoque, no solo se estaría reforzando una competencia individual, sino consolidando una cultura de liderazgo resiliente, capaz de sostener el mando en contextos de incertidumbre, inspirar a los subordinados y mantener la cohesión de equipo ante situaciones límite. Esto representa una inversión estratégica en la calidad del capital humano del Ejército del Perú.

En relación al primer objetivo específico; teniendo en cuenta la importancia de la resiliencia se recomienda que la escuela superior de guerra del ejército diseñe e implemente un protocolo formativo integral orientado a fortalecer la resiliencia ética y emocional de los futuros oficiales, a fin de consolidar su capacidad para ejercer una influencia idealizada auténtica. Este protocolo debe incluir talleres vivenciales, estudios de casos éticos en contexto militar y espacios de reflexión guiada sobre el liderazgo ejemplar en situaciones críticas. Asimismo, debería ser incorporado dentro del currículo formal como componente transversal obligatorio, reforzando así el liderazgo como un fenómeno no solo técnico, sino profundamente humano.

A razón del segundo objetivo específico se sugiere promover entornos formativos desafiantes, pero emocionalmente sostenibles, que potencien simultáneamente la estabilidad psicológica y la estimulación cognitiva. Esto puede lograrse a través del diseño de estrategias de enseñanza militar que incluyan resolución de problemas complejos, simulaciones estratégicas y pensamiento crítico aplicado, acompañados de dinámicas de contención emocional. Del mismo modo, se recomienda capacitar a los instructores en pedagogía del pensamiento crítico, integrando el componente de resiliencia como soporte para la autonomía decisional en los oficiales en formación.

Con relación al tercer objetivo específico se recomienda integrar en el plan curricular módulos de comunicación inspiracional con enfoque emocional y resiliente, orientados a desarrollar en los oficiales la capacidad de movilizar, persuadir y motivar a sus subordinados bajo presión. Esta formación debe ir más allá del discurso operativo y enfocarse en la construcción de visiones compartidas, liderazgo desde el

ejemplo y gestión del clima emocional en tiempos de crisis. A su vez, se sugiere realizar ejercicios de liderazgo emocional a través de role playing, retroalimentación activa en situaciones simuladas de combate.

En relación al cuarto objetivo específico se sugiere establecer un sistema de mentoría personalizada dentro del proceso de formación militar, donde oficiales superiores o instructores acompañen a los cadetes con un enfoque centrado en el desarrollo individual. Este sistema debe reconocer la diversidad de perfiles y potencialidades del personal, promoviendo prácticas de liderazgo más empáticas y adaptativas. Asimismo, se sugiere desarrollar evaluaciones diagnósticas individuales de competencias emocionales, a fin de diseñar planes de formación ajustados a las necesidades y fortalezas de cada estudiante, fortaleciendo así la dimensión de consideración individualizada como elemento distintivo del liderazgo transformacional.

REFERENCIAS

- Abanto, F. (2023). Liderazgo transformacional del profesor y la inteligencia emocional de los estudiantes en una institución educativa de Puente Piedra (Tesis de maestría, Universidad Católica).
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/124563/Abanto_QF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Allauca Allauca, M. Y. (2022). Programa de resiliencia para mejorar la adaptación a la vida militar de cadetes de una escuela militar (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/93068>
- Arce, R., Benites, E., & Abuhadba, K. (2021). Liderazgo organizacional del Ejército en el Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro y su participación en las guerras de IV generación. Escuela Superior de Guerra del Ejército.
- Araujo Castillo, J. F., Cárdenas Vila, A. M., Dextre Jauregui, M. L., & Riojas Oviedo, M. del P. (2021). Resiliencia y liderazgo transformacional en docentes de una universidad pública del Perú. Warisata - Revista De Educación, 3(9), 206–215.
<https://doi.org/10.33996/warisata.v3i9.737>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire: Third edition manual and sampler set. Mind Garden.
- Barragán Quiñónez, L. G. (2024). Asociación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los docentes de la Escuela de Logística del Ejército Nacional de Colombia. En M. Sosa.
- Bartone, P. T., Krueger, G. P., & Bartone, J. V. (2018). Diferencias individuales en la adaptabilidad a entornos aislados, confinados y extremos. Aerospace Medicine and Human Performance, 89(6), 489–495. <https://doi.org/10.3357/AMHP.4951.2018>

- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *Academy of Management Review*, 12(4), 32-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4307961>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21–27. <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *The Journal of Academic Librarianship*, 21(3), 181–189. [https://doi.org/10.1016/S0099-1333\(94\)90116-5](https://doi.org/10.1016/S0099-1333(94)90116-5)
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Liderazgo transformacional* (2.a ed.). Psychology Press.
- Bissonnette, M. (1998). Optimism, hardiness, and resiliency: A review of the literature. Prepared for the Child and Family Partnership Project (documento en www). Recuperado el día 12 de agosto de 2004).
- Bradley, O. (2012). *Liderazgo. Military Review*, 49-54. <http://www.journal.forces.gc.ca/vo5/no1/doc/mp-pm.pdf>
- Calderón, A. D., & Sánchez, G. W. (2023). El camino hacia el liderazgo militar de excelencia: Estrategias para formar líderes efectivos en la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro”. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 8(03), 18.
- Casas Mogrovejo, C. M. (2022). Resiliencia organizacional y liderazgo transformacional en el personal de salud asistencial y administrativo del distrito de Moquegua 2022 (Tesis de maestría, Universidad de Tacna). <http://hdl.handle.net/20500.12969/2353>
- Centro de Estudios Estratégicos y Políticas Públicas (CEEPP). (2023). Importancia del desarrollo de la resiliencia en el personal militar. *Revista Seguridad y Poder Terrestre*, 2(1), 1-15. <https://doi.org/10.56221/spt.v2i1.22>

- Centro de Liderazgo del Ejército de Chile (CLE). (2020). La fuerza moral en el contexto militar.
<https://www.revistaensayosmilitares.cl/index.php/tica/article/download/146/153>
- Céspedes Quimbayo, E. M., & García Riaño, M. C. (2022). Liderazgo transformacional femenino.
 En M. del P. Balaguera Rojas & A. Yate Arévalo (Eds.), *Liderazgo femenino en las Fuerzas Militares* (pp. 11-42). Sello Editorial ESMIC.
<https://doi.org/10.21830/9786289544640.01>
- Cifuentes, P. A. (2022). Investigación de modelo de liderazgo para organizaciones que realizan trabajo híbrido en Chile (Tesis de maestría, Universidad de Chile).
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/193404/Investigacion-de-modelo-de-liderazgo-para-organizaciones-que-realizan-trabajo-hibrido-en-Chile.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Charan, R. (2018). Six personality traits of a leader. Military.com.
<https://www.military.com/veteran-jobs/career-advice/on-the-job/6-traits-for-improved-leadership-skills.html>
- Chipana Cienfuegos de Huayunga, D. E. (2022). Liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal de tropa del Grupo de Artillería de Campaña N°502, Chorrillos – 2022 (Tesis).
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/105828/Chipana_CDHDE-SD.pdf?sequence=1
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Cueva, M. G. (2020). Liderazgo transformacional y resiliencia en docentes de una institución educativa estatal de San Martín de Porres (Tesis).
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/54205/Cueva_MG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: Investigación actual y retos futuros. Colombia: Universidad & Empresa, N° 25, 13-32.
- Fergusson, D.M. y Horwood, L.J. (2003). Resilience to childhood adversity: Results of a 21-year study. En S.S. Luthar (Ed.), Resilience and vulnerability. Adaptation in the context of childhood adversities (pp. 130- 155). Cambridge, RU: Cambridge University Press
- García Velasco, M. A., Pantoja Ospina, M. A., & Duque Salazar, L. I. (2011). El liderazgo transformacional en las organizaciones: Un análisis descriptivo. Teuken Bidikay - Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad, 2(2), 94–110. <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1117>
- Godoy-Izquierdo, D. y Godoy, J.F. (2002). La personalidad resistente: una revisión e la conceptualización e investigación sobre la dureza. Clínica y Salud, 13, 136-162.
- Hardy, L., Arthur, C. A., Jones, G., Shariff, A., Munnoch, K., Isaacs, I., & Allsopp, A. J. (2010). The relationship between transformational leadership behaviors, psychological outcomes and training outcomes in elite military recruits. The Leadership Quarterly, 21(1), 20–32.
- <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.002>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ta ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill Educación.
- Herrera, P., K. (2020) Variabilidad de frecuencia cardíaca, estrés y resiliencia en personal militar en función a su nivel de experiencia – Colombia. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://repositorio.cuc.edu.co/server/api/core/bitstreams/3ba8e20e-6016-4cae-8845-abfc6ceec804/content>

- Huanay, M., Anglas Urdánegui, Z. D., Aguilar Bernardillo, J. C., & Chachi Montes, L. (2022). Resiliencia y estilos de afrontamiento al estrés en soldados que prestan servicio militar voluntario en zona VRAEM del ejército peruano. <https://doi.org/10.54943/lree.v2i1.232>
- Huntington, S. P. (1995). Reforming civil-military relations. *Journal of Democracy*, 6(4), 9-17. <https://doi.org/10.1353/jod.1995.0042>
- Institute of HeartMath (2014). Guía Construyendo Resiliencia Personal. Recuperado de: <https://www.ccc.org.co/file/2017/11/RESILIENCIA-BPR-Guide-Spanish.pdf>.
- Jason, M. P. (2009). Reevaluando el liderazgo del Ejército en el siglo XXI. *Military Review*, 33-41. https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/2009/February/MilitaryReview_2009_02.pdf
- Kolditz, T. (2009). Why the military produces great leaders. *Harvard Business Review*, 87(2), 6-7. <https://hbr.org/2009/02/why-the-military-produces-great-leaders>
- Kobasa, S.C. (1979a). Personality and resistance to illness. *American Journal of Community Psychology*, 7, 413- 423.
- Kobasa, S.C. (1979b). Stressful life events, personality, and health. An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1-11.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC1885202/>
- Luthar, S. (2003). Preface. En S.S. Luthar (Ed.), *Resilience and vulnerability. Adaptation in the context of childhood adversities* (pp. xix-xxi). Cambridge, RU: Cambridge University Press.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>

- Maese Núñez, J. de D., Alvarado Iniesta, A., Valles Rosales, D. J., López, & Báez, Y. A. (2016). Coeficiente alfa de Cronbach para medir la fiabilidad de un cuestionario difuso. *Cultura Científica y Tecnológica*, 59(59), 10. <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/1455>
- Marovic, D. (2019). Definición e importancia de la resiliencia en un ambiente híbrido. Recuperado de <https://www.revistaensayosmilitares.cl/index.php/tica/article/download/146/153>
- Masten, A.S. y Powell, J.L. (2001). A resilience framework for research, policy, and practice. En S.S. Luthar (Ed.), *Resilience and vulnerability. Adaptation in the context of childhood adversities* (pp. 1-25). Cambridge, RU: Cambridge University Press.
- Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Narváez Moreno, J. L., & Otalora, M. C. (2024). Potencialidades del mentoring para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en los alféreces de octavo nivel de la ESMIC. En M. Sosa.
- Tamayo, M., & Tamayo, M. (2019). Metodología de la investigación (5.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Pardo Bautista, M. N. (2022). Resiliencia y liderazgo transformacional en docentes de instituciones educativas de Lima Este (Tesis de maestría, Universidad Católica). <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20500.12692/79214>
- Pizarro Atúncar, J. L. (2023). Desempeño laboral y liderazgo transaccional y transformacional en los profesionales de la salud Hospital Militar Central del Perú 2021 (Tesis).

https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/12451/pizarro_jl.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.

Rutter, M. (1985). Resilience in the face of adversity: Protective factors and resistance to psychiatric disorder. *The British Journal of Psychiatry*, 147(6), 598-611.
<https://moscow.sci-hub.se/2717/123500e0d102adedc91384e84c0faf10>

Rutter, M. (1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms. *American Journal of Orthopsychiatry*, 57, 316-331.

Salgado, A. (2005). Métodos e instrumentos para medir la resiliencia: una alternativa peruana. *Liberabit*, 11(11), 41-48. <https://bit.ly/3NwVuW6>

Sefidan, S., Pramstaller, M., La Marca, R., Wyss, T., Roos, L., Sadeghi-Bahmani, D., Annen, H., & Brand, S. (2021). Transformational leadership, achievement motivation, and perceived stress in basic military training: A longitudinal study of Swiss Armed Forces. *Sustainability*, 13(24), Article 13949. <https://doi.org/10.3390/su132413949>

Soriano Sánchez, J. G. (2024). Estudio sobre constructos psicológicos en personal militar del Ejército de Tierra español (Tesis de maestría). Universidad de La Rioja.
<https://www.unirioja.es/una-tesis-doctoral-analiza-la-inteligencia-emocional-la-empatia-resiliencia-y-autoestima-del-personal-militar-del-ejercito-de-tierra-espanol/>

Soriano, S. J. G. (2023). Beneficios de las intervenciones en resiliencia e inteligencia emocional en personal militar. <https://orcid.org/0000-0002-3780-0189>

Tanielian, T., & Jaycox, L. H. (2008). Invisible wounds of war: Psychological and cognitive injuries, their consequences and services to assist recovery. RAND Corporation.
<https://www.rand.org/pubs/monographs/MG720.html>

- Garmezy, N. (1991). Resilience and vulnerability to adverse developmental outcomes associated with poverty. *American Behavioral Scientist*, 34(4), 416–430.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
- Rutter, M. (1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms. *American Journal of Orthopsychiatry*, 57(3), 316–331.

Southwick, S. M., & Charney, D. S. (2012). Resilience: The science of mastering life's greatest challenges. Cambridge University Press.

Bruner, J. (1996). Realidad mental y mundos posibles. Barcelona: Gedisa.

Maturana, H. & Varela, F. (1984). El árbol del conocimiento. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

Masten, A. (2001). Resilience come of age: Reflections on the past and outlooks for the next generation of researchers. En M. Glantz & J. Johnson (eds.) Resilience and Development: positive life adaptations, (pp. 281-296). Nueva York: Plenum Publishers.

Garmezy, N. & Masten, A. (1994). Chronic adversities. In M. Rutter, E. Taylor & L. Herson (eds.) Child and adolescent psychiatry, (pp. 191-207). Oxford, UK: Blackwell Scientific.

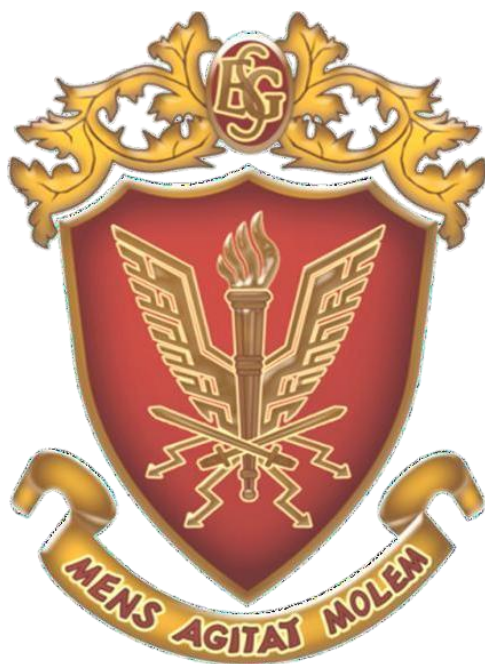
Clark, A. (1999). Estar ahí. Cerebro, cuerpo y mundo en la nueva Ciencia Cognitiva. Barcelona: Paidós.

Vygotsky, L. S. (1978). Pensamiento y lengu

ANEXOS



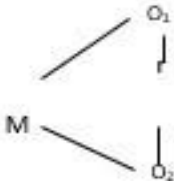
ANEXO 1



MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: RESILIENCIA Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA – ESCUELA DE POSGRADO 2024”

PREGUNTAS INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	MÉTODO
Problema General:	Objetivo General	Hipótesis General			
¿Cuál es la relación entre la resiliencia y el liderazgo transformacional en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra – Escuela de Posgrado en el año 2024?	Determinar la relación entre la resiliencia y el liderazgo transformacional en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra – Escuela de Posgrado en el año 2024	La resiliencia se asocia de manera directa con el liderazgo en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra – Escuela de Posgrado en el año 2024.	Variable 1: Resiliencia	Física Emocional Mental Espiritual	Enfoque: Cuantitativo Tipo: Básico Nivel: descriptivo Correlacional Diseño: No experimental
Problema específico:	Objetivos Específicos:	Hipótesis Especificas:			
¿Cuál es la relación entre la resiliencia y la influencia idealizada en estudiantes de la	Identificar la relación entre la resiliencia y la influencia	La resiliencia se asocia con la influencia			



Escuela Superior de Guerra – Escuela de Posgrado en el año 2024?	idealizada en estudiantes de la Escuela Superior de Guerra en el año 2024	idealizada en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra – Escuela de Posgrado en el año 2024.			
¿Cuál es la relación entre la resiliencia y la estimulación intelectual en estudiantes de la Escuela Superior de Guerra – Escuela de Posgrado en el año 2024?	Identificar la relación entre la resiliencia y la estimulación intelectual en estudiantes de la Escuela Superior de Guerra en el año 2024	La resiliencia se asocia con la estimulación intelectual en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra – Escuela de Posgrado en el año 2024.		Influencia idealizada	
				Estimulación intelectual	Donde: M= Muestra
				Consideración	O ₁ = Información Variable 1
				Individualizada	
				Inspiración	O ₂ = Información Variable 2
				motivacional	
¿Cuál es la entre la resiliencia y la consideración individualizada y en estudiantes de la Escuela Superior de Guerra – Escuela de	Identificar la relación entre la resiliencia y la consideración individualizada y en estudiantes de la Escuela Superior	La resiliencia se asocia con la e	Variable 2: Liderazgo Transformacional		R= Relación entre las variables de estudio.

Posgrado en el año 2024?	de Guerra en el año 2024.	inspiración motivacional en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra – Escuela de Posgrado en el año 2024.
¿Cuál es la relación entre la resiliencia y la inspiración motivacional en estudiantes de la Escuela Superior de Guerra – Escuela de Posgrado en el año 2024?	Identificar la relación entre la resiliencia y la inspiración motivacional en estudiantes de la Escuela Superior de Guerra en el año 2024.	La resiliencia se asocia con la consideración individualizada en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra – Escuela de Posgrado en el año 2024.

ANEXO 2**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

CUESTIONARIO SOBRE RESILIENCIA

A continuación, se presentan 10 afirmaciones relacionadas con la resiliencia en las dimensiones física, emocional, mental y espiritual. Por favor, indique su grado de acuerdo con cada afirmación utilizando la siguiente escala:

1 = Totalmente en desacuerdo

a = En desacuerdo

a = Neutral

a = De acuerdo

a = Totalmente de acuerdo

Preguntas del Cuestionario

Recuerda que no hay respuestas correctas o incorrectas, sino que buscamos conocer tu opinión y experiencia personal. Tus respuestas serán tratadas de manera confidencial y solo se utilizarán con fines de investigación.

Nº		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Mantengo un buen estado físico a través de la actividad regular y el ejercicio.					
2	Me siento energizado y capaz de enfrentar los desafíos físicos que se presentan.					
3	Soy capaz de manejar mis emociones de manera efectiva durante situaciones estresantes.					
4	Busco apoyo emocional de amigos y familiares cuando lo necesito.					
5	Mantengo una actitud positiva incluso ante dificultades.					
6	Encuentro soluciones creativas a los problemas que enfrento.					
7	Me siento conectado con un propósito más grande en mi vida.					
8	Practico actividades que alimentan mi bienestar espiritual, como la meditación o la reflexión.					
9	Siento que tengo un equilibrio saludable entre mis necesidades físicas, emocionales, mentales y espirituales.					
10	Estoy dispuesto a aprender de mis experiencias difíciles para crecer como persona.					

Forma de Corrección y Rangos

Para evaluar las respuestas, se sumarán los puntajes obtenidos en el cuestionario.

Interpretación de Puntajes:

Puntaje Total:

10 – 20: Bajo nivel de resiliencia general.

21 – 35: Nivel moderado de resiliencia general.

36 – 50: Alto nivel de resiliencia general.

Interpretación por Dimensiones:

Cada dimensión puede ser evaluada individualmente sumando los puntajes correspondientes a las preguntas que le pertenecen (2 preguntas por dimensión) :

Dimensiones:

Bajo (2-4)

Medio (5-6)

Alto (7-10)

GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Instrucciones: A continuación, se presentan 20 afirmaciones relacionadas con el liderazgo transformacional. Por favor, indique su grado de acuerdo con cada afirmación utilizando la siguiente escala:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
 a = En desacuerdo
 a = Neutral
 a = De acuerdo
 a = Totalmente de acuerdo

Preguntas del Cuestionario

Nº		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Mi líder actúa como un modelo a seguir para el equipo.					
2	Siento que mi líder inspira confianza en sus decisiones.					
3	Mi líder motiva a los miembros del equipo a esforzarse más allá de lo esperado.					
4	Mi líder demuestra un fuerte compromiso con los valores de la organización.					
5	Los miembros del equipo están dispuestos a seguir a mi líder en situaciones difíciles					
6	Mi líder fomenta un ambiente donde se valoran las nuevas ideas y enfoques					
7	Se me anima a cuestionar las suposiciones existentes en nuestro trabajo.					
8	Mi líder impulsa la innovación y la creatividad en la resolución de problemas.					
9	Se me da la oportunidad de contribuir con soluciones creativas a los desafíos que enfrentamos.					
10	Mi líder apoya el desarrollo de mis habilidades y conocimientos profesionales.					
11	Mi líder se interesa por mis necesidades y aspiraciones personales.					
12	Recibo retroalimentación constructiva de mi líder sobre mi desempeño.					
13	Mi líder escucha mis preocupaciones y sugerencias de manera activa.					
14	Se me brinda apoyo individual para alcanzar mis metas profesionales.					
15	Mi líder reconoce mis logros y esfuerzos de manera personal.					
16	Mi líder comunica una visión clara que nos inspira a trabajar juntos.					
17	Siento que mi trabajo tiene un propósito significativo gracias a la visión de mi líder.					
18	Mi líder transmite optimismo sobre nuestras metas futuras.					
19	Se me motiva a superar mis propios límites por parte de mi líder.					
20	La forma en que mi líder presenta las tareas me hace sentir emocionado por contribuir.					

Forma de Corrección y Rangos

Para evaluar las respuestas, se sumarán los puntajes obtenidos en cada dimensión y se calculará un puntaje total general.

Interpretación de Puntajes:

Puntaje Total:

20-40: Bajo nivel de percepción del liderazgo transformacional.

41-60: Nivel medio de percepción del liderazgo transformacional.

61-80: Alto nivel de percepción del liderazgo transformacional.

81-100: Muy Alto Nivel de percepción de liderazgo transformacional

Interpretación por Dimensiones:

Cada dimensión puede ser evaluada individualmente sumando los puntajes correspondientes a las preguntas que le pertenecen (5 preguntas por dimensión):

Rango:

Bajo (5-10)

Medio (11-15)

Alto (16-20)

ANEXO 3



**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN
DE DATOS**

INFORME DE OPINION DE EXPERTO

I. ASPECTOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador :HERRERA CABANA HUGO VICENTE
- 1.2 Especialidad del validador: Magister en Gestión Publica
- 1.3 Nombre del Instrumento: Cuestionario Sobre Resiliencia
- 1.4 Título de la Investigación: RESILIENCIA Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA -ESCUELA DE POST GRADO 2024
- 1.5 Autor del Instrumento: Rubio Machuca Hans

II. ASPECTOS DE VALIDACION

Criterios	Indicadores	Deficiente 00-25%	Regular 25-50%	Bueno 51-75%	Excelente 76-100%
1. Claridad	Formulado con lenguaje claro y específico				90%
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables				90%
3. Suficiencia	Comprende los aspectos en calidad y cantidad				90%
4. Consistencia	Basado en aspectos técnicos científicos				90%
5. Coherencia	Entre los índices, indicadores y dimensiones				90%
6. Metodología	La estrategia responde al propósito de diagnostico				90%
7. Pertinencia	Es funcional para la investigación				90%
8. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				90%

III PERTINENCIA DE LOS ITEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO

Categorías: Criterios del tribunal constitucional /vacío legal en la vacancia por incapacidad moral del presidente de la república

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	x		
Item 2	x		

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 90%

V. OPINION DE APLICABILIDAD:

- (X) El instrumento es aplicable tal como esta elaborado
- () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado



Firmado digitalmente por:
HERRERA CABANA HUGO
VICENTE FIR 43373807 hard
Motivo: Soy el autor del
documento
Fecha : 25/12/2024 11:48:28-0500

INFORME DE OPINION DE EXPERTO

I. ASPECTOS GENERALES

1.1 Apellidos y Nombres del validador :HERRERA CABANA HUGO VICENTE

1.2 Especialidad del validador: Magister en Gestión Publica

1.3 Nombre del Instrumento: Cuestionario sobre Liderazgo Transformacional

1.4 Título de la Investigación: RESILIENCIA Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA -ESCUELA DE POST GRADO 2024

1.5 Autor del instrumento: Rubio Machuca Hans

II. ASPECTOS DE VALIDACION

Criterios	Indicadores	Deficiente 00-25%	Regular 25-50%	Bueno 51-75%	Excelente 76-100%
1. Claridad	Formulado con lenguaje claro y específico				90%
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables				90%
3. Suficiencia	Comprende los aspectos en calidad y cantidad				90%
4. Consistencia	Basado en aspectos técnicos científicos				90%
5. Coherencia	Entre los índices, indicadores y dimensiones				90%
6. Metodología	La estrategia responde al propósito de diagnostico				90%
7. Pertinencia	Es funcional para la investigación				90%
8. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				90%

III PERTINENCIA DE LOS ITEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO

Categorías: Criterios del tribunal constitucional /vacío legal en la vacancia por incapacidad moral del presidente de la república

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	x		
Item 2	x		

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 90%

V. OPINION DE APLICABILIDAD:

(X) El instrumento es aplicable tal como esta elaborado

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado



Firmado digitalmente por:
HERRERA CABANA HUGO
VICENTE FIR 43373807 hard
Motivo: Soy el autor del
documento
Fecha: 25/12/2024 11:11:41-0500

INFORME DE OPINION DE EXPERTO

I. ASPECTOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador: Mera Benavides Juan Eder
- 1.2 Especialidad del validador: Maestro en Gestión del Riesgo de Desastres
- 1.3 Nombre del Instrumento: Cuestionario sobre Liderazgo Transformacional
- 1.4 Título de la Investigación: RESILIENCIA Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA -ESCUELA DE POST GRADO 2024
- 1.5 Autor del instrumento: Rubio Machuca Hans

II. ASPECTOS DE VALIDACION

Criterios	Indicadores	Deficiente 00-25%	Regular 25-50%	Bueno 51-75%	Excelente 76-100%
1. Claridad	Formulado con lenguaje claro y específico				X
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables				X
3. Suficiencia	Comprende los aspectos en calidad y cantidad				X
4. Consistencia	Basado en aspectos técnicos científicos				X
5. Coherencia	Entre los índices, indicadores y dimensiones				X
6. Metodología	La estrategia responde al propósito de diagnóstico				X
7. Pertinencia	Es funcional para la investigación			X	
8. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				X

III PERTINENCIA DE LOS ITEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO

Categorías: Criterios del tribunal constitucional /vacío legal en la vacancia por incapacidad moral del presidente de la república

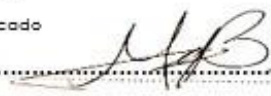
INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	x		
Item 2	x		

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 90%

V. OPINION DE APLICABILIDAD:

[X] El instrumento es aplicable tal como esta elaborado

[] El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado



Nombre: Juan Eder Mera Benavides

DNI: 70470201

INFORME DE OPINION DE EXPERTO

I. ASPECTOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador: Mera Benavides Juan Eder
- 1.2 Especialidad del validador: Maestro en Gestión del Riesgo de Desastres
- 1.3 Nombre del Instrumento: Cuestionario sobre Resiliencia
- 1.4 Título de la Investigación: RESILIENCIA Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA -ESCUELA DE POST GRADO 2024
- 1.5 Autor del instrumento: Rubio Machuca Hans



II. ASPECTOS DE VALIDACION

Criterios	Indicadores	Deficiente 00-25%	Regular 25-50%	Bueno 51-75%	Excelente 76-100%
1. Claridad	Formulado con lenguaje claro y específico				X
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables				X
3. Suficiencia	Comprende los aspectos en calidad y cantidad				X
4. Consistencia	Basado en aspectos técnicos científicos				X
5. Coherencia	Entre los índices, indicadores y dimensiones				X
6. Metodología	La estrategia responde al propósito de diagnostico				X
7. Pertinencia	Es funcional para la investigación			X	
8. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				X

III PERTINENCIA DE LOS ITEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO

Categorías: Criterios del tribunal constitucional /vacío legal en la vacancia por incapacidad moral del presidente de la republica

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	X		
Item 2	X		

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 90%

V. OPINION DE APLICABILIDAD:

- [X] El instrumento es aplicable tal como esta elaborado
- [] El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado

Nombre : Juan Eder Mera Benavides

DNI : 70470201

INFORME DE OPINION DE EXPERTO

I. ASPECTOS GENERALES

1.1 Apellidos y Nombres del validador: Antony Hector Cabanillas Alvarez

1.2 Especialidad del validador: Mg. Psicología

1.3 Nombre del Instrumento: Cuestionario sobre Liderazgo Transformacional

1.4 Título de la Investigación: RESILIENCIA Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA -ESCUELA DE POST GRADO 2024

1.5 Autor del instrumento: Rubio Machuca Hans

II. ASPECTOS DE VALIDACION

Criterios	Indicadores	Deficiente 00-25%	Regular 25-50%	Bueno 51-75%	Excelente 76-100%
1. Claridad	Formulado con lenguaje claro y específico				X
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables				X
3. Suficiencia	Comprende los aspectos en calidad y cantidad				X
4. Consistencia	Basado en aspectos técnicos científicos				X
5. Coherencia	Entre los índices, indicadores y dimensiones				X
6. Metodología	La estrategia responde al propósito de diagnostico				X
7. Pertinencia	Es funcional para la investigación				X
8. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				X

III PERTINENCIA DE LOS ITEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO

Categorías: Criterios del tribunal constitucional /vacío legal en la vacancia por incapacidad moral del presidente de la republica

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	X		
Item 2	X		

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 90%

V. OPINION DE APLICABILIDAD:

(X) El instrumento es aplicable tal como esta elaborado

☒ El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado

.....

Nombre: Antony Hector Cabanillas Alvarez

DNI: 42328897

INFORME DE OPINION DE EXPERTO

I. ASPECTOS GENERALES

1.1 Apellidos y Nombres del validador: Antony Hector Cabanillas Alvarez

1.2 Especialidad del validador: Mg. Psicología

1.3 Nombre del Instrumento: Cuestionario Sobre Resiliencia

1.4 Título de la Investigación: RESILIENCIA Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA -ESCUELA DE POST GRADO 2024

1.5 Autor del instrumento: Rubio Machuca Hans



II. ASPECTOS DE VALIDACION

Criterios	Indicadores	Deficiente 00-25%	Regular 25-50%	Bueno 51-75%	Excelente 76-100%
1. Claridad	Formulado con lenguaje claro y específico				X
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables				X
3. Suficiencia	Comprende los aspectos en calidad y cantidad				X
4. Consistencia	Basado en aspectos técnicos científicos				X
5. Coherencia	Entre los índices, indicadores y dimensiones				X
6. Metodología	La estrategia responde al propósito de diagnóstico				X
7. Pertinencia	Es funcional para la investigación				X
8. Intencionalidad	Adecuada para valorar aspectos de las estrategias				X

III PERTINENCIA DE LOS ITEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO

Categorías: Criterios del tribunal constitucional /vacío legal en la vacancia por incapacidad moral del presidente de la república

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	X		
Item 2	X		

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 90%

V. OPINION DE APLICABILIDAD:

(X) El instrumento es aplicable tal como esta elaborado

☐ El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado

Nombre: Antony Hector Cabanillas Alvarez

DNI: 42328897

ANEXO 4**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Prueba piloto con 30 participantes

Análisis de fiabilidad de la variable 1 – liderazgo transformacional

Tabla 26.

Fiabilidad por Dimensión de variable 1

Estadísticas de fiabilidad			
	Alfa de Cronbach	N de elementos	
	,915	4	

Estadísticas de elemento			
	M edia	Desv iación estándar	N
Influencia	2		3
Idealizada	,97	,850	0
Estimulación	2		3
Intelectual	,90	,803	0
Consideración	2		3
Individualizada	,93	,740	0
Motivación	3		3
Inspiracional	,00	,587	0

Interpretación:

Se tomaron en cuenta las preguntas 1 a 20, correspondientes a las 4 dimensiones de la variable liderazgo transformacional. Después de realizar el análisis, se obtuvo un valor de alfa de Cronbach de 0.915. Dado que este valor está cercano a 1, se puede concluir que el instrumento de medición tiene una excelente consistencia interna.

Análisis de fiabilidad dimensión 1 de la variable 1

Tabla 27.

Fiabilidad por dimensión Influencia Idealizada de la variable 1

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Vál	30	100,
	Ex	0	0
	Excluido ^a	0	,0
	Tot	30	100,
	al		0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,901	5

Interpretación:

Se incluyeron las preguntas 1 a 5, correspondientes a la Dimensión 1 de la variable liderazgo transformacional. Tras realizar el análisis, se obtuvo un valor de alfa de Cronbach de 0.901. Como este valor está cercano a 1, se puede concluir que el instrumento de medición presenta una alta consistencia interna.

Análisis de fiabilidad dimensión 2 de la variable 1

Tabla 28.

Fiabilidad por dimensión Estimulación Intelectual de la variable 1

Resumen de procesamiento de casos		
	N	%
Casos	Válido	30 100,0
	Excluido ^a	0 ,0
	Total	30 100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,859	5

Interpretación:

Se tomaron en cuenta las preguntas 6 a 10, que corresponden a la Dimensión 2 de la variable liderazgo transformacional. Tras el análisis, se obtuvo un valor de alfa de Cronbach de 0.859. Dado que este valor está cerca de 1, se puede concluir que el instrumento de medición presenta una consistencia interna aceptable.

Análisis de fiabilidad dimensión 3 de la variable 1
Tabla 29.

Fiabilidad por dimensión Consideración Individualizada de la variable 1

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,796	5

Interpretación:

Se incluyeron las preguntas 11 a 15, correspondientes a la Dimensión 3 de la variable liderazgo transformacional. Después de realizar el análisis, se obtuvo un valor de alfa de Cronbach de 0.796. Dado que este valor se aproxima a 1, se puede concluir que el instrumento de medición presenta una consistencia interna adecuada. **Análisis de fiabilidad dimensión 4 de la variable 1**

Tabla 30

Fiabilidad por dimensión Motivación Inspiracional de la variable 1

Resumen de procesamiento de casos		
	N	%
Casos	Válido	30
	Excluido ^a	0
	Total	30
		100,0

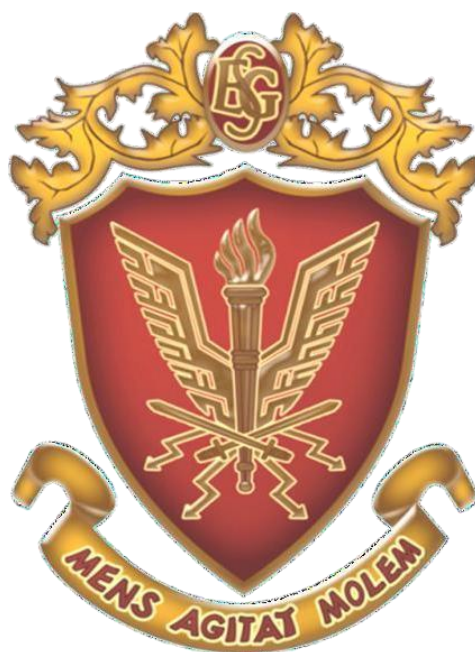
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.796	5

Interpretación:

Se analizaron las preguntas 16 a 20, que corresponden a la Dimensión 4 de la variable liderazgo transformacional. Tras el análisis, se obtuvo un valor de Alfa de Cronbach de 0.796. Dado que este valor está cercano a 1, se puede concluir que el instrumento de medición tiene una buena consistencia interna.

ANEXO 5



AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS



PERÚ	Ministerio de Defensa	Ejército del Perú	COEDE Escuela Superior de Guerra del Ejército
-------------	----------------------------------	------------------------------	--

Chorrillos, 10 de julio del 2024

Oficio N° 001 /U-8.g.1/27.00

Señor **Gral** de Brigada Director de la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Lima.

Asunto : Solicita brindar facilidades a personal que se indica

Ref : a. Reglamento para la obtención del grado académico de Maestro en Ciencias Militares
b. Reglamento de Investigaciones de la ESGE-EPG

Tengo el honor de dirigirme a Ud. en relación a los documentos de la referencia para solicitarle se digne brindar autorización de acceso a las instalaciones de la Escuela Superior de Guerra del Ejército, al oficial investigador, de esta casa de estudio que realiza la investigación titulada **“RESILIENCIA Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA - ESCUELA DE POSTGRADO 2024”**

Investigador:

- MY CAB Hans RUBIO MACHUCA

Agradeciendo de antemano por las facilidades brindadas, es propicia la oportunidad para expresarle mis consideraciones y deferente estima

Dios guarde a Ud.


.....
H RUBIO M
MY CAB
OO INVESTIGADOR

Distribución:

ESGE-EPG.....01
Archivo.....01/02

ANEXO 6



COMPROMISO ÉTICO

Declaración de Compromiso ético

El presente trabajo de investigación, titulado: **Resiliencia y Liderazgo Transformacional de los Estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado 2024.**

Se ha realizado en estricto apego a la metodología de la investigación y a las normas éticas para investigación en Ciencias Militares, promulgadas por el Departamento de Gestión de la Investigación de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Posgrado.

En vista de lo anterior:

Yo, Bach. Hans RUBIO MACHUCA, egresado de la Maestría en Ciencias Militares con mención en Gestión Pública de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Posgrado (ESGE-EPG), declaro bajo juramento que he desarrollado esta investigación siguiendo las instrucciones brindadas por el Departamento de Gestión de la Investigación, desde la elaboración del marco referencial y recolección de la información, hasta el análisis de datos y elaboración del informe final.

En tal sentido, la información contenida en el presente documento es producto de mi trabajo personal, apegándome a la legislación sobre propiedad intelectual, sin haber incurrido en falsificación de la información o cualquier tipo de fraude, por lo cual me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad, así como a las normas disciplinarias establecidas en la ESGE-EPG.



HANS RUBIO MACHUCA
DNI 42010682



HOJA DE DATOS PERSONALES

HOJA DE DATOS PERSONALES

GRADO: MAYOR

NOMBRES: HANS

APELLIDOS: RUBIO MACHUCA

EMAIL : hans.ruio13@gmail.com

DIRECCIÓN: Jr Talara Mz J L24 - San Roque – Surco

CELULAR: 961731195

FIRMA:

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'H' and 'R' combined, with a vertical line extending downwards from the 'R'.

ANEXO 8**APORTE DE LA INVESTIGACIÓN**

Título del aporte de investigación

Fortalecimiento de la Resiliencia en los Estudiantes de la Escuela Superior de Guerra - Escuela de Posgrado 2024 a Través de un Programa Integral.

Objetivos del aporte de la investigación

La propuesta tiene como objetivo fortalecer la resiliencia de los estudiantes de posgrado de la Escuela Superior de Guerra mediante un programa integral. Esto les permitirá enfrentar adversidades con mayor eficacia y mejorar sus habilidades de liderazgo transformacional, formando líderes más adaptativos y efectivos en situaciones complejas.

La propuesta de tesis plantea el diseño de un programa integral para fortalecer la resiliencia y el liderazgo transformacional en los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú. El programa se estructura en cuatro fases clave:

Diagnóstico inicial: Se realizará una evaluación para medir el nivel de resiliencia y las competencias emocionales de los estudiantes, utilizando herramientas como encuestas y entrevistas. Esto proporcionará un panorama claro de las áreas a mejorar.

Capacitación en resiliencia: Se desarrollarán talleres y seminarios enfocados en estrategias para afrontar el estrés, adaptarse al cambio y tomar decisiones bajo presión. Los estudiantes aprenderán a identificar sus fortalezas y debilidades para enfrentar adversidades de manera efectiva.

Simulaciones y ejercicios prácticos: Se implementarán dinámicas y simulaciones que reproduzcan situaciones de alta presión, permitiendo a los estudiantes practicar y aplicar las habilidades resilientes en un entorno controlado.

Seguimiento y evaluación: Se llevará a cabo un seguimiento continuo con evaluaciones periódicas para medir los avances en resiliencia, realizando ajustes al programa según los resultados obtenidos.

La justificación resalta la importancia de integrar la resiliencia y el liderazgo transformacional en el contexto militar, ya que la resiliencia ayuda a enfrentar adversidades y el liderazgo transformacional motiva y compromete a los equipos. Este enfoque formará oficiales, capaces de liderar en situaciones complejas. La implementación se realizará con el apoyo de la alta dirección, un equipo especializado y un seguimiento continuo para asegurar su efectividad y adaptación a las necesidades del personal.

ANEXO 09**BASE DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

Bases de Datos

Liderazgo23.sav [ConjuntoDatos2] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	N°	Número	3	0		Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Escala	Entrada
2	Edad	Número	3	0		Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Escala	Entrada
3	Sexo	Cadena	6	0	SEXO	{1, HOMBR...	Ninguno	6	Izquierda	Nominal	Entrada
4	Cuantotiem...	Número	2	0	Cuanto tiempo ...	{1, Totalme...	Ninguno	12	Derecha	Escala	Entrada
5	Milideractúa...	Número	2	0	Mi líder actúa...	{1, Totalme...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
6	Sientoquem...	Número	2	0	Siento que mi l...	{1, Totalme...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
7	Milidermotiv...	Número	2	0	Mi líder motiva ...	{1, Totalme...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
8	@4.Miliderd...	Número	2	0	Mi líder demue...	{1, Totalme...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
9	@5.Losmie...	Número	2	0	Los miembros ...	{1, Totalme...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
10	Influencialde...	Número	3	0	Influencia Ideali...	{1, Bajo}...	Ninguno	12	Derecha	Escala	Entrada
11	@6.Miliderf...	Número	2	0	Mi líder foment...	{1, Totalme...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
12	@7.Semea...	Número	2	0	Se me anima a...	{1, Totalme...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
13	@8.Milider...	Número	2	0	Mi líder impulsa...	{1, Totalme...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
14	@9.Semea...	Número	2	0	Se me da la op...	{1, Totalme...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
15	@10.Milider...	Número	2	0	Mi líder apoya ...	{1, Totalme...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
16	Estimulació...	Número	3	0	Estimulación In...	{1, Bajo}...	Ninguno	12	Derecha	Escala	Entrada
17	@11.Milider...	Número	2	0	Mi líder se inter...	{1, Totalme...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
18	@12.Recibo...	Número	2	0	Recibo retroali...	{1, Totalme...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
19	@13.Milider...	Número	2	0	Mi líder escuch...	{1, Totalme...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
20	@14.Semea...	Número	2	0	Se me brinda a...	{1, Totalme...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
21	@15.Milider...	Número	2	0	Mi líder recono...	{1, Totalme...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
22	Consideraci...	Número	3	0	Consideración l...	{1, Bajo}...	Ninguno	12	Derecha	Escala	Entrada
23	@16.Milider...	Número	2	0	Mi líder comuni...	{1, Totalme...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
24	@17.Siento...	Número	2	0	Siento que mi t...	{1, Totalme...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada

Liderazgo23.sav [ConjuntoDatos2] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

8: Edad 37 Visible: 40 de 40 variables

	N°	Edad	Sexo	Cuantotiem...	Milideractúa...	Sientoquemil...	Milidermotiv...	@4.Miliderdem...	@5.Losmiembr...	Influencialde...	@6.Miliderfom...	@7.Semea...	@8.Milider...
1	1	40	HOMBRE	16	Neutro	En desacuerdo	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo	Moderado	Neutro	En desacuerdo	En
2	2	36	HOMBRE	15	Neutro	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Alto	De acuerdo	De acuerdo	En
3	3	36	HOMBRE	15	Neutro	Totalmente de ac...	Totalmente de ac...	De acuerdo	Totalmente de ac...	Muy alta	De acuerdo	Totalmente en de...	En
4	4	39	HOMBRE	17	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Alto	De acuerdo	De acuerdo	En
5	5	44	HOMBRE	19	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Alto	Totalmente de ac...	Neutro	En
6	6	41	HOMBRE	18	De acuerdo	Neutro	De acuerdo	Neutro	Neutro	Alto	De acuerdo	Neutro	En
7	7	37	HOMBRE	14	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Moderado	Neutro	Neutro	En
8	8	37	HOMBRE	15	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Alto	De acuerdo	De acuerdo	En
9	9	40	HOMBRE	16	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	Neutro	Moderado	Neutro	Neutro	En
10	10	41	HOMBRE	21	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de ac...	Muy alta	Totalmente de ac...	De acuerdo	En
11	11	37	HOMBRE	14	Neutro	Neutro	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	Moderado	Totalmente en de...	Totalmente en de...	Totalme
12	12	35	HOMBRE	18	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Alto	De acuerdo	De acuerdo	En
13	13	43	HOMBRE	20	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Moderado	De acuerdo	Neutro	En
14	14	41	HOMBRE	15	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Alto	De acuerdo	De acuerdo	En
15	15	39	HOMBRE	15	Totalmente de ac...	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Muy alta	De acuerdo	De acuerdo	En
16	16	43	MUJER	20	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de ac...	De acuerdo	Muy alta	De acuerdo	De acuerdo	En
17	17	40	MUJER	17	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	Alto	Neutro	Neutro	En
18	18	37	HOMBRE	20	De acuerdo	De acuerdo	Neutro	Totalmente de ac...	Totalmente de ac...	Muy alta	Totalmente de ac...	De acuerdo	En
19	19	37	HOMBRE	15	Totalmente de ac...	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Muy alta	Totalmente de ac...	De acuerdo	En
20	20	37	HOMBRE	15	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Alto	De acuerdo	De acuerdo	En
21	21	39	HOMBRE	19	De acuerdo	Neutro	Neutro	De acuerdo	De acuerdo	Alto	De acuerdo	De acuerdo	En

ANEXO 10

CD CONTENIENDO LA TESIS EN PDF