

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**



**TESIS**

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LIDERAZGO ESTRATÉGICO  
EN MAESTRANDOS DE ESTRATEGIA Y GEOPOLÍTICA DE LA  
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA, LIMA, 2024**

**AUTOR:**

Bach. Christian Gabriel LAYNES CAMPOBLANCO  
0009-0005-2567-5447

Para optar el Grado académico de

**MAESTRO EN ESTRATEGIA Y GEOPOLÍTICA**

**ASESOR:**

Dr. Econ. Iván BARRETO BARDALES  
0009-0006-7908-9459

2024

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO  
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 007 – 2024/ DGI/ PAME**

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los diez (10) días del mes de diciembre del año dos mil veinticuatro, siendo las *12:00* horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

❖	Doctor	IVAN RICARDO BARRETO BARDALES	Presidente
❖	Maestro	FERNANDO JAVIER CANAVAL RAMIREZ	Secretario
❖	Doctor	JOSE MANUEL PALACIOS SANCHEZ	Vocal

Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis N° 007-2024/SIE/DGI/ESGE-EPG del 28 de noviembre de 2024, para evaluar la sustentación presencial y defensa de la Tesis de Grado titulada "GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN MAESTRANDOS DE ESTRATEGIA Y GEOPOLÍTICA DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA, LIMA, 2024", presentado por el Bachiller CHRISTIAN GABRIEL LAYNES CAMPOBLANCO, para optar el Grado Académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45° de la Ley Universitaria N° 30220.

Luego de atender la sustentación presencial, defensa de la tesis de grado y realizadas las preguntas de rigor, el jurado acordó concederle la calificación de *APROBADO POR EXCELENCIA*.

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

Firmado, en Chorrillos a los diez (10) días del mes de diciembre del año dos mil veinticuatro.

DR. IVAN RICARDO  
BARRETO BARDALES  
PRESIDENTE

MG. FERNANDO JAVIER  
CANAVAL RAMIREZ  
SECRETARIO

DR. JOSE MANUEL  
PALACIOS SANCHEZ  
VOCAL

### **Autorización para publicación y uso**

Yo, Bach. Christian Gabriel LAYNES CAMPOBLANCO a través del presente documento autorizo a la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado titulada: Gestión del Conocimiento y Liderazgo Estratégico en maestrandos de Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima – 2024, presentada para optar al grado académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica en el Repositorio Institucional y en el Repositorio Nacional de Tesis (RENATI) de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), de conformidad al marco legal y normativo vigente. La tesis se mantendrá permanente e indefinidamente en el Repositorio para beneficio de la comunidad académica y de la sociedad. En tal sentido autorizo gratuitamente y en régimen de no exclusividad los derechos estrictamente necesarios para hacer efectiva la publicación, de tal forma que el acceso al mismo sea libre y gratuito, permitiendo su consulta e impresión, pero no su modificación. La tesis puede ser distribuida, copiada, exhibida y usada también con fines académicos siempre que se indique la autoría y no se podrán realizar obras derivadas de la misma.

Chorrillos, 07 de diciembre de 2024



---

Christian Gabriel LAYNES CAMPOBLANCO  
43469891

### Declaración Jurada de Autoría

Mediante el presente documento, Yo, Bach. Christian Gabriel LAYNES CAMPOBLANCO, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 43469891, con domicilio real en Jr. José Olaya 211 "Villa Militar Oeste", del distrito de Chorrillos, provincia de Lima, departamento de Lima, egresado de la II Maestría en Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado (ESGE-EPG) declaro bajo juramento que:

Soy el autor de la investigación titulada: Gestión del Conocimiento y Liderazgo Estratégico en maestrandos de Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima – 2024, que presentó a los 07 días del mes de diciembre del año 2024, ante esta institución con fines de optar al grado académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica.

Dicha investigación se ha desarrollado respetando los principios éticos propios, no ha sido presentada ni publicada anteriormente por ningún otro investigador ni por el suscrito, para optar otro grado académico ni título profesional alguno. Declaro que se ha citado debidamente toda idea, texto, figura, fórmulas, tablas y otros que corresponden al suscrito en respeto irrestricto a los derechos del autor. Declaro conocer y me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad.

Declaro bajo juramento que los datos e información presentada pertenecen a la realidad estudiada, que no han sido falseados, adulterados, duplicados ni copiados. Que no he cometido fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario, eximo de toda responsabilidad a la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado y me declaro como el único responsable.



---

Christian Gabriel LAYNES CAMPOBLANCO  
43469891

## Dedicatoria

A Dios, por ser mi guía y fortaleza en los momentos de dificultad. A mis padres, quienes, con su amor, sacrificio y enseñanzas, me mostraron el valor del esfuerzo y la perseverancia. A Nelly Isabel, mi compañera de vida, por su apoyo incondicional, paciencia infinita y comprensión. Por estar a mi lado en cada instante, brindándome su aliento y motivación para seguir adelante. A mis hijos, mi mayor orgullo y fuente de inspiración. Cada paso en este camino lo he dado pensando en ustedes, para ser un ejemplo de que, con dedicación y esfuerzo, los sueños se hacen realidad. Este logro es tan mío como suyo.

## Índice

Carátula	1
Jurado de sustentación de tesis	¡Error!
<b>Marcador no definido.</b>	
Autorización para publicación y uso	3
Declaración Jurada de Autoría	4
Índice	6
Lista de tablas	10
Lista de figuras	13
Resumen	15
Abstract	16
Introducción	17
Capítulo I: El problema de investigación	19
1.1 Planteamiento del problema	19
1.2 Justificación de la investigación	22
1.3 Delimitación	23
1.4 Limitaciones de la investigación	24
1.5 Formulación del problema	24
1.5.1 <i>Problema general</i>	24
1.5.2 <i>Problemas específicos</i>	24

	7
1.6 Objetivos de la investigación	25
1.6.1 <i>Objetivo general</i>	25
1.6.2 <i>Objetivos específicos</i>	25
Capítulo II: Marco teórico	26
2.1 Antecedentes de la investigación	26
2.2 Bases teóricas	29
2.2.1. <i>Teoría general: Teoría sobre el poder y la dominación - Max Weber</i>	29
2.2.2. <i>Teoría de alcance medio. Espiral del conocimiento (Nonaka &amp; Takeuchi (1995).</i>	33
2.2.3. <i>Teoría de alcance medio: Modelo: Ocho Pasos para el Cambio – (Kotter, 1999).</i>	38
2.2.4. <i>Teoría sustantiva: Modelo de liderazgo estratégico moderno (Vargas &amp; Guillén, 2005).</i>	41
2.2.5. <i>Base teórica de la variable 1.</i>	45
2.2.6. <i>Base teórica de la variable 2.</i>	45
2.3 Definición de términos	46
2.4 Hipótesis	48
Capítulo III: Método	50
3.1 Enfoque de investigación	50
3.2 Tipo de investigación	50
3.3 Nivel de investigación	50
3.4 Diseño de investigación	51
3.5 Población y muestra de estudio	51

	8
3.6 Variables de investigación	51
3.7 Operacionalización de variables	52
3.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	53
3.9 Técnica de procesamiento y análisis de datos	54
Capítulo IV: Resultados	55
4.1 Análisis descriptivo	55
4.1.1 Descripción de la variable gestión del conocimiento y sus dimensiones	55
4.1.2 Descripción de la variable liderazgo estratégico y sus dimensiones	63
4.2 Análisis inferencial	85
4.2.1 Hipótesis general	85
4.2.2 Hipótesis específicas	87
Capítulo V: Discusión de resultados	93
Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones	97
Referencias	100
ANEXO 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA	105
ANEXO 2 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	109
ANEXO 3 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	115
ANEXO 4 CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	127
ANEXO 5 AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	130
ANEXO 6 COMPROMISO ÉTICO	132
ANEXO 7 HOJA DE DATOS PERSONALES	134

ANEXO 8 APORTE DE LA INVESTIGACIÓN	136
ANEXO 9 CD CONTENIENDO LA TESIS	138
ANEXO 10 REPORTE DE SIMILITUD DE TURNITIN	140

### Lista de tablas

Tabla 1	<i>Operacionalización de variables</i>	52
Tabla 2	<i>Estadísticos descriptivos de la variable Gestión del Conocimiento</i>	55
Tabla 3	<i>Tabla de frecuencias de la variable Gestión del Conocimiento</i>	56
Tabla 4	<i>Estadísticos descriptivos de la dimensión Socialización</i>	57
Tabla 5	<i>Tabla de frecuencias de la dimensión Socialización</i>	57
Tabla 6	<i>Estadísticos descriptivos de la dimensión Externalización</i>	58
Tabla 7	<i>Tabla de frecuencias de la dimensión Externalización</i>	59
Tabla 8	<i>Estadísticos descriptivos de la dimensión Combinación</i>	60
Tabla 9	<i>Tabla de frecuencias de la dimensión Combinación</i>	60
Tabla 10	<i>Estadísticos descriptivos de la dimensión Internalización</i>	61
Tabla 11	<i>Tabla de frecuencias de la dimensión Internalización</i>	62
Tabla 12	<i>Estadísticos descriptivos de la variable Liderazgo Estratégico</i>	63
Tabla 13	<i>Tabla de frecuencias de la variable Liderazgo Estratégico</i>	63
Tabla 14	<i>Estadísticos descriptivos de la dimensión Desempeño visionario</i>	64
Tabla 15	<i>Tabla de frecuencias de la dimensión Desempeño visionario</i>	65
Tabla 16	<i>Estadísticos descriptivos de la dimensión Orientación al proceso y al cliente</i>	66
Tabla 17	<i>Tabla de frecuencias de la dimensión Orientación al proceso y al cliente</i>	66
Tabla 18	<i>Estadísticos descriptivos de la dimensión Promueve la confianza y el compromiso</i>	67
Tabla 19	<i>Tabla de frecuencias de la dimensión Promueve la confianza y el compromiso</i>	68

	11
Tabla 20 <i>Estadísticos descriptivos de la dimensión Capitaliza conocimientos</i>	69
Tabla 21 <i>Tabla de frecuencias de la dimensión Capitaliza conocimientos</i>	69
Tabla 22 <i>Estadísticos descriptivos de la dimensión Fomenta la creatividad</i>	70
Tabla 23 <i>Tabla de frecuencias de la dimensión Fomenta la creatividad</i>	71
Tabla 24 <i>Estadísticos descriptivos de la dimensión Impulsa la productividad</i>	72
Tabla 25 <i>Tabla de frecuencias de la dimensión Impulsa la productividad</i>	72
Tabla 26 <i>Estadísticos descriptivos de la dimensión Valora la congruencia</i>	73
Tabla 27 <i>Tabla de frecuencias de la dimensión Valora la congruencia</i>	74
Tabla 28 <i>Estadísticos descriptivos de la dimensión Favorece el respeto mutuo</i>	75
Tabla 29 <i>Tabla de frecuencias de la dimensión Favorece el respeto mutuo</i>	75
Tabla 30 <i>Estadísticos descriptivos de la dimensión Capitaliza la diversidad</i>	76
Tabla 31 <i>Tabla de frecuencias de la dimensión Capitaliza la diversidad</i>	77
Tabla 32 <i>Estadísticos descriptivos de la dimensión Anticipa los cambios</i>	78
Tabla 33 <i>Tabla de frecuencias de la dimensión Anticipa los cambios</i>	78
Tabla 34 <i>Estadísticos descriptivos de la dimensión Dirige e integra equipos de trabajo</i>	79
Tabla 35 <i>Tabla de frecuencias de la dimensión Dirige e integra equipos de trabajo</i>	80
Tabla 36 <i>Estadísticos descriptivos de la dimensión Reconoce la colaboración</i>	81
Tabla 37 <i>Tabla de frecuencias de la dimensión Reconoce la colaboración</i>	81
Tabla 38 <i>Estadísticos descriptivos de la dimensión Opera globalmente</i>	82
Tabla 39 <i>Tabla de frecuencias de la dimensión Opera globalmente</i>	83
Tabla 40 <i>Estadísticos descriptivos de la dimensión Fomenta el capital humano</i>	84

Tabla 41	<i>Tabla de frecuencias de la dimensión Fomenta el capital humano</i>	84
Tabla 42	<i>Tabla de contingencia correspondiente a la prueba de hipótesis general</i>	86
Tabla 43	<i>Tabla de contingencia correspondiente a la prueba de hipótesis específica 1</i>	87
Tabla 44	<i>Tabla de contingencia correspondiente a la prueba de hipótesis específica 2</i>	89
Tabla 45	<i>Tabla de contingencia correspondiente a la prueba de hipótesis específica 3</i>	90
Tabla 46	<i>Tabla de contingencia correspondiente a la prueba de hipótesis específica 4</i>	92

### Lista de figuras

Figura 1	<i>Frecuencias de la variable Gestión del Conocimiento según escalas</i>	56
Figura 2	<i>Frecuencias de la dimensión Socialización según escalas</i>	58
Figura 3	<i>Frecuencias de la dimensión Externalización según escalas</i>	59
Figura 4	<i>Frecuencias de la dimensión Combinación según escalas</i>	61
Figura 5	<i>Frecuencias de la dimensión Internalización según escalas</i>	62
Figura 6	<i>Frecuencias de la variable Liderazgo Estratégico según escalas</i>	64
Figura 7	<i>Frecuencias de la dimensión Desempeño visionario según escalas</i>	65
Figura 8	<i>Frecuencias de la dimensión Orientación al proceso y al cliente según escalas</i>	67
Figura 9	<i>Frecuencias de la dimensión Promueve la confianza y el compromiso según escalas</i>	68
Figura 10	<i>Frecuencias de la dimensión Capitaliza conocimientos según escalas</i>	70
Figura 11	<i>Frecuencias de la dimensión Fomenta la creatividad según escalas</i>	71
Figura 12	<i>Frecuencias de la dimensión Impulsa la productividad según escalas</i>	73
Figura 13	<i>Frecuencias de la dimensión Valora la congruencia según escalas</i>	74
Figura 14	<i>Frecuencias de la dimensión Favorece el respeto mutuo según escalas</i>	76
Figura 15	<i>Frecuencias de la dimensión Capitaliza la diversidad según escalas</i>	77
Figura 16	<i>Frecuencias de la dimensión Anticipa los cambios según escalas</i>	79
Figura 17	<i>Frecuencias de la dimensión Dirige e integra equipos de trabajo según escalas</i>	80
Figura 18	<i>Frecuencias de la dimensión Reconoce la colaboración según escalas</i>	82
Figura 19	<i>Frecuencias de la dimensión Opera globalmente según escalas</i>	83

Figura 20	<i>Frecuencias de la dimensión Fomenta el capital humano según escalas</i>	85
Figura 21	<i>Diagrama de dispersión correspondiente a la prueba de hipótesis general</i>	86
Figura 22	<i>Diagrama de dispersión correspondiente a la prueba de hipótesis específica 1</i>	88
.		
Figura 23	<i>Diagrama de dispersión correspondiente a la prueba de hipótesis específica 2.</i>	89
.		
Figura 24	<i>Diagrama de dispersión correspondiente a la prueba de hipótesis específica 3.</i>	91
.		
Figura 25	<i>Diagrama de dispersión correspondiente a la prueba de hipótesis específica 4.</i>	92
.		

## Resumen

El problema en esta investigación radica en la falta de una gestión eficaz del conocimiento y de liderazgo estratégico entre los maestrandos de estrategia y geopolítica, debido a dificultades en la transferencia de conocimientos, carencias en la infraestructura para el aprendizaje continuo y la ausencia de una cultura organizativa que fomenta la colaboración y el desarrollo de habilidades prácticas en entornos complejos. El objetivo general es determinar la relación entre la Gestión del Conocimiento y el Liderazgo Estratégico en los estudiantes de la maestría de estrategia y geopolítica de la Escuela Superior de Guerra 2024. Los objetivos específicos incluyen: identificar la relación entre la socialización y el liderazgo estratégico, la relación entre la externalización y el liderazgo estratégico, la relación entre la combinación y el liderazgo estratégico, y la relación entre la internalización y el liderazgo estratégico en los maestrandos. La investigación buscó comprender cómo estos procesos de Gestión del Conocimiento contribuyen al desarrollo de habilidades de liderazgo Estratégico en contextos de alta exigencia y cambio continuo. La metodología de esta investigación es cuantitativa, sustentada en el paradigma positivista y el método hipotético-deductivo para contrastar hipótesis. Se trata de una investigación fundamental de nivel descriptivo-correlacional, con diseño no experimental y transversal. La población incluyó a 35 maestrandos, empleando una muestra tipo censo. Los datos se recolectaron mediante una lista de cotejo diseñada para evaluar las dimensiones de cada variable, asegurando la confiabilidad y validez de los datos. Los resultados de esta investigación muestran una evaluación significativa entre la gestión del conocimiento y el liderazgo estratégico en los maestrandos de estrategia y geopolítica. El análisis revela una evaluación positiva alta entre ambas variables ( $Tau\_b$  de Kendall = 0,785), lo que sugiere que el aumento en la gestión del conocimiento está asociado con un mayor desarrollo de liderazgo estratégico. A nivel de dimensiones específicas, se observan relaciones positivas altas y moderadas en todas las dimensiones de la gestión del conocimiento (socialización, externalización, combinación e internalización) en su relación con el liderazgo estratégico, indicando que, a medida que se fortalecen estos procesos de gestión del conocimiento, se potencia la capacidad de liderazgo estratégico de los estudiantes. Estos resultados demuestran que un aumento en la calidad de la Gestión del Conocimiento está asociado con mejoras en los niveles de Liderazgo Estratégico, fortaleciendo así la hipótesis alterna. Este resultado es significativo para el desarrollo de programas formativos dentro de la Escuela Superior de Guerra, ya que enfatiza la necesidad de integrar prácticas de gestión del conocimiento como base para fortalecer el liderazgo estratégico en contextos militares.

**Palabras clave:** Gestión del Conocimiento, Liderazgo Estratégico, Geopolítica.

### Abstract

The problem in this research lies in the lack of effective knowledge management and strategic leadership among strategy and geopolitics masters, due to difficulties in the transfer of knowledge, deficiencies in the infrastructure for continuous learning and the absence of a culture. organizational that encourages collaboration and the development of practical skills in complex environments. The general objective is to determine the relationship between Knowledge Management and Strategic Leadership in these students of the Higher War School. Specific objectives include: identifying the relationship between socialization and strategic leadership, the relationship between externalization and strategic leadership, the relationship between combination and strategic leadership, and the relationship between internalization and strategic leadership in masters. The research sought to understand how these Knowledge Management processes contribute to the development of Strategic leadership skills in contexts of high demand and continuous change. The methodology of this research is quantitative, based on the positivist paradigm and the hypothetico-deductive method to contrast hypotheses. This is a fundamental research at a descriptive-correlational level, with a non-experimental and transversal design. The population included 35 teachers, using a census-type sample. The data were collected using a checklist designed to evaluate the dimensions of each variable, ensuring the reliability and validity of the data. The results of this research show a significant evaluation between knowledge management and strategic leadership in strategy and geopolitics master's degrees. The analysis reveals a high positive evaluation between both variables (Kendall's  $\tau_b = 0.785$ ), suggesting that the increase in knowledge management is associated with greater development of strategic leadership. At the level of specific dimensions, high and moderate positive relationships are observed in all dimensions of knowledge management (socialization, externalization, combination and internalization) in their relationship with strategic leadership, indicating that, as these processes of knowledge are strengthened, knowledge management, the strategic leadership capacity of students is enhanced. These results demonstrate that an increase in the quality of Knowledge Management is associated with improvements in the levels of Strategic Leadership, thus strengthening the alternative hypothesis. This result is significant for the development of training programs within the Higher War School, since it emphasizes the need to integrate knowledge management practices as a basis to strengthen strategic leadership in military contexts.

**Keywords:** Knowledge Management, Strategic Leadership and Geopolitics.

## Introducción

La Gestión del Conocimiento y el Liderazgo Estratégico han surgido como componentes esenciales en el desarrollo organizacional y en la creación de competencias diferenciadas dentro de instituciones de alta especialización, tales como instituciones académicas militares. La teoría de la espiral del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) proporciona un marco sólido para comprender cómo las organizaciones convierten el conocimiento tácito en conocimiento explícito mediante procesos estructurados de socialización, externalización, combinación e internalización. Este enfoque permite que el conocimiento evolucione y se difunda a través de niveles organizacionales, formando una base sobre la cual se construye el aprendizaje. En paralelo, el modelo de liderazgo estratégico moderno de Vargas y Guillén (2005) subraya la importancia de un Liderazgo Estratégico adaptativo que responda a los desafíos complejos de un entorno globalizado, al facilitar la innovación y guiar el comportamiento organizacional hacia el logro de la eficacia y eficiencia. Estos conceptos forman la base de estudio para comprender cómo los maestrandos en estrategia y geopolítica pueden desarrollar competencias que no solo abarquen la Gestión del Conocimiento, sino también la habilidad de liderar estratégicamente en contextos de alta complejidad. El presente estudio aborda la problemática a la Gestión del Conocimiento y el Liderazgo Estratégico en un entorno de constante evolución. Las preguntas que surgen giran en torno a la efectividad de las instituciones académicas, como la Escuela Superior de Guerra, para dotar a sus maestrandos de las habilidades y conocimientos necesarios para aplicar de manera efectiva el conocimiento en diferentes escenarios. Como pregunta general se planteó ¿Qué relación existe entre la Gestión del Conocimiento y Liderazgo Estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima – 2024?. Este estudio es necesario para identificar y superar los obstáculos que limitan la preparación de los futuros líderes, al tiempo que propone soluciones que fomenten una cultura de aprendizaje y liderazgo efectivo, con el fin de mejorar el desempeño institucional y la competitividad de sus egresados en entornos complejos y cambiantes. El objetivo general de este estudio es determinar la relación entre la gestión del conocimiento y el liderazgo estratégico en los maestrandos de estrategia y geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima – 2024. Para lograrlo, se plantean objetivos específicos que permitirán examinar cada aspecto de la gestión del conocimiento en su interacción con el liderazgo estratégico. En primer lugar, se busca identificar la relación entre la socialización y el liderazgo estratégico, seguida de la relación entre la externalización y el liderazgo estratégico. Además, se propone analizar la relación entre la combinación y el liderazgo estratégico, y, finalmente, identificar la relación entre la internalización y el liderazgo estratégico. Estos objetivos específicos

guiarán el estudio para comprender cómo cada dimensión de la gestión del conocimiento contribuye a formar líderes estratégicos en un contexto académico de alta especialización. La presente investigación se encuentra estructurado en seis capítulos, cada uno enfocado en una etapa esencial de la investigación.

El primer capítulo presenta el problema de investigación, describiendo la problemática a nivel global, regional y local, así como también la justificación de la investigación donde se pone de manifiesto la viabilidad, también se abordó la delimitación, limitación, formulación de problemas y objetivos de investigación.

El segundo capítulo corresponde al marco teórico, donde se revisaron los antecedentes y se abordaron los fundamentos teóricos que sustentan la investigación, entre ellos se abordó una teoría general, de alcance medio y una teoría sustantiva enfocados en las variables de gestión del conocimiento y liderazgo estratégico, seguido de la definición de términos básicos y la presentación de las hipótesis de la investigación .

En el tercer capítulo se detalla la metodología empleada, donde se describe el enfoque, tipo de investigación, nivel y diseño de estudio utilizado. Se define la población y la muestra seleccionada, así como la unidad de análisis, también es realiza la operacionalización de variables, técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

El cuarto capítulo se centra en la presentación de los resultados obtenidos, exponiendo de manera clara y sistemática la descripción de las variables gestión del conocimiento y liderazgo estratégico, seguido del análisis inferencial donde se realizaron las pruebas de hipótesis mediante las estadísticas Tau\_b de Kendall y los diagramas de dispersión para determinar la relación entre la gestión del conocimiento y el liderazgo estratégico.

El quinto capítulo presenta la discusión de los resultados, abordando los objetivos de la investigación y contrastándolos con los hallazgos de estudios previos. En esta sección, se analizan las similitudes y diferencias entre los resultados obtenidos y los antecedentes investigativos existentes.

Finalmente, el sexto capítulo expone las conclusiones obtenidas a partir de los objetivos de la investigación, así como las recomendaciones basadas en los hallazgos y resultados del estudio.

## Capítulo I: El problema de investigación

### 1.1 Planteamiento del problema

La gestión del conocimiento y el liderazgo estratégico enfrentan desafíos globales debido a la rápida evolución tecnológica, la diversidad cultural y la necesidad de adaptarse constantemente a escenarios cambiantes. Estos desafíos requieren líderes que no solo conciben la importancia de liderar, organizar y compartir el conocimiento al interior de sus organizaciones, sino que también sean capaces de guiar estratégicamente a sus equipos hacia la innovación y la adaptabilidad. La sinergia entre una gestión del conocimiento efectiva y un liderazgo estratégico visionario es crucial para el éxito organizacional en este entorno dinámico; uno de los problemas en la gestión del conocimiento es la falta de procesos claros para la transferencia efectiva de conocimiento dentro de las organizaciones, la información y el conocimiento pueden quedar atrapados en la mente del personal que conforma la organización, lo que dificulta su acceso y utilización por parte de otros miembros de la organización (O'dell, & Grayson, 2012).

A nivel global un problema común en el liderazgo estratégico es la falta de ejecución efectiva de la estrategia; muchas organizaciones tienen estrategias bien diseñadas, pero fallan en su implementación debido a la falta de alineación entre la visión estratégica y las acciones tácticas, así como a la incapacidad para movilizar y comprometer a toda la organización en la consecución de los objetivos estratégicos. Los líderes a menudo se centran en tareas tácticas en lugar de en la visión estratégica a largo plazo. Esto puede resultar en una pérdida de enfoque y dirección, lo que dificulta la creación y aplicación efectiva del conocimiento dentro de la organización (Charan, 2021).

En Sudamérica las instituciones tanto públicas como privadas, así como las organizaciones se encuentran en un proceso de adaptación a las tecnologías emergentes que permitan un desarrollo profesional. El liderazgo estratégico en este contexto requiere una comprensión profunda de estas dinámicas para fomentar un ambiente de innovación y aprendizaje continuo que trascienda las barreras culturales y estructurales.

El estudio realizado por Passoni & Sanfrillo s.f en Argentina da a conocer la falta de una gestión del conocimiento en las instituciones públicas; esto implica que las organizaciones públicas no están aprovechando de manera efectiva el conocimiento y la experiencia de sus empleados para mejorar sus procesos. Además, el estudio demuestra que en la empresa no existe una mentalidad que anime a las personas a trabajar juntas y a seguir aprendiendo. En entornos donde no existe una cultura de compartir conocimiento

y trabajar en equipo, se dificulta aún más la gestión efectiva del conocimiento. La falta de colaboración puede resultar en la duplicación de esfuerzos, la pérdida de información valiosa y una menor capacidad de innovación. Los resultados las instituciones públicas de Argentina no están optimizando eficazmente sus operaciones ni mejorando su competitividad debido a deficiencias en la gestión del conocimiento.

El estudio de Rodríguez-Ponce et al. (2022) hace hincapié en las dificultades que encuentran las instituciones de enseñanza superior chilenas para gestionar eficazmente el conocimiento y fomentar una cultura organizativa adecuada. Un problema importante es la falta de una organización para gestionar el conocimiento, lo que obstruye el intercambio y la generación eficiente de información dentro de la organización de un grupo humano. Además, la cultura organizativa se centra en un marco jerárquico y en procedimientos burocráticos, que impiden la colaboración y el trabajo en equipo. La oposición al cambio y la falta de incentivos para la innovación afectan el desarrollo de una gestión eficaz del conocimiento y del liderazgo estratégico.

Perú aún no ha institucionalizado la gestión del conocimiento ni ha comenzado a cumplir con sus recomendaciones, a pesar de haber sido incluidas en el Plan de Implementación para la Modernización de la Gestión Pública del país (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013). En otra perspectiva Venturo & Oscanoa (2021) pone de manifiesto que existe una ausencia en identificar, capturar, compartir y aplicar el conocimiento de manera estratégica; lo que representa un retraso en los procesos internos y la toma de decisiones informadas (Venturo & Oscanoa , 2021).

Vera (2022) analiza el Liderazgo Estratégico en el Ejército del Perú, el autor señala que para lograr el éxito en situaciones estratégicas y de alta presión en el ámbito militar se necesita comprensión y desarrollo de habilidades de liderazgo estratégico. Ello requiere modificaciones sustanciales en la estructura organizacional, normativa y cultura institucional, lo que demanda una estrategia integral y sincronizada que permita al Ejército Peruano destinar mayores recursos a capacitación, equipamiento y tecnología.

La problemática de la gestión del conocimiento y liderazgo estratégico en maestrando de estrategia y geopolítica se identifica una serie de problemas que obstaculizan una adecuada gestión del conocimiento y el liderazgo estratégico, entre las más importantes se tiene la rápida evolución tecnológica implica constantes cambios en los métodos y herramientas utilizados para optimizar la gestión del conocimiento y el liderazgo estratégico, otro problema es la falta de procesos claros en la ejecución de estrategias, ya que a pesar de adquirir conocimientos teóricos, los maestrando pueden

enfrentar dificultades para implementar efectivamente estrategias en situaciones reales (COEDE, 2024).

La disparidad entre los conocimientos teóricos y la aplicación práctica obstaculiza la capacidad para aplicar adecuadamente las ideas estratégicas y geopolíticas en escenarios reales. Una infraestructura inadecuada, que incluya tanto recursos tecnológicos como acceso a fuentes de información y análisis geopolítico, podría obstaculizar el proceso de aprendizaje y restringir las capacidades de gestión del conocimiento y liderazgo estratégico. La falta de un enfoque de aprendizaje continuo impide que los maestrantes se mantengan actualizados en las diferentes situaciones que se encuentran en constante cambio (Dirección de Planeamiento del Ejército, 2022).

Sin una cultura organizativa que fomente el trabajo en equipo, el intercambio de ideas y los desacuerdos sanos, es posible que los maestrandos no puedan beneficiarse plenamente de la experiencia de sus instructores y compañeros, lo que podría frenar su crecimiento como líderes estratégicos. Estos problemas plasmados implican desafíos como la capacidad para analizar y sintetizar información para la toma de decisiones en situaciones de incertidumbre, y la habilidad para liderar equipos multidisciplinarios en entornos complejos (ESG, 2023).

Si los problemas en la gestión del conocimiento y el liderazgo estratégico de los maestrandos en estrategia y geopolítica persisten, podrían surgir diversas consecuencias negativas que impactarían su desarrollo profesional y el éxito de sus actividades futuras. Una de las principales consecuencias sería la dificultad para aplicar conocimientos teóricos en la práctica, creando una brecha entre la teoría y la práctica que afectaría su desempeño laboral o académico. Además, la falta de una infraestructura adecuada y un enfoque de aprendizaje continuo podría dejarlos rezagados en la adopción de nuevas tecnologías y en la comprensión de los cambios en la gestión del conocimiento, limitando su capacidad para tomar decisiones estratégicas informadas. Asimismo, la ausencia de una cultura organizacional que promueva la colaboración y el intercambio de ideas podría obstaculizar el desarrollo de habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, esenciales para liderar equipos multidisciplinarios en entornos complejos. La incapacidad para analizar y sintetizar información de manera efectiva también limitaría su habilidad para tomar decisiones informadas en situaciones de incertidumbre, afectando su capacidad para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en su carrera profesional.

Para fomentar una actitud proactiva hacia el aprendizaje y la aplicación del conocimiento, debe haber capacidad de liderazgo, una cultura organizativa que valore el

aprendizaje, un sistema eficaz de gestión del conocimiento y un aprendizaje continuo. Como parte de este esfuerzo, debemos fomentar la investigación aplicada, ofrecer oportunidades para perfeccionar las capacidades de liderazgo y de gestión de equipos multinacionales, e incluir simulaciones y estudios de casos reales en nuestro plan de estudios.

Los estudiantes que cursan másteres en estrategia y geopolítica se beneficiarían de seminarios multidisciplinares, programas de intercambio global y proyectos de grupo con profesionales y empresas establecidos para ayudarles a desarrollar sus habilidades en la gestión del conocimiento y el liderazgo estratégico. Para ayudar a los estudiantes a aplicar de forma creativa y estratégica ideas complicadas en situaciones del mundo real, estos programas deberían concentrarse en desarrollar habilidades prácticas, fomentar el pensamiento crítico y aumentar el conocimiento de las preocupaciones geopolíticas contemporáneas.

## **1.2 Justificación de la investigación**

**1.2.1 Justificación teórica.** Esta investigación se justifica teóricamente porque permite a las organizaciones identificar, adquirir, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento de manera efectiva, fomentando la innovación y la eficiencia operativa esenciales para alcanzar objetivos estratégicos. El liderazgo estratégico, necesario para guiar a la organización hacia sus metas a largo plazo, se ve potenciado por una gestión del conocimiento eficaz. Al explorar estas interdependencias, la investigación desarrollará un modelo teórico que optimice el uso del conocimiento para fortalecer el liderazgo estratégico, proporcionando directrices prácticas para la formación de líderes militares más efectivos y preparados

**1.2.2 Justificación metodológica.** La investigación se justifica metodológicamente porque proporciona una explicación detallada y fundamentada de las decisiones tomadas en el diseño y la aplicación de la metodología utilizada. Este enfoque asegura la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos, y destaca la originalidad y relevancia del enfoque elegido, contribuyendo así a la generación de conocimiento nuevo y significativo en el conocimiento metodológico.

**1.2.3 Justificación práctica.** Justificación práctica se caracteriza por proponer soluciones al problema de la gestión del conocimiento, el cual es crucial para garantizar que los maestrantes tengan acceso a la información y los recursos necesarios para desarrollar sus habilidades y competencias en los campos de la estrategia y la geopolítica. En el contexto de un programa de maestría como el de Estrategia y Geopolítica, el liderazgo estratégico es fundamental para garantizar que los participantes puedan desempeñar roles

de liderazgo en el ámbito militar y civil, y contribuir de manera significativa al desarrollo de políticas públicas y estrategias de seguridad nacional.

**1.2.4 Justificación social.** En cuanto a la justificación social la gestión del conocimiento y el liderazgo estratégico son competencias fundamentales para los maestrandos de Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima, ya que les permiten desarrollar habilidades para analizar y comprender el entorno global en el que se desenvuelven, así como para planificar e implementar estrategias efectivas que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

**1.2.5 Justificación institucional.** La gestión del conocimiento y el liderazgo estratégico son fundamentales para el desarrollo de cualquier institución, ya que facilitan una mejor toma de decisiones, fomentan la generación de ideas innovadoras y permiten la adaptación a un entorno cada vez más cambiante y competitivo. En el caso de la Escuela Superior de Guerra de Lima, es crucial que la formación de maestrantes en Estrategia y Geopolítica se base en un enfoque que promueva la generación, difusión y aplicación efectiva del conocimiento. Además, es esencial desarrollar habilidades de liderazgo estratégico en los estudiantes para que puedan enfrentar y superar los desafíos de manera eficiente y eficaz.

### 1.3 Delimitación

**1.3.1 Delimitación teórica.** En cuanto a la delimitación teórica la presente investigación se enmarca en la Teoría de la espiral del conocimiento planteada por Nonaka & Takeuchi (1995) el cual desarrolla la Gestión del Conocimiento como un proceso de organización almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento.

**1.3.2 Espacial o geográfica.** El espacio geográfico donde se desarrollará la presente investigación será en la Escuela Superior de Guerra de Lima, el cual es altamente académico y profesional, donde se fomenta el intercambio de ideas, el debate constructivo y la colaboración entre los maestrandos. Además, se promueve una cultura de aprendizaje continuo y de desarrollo de habilidades de liderazgo estratégico.

**1.3.3 Temporal.** La delimitación temporal de esta investigación se establece para el año 2024. Durante este período, se llevará a cabo la recolección de datos, el análisis y la interpretación de los resultados sobre la gestión del conocimiento y el liderazgo estratégico en los maestrandos de Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra en Lima.

## **1.4 Limitaciones de la investigación**

Después de una extensa revisión de bases de datos académicas como Scopus y Web of Science, se seleccionó la teoría de Vargas y Guillén como marco teórico sustantivo para este estudio. A pesar de enfrentar limitaciones en encontrar un enfoque teórico amplio que respaldara la teoría general, la investigación exhaustiva permitió identificar y adoptar el enfoque propuesto por Vargas y Guillén, que resultó ser el más adecuado para fundamentar el análisis realizado.

Otra limitación es el acceso a la unidad de análisis, ya que existe la posibilidad de que algunos maestrantes no estén dispuestos a brindar información relacionada con su experiencia en gestión del conocimiento y liderazgo estratégico, lo que podría limitar la calidad de los datos recopilados. A pesar de estas limitaciones, es importante tener en cuenta que se harán esfuerzos para minimizar su impacto en la investigación y garantizar la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos.

## **1.5 Formulación del problema**

### **1.5.1 Problema general**

- ¿Qué relación existe entre la Gestión del Conocimiento y Liderazgo Estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima – 2024?

### **1.5.2 Problemas específicos**

- ¿Cuál es la relación que existe entre la socialización y liderazgo estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la escuela superior de guerra, Lima – 2024?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la externalización y liderazgo estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la escuela superior de guerra, Lima – 2024?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la combinación y liderazgo estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la escuela superior de guerra, Lima – 2024?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la internalización y liderazgo estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la escuela superior de guerra, Lima – 2024?

## **1.6 Objetivos de la investigación**

### **1.6.1 Objetivo general**

- Determinar la relación que existe entre la Gestión del Conocimiento y Liderazgo Estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima – 2024

### **1.6.2 Objetivos específicos**

- Identificar la relación que existe entre la socialización y liderazgo estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la escuela superior de guerra, Lima – 2024
- Identificar la relación que existe entre la externalización y liderazgo estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la escuela superior de guerra, Lima – 2024
- Identificar la relación que existe entre la combinación y liderazgo estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la escuela superior de guerra, Lima 2024
- Identificar la relación que existe entre la internalización y liderazgo estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la escuela superior de guerra, Lima – 2024

## Capítulo II: Marco teórico

### 2.1 Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1 Antecedentes nacionales

Vera (2022) en su artículo de investigación titulada “Liderazgo Estratégico en el Ejército” tuvo como objetivo analizar los roles del líder estratégico y sus competencias. Para llevar a cabo este estudio, utilizando métodos de recolección de datos como análisis documental de literatura relevante sobre liderazgo estratégico en el ámbito militar. En las conclusiones que realizó el autor se tiene que el conocimiento y la correcta aplicación del liderazgo estratégico son vitales para dirigir de manera efectiva cualquier proceso estratégico de desarrollo institucional. Es esencial que los líderes estratégicos entiendan y asuman sus roles adecuadamente, desarrollando y mejorando competencias clave para un desempeño efectivo.

Adquirir estas habilidades demanda tiempo y esfuerzo constante de los líderes militares en todos los niveles. Por ello, resulta crucial que el Ejército establezca e implemente una estrategia formal para promover el desarrollo continuo de estas competencias en todos sus líderes. La elección de este antecedente, basado en el artículo de investigación de Vera (2022) sobre "Liderazgo Estratégico en el Ejército", se justifica y vincula con el proyecto de investigación actual por la relevancia temática, ya que aborda el enfoque en liderazgo estratégico dentro del contexto militar, especialmente en contextos donde la estrategia y la toma de decisiones juegan un papel crucial. Asimismo, proporciona una base sólida y específica sobre cómo se manifiesta y se puede mejorar el liderazgo estratégico en un ámbito militar estructurado y jerárquico como el militar.

Jara (2021) en su trabajo de investigación titulada “Gestión del conocimiento y liderazgo estratégico del personal en el Centro de Salud Santa María- San Juan de Lurigancho- 2021” tuvo como objetivo principal determinar la relación entre Gestión del conocimiento y el liderazgo estratégico del personal en el centro de Salud Santa María. Con respecto a la metodología planteada el enfoque fue cuantitativo de tipo básica y de nivel, con un diseño no experimental de corte transversal. El Centro de Salud Santa María - San Juan de Lurigancho utilizó un instrumento de cuestionario y un enfoque de encuesta para recopilar datos de 50 empleados. Se utilizó el SPSS V 25 para el análisis estadístico. Los resultados indicaron un umbral significativo de  $0,00 < 0,05$  y un valor de correlación de Pearson de 0,857. Por lo tanto, se puede afirmar que el liderazgo estratégico y la gestión del conocimiento van de la mano.

El presente antecedente de investigación de Jara (2021) es importante porque se aprovecha las lecciones aprendidas y las metodologías empleadas, también destaca la importancia crítica de la gestión del conocimiento y el liderazgo estratégico para el éxito y la mejora continua en cualquier tipo de organización. La evidencia sólida y los métodos rigurosos usados en el estudio proveen un marco valioso para la presente investigación el cual busca explorar esta dinámica a profundidad

Condori (2019) en su artículo de investigación titulada “Liderazgo y gestión del conocimiento de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno”, Uno de sus principales objetivos fue conocer el grado de implicación de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno en la gestión del conocimiento y el liderazgo. Este estudio utilizó un enfoque cuantitativo a nivel correlacional, una encuesta como estrategia de investigación y un cuestionario como instrumento. Utilizando un estadístico de Pearson de 0,72, se pudo conocer la naturaleza de las relaciones entre las variables investigadas. Los resultados muestran que el liderazgo y la gestión del conocimiento están altamente correlacionados.

El estudio de Condori (2019) destaca la fuerte correlación entre liderazgo y gestión del conocimiento en el Instituto Superior Pedagógico Público de Puno, subrayando cómo prácticas de liderazgo efectivas pueden mejorar significativamente la gestión del conocimiento. Este hallazgo es esencial para instituciones educativas que buscan optimizar su eficacia operativa y académica.

### **2.1.2 Antecedentes internacionales**

González-Campo et al. (2020) en su artículo de investigación titulada “Efecto de los estilos de liderazgo en la gestión del conocimiento en las Instituciones de Educación Superior” el objetivo fue determinar cómo influye el liderazgo en la gestión del conocimiento. Para este estudio se utilizó un enfoque cuantitativo, se encuestó a 272 directivos de universidades de Colombia para recopilar mis datos. Los resultados muestran que el liderazgo tiene un efecto favorable en la gestión del conocimiento y que los distintos estilos de liderazgo, como el transaccional y el laissez-faire, tienen efectos diferentes en el almacenamiento y la transmisión de la información. La investigación ha demostrado que el liderazgo transformador no tiene ningún efecto sobre la gestión del conocimiento.

La metodología cuantitativa utilizada en este estudio, a través de la aplicación de encuestas a directivos de Instituciones de Educación Superior, proporciona un modelo para proyectos que deseen evaluar percepciones, actitudes o comportamientos de manera

cuantificable en poblaciones similares. Además, el tamaño de la muestra (272 encuestas) y el contexto geográfico (Colombia) añaden un valor comparativo para la presente investigación.

Quispe (2021) en su investigación titulada “Gestión del conocimiento e innovación organizacional en los docentes de La Universidad Nacional Federico Villarreal” tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión del conocimiento y la innovación organizacional en los docentes de la Universidad Nacional Federico Villarreal. En cuanto a la metodología fue de enfoque cuantitativo de diseño no experimental y según su nivel de alcance fue correlacional, la muestra estuvo constituida por 299 docentes, a quienes se les aplicó los cuestionarios. Los hallazgos indican una conexión importante entre la gestión del conocimiento y la innovación organizativa en el profesorado de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Asimismo, se evidencia una relación significativa entre las estrategias de generación de conocimiento y los diversos aspectos del proceso de innovación organizativa en dicho personal docente.

El estudio de Quispe (2021) no solo valida la relevancia de la gestión del conocimiento en contextos educativos, sino que también proporciona apoyo valioso que pueden ser aplicados y extendidos en la presente investigación.

Phineas-Phaladi (2021) en su tesis doctoral tuvo como objetivo desarrollar un marco sobre la reducción de la pérdida de conocimiento que integra prácticas de gestión del conocimiento y gestión de recursos humanos en empresas estatales africanas. Este estudio siguió un enfoque de investigación de métodos mixtos, utilizó un diseño secuencial exploratorio y un cuestionario para recopilar datos en la segunda fase del estudio, se distribuyó a 585 empleados y profesionales de GC en el sector de empresas estatales y tuvo una tasa de respuesta del 25%. El estudio mostró que la mayoría de las empresas estatales no tenían roles específicos para la gestión del conocimiento en su estructura organizativa. Además, se encontró una notable falta de integración entre las prácticas de gestión de recursos humanos, así como una carencia de estrategias efectivas para manejar y minimizar la pérdida de conocimiento organizacional.

La tesis de Phineas-Phaladi no solo identifica problemas, sino que también se enfoca en el desarrollo de un marco práctico para abordar la pérdida de la gestión del conocimiento. Esto es esencial para la presente investigación, ya que no solo se busca diagnosticar problemas dentro de la organización, sino también proponer soluciones prácticas y estrategias para mejorar la integración de la gestión del conocimiento.

## 2.2 Bases teóricas

### 2.2.1. *Teoría general: Teoría sobre el poder y la dominación - Max Weber*

Para Max Weber (como se citó en Martínez, 2010), el poder se define como la capacidad de una persona o grupo para imponer su voluntad sobre otros, incluso contra su resistencia. Esta capacidad no se limita únicamente a las relaciones políticas, sino que también se extiende a las relaciones económicas y sociales. El poder es una característica fundamental de todas las relaciones sociales y puede derivarse de diversas fuentes, como la riqueza, el estatus social, el conocimiento o la fuerza física.

Según Max Weber (como se citó en Martínez, 2010) “la dominación tradicional descansa en la creencia en la santidad de un orden que “existe desde siempre”. Su aparato administrativo no está integrado por funcionarios sino por servidores personales” (p.418).

En el contexto de la gestión del conocimiento, la dominación tradicional puede presentar desafíos significativos. La dependencia de prácticas históricas y la adhesión a tradiciones rígidas limitan la capacidad de una organización para adaptarse a cambios rápidos, estos aspectos son difíciles de implementar en un entorno donde prevalecen las estructuras tradicionales.

En la concepción de Weber encontramos varios criterios que nos ayudan a caracterizar un poder legítimo: en primer lugar, un poder es legítimo si sus mandatos son acatados y obedecidos como obligatorios, lo que quiere decir que la eficacia prueba y justifica la legitimidad del poder; otro criterio de legitimidad lo constituye el modo permanente como se ejerce el poder, recordemos que para que un grupo de poder sea tenido por una asociación política debe garantizar que se obedezca su ordenamiento en un territorio de forma continua mediante la amenaza de la coacción física (Martínez, 2010,p.425).

La concepción de Weber sobre la legitimidad del poder proporciona una base teórica sólida que puede aplicarse tanto a la gestión del conocimiento como al liderazgo estratégico. La legitimidad en estos contextos asegura que las iniciativas y directrices sean aceptadas, seguidas y mantenidas a lo largo del tiempo, lo cual es esencial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización.

Como poder estructurado, la dominación produce una estructura social que hace que el poder se formalice y cuente con reglas, procedimientos y rituales. La dominación es una relación social duradera, estable, previsible y calculable. Por

estas razones, la sociología de la dominación de Weber se centra en los motivos de la obediencia voluntaria, inherentes a un orden legítimo (Martínez, 2010, p.425).

La dominación, según Weber, no es simplemente el ejercicio del poder, sino que implica la creación de una estructura social organizada y formalizada. Las normas, prácticas y ceremonias que rigen el comportamiento de las personas son características de este tipo de organización. La dominación es vista como una relación social que, debido a su formalización, se vuelve duradera, estable, previsible y calculable.

El otro elemento de la dominación legal es la legitimidad. Como ya hemos señalado, la legitimidad de la dominación legal descansa en la creencia en la legalidad de las normas. Para que una norma sea legal debe cumplir con una finalidad, ser el resultado de un procedimiento correcto desde el punto de vista formal (Martínez, 2010, p.420).

La legitimidad de la dominación legal, basada en la creencia en la legalidad de las normas y en procedimientos formales, es esencial para mantener el orden y la obediencia. Esta legitimidad no solo facilita la aceptación de las normas, sino que también es crucial para asegurar la cooperación voluntaria de los subalternos. Además, la estructura de dominación se apoya en diversos recursos y mecanismos que pueden fortalecer o erosionar las relaciones de poder. La organización efectiva de la dominación y la capacidad de adaptación ante cambios son fundamentales para la estabilidad y la continuidad del liderazgo estratégico.

La sección sobre poder y dominación no solo busca reconstruir la relación intrínseca que existe entre ambos fenómenos, sino también destacar los diferentes recursos, mecanismos y motivaciones que acompañan este vínculo. La sección sobre dominación y legitimidad analiza el grado en que los dominantes pueden conseguir o apelar a la cooperación de los subalternos, la variedad de formas mediante las cuales puede organizarse la dominación, y los mecanismos a través de los cuales pueden erosionarse estas relaciones (Aragón & Sánchez, 2022, p.284).

La eficacia en la organización de la dominación y la capacidad de adaptación a los cambios son factores cruciales que determinan la estabilidad y continuidad del liderazgo estratégico dentro de cualquier organización. Esto implica que, en contextos donde la dominación se estructura eficientemente mediante el uso de reglas, procedimientos y rituales formalizados, y donde se garantiza una adaptabilidad ante los cambios

sociopolíticos o económicos, es más probable que se mantenga un liderazgo estratégico estable y continuo. La hipótesis sostiene que las estructuras de dominación que logran incorporar estos elementos no solo consiguen una obediencia más predecible y calculable por parte de los subordinados, sino que también fortalecen la legitimidad y la cooperación voluntaria, elementos fundamentales para la sostenibilidad de las prácticas de liderazgo a largo plazo.

La teoría de Max Weber sobre el poder y la dominación sostiene que el poder se define como la capacidad de un individuo o grupo para imponer su voluntad sobre otros, incluso si estos resisten. Esta influencia no se circunscribe exclusivamente a las relaciones políticas, sino que se extiende también a las esferas económica y social, siendo una característica omnipresente en todas las interacciones sociales. Esta capacidad puede emanar de diversas fuentes como el estatus, la riqueza, el conocimiento o la fuerza física.

Weber describe la dominación tradicional como un sistema basado en la veneración de ordenanzas que se consideran inmutables y eternas, donde los operadores no son funcionarios burocráticos, sino servidores personales. Este tipo de dominación, enraizada en prácticas y creencias históricas, puede representar un obstáculo significativo para la adaptación organizacional en tiempos de cambio acelerado, dado que las estructuras tradicionales suelen ser rígidas.

Según Weber, un poder es considerado legítimo cuando sus mandatos son obedecidos de manera obligatoria, lo que implica que la efectividad de estos mandatos justifica y sustenta la legitimidad del poder. Otro criterio de legitimidad radica en cómo se ejerce el poder de forma continua, especialmente en términos de garantizar el cumplimiento de las normas dentro de un territorio específico a través de la amenaza de coacción.

La legitimidad en contextos de gestión del conocimiento y liderazgo estratégico es vital, ya que asegura que las iniciativas y directrices sean aceptadas y seguidas con el tiempo, lo cual es crucial para el éxito y sostenibilidad de una organización. Weber también explora cómo la dominación como poder estructurado genera una estructura social formalizada, predecible y calculable, marcada por reglas y procedimientos que regulan la conducta de los individuos dentro de una sociedad u organización.

Además, la legitimidad de la dominación legal se basa en la creencia en la legalidad de las normas establecidas y en procedimientos adecuadamente formalizados, lo cual es esencial para mantener el orden y la obediencia. Esta estructura de dominación apoya su funcionamiento en diversos recursos y mecanismos que pueden tanto fortalecer como

erosionar las relaciones de poder, y la organización efectiva de esta dominación junto con la capacidad de adaptarse a los cambios son fundamentales para la estabilidad y continuidad del liderazgo.

Se eligió la teoría de Max Weber sobre el poder y la dominación por su capacidad para ofrecer un marco comprensivo y detallado que aborda las dinámicas de autoridad y control dentro de las organizaciones. Esta teoría es particularmente pertinente para entender cómo se ejerce y legitima el poder, dos aspectos cruciales en la gestión del conocimiento y el liderazgo estratégico.

En el ámbito de la gestión del conocimiento, la teoría de Weber es fundamental porque ilustra cómo la legitimidad del poder influye en la aceptación y adherencia a las políticas y prácticas organizacionales. La gestión del conocimiento requiere que los miembros de la organización reconozcan y respeten las estructuras establecidas para la captura, distribución y uso del conocimiento. Según Weber, un sistema en el que el poder es percibido como legítimo y justo es más probable que fomente una cooperación voluntaria y efectiva. Esto es esencial para que las estrategias de gestión del conocimiento sean sostenibles y efectivas, facilitando un ambiente donde la información es compartida de manera abierta y sistemática.

En cuanto al liderazgo estratégico, la teoría de Weber ayuda a comprender cómo los líderes pueden establecer y mantener una dirección firme y visionaria. La legitimidad es una piedra angular en este proceso, ya que los líderes que son vistos como legítimos son capaces de motivar a sus subordinados a seguirlos y apoyar sus estrategias a largo plazo. Esto es crucial para la continuidad y la estabilidad de las prácticas de liderazgo, especialmente en tiempos de cambio o incertidumbre. Además, la capacidad de un líder para adaptar su estilo y sus decisiones estratégicas a las condiciones cambiantes, un concepto que Weber aborda a través de la flexibilidad de la estructura de dominación, es vital para mantener la relevancia y eficacia de la organización frente a desafíos externos.

Por lo tanto, la elección de la teoría de Weber no solo es relevante por su enfoque en las estructuras de poder, sino también por cómo estas estructuras pueden ser diseñadas para apoyar prácticas efectivas de gestión del conocimiento y liderazgo estratégico, facilitando así una mayor adaptabilidad y cooperación dentro de la organización.

### **2.2.2. Teoría de alcance medio. Espiral del conocimiento (Nonaka & Takeuchi (1995)).**

Nonaka & Takeuchi (1995) Desarrolló la teoría de la espiral del conocimiento, la cual refiere la forma en que las organizaciones pueden convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito a través de procesos de socialización, externalización, combinación e internalización (p.45). Un nuevo conocimiento se forma combinando información tácita o explícita, sustituyendo al conocimiento previo. Este proceso implica socialización, externalización, combinación e internalización, lo que da lugar a una espiral de conocimiento y progreso organizativo.

Nonaka & Takeuchi (1995) en su teoría explica el fenómeno de la creación de conocimiento organizacional, cuyo conocimiento lo definen como "creencia verdadera justificada" (p.21) para reflejar el conocimiento actual en el que se enmarca la existencia del mismo. Esta creación de conocimiento organizacional se definió como "la capacidad de crear nuevos conocimientos, así como difundirlo en toda la organización y que queden establecidos en productos, servicios y sistemas "(p. 3).

Nonaka y Takeuchi (1995) identifican dos categorías de conocimiento: tácito y explícito, desde una perspectiva epistemológica. El conocimiento explícito se refiere al conocimiento que puede documentarse y transmitirse con razonable facilidad entre individuos. Por el contrario, el conocimiento tácito es difícil de expresar, ya que suele surgir de la experiencia de primera mano.

El factor ontológico parte del conocimiento de una sola persona y se extiende al resto del equipo, grupo, empresa e incluso más allá. "El espiral emerge cuando la interacción entre el conocimiento tácito y explícito se eleva dinámicamente desde la parte ontológica a los niveles más altos dentro de las organizaciones"(Nonaka y Takeuchi, 1995, p. 57).

Nonaka (1994) manifiesta que a pesar que el conocimiento es un concepto multifacético la historia en su parte filosófica nos muestra desde el periodo griego clásico como la búsqueda interminable de información nos lleva hacia un significado del verdadero conocimiento. En la epistemología tradicional se adopta una definición de conocimiento como "creencia verdadera justificada", el autor relata que, si bien los argumentos de la epistemología tradicional se centran en "veracidad" como el atributo esencial del conocimiento, también forma parte importante considerar el conocimiento como una creencia personal que se destaca partiendo de la importancia en la justificación de conocimientos (p.32).

Desde el punto de vista de los conocimientos tradicionales y de la epistemología, La teoría de la creación de conocimiento hace hincapié en la forma absoluta, estática y no humana naturaleza del conocimiento, que normalmente se expresa en formas proposicional lógica, este último considera el conocimiento como un proceso humano dinámico para justificar las creencias personales como parte de una aspiración a la verdad que maneja cada uno de los individuos (Nonaka, 1994.P.32).

De acuerdo a los descrito por Nonaka, (1994), existen cuatro modos de conversión del conocimiento, esto se da a través de una conversión entre el conocimiento tácito y el explícito que permite postular diferentes modos de conversión del conocimiento: (1) de conocimiento tácito al conocimiento tácito, (2) del conocimiento explícito al conocimiento explícito, (3) del conocimiento tácito al conocimiento explícito, y (4) del conocimiento explícito al conocimiento tácito (Nonaka, 1994. P.33).

En el primer caso existe un modo de conversión del conocimiento que nos permite transformar el conocimiento tácito a través de la interacción entre los individuos, se debe considerar algo importante de ser analizado y es que el individuo dentro de la organización puede adquirir un conocimiento tácito sin lenguaje, un ejemplo que se aplica es el de los aprendices que trabajan con sus mentores y estos a su vez aprenden a elaborar artesanías no a través del lenguaje, sino por la observación, la imitación y la práctica (Nonaka, 1994. P.33).

Así funciona también la formación en el puesto de trabajo en el mundo empresarial. La experiencia es lo más importante para adquirir conocimientos básicos.

Si no existe la experiencia compartida, es extremadamente difícil para las personas que compartan entre otros procesos de pensamiento. La sociologización es el proceso de hacer implícita la información compartiendo experiencias, “la conversión implica la utilización de procesos sociales para combinar distintos análisis de conocimiento explícito celebrada por los individuos (Nonaka, 1994. P.33).

Las personas buscan intercambiar y combinar conocimiento a través de los mecanismos como reuniones y conversaciones telefónicas. La reconfiguración de la información existente a través de la clasificación, adición y re contextualización y re categorización de conocimiento explícito puede conducir hacia nuevos conocimientos. Los modernos sistemas informáticos proporcionan un ejemplo claro de lo que se busca en este proceso de crear conocimiento explícito del

conocimiento y este se transforma en combinación (Nonaka, 1994. P.33).

La conversión del conocimiento: el tercero es el conocimiento inconsciente, el cuarto es el conocimiento verbal y el quinto es el conocimiento mixto. “Estos modos de conversión buscan captar la idea de que el conocimiento tácito y explícito se complementa y pueden expandirse a lo largo del tiempo a través de un proceso de interacción mutua” (p33).

Es importante señalar que esta interacción incluye dos procedimientos distintos. Uno de ellos es el proceso de convertir la información tácita en conocimiento explícito, que se denominará externalización. El otro es el proceso de convertir el conocimiento explícito en conocimiento tácito, que se conoce como internalización. Ambos procesos presentan ciertas similitudes con la concepción convencional del aprendizaje. Las tres fases de conversión del conocimiento -socialización, combinación e internalización- son en cierto modo comparables a partes de la teoría organizativa. La internalización es el cuarto tipo de conversión de la información. Un ejemplo claro de esto es la socialización que se encuentra conectada a las teorías de la cultura organizacional, mientras que la combinación de todas está relacionada con en el procesamiento de la información y la internalización que tiene asociaciones con el aprendizaje organizacional. (Nonaka, 1994).

La teoría de la Gestión del Conocimiento es un campo multidisciplinario que se ocupa de los procesos que las organizaciones utilizan para generar, almacenar, distribuir y aplicar conocimiento de manera efectiva. Aunque hay múltiples contribuciones y enfoques en este campo, uno de los autores más influyentes es Ikujiro Nonaka.

Además de Nonaka, hay otros académicos y profesionales que han contribuido significativamente al campo de la Gestión del Conocimiento, como Peter Drucker, Karl Erik Sveiby, y Tom Davenport, entre otros.

Nonaka & Takeuchi (1995) plantea que la gestión del conocimiento se refiere al proceso mediante el cual una organización crea, adquiere, comparte y utiliza el conocimiento de manera efectiva para alcanzar sus objetivos. Nonaka propone un enfoque integrado que combina la gestión del conocimiento tácito (conocimiento personal e intangible) y explícito (conocimiento formal y compartible) a través de cuatro procesos clave: socialización, externalización, combinación e internalización.

**Socialización.** La transformación de la información tácita en conocimiento tácito es un proceso que se produce como resultado de la interacción social. En un entorno informal,

tiene lugar cuando los individuos comparten entre sí sus experiencias, historias y conocimientos personales. Por ejemplo, cuando un empleado experimentado comparte su conocimiento práctico con un colega menos experimentado mediante la observación, la imitación o la participación en actividades conjuntas. La socialización es un componente esencial en el proceso de transferencia de información, que es a la vez individualizada y contextual. El término «socialización» se refiere al proceso por el cual los individuos adquieren conocimientos tácitos mediante la observación, la imitación, la práctica compartida y la discusión casual entre ellos. Es fundamental para crear un ambiente de confianza y colaboración en la organización (Nonaka & Takeuchi, 1995).

**Externalización.** Como resultado de la externalización, el conocimiento implícito se convierte en información formal. Ocurre cuando las personas articulan, expresan o codifican sus conocimientos personales en formas que puedan ser compartidas y comprendidas por otros. Esto puede manifestarse en la creación de metáforas, modelos, conceptos, o lenguaje simbólico para comunicar ideas abstractas y experiencias subjetivas. Por ejemplo, un experto en un tema puede explicar sus ideas en un documento, una presentación, a través de conversaciones estructuradas para que otros puedan entender y utilizar ese conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995).

**Combinación.** La combinación es el proceso de integrar conocimiento explícito ya existente para crear nuevo conocimiento explícito. Implica la recopilación, categorización, y clasificación de información disponible para generar nuevo conocimiento. Este proceso puede ocurrir a través de la sistematización de datos, la elaboración de bases de datos, la creación de manuales, o la realización de análisis comparativos, entre otros métodos. Por ejemplo, cuando una organización combina datos de diferentes fuentes para producir informes, análisis, o documentos de investigación que generan nuevas perspectivas y conocimientos (Nonaka & Takeuchi, 1995).

**Internalización.** La internalización es el proceso de convertir el conocimiento explícito en conocimiento tácito. Se produce cuando las personas adquieren y asimilan el conocimiento compartido o codificado en formas explícitas y lo internalizan en sus propias experiencias y habilidades personales. Este proceso puede involucrar la práctica, la experimentación, el aprendizaje por hacer, o la reflexión sobre la experiencia. Por ejemplo, cuando un individuo lee un manual o un documento, experimenta por sí mismo los conceptos y procedimientos descritos, y los integra en su conocimiento personal a través de la práctica y la repetición (Nonaka & Takeuchi, 1995).

La hipótesis teórica propuesta por Nonaka y Takeuchi (1995) sugiere que las

organizaciones pueden mejorar su capacidad de innovación y adaptación transformando el conocimiento tácito en explícito, y viceversa, mediante procesos de socialización, externalización, combinación e internalización. Esto les permite producir nuevos conocimientos, distribuirlos por toda la empresa y convertirlos en ofertas tangibles, como bienes, servicios y sistemas, fomentando así el crecimiento y el avance de la organización. Además, se plantea que los procesos de conversión del conocimiento descritos por Nonaka son fundamentales para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje y la innovación en las organizaciones, lo que a su vez contribuye a su crecimiento y éxito en un entorno cambiante y competitivo.

Nonaka y Takeuchi (1995) presentan la teoría de la espiral del conocimiento, la cual describe cómo las organizaciones pueden convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito a través de procesos de socialización, externalización, combinación e internalización. Este proceso de conversión conduce a la creación de nuevo conocimiento, promoviendo el crecimiento organizacional. Nonaka define el conocimiento organizativo como una «creencia verdadera justificada», que refleja la forma en que la organización entiende ahora la información. La capacidad de generar y comunicar nueva información e incorporarla a los bienes, servicios y sistemas de la organización es la manifestación externa de este conocimiento organizativo.

Desde una perspectiva epistemológica, Nonaka y Takeuchi (1995) identifican dos tipos de conocimiento: tácito y explícito. El conocimiento explícito es fácilmente transferible entre individuos, mientras que el conocimiento tácito es más difícil de expresar y surge principalmente de la experiencia.

La dimensión ontológica de la teoría se centra en la transferencia del conocimiento desde el individuo hacia otros niveles de la organización y más allá. La espiral del conocimiento surge de la interacción dinámica entre el conocimiento tácito y explícito, elevándose desde niveles ontológicos más bajos hasta niveles más altos dentro de las organizaciones.

Nonaka (1994) enfatiza la importancia de considerar el conocimiento como una creencia verdadera justificada, subrayando la necesidad de una justificación personal en la adquisición de conocimiento. Esta perspectiva contrasta con la visión estática y absoluta del conocimiento en la epistemología tradicional.

Los cuatro modos de conversión del conocimiento propuestos por Nonaka (1994) facilitan la transferencia entre el conocimiento tácito y explícito: socialización,

externalización, combinación e internalización. Estos procesos buscan capturar la interacción dinámica y complementaria entre ambos tipos de conocimiento, promoviendo la creación y difusión de conocimiento dentro de la organización.

Hay varias razones por las que la gestión del conocimiento es un escenario ideal para utilizar e incorporar la noción de Nonaka y Takeuchi (1995) de la espiral del conocimiento. Para empezar, esta teoría proporciona un marco bien establecido y generalmente aceptado para reflexionar sobre las formas en que las empresas crean y mantienen un registro de la información. Ofrece un marco lógico para comprender los procesos de producción y difusión del conocimiento en las organizaciones centrándose en los procesos de conversión del conocimiento, que puede ser tácito o explícito.

Además, la gestión del conocimiento es una situación en la que puede aplicarse la teoría de la espiral del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995), que destaca la importancia del contacto social y la experiencia práctica en la generación de conocimiento. Esta teoría ofrece una visión holística de la producción y transferencia de conocimientos en las organizaciones al reconocer el carácter conectado y dinámico del conocimiento.

La teoría de Nonaka y Takeuchi (1995) es relevante para la variable gestión del conocimiento porque ofrece un marco para comprender y gestionar eficazmente el conocimiento de una organización. El conocimiento organizativo puede identificarse, captarse, compartirse y utilizarse de forma más eficaz siguiendo los pasos descritos por Nonaka y Takeuchi: socialización, externalización, combinación e internalización.

### **2.2.3. Teoría de alcance medio: Modelo: Ocho Pasos para el Cambio – (Kotter, 1999).**

Una de las contribuciones más destacadas de Kotter (1999) es su modelo de "Ocho Pasos para el Cambio", que proporciona un marco estructurado para liderar procesos de transformación en organizaciones. Este modelo se ha convertido en un punto de referencia en el ámbito de la gestión del cambio y ha sido ampliamente adoptado por líderes y consultores en todo el mundo.

John P. Kotter (1999) es ampliamente reconocido por sus contribuciones en el campo del liderazgo y la gestión del cambio. Su enfoque se centra en cómo los líderes pueden facilitar la implementación exitosa de nuevas estrategias y dirigir a sus equipos hacia el cambio organizacional efectivo.

De acuerdo con Kotter (1995), han existido muchos fracasos para gestionar cambios en distintas organizaciones, principalmente por no seguir o saltarse una serie de

pasos necesarios, creando, a veces, una ilusión de éxito efímera; sin embargo, “se encuentran excepciones a la regla de los cuales se extrae la lección de que la metodología y, en especial, el tiempo dedicado son esenciales pues, muchos de estos cambios pueden durar años” (p.13). A continuación, se presentan los 8 pasos que propone John Kotter:

John Kotter (1995) sugiere un enfoque sistemático para gestionar el cambio organizacional, comenzando con el establecimiento de un sentido de urgencia para motivar a las personas hacia el objetivo. Este paso inicial requiere invertir tiempo y energía en su construcción antes de avanzar. El siguiente paso implica formar una coalición de guía con un liderazgo fuerte que convenza a la gente de la necesidad del cambio. Posteriormente, es crucial crear una visión estratégica clara que permita a las personas comprender y recordar hacia dónde se dirigen, asegurando que las directivas tengan sentido. Esta visión debe ser comunicada constantemente en reuniones y actividades cotidianas para generar recordación. A pesar de esto, surgirán obstáculos y resistencia al cambio; por ello, es necesario identificar y abordar estos obstáculos, concienciando a los individuos sobre la importancia de los cambios. Kotter también enfatiza la importancia de planificar ganancias a corto plazo para mantener la motivación del personal y contrarrestar críticas infundadas. El proceso de cambio debe ser iterativo, refinando continuamente los cambios hasta que estén consolidados. Finalmente, para que el cambio se institucionalice, debe integrarse en la cultura corporativa, asegurando que esté alineado con los valores y creencias de la organización. En síntesis, el trabajo de Kotter (1999) se enfoca en la importancia del liderazgo en la implementación de cambios organizacionales y estratégicos, brindando herramientas y enfoques prácticos para ayudar a los líderes y gestionar eficazmente el cambio en sus organizaciones.

Kotter (1999) en sus modelos de liderazgo y gestión del cambio que son fundamentales para el liderazgo estratégico, enfocándose en cómo los líderes pueden movilizar a sus equipos para implementar con éxito nuevas estrategias y adaptarse a los cambios del entorno. El modelo "Ocho Pasos para el Cambio" de John P. Kotter es un “marco estructurado que guía a los líderes y organizaciones a través de procesos de transformación exitosos” (13). Cada uno de los ocho pasos representa una dimensión clave en el proceso de cambio organizacional. Aquí están las dimensiones principales de este modelo:

**Establecer un sentido de urgencia:** Kotter enfatiza la importancia de crear un sentido de urgencia entre los miembros de la organización para motivarlos a actuar y comprometerse con el cambio.

Formar una coalición poderosa: Esta dimensión implica la creación de un equipo de cambio fuerte y comprometido que tenga la capacidad de liderar la transformación y superar la resistencia al cambio.

La hipótesis teórica que emerge de los planteamientos de Kotter en su modelo de "Ocho Pasos para el Cambio" es que seguir un enfoque estructurado y sistemático para liderar procesos de transformación organizacional y aumentar la probabilidad de éxito en la implementación del cambio. Esta hipótesis implica que al seguir cada uno de los pasos propuestos por Kotter, los líderes pueden crear un ambiente propicio para el cambio, superar la resistencia organizacional y garantizar que el cambio se institucionalice en la cultura de la organización. Además, Kotter sugiere que la implicación activa del liderazgo, la comunicación efectiva de la visión estratégica, la generación de un sentido de urgencia y la eliminación de obstáculos son elementos clave para el éxito en la gestión del cambio. Por lo tanto, la hipótesis teórica es que, al abordar estos aspectos de manera estructurada y secuencial, las organizaciones pueden mejorar su capacidad para adaptarse a los desafíos del entorno, implementar nuevas estrategias de liderazgo y alcanzar sus objetivos de manera efectiva.

John P. Kotter (1999) desarrolló el modelo de "Ocho Pasos para el Cambio", que ofrece un marco estructurado para liderar procesos de transformación en las organizaciones. Este modelo, ampliamente adoptado por líderes estratégicos en todo el mundo, destaca la importancia del liderazgo en la implementación de cambios organizacionales y estratégicos. Se centra en cómo los líderes pueden movilizar a sus equipos para implementar con éxito nuevas estrategias y adaptarse a un entorno en constante cambio, es esencial seguir una serie de pasos ordenados y sistemáticos para lograr cambios efectivos en las organizaciones, ya que muchos fracasos en la gestión del cambio ocurren por saltarse etapas cruciales, lo que puede generar una ilusión de éxito efímera.

A continuación, se presentan los ocho pasos propuestos por Kotter (1995) para liderar procesos de cambio:

El modelo de "Ocho Pasos para el Cambio" de Kotter (1995) proporciona una guía estructurada y práctica para liderar procesos de transformación organizacional, enfatizando la importancia del liderazgo estratégico y la gestión efectiva del cambio. Este enfoque comienza con la creación de un sentido de urgencia para movilizar a la organización hacia el cambio, seguido de la formación de una coalición de guía compuesta por un equipo comprometido capaz de superar la resistencia. La generación de una visión estratégica

clara y convincente del futuro deseado, y su efectiva comunicación a todos los niveles de la organización, garantiza comprensión y compromiso. Identificar y eliminar obstáculos que puedan frenar el progreso es crucial, al igual que planificar para obtener ganancias a corto plazo que mantengan la motivación del personal. El modelo también subraya la importancia de iterar y mejorar continuamente los procesos de cambio y, finalmente, institucionalizar el cambio integrándolo en la cultura organizacional para que se convierta en parte habitual del funcionamiento. La elección de la teoría de Kotter es beneficiosa debido a su enfoque sistemático y secuencial, que ayuda a los líderes a gestionar el cambio de manera efectiva, aumentando la probabilidad de éxito en la implementación de nuevas estrategias y en la adaptación a los cambios del entorno. Este modelo conecta directamente con el objeto de estudio del cambio organizacional al enfocarse en el liderazgo estratégico, la cultura corporativa y la gestión de la resistencia al cambio, proporcionando una metodología clara y comprobada para guiar a las organizaciones a través de cada etapa del proceso de transformación.

En tal sentido elegir la teoría de Kotter proporciona un enfoque práctico y estructurado para abordar el cambio organizacional, lo que se alinea estrechamente con el objeto de estudio. Su modelo ofrece herramientas y estrategias que pueden ayudar a los líderes a gestionar el cambio de manera efectiva y a lograr resultados exitosos en sus organizaciones

#### **2.2.4. Teoría sustantiva: Modelo de liderazgo estratégico moderno (Vargas & Guillén, 2005).**

Están surgiendo nuevas ideas en los estilos de gestión y liderazgo estratégico como resultado directo del impacto de la globalización en las prácticas empresariales.

La función de la alta dirección en los procesos de transformación estratégica de las organizaciones es la principal función de la alta dirección. El rol de la dirección en las organizaciones ha sufrido transformaciones profundas conforme evolucionan los procesos estratégicos determinados fundamentalmente por la intensificación de las variables que implican ambientes de mayor complejidad e incertidumbre en la racionalidad de la de toma de decisiones y en guiar el comportamiento creativo del cuerpo social al logro de objetivos de eficiencia y eficacia (Vargas & Guillén, 2005, p.70)

La transición de paradigmas de los procesos de transformación estratégica de las organizaciones, de un modelo estratégico tradicional a otro moderno, requiere un

nuevo estilo de liderazgo y por ende también de un líder diferente al del pasado. El modelo de estrategia moderno requiere un liderazgo estratégico para lograr y mantener la competitividad estratégica (Vargas & Guillén, 2005, p.75).

El liderazgo estratégico ha experimentado una evolución significativa desde su concepción clásica hasta las prácticas más modernas que observamos hoy. Esta transformación refleja no solo un cambio en las estrategias y enfoques, sino también un cambio profundo en la filosofía subyacente sobre cómo se debe dirigir y motivar a las personas dentro de una organización.

El liderazgo estratégico se fundamenta en las consideraciones a las interacciones en procesos de negociación, cooperación y conflicto entre el punto de vista del líder y el de los grandes grupos o comunidades con un propósito común. El liderazgo estratégico influye en las personas en tres niveles: en la estructura sistémica (generativo), en los patrones de comportamiento (responsivo) y en los procesos y eventos (reactivo) (Vargas & Guillén, 2005, p.76).

Los modelos estratégicos han evolucionado desde un enfoque clásico centrado en la optimización del producto y liderazgo autoritario, hacia un modelo moderno que prioriza el proceso y la adaptación a las necesidades cambiantes del mercado y del cliente. El liderazgo contemporáneo se caracteriza por ser más inclusivo y humilde, promoviendo un ambiente que permite que la creatividad de los individuos se desarrolle en un contexto menos jerárquico y más basado en relaciones interpersonales fuertes. Además, mientras que anteriormente el conocimiento se valoraba por su simple adquisición, en la actualidad se enfoca en transformar la información en acciones que generen ventajas competitivas, adoptando un enfoque proactivo para anticipar y adaptarse a los cambios ambientales.

El liderazgo estratégico debe cultivar una cultura de diálogo y transparencia para alinear eficazmente las visiones del líder y las comunidades, asegurando así una respuesta cohesiva y adaptativa ante cualquier cambio o desafío.

Acerca de la teoría del desarrollo de líderes individuales, se enfoca en la construcción de conocimientos, habilidades y capacidad intelectual individuales para mejorar el capital humano y que a menudo se dirige a desarrollar líderes en papeles de liderazgo formal, lo que incluye la conciencia emocional, el autocontrol y la automotivación, y argumenta que el liderazgo es el resultado de algunas cualidades y características innatas e intrínsecas residentes dentro del propio líder (Cruz et al., 2017, p.101).

La teoría del desarrollo de líderes individuales subraya la importancia de mejorar habilidades y conocimientos para fortalecer el capital humano, preparando a las personas para liderazgo formal. Este enfoque pone énfasis en desarrollar competencias como la conciencia emocional, el autocontrol y la automotivación, que son esenciales para un liderazgo efectivo. Aunque estas habilidades pueden desarrollarse, muchas se consideran innatas, sugiriendo que los atributos personales preexistentes juegan un papel crucial en la capacidad de liderazgo.

En cuanto a las teorías que se enfocan en la situación o el entorno, señala que estas giran alrededor de la noción de que situaciones diferentes requieren diferentes comportamientos de liderazgo. Indica que una de las teorías más importantes de este tipo evalúa la efectividad del liderazgo de acuerdo con tres componentes en una situación dada: 1) relaciones líder-miembro, 2) estructura de las tareas, 3) posición de poder (Cruz et al., 2017, p.101).

En el liderazgo situacional resalta la flexibilidad y adaptabilidad como cualidades esenciales en un líder estratégico, reconociendo que no existe un único estilo de liderazgo universalmente efectivo. Esto implica que la capacidad de un líder para ajustar su comportamiento en respuesta a la variabilidad de estos componentes es crucial para lograr resultados óptimos y mantener la eficacia del liderazgo en entornos dinámicos y cambiantes

La hipótesis teórica que emerge de los planteamientos del Modelo de liderazgo estratégico moderno destaca la importancia de un liderazgo adaptable que responde dinámicamente a las complejidades y desafíos del entorno organizacional. Un liderazgo efectivo no solo ajusta sus comportamientos según las necesidades específicas de cada situación, sino que también establece relaciones sólidas y de confianza con su equipo. Estas capacidades son vitales en ambientes de incertidumbre, donde una comprensión profunda del contexto y una habilidad para anticipar cambios pueden marcar la diferencia en el rendimiento organizacional. Asimismo, se enfatiza la necesidad de un nuevo estilo de liderazgo que combine inteligencia emocional con una visión estratégica, crucial para guiar a las organizaciones hacia la eficiencia y la competitividad en un panorama empresarial en constante evolución.

La función principal de la alta dirección en los procesos de transformación estratégica de las organizaciones radica en su capacidad para guiar estos cambios. La dirección en las organizaciones ha experimentado transformaciones significativas debido a la evolución de los procesos estratégicos, impulsados por la creciente complejidad e

incertidumbre en la toma de decisiones y la necesidad de dirigir el comportamiento creativo del cuerpo social hacia la consecución de objetivos de eficiencia y eficacia (Vargas & Guillén, 2005).

El cambio de paradigmas en los procesos de transformación estratégica, que pasa de un modelo tradicional a uno moderno, demanda un nuevo estilo de liderazgo y, por ende, un tipo de líder diferente al del pasado. El modelo estratégico moderno exige un liderazgo estratégico para alcanzar y mantener la competitividad (Vargas & Guillén, 2005).

El liderazgo estratégico implica analizar la dinámica de negociación, colaboración y conflicto entre el punto de vista del líder y las perspectivas de grandes grupos o comunidades con un objetivo compartido. Este tipo de liderazgo influye en las personas a tres niveles: en la estructura sistémica (generativo), en los patrones de comportamiento (responsivo) y en los procesos y eventos (reactivo) (Vargas & Guillén, 2005).

La noción de desarrollo de líderes individuales hace hincapié en la mejora de los conocimientos, las habilidades y la capacidad intelectual para potenciar el capital humano. Con frecuencia, esta estrategia se centra en cultivar a los individuos en posiciones oficiales de liderazgo, abarcando la inteligencia emocional, la autorregulación y la autodirección. Además, se argumenta que el liderazgo surge de talentos y atributos inherentes específicos que posee el líder (Cruz et al., 2017).

Por otro lado, las teorías que se centran en la situación o el entorno destacan que diferentes situaciones requieren distintos comportamientos de liderazgo. Una de las teorías más relevantes en este ámbito evalúa la efectividad del liderazgo en función de tres componentes en una situación específica: las relaciones líder-miembro, la estructura de las tareas y la posición de poder (Cruz et al., 2017).

La elección de la teoría del Modelo de Liderazgo Estratégico Moderno como marco de referencia es fundamental para entender cómo las organizaciones pueden navegar efectivamente a través de entornos empresariales que son cada vez más complejos y cambiantes. Esta teoría resalta la necesidad de un liderazgo que no solo responda a las condiciones inmediatas, sino que también anticipe y moldee el futuro de la organización mediante la gestión estratégica de sus recursos y capacidades.

En el contexto del liderazgo estratégico, esta teoría se conecta de manera intrínseca con la variable de liderazgo al enfocarse en la capacidad del líder para influir en la estructura organizativa, los patrones de comportamiento y los procesos internos de la

empresa. Los líderes estratégicos no solo toman decisiones basadas en las circunstancias presentes, sino que también consideran las dinámicas a largo plazo y el impacto potencial de sus acciones en la sostenibilidad y la competitividad estratégica de la organización.

El Modelo de Liderazgo Estratégico Moderno, por lo tanto, se alinea estrechamente con las teorías situacionales al reconocer que diferentes contextos y desafíos requieren diferentes estilos y comportamientos de liderazgo. Sin embargo, va un paso más allá al integrar la visión estratégica con la adaptabilidad, haciendo énfasis en la importancia de un liderazgo que no solo se adapte a las circunstancias, sino que también las transforme. Esta capacidad de transformación y adaptación es crucial en un mundo donde las condiciones externas y las expectativas internas evolucionan rápidamente, demandando un enfoque de liderazgo que sea tanto proactivo como reactivo.

En resumen, la teoría del Modelo de Liderazgo Estratégico Moderno se selecciona por su relevancia y profundidad en el análisis de cómo los líderes pueden efectivamente guiar a sus organizaciones hacia el éxito en medio de la incertidumbre y la complejidad, destacando la importancia de un liderazgo que es a la vez estratégico y adaptable a las condiciones cambiantes.

#### **2.2.5. Base teórica de la variable 1.**

Nonaka define la gestión del conocimiento como un proceso dinámico y metódico que implica crear, adquirir, compartir y utilizar eficazmente el conocimiento dentro de una organización para cumplir sus objetivos estratégicos. Esto implica generar nuevo conocimiento a partir de la combinación de ideas existentes, identificar y aprovechar fuentes externas de conocimiento, fomentar una cultura organizacional de colaboración y compartir ideas, y asegurar que el conocimiento adquirido y creado se utilice de manera efectiva para tomar decisiones informadas y mejorar el desempeño organizacional en general. La gestión del conocimiento es esencial para mantener la relevancia y la competitividad de una organización en un entorno empresarial cambiante y cada vez más complejo (Nonaka, 1994).

#### **2.2.6. Base teórica de la variable 2.**

El liderazgo estratégico, según Vargas y Guillén, es un enfoque evolutivo que se adapta a las demandas del entorno globalizado y competitivo. Los líderes estratégicos deben poseer una perspectiva clara y previsor, ser flexibles y estar abiertos al cambio, demostrar creatividad y tener la capacidad de movilizar a toda la empresa hacia la

consecución de los objetivos estratégicos. Deben apoyarse en la información y la tecnología como bases esenciales para la prosperidad a largo plazo. El liderazgo estratégico se refiere a la capacidad de un líder para dirigir una empresa hacia la consecución de sus objetivos a largo plazo mediante el desarrollo y la aplicación de estrategias que utilicen los puntos fuertes internos y se adapten a los cambios en el panorama competitivo. Este tipo de liderazgo implica ejercer influencia en todos los niveles jerárquicos de la empresa para cultivar la creatividad, la adaptación y la competitividad sostenida. Este liderazgo implica un cambio de paradigma, pasando de estructuras rígidas y estáticas a organizaciones flexibles y orientadas al aprendizaje continuo (Vargas & Guillén, 2005).

### **2.3 Definición de términos**

**Gestión del conocimiento.** – Es un proceso dinámico que incluye la creación, adquisición, compartición y utilización del conocimiento dentro de una organización para alcanzar objetivos estratégicos. Esto implica generar nuevo conocimiento, identificar fuentes externas, fomentar la colaboración y utilizar el conocimiento efectivamente para mejorar el desempeño organizacional. (Nonaka & Takeuchi, 1995).

**Socialización.** - (de conocimiento tácito a tácito): El conocimiento se transfiere a través de la experiencia compartida, la observación y la práctica. Ejemplos incluyen el aprendizaje mediante la observación directa o la capacitación en el lugar de trabajo (Nonaka & Takeuchi, 1995).

**Externalización.** - (de conocimiento tácito a explícito): El conocimiento tácito se articula en conceptos explícitos, a menudo mediante el uso de metáforas, analogías, modelos o narrativas. Este proceso convierte ideas personales en formas que pueden ser entendidas por otros (Nonaka & Takeuchi, 1995).

**Combinación.** - (de conocimiento explícito a explícito): El conocimiento explícito existente se combina para formar un sistema de conocimiento más complejo. Esto puede implicar la recopilación de información de diferentes fuentes y su integración en informes, bases de datos o nuevos conceptos (Nonaka & Takeuchi, 1995).

**Internalización.** - (de conocimiento explícito a tácito): El conocimiento explícito se internaliza a través del aprendizaje y la práctica, convirtiéndose en parte del conocimiento tácito del individuo. Esto ocurre cuando las personas leen documentos, asisten a capacitaciones o experimentan nuevas ideas en la práctica (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Liderazgo estratégico. - el liderazgo estratégico es la capacidad de un líder para guiar a una organización hacia sus objetivos a largo plazo mediante la formulación y ejecución de estrategias adaptativas y competitivas (Vargas & Guillén, 2005).

Desempeño visionario. - Los líderes estratégicos tienen la capacidad de desarrollar y comunicar una visión clara y atractiva para el futuro de la organización. Esta visión guía a la organización y motiva a sus miembros, proporcionando un sentido de propósito y dirección (Cruz et al., 2017).

Orientación al proceso y al cliente. - Se centra en optimizar los procesos internos y en satisfacer las necesidades del cliente. Los líderes estratégicos aseguran que los procedimientos sean eficientes y que la organización esté alineada con las expectativas y demandas del mercado (Cruz et al., 2017).

Promueve la confianza y el compromiso. - Los líderes deben mostrar confianza en sus decisiones y en la dirección que han establecido para la organización. Al hacerlo, inspiran confianza y compromiso en sus equipos, creando un entorno donde todos trabajan hacia objetivos comunes con entusiasmo y dedicación (Cruz et al., 2017).

Capitaliza conocimientos. - Los líderes estratégicos aplican y comparten conocimientos dentro de la organización para mejorar el desempeño colectivo. Fomentan una cultura de aprendizaje continuo y aseguran que el conocimiento se transfiera eficientemente entre los miembros del equipo (Cruz et al., 2017).

Fomenta la creatividad. - Es esencial liberar y nutrir el potencial creativo de los equipos. Los líderes estratégicos crean un ambiente donde la innovación es valorada y las ideas nuevas son bienvenidas y consideradas (Cruz et al., 2017).

Impulsa la productividad. - La colaboración es clave para mejorar la eficiencia y efectividad. Los líderes estratégicos fomentan el trabajo en equipo y buscan constantemente maneras de aumentar la productividad a través de la cooperación y el apoyo mutuo (Cruz et al., 2017).

Valora la congruencia. - Demuestra a través de acciones coherentes y transparentes. Los líderes estratégicos actúan de manera congruente con los valores y la misión de la organización, lo que refuerza la integridad y la confianza dentro del equipo (Cruz et al., 2017).

Favorece el respeto mutuo. - Promueve relaciones interpersonales saludables,

donde cada miembro del equipo se siente valorado y respetado. Los líderes estratégicos construyen una cultura de respeto mutuo y colaboración (Cruz et al., 2017).

Capitaliza la diversidad. - Buscan y valoran la diversidad en sus equipos, reconociendo que diferentes perspectivas y experiencias enriquecen la capacidad de la organización para innovar y adaptarse.

Anticipa los cambios. - Los líderes estratégicos se preparan y actúan proactivamente ante las fluctuaciones del entorno. Mantienen una vigilancia constante sobre las tendencias del mercado y ajustan las estrategias en consecuencia (Cruz et al., 2017).

Dirige e integra equipos de trabajo. - Fomentando la colaboración y el sentido de pertenencia. Los líderes estratégicos integran equipos diversos y aseguran que todos los miembros trabajen juntos de manera cohesiva y armoniosa (Cruz et al., 2017).

Reconoce la colaboración. - Los empleados son vistos como colaboradores críticos y no solo como recursos. Los líderes estratégicos valoran y reconocen las contribuciones de cada miembro del equipo (Cruz et al., 2017).

Opera globalmente. - Los líderes adoptan una mentalidad global, comprendiendo y aprovechando las oportunidades y desafíos del mercado internacional. Esto incluye la adaptación a diferentes culturas y mercados, así como la capacidad de liderar equipos diversos geográficamente (Cruz et al., 2017).

Fomenta el capital humano. - Los líderes estratégicos invierten en el desarrollo continuo y la sostenibilidad del talento dentro de la organización. Promueven el crecimiento profesional y personal de los empleados, asegurando que el equipo cuente con las habilidades y conocimientos necesarios para enfrentar los desafíos futuros (Cruz et al., 2017).

## **2.4 Hipótesis**

### **2.4.1 Hipótesis general**

- La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con el Liderazgo Estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima – 2024

#### **2.4.2 Hipótesis específicas**

- La socialización se relaciona significativamente con el liderazgo estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima – 2024
- La externalización se relaciona significativamente con el liderazgo estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima – 2024
- La combinación se relaciona significativamente con el Liderazgo Estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima – 2024
- La internalización se relaciona significativamente con el Liderazgo Estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima – 2024

## Capítulo III: Método

### 3.1 Enfoque de investigación

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo, el cual se sustenta en el paradigma positivista de Barrantes (2002). Este enfoque se caracteriza por su orientación hacia la objetividad y la medición precisa de los fenómenos. En este tipo de investigación, se emplearon procedimientos metodológicos cuantitativos que permitieron la observación sistemática y controlada de la realidad social. Esto incluye la recolección de datos a través de instrumentos estandarizados como encuestas, cuestionarios y mediciones directas, que garantizan la fiabilidad y validez de la información obtenida.

El método utilizado en esta investigación es el método hipotético-deductivo. Según Popper (como se citó en Sánchez, 2019), este método implica la formulación de hipótesis basadas en dos tipos de premisas: una universal y otra empírica. La premisa universal, denominada enunciado nomológico, abarca las leyes y teorías científicas. La premisa empírica, conocida como enunciado entimemático, se refiere a un hecho observable que genera el problema y motiva la investigación. Estas hipótesis son posteriormente sometidas a contrastación empírica. "El método hipotético-deductivo comienza con premisas generales y conduce a una conclusión particular, que es la hipótesis para verificar su veracidad" (Sánchez, 2019, p. 108).

### 3.2 Tipo de investigación

El presente estudio se realizó como investigación fundamental, de acuerdo con los principios esbozados por el Consejo Nacional de la Universidad Peruana en 1974. La investigación fundamental, a menudo denominada investigación básica o pura, se centra en la ampliación de la comprensión teórica de un fenómeno particular, sin el objetivo inmediato de aplicar este conocimiento a cuestiones prácticas. La investigación básica busca generar nuevos conocimientos mediante la exploración y el análisis de variables y relaciones teóricas (Consejo Nacional de la Universidad Peruana, 1974).

### 3.3 Nivel de investigación

El nivel de investigación del presente estudio fue descriptivo – correlacional el cual establece Bernal (2016) en su libro de su cuarta edición. De acuerdo con Bernal (2016), la investigación descriptiva-correlacional se caracteriza por detallar las propiedades y características fundamentales de un fenómeno específico, así como también busca analizar las relaciones entre dos o más variables, determinando el grado de asociación

existente entre ambas variables. Este nivel de investigación ofrece una comprensión detallada de las variables estudiadas, permitiendo identificar patrones y relaciones significativas que pueden ser útiles para la formulación de hipótesis y teorías futuras (Bernal, 2016).

### **3.4 Diseño de investigación**

El diseño de investigación fue no experimental, este tipo de investigación se caracteriza porque no se manipularon las variables estudiadas. Esta investigación se enfoca en observar los fenómenos tal como ocurren en su entorno natural. En particular, el diseño transversal o transeccional se refiere a estudios que recopilan información sobre el fenómeno en un único momento y en una fecha específica (Arbaiza, 2016).

### **3.5 Población y muestra de estudio**

La población de este estudio estuvo conformada por 35 maestrandos del programa de Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra en Lima, correspondiente al año 2024. Para la selección de la muestra, se ha tomado una muestra censal.

De acuerdo con Ramírez (1997) la muestra censal implica la recopilación de datos de todos los miembros de la población objeto de estudio, lo que permite obtener una información completa y precisa sin necesidad de realizar inferencias estadísticas. Este enfoque es particularmente útil en estudios donde el tamaño de la población es medianamente pequeño y se busca un análisis integral de la unidad de análisis. En este contexto, la elección de una muestra tipo censo se justifica por la necesidad de incluir a todos los maestrandos en el análisis, asegurando así que los resultados reflejen con exactitud las respuestas del grupo en su totalidad. De este modo, se garantiza que las conclusiones del estudio sean representativas y aplicables a toda la población de interés.

### **3.6 Variables de investigación**

Gestión del conocimiento. La gestión del conocimiento es un proceso organizacional que implica la creación, adquisición, compartición y utilización del conocimiento para alcanzar objetivos estratégicos (Nonaka & Takeuchi, 1995). Liderazgo Estratégico. El liderazgo estratégico se refiere a la capacidad de un líder para predecir, prever, adaptar y capacitar a otros para lograr la transformación estratégica dentro de una organización. Los líderes estratégicos establecen una visión clara, fomentan una cultura de innovación y alinean los recursos organizacionales con los objetivos a largo plazo (Vargas & Guillén, 2005).

### 3.7 Operacionalización de variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de variables*

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y Rangos
Gestión del conocimiento	Socialización	Interacción	1	Escala: Nominal  0=No 1=Si	Alto <8.7 - 13>  Regular <4.4 – 8.6>  Bajo < 0 – 4.3>
		Colaboración en equipos	2 y 3		
		Promueve la proactividad y actividades de equipo	4 y 5		
	Externalización	Pensamiento intencionado	6 y 7		
		Informes	8		
		Capacidad de análisis	9		
	Combinación	Diseño estrategias	10		
	Internalización	Uso de estrategias de capacitación	11		
		Uso de métodos de caso	12		
		Uso de herramientas	13		
Liderazgo Estratégico	Desempeño visionario	Estrategias visionarias	1	Escala: Nominal  0=No 1=Si	Alto <21 - 30>  Regular <11 –20>  Bajo < 0 – 10>
		Pensamiento estratégico	2		
			3		
	Auto conocimiento	4 y 5			
	Orientación al proceso y al cliente	Flexibilidad	6		
	Promueve la confianza y el compromiso	Comunicación estratégica	7		
			8		
	Capitaliza conocimientos	Pensamiento creativo	9		
		Pensamiento crítico	10		
		Pensamiento sistémico	11		

		Razonamiento ético	12		
		Mejora continua	13		
	Fomenta la creatividad	Innovación en el trabajo	14		
		Actividades modernas	15		
	Impulsa la productividad	Competencias y habilidades	16 y 17		
	Valora la congruencia	Conocimiento de normatividad funcional	18		
		Cumplimiento de procesos	19		
	Favorece el respeto mutuo	Apertura al diálogo	20		
			21		
	Capitaliza la diversidad	Diversidad como beneficio	22		
	Anticipa los cambios	Pronóstico basado en escenarios	23 y 24		
	Dirige e integra equipos de trabajo	Integración	25		
		Liderazgo de equipos	26		
	Reconoce la colaboración	Valoración	27		
		Cultura organizacional	28		
	Opera globalmente	Comprensión del entorno	29		
	Fomenta el capital humano	Capacitación y desarrollo	30		

### 3.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el presente estudio sobre la gestión del conocimiento y el liderazgo estratégico en los maestrandos de Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima – 2024, se empleó una lista de cotejo como el único instrumento de recolección de datos. Esta decisión se fundamenta en la necesidad de evaluar de manera sistemática y objetiva las competencias específicas en las dos variables mencionadas.

La lista de cotejo, según (Bernal, 2016) es un instrumento estructurado que permite verificar la presencia o ausencia de determinadas características o comportamientos. En este contexto, se diseñó una lista de cotejo específica para cada una de las variables de estudio: gestión del conocimiento y liderazgo estratégico. Para la variable de gestión del

conocimiento, la lista de cotejo incluye ítems que evalúan aspectos como la Socialización, Externalización, Combinación e internalización. En cuanto a la variable de liderazgo estratégico, la lista de cotejo contempla ítems relacionados con la toma de decisiones estratégicas, la capacidad de influir y motivar a otros, y la implementación de estrategias efectivas para alcanzar los objetivos organizacionales.

Cada ítem de la lista de cotejo fue diseñado con base en criterios específicos y revisado por expertos en el área para asegurar su pertinencia y claridad. Esta metodología asegura la objetividad y sistematicidad en la recolección de datos, proporcionando una base sólida para el análisis y las conclusiones del estudio.

### **3.9 Técnica de procesamiento y análisis de datos**

Para el procesamiento y análisis de datos del presente estudio sobre la gestión del conocimiento y el liderazgo estratégico en los maestrandos de Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima – 2024, se emplearon técnicas cuantitativas, asegurando un análisis riguroso y preciso de la información recolectada (Sanchez, 2020).

## Capítulo IV: Resultados

### 4.1 Análisis descriptivo

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de listas de cotejo a una muestra conformada por maestrandos del programa de Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra del ejército del Perú. Las listas de cotejo fueron diseñadas específicamente para abordar las dos variables centrales de este estudio: Gestión del Conocimiento y Liderazgo Estratégico.

Para el análisis de los datos, se utilizó el software estadístico SPSS en su versión 25. Este programa facilitó la generación de tablas, incluyendo tablas de frecuencias y tablas de contingencia, que permitieron organizar y explorar los datos con mayor profundidad. Asimismo, se emplearon representaciones visuales, como gráficos de barras y diagramas de dispersión, para ilustrar las relaciones y patrones entre las variables estudiadas. Estas visualizaciones proporcionaron una perspectiva visual que complementa los análisis tabulares, permitiendo una comprensión más integral de los resultados obtenidos

#### 4.1.1 Descripción de la variable gestión del conocimiento y sus dimensiones

##### Gestión del Conocimiento.

**Tabla 2**

*Estadísticos descriptivos de la variable Gestión del Conocimiento*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Gestión del conocimiento	35	4	13	10,00	3,299
N válido (por lista)	35				

*Nota.* El análisis de complemento con la estimación de los límites superior (13) e inferior (4) para el cálculo de las escalas de la variable

**Tabla 3**

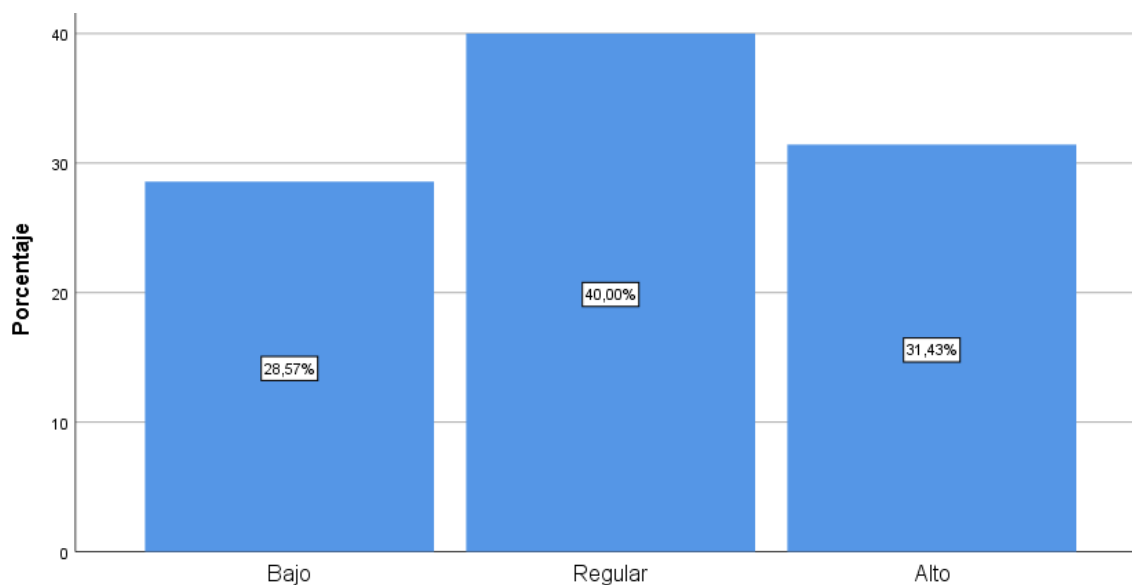
*Tabla de frecuencias de la variable Gestión del Conocimiento*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	10	28,6	28,6	28,6
	Regular	14	40,0	40,0	68,6
	Alto	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

*Nota.* Los niveles de la escala bajo regular y alto muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la variable Gestión del Conocimiento.

**Figura 1**

*Frecuencias de la variable Gestión del Conocimiento según escalas*



*Nota.* La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la variable Gestión del Conocimiento.

De acuerdo con tabla y la figura, Bajo (10) representa el 28,57%; Regular (14) representa el 40% y Alto (11) representa el 31,43%.

### Dimensión Socialización.

**Tabla 4**

*Estadísticos descriptivos de la dimensión Socialización*

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
Socialización	35	0	5	3,34	1,494
N válido (por lista)	35				

*Nota.* El análisis de complemento con la estimación de los límites superior (5) e inferior (0) para el cálculo de las escalas de la variable.

**Tabla 5**

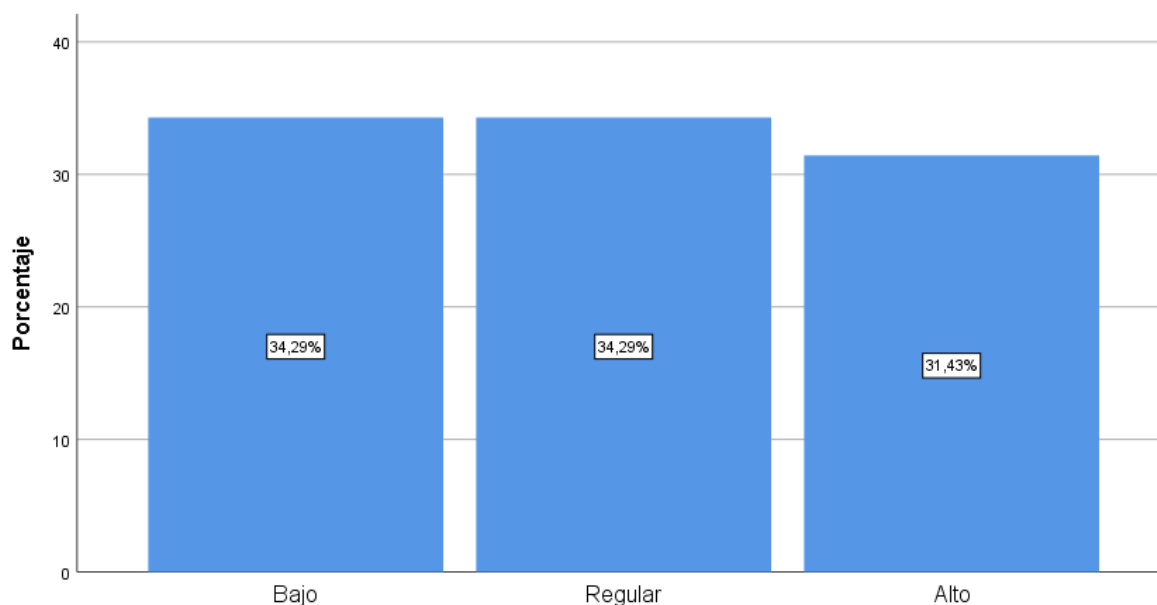
*Tabla de frecuencias de la dimensión Socialización*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido				
Bajo	12	34,3	34,3	34,3
Regular	12	34,3	34,3	68,6
Alto	11	31,4	31,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

*Nota.* Los niveles de la escala bajo regular y alto muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la dimensión Socialización.

**Figura 2**

*Frecuencias de la dimensión Socialización según escalas*



*Nota.* La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la dimensión Socialización.

De acuerdo con tabla y la figura, Bajo (12) representa el 34,29%; Regular (12) representa el 34,29% y Alto (11) representa el 31,43%.

### **Dimensión Externalización**

**Tabla 6**

*Estadísticos descriptivos de la dimensión Externalización*

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
Externalización	35	1	4	3,40	,976
N válido (por lista)	35				

*Nota.* El análisis de complemento con la estimación de los límites superior (4) e inferior (1) para el cálculo de las escalas de la dimensión.

**Tabla 7**

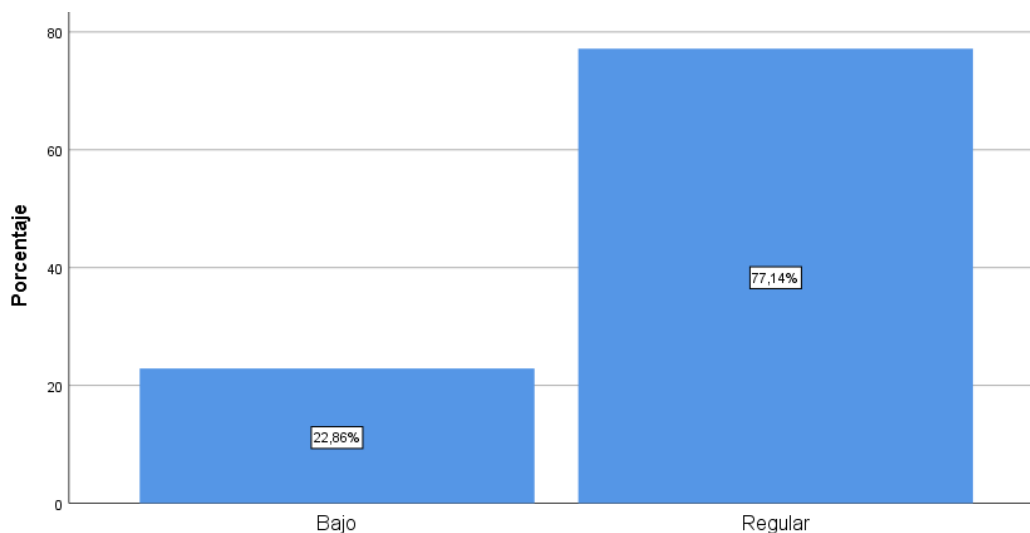
*Tabla de frecuencias de la dimensión Externalización*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	8	22,9	22,9	22,9
	Regular	27	77,1	77,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

*Nota.* Los niveles de la escala bajo regular y alto muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la dimensión Externalización.

**Figura 3**

*Frecuencias de la dimensión Externalización según escalas*



*Nota.* La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la dimensión Externalización.

De acuerdo con tabla y la figura, Bajo (8) representa el 22,86%; Regular (27) representa el 77,14% y Alto (0) representa el 0,0%.

### Dimensión Combinación.

**Tabla 8**

*Estadísticos descriptivos de la dimensión Combinación*

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
Combinación	35	0	1	,71	,458
N válido (por lista)	35				

*Nota.* El análisis de complemento con la estimación de los límites superior (1) e inferior (0) para el cálculo de las escalas de la dimensión.

**Tabla 9**

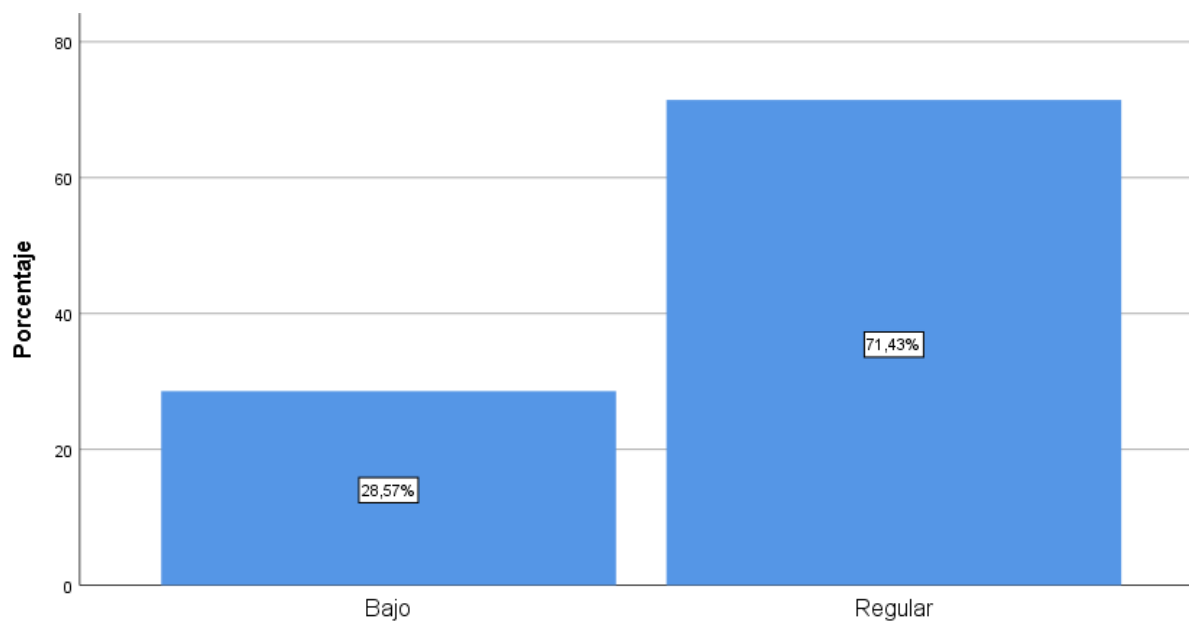
*Tabla de frecuencias de la dimensión Combinación*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Bajo	10	28,6	28,6	28,6
	Regular	25	71,4	71,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

*Nota.* Los niveles de la escala bajo regular y alto muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la dimensión Combinación.

**Figura 4**

*Frecuencias de la dimensión Combinación según escalas*



*Nota.* La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la dimensión Combinación.

De acuerdo con tabla y la figura, Bajo (10) representa el 28,57%; Regular (25) representa el 71,43% y Alto (0) representa el 0,0%.

### **Dimensión Internalización.**

**Tabla 10**

*Estadísticos descriptivos de la dimensión Internalización*

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
Internalización	35	1	3	2,54	,817
N válido (por lista)	35				

*Nota.* El análisis de complemento con la estimación de los límites superior (3) e inferior (1) para el cálculo de las escalas de la dimensión.

**Tabla 11**

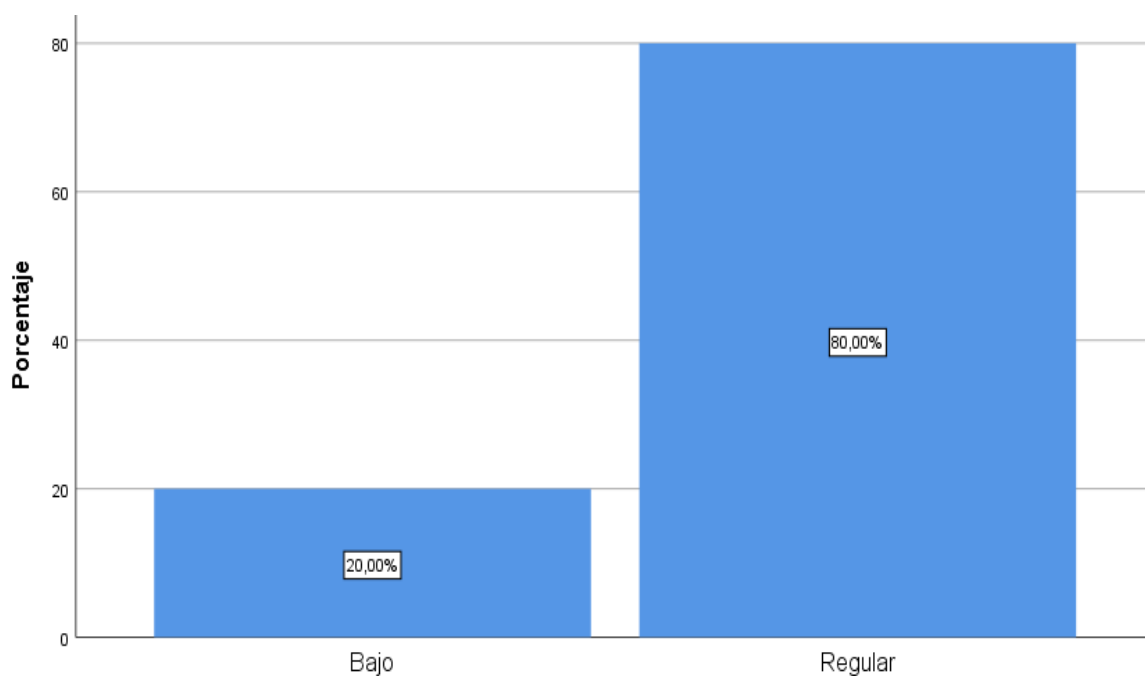
*Tabla de frecuencias de la dimensión Internalización*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	7	20,0	20,0	20,0
	Regular	28	80,0	80,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

*Nota.* Los niveles de la escala bajo regular y alto muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la dimensión Internalización.

**Figura 5**

*Frecuencias de la dimensión Internalización según escalas*



*Nota.* La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la dimensión Internalización.

De acuerdo con tabla y la figura, Bajo (7) representa el 20,00%; Regular (28) representa el 80,00% y Alto (0) representa el 0,0%.

#### 4.1.2 Descripción de la variable liderazgo estratégico y sus dimensiones

##### Variable Liderazgo Estratégico.

**Tabla 12**

*Estadísticos descriptivos de la variable Liderazgo Estratégico*

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
Liderazgo Estratégico	35	13	30	22,57	5,962
N válido (por lista)	35				

*Nota.* El análisis de complemento con la estimación de los límites superior (30) e inferior (13) para el cálculo de las escalas de la dimensión.

**Tabla 13**

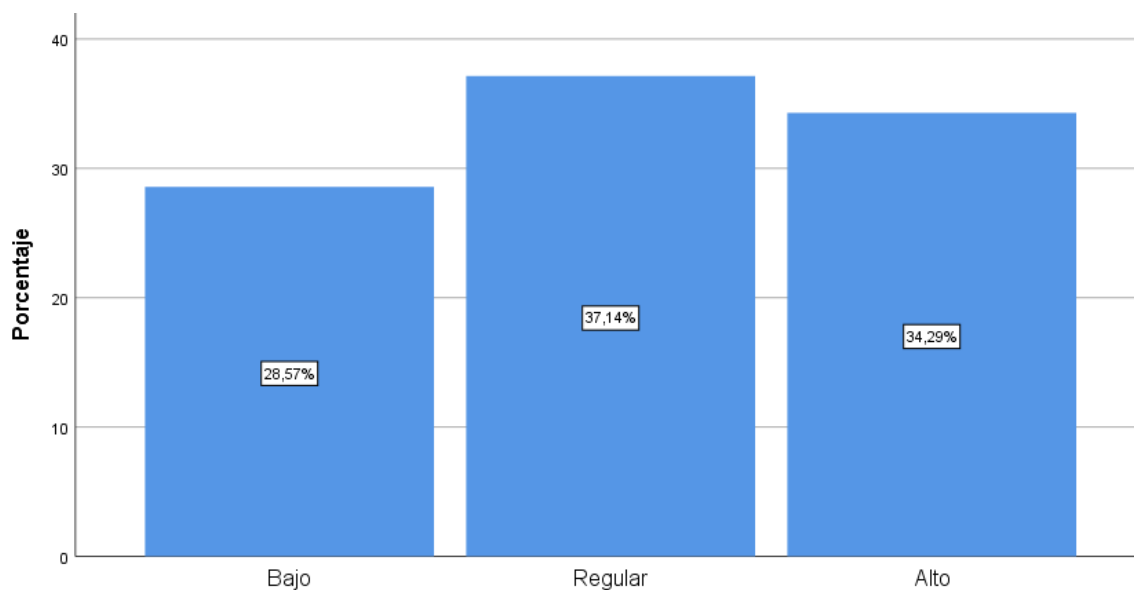
*Tabla de frecuencias de la variable Liderazgo Estratégico*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Bajo	10	28,6	28,6	28,6
	Regular	13	37,1	37,1	65,7
	Alto	12	34,3	34,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

*Nota.* Los niveles de la escala bajo regular y alto muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la variable Gestión del Conocimiento.

**Figura 6**

*Frecuencias de la variable Liderazgo Estratégico según escalas*



*Nota.* La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la variable Liderazgo Estratégico.

De acuerdo con tabla y la figura, Bajo (10) representa el 28,57%; Regular (13) representa el 37,14% y Alto (12) representa el 34,29%.

### **Dimensión Desempeño Visionario.**

**Tabla 14**

*Estadísticos descriptivos de la dimensión Desempeño visionario*

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
Desempeño visionario	35	0	5	3,31	1,530
N válido (por lista)	35				

*Nota.* El análisis de complemento con la estimación de los límites superior (5) e inferior (0) para el cálculo de las escalas de la variable.

**Tabla 15**

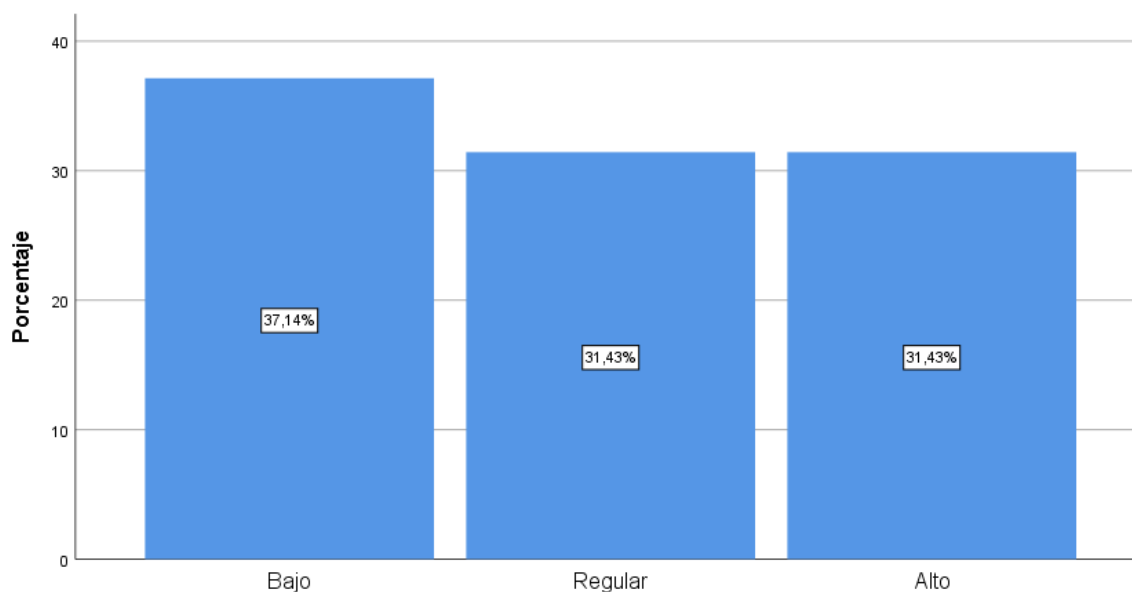
*Tabla de frecuencias de la dimensión Desempeño visionario*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Bajo	13	37,1	37,1	37,1
	Regular	11	31,4	31,4	68,6
	Alto	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

*Nota.* Los niveles de la escala bajo regular y alto muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la variable Gestión del Conocimiento.

**Figura 7**

*Frecuencias de la dimensión Desempeño visionario según escalas*



*Nota.* La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la dimensión Desempeño visionario

De acuerdo con tabla y la figura, Bajo (13) representa el 37,14%; Regular (11) representa el 31,43% y Alto (11) representa el 31,43%.

### Dimensión Orientación al proceso y al cliente.

**Tabla 16**

*Estadísticos descriptivos de la dimensión Orientación al proceso y al cliente*

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
Orientación al proceso y al cliente	35	0	1	,69	,471
N válido (por lista)	35				

*Nota.* El análisis de complemento con la estimación de los límites superior (1) e inferior (0) para el cálculo de las escalas de la dimensión.

**Tabla 17**

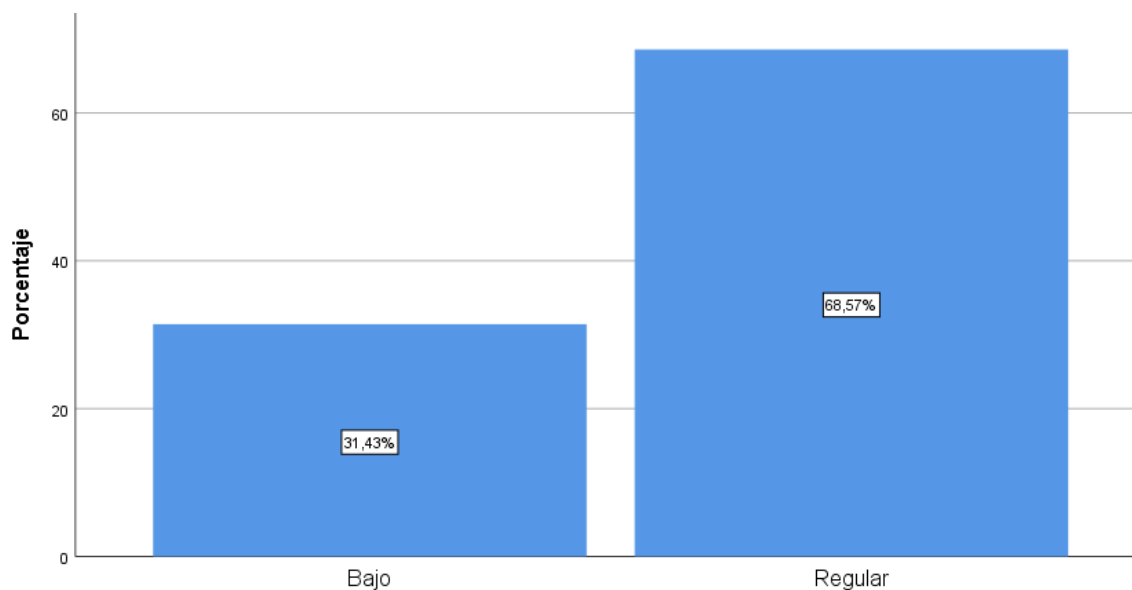
*Tabla de frecuencias de la dimensión Orientación al proceso y al cliente*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Bajo	11	31,4	31,4	31,4
	Regular	24	68,6	68,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

*Nota.* Los niveles de la escala bajo regular y alto muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la dimensión Orientación al proceso y al cliente.

**Figura 8**

*Frecuencias de la dimensión Orientación al proceso y al cliente según escalas*



*Nota.* La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la dimensión Orientación al proceso y al cliente.

De acuerdo con tabla y la figura, Bajo (11) representa el 31,43%; Regular (24) representa el 68,57% y Alto (0) representa el 0,0%.

### **Dimensión promueve La Confianza y el Compromiso.**

**Tabla 18**

*Estadísticos descriptivos de la dimensión Promueve la confianza y el compromiso*

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
Promueve la confianza y el compromiso	35	0	2	1,66	,684
N válido (por lista)	35				

*Nota.* El análisis de complemento con la estimación de los límites superior (2) e inferior (0) para el cálculo de las escalas de la dimensión.

**Tabla 19**

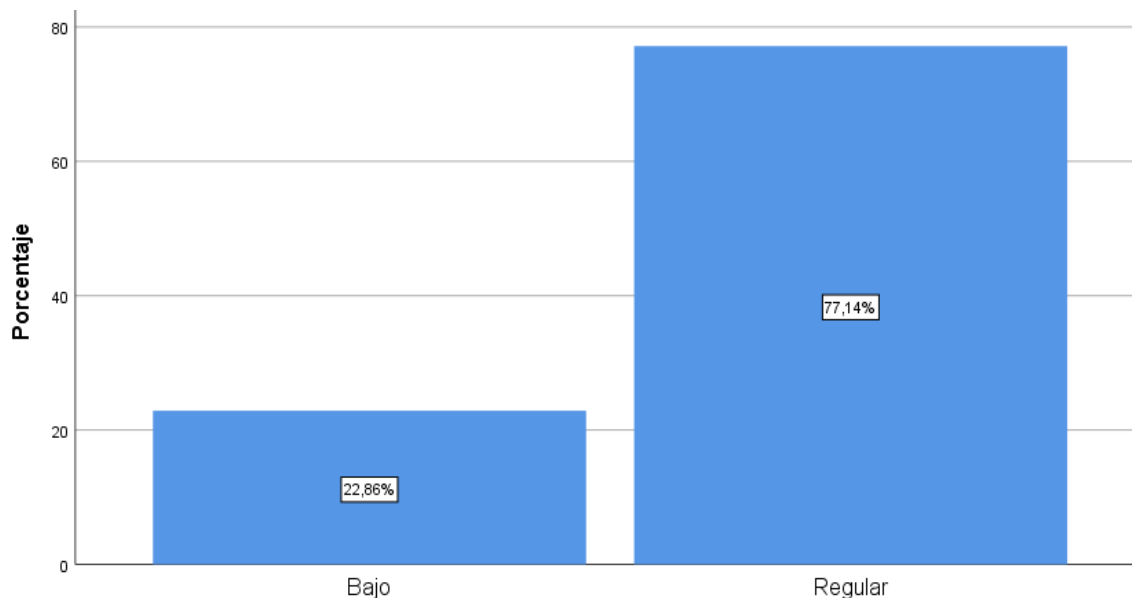
*Tabla de frecuencias de la dimensión Promueve la confianza y el compromiso*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	8	22,9	22,9	22,9
	Regular	27	77,1	77,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

*Nota.* Los niveles de la escala bajo regular y alto muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la dimensión Promueve la confianza y el compromiso.

**Figura 9**

*Frecuencias de la dimensión Promueve la confianza y el compromiso según escalas*



*Nota.* La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la dimensión Promueve la confianza y el compromiso.

De acuerdo con tabla y la figura, Bajo (8) representa el 22,86%; Regular (27) representa el 77,14% y Alto (0) representa el 0,0%.

### Dimensión Capitaliza Conocimientos.

Tabla

20

#### *Estadísticos descriptivos de la dimensión Capitaliza conocimientos*

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
Capitaliza conocimientos	35	1	5	3,26	1,291
N válido (por lista)	35				

*Nota.* El análisis de complemento con la estimación de los límites superior (5) e inferior (1) para el cálculo de las escalas de la dimensión.

#### **Tabla 21**

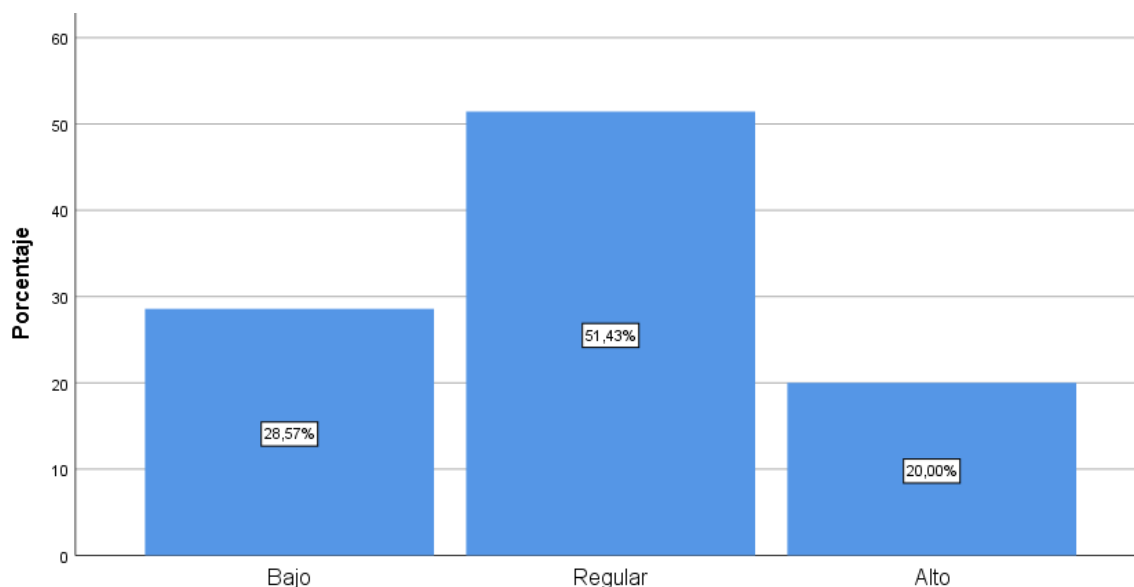
#### *Tabla de frecuencias de la dimensión Capitaliza conocimientos*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Bajo	10	28,6	28,6	28,6
	Regular	18	51,4	51,4	80,0
	Alto	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

*Nota.* Los niveles de la escala bajo regular y alto muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la dimensión Promueve la confianza y el compromiso.

**Figura 10**

*Frecuencias de la dimensión Capitaliza conocimientos según escalas*



*Nota.* La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la dimensión Capitaliza conocimientos.

De acuerdo con tabla y la figura, Bajo (10) representa el 28,57%; Regular (18) representa el 51,43% y Alto (7) representa el 20,00%.

### **Dimensión Fomenta la creatividad**

**Tabla 22**

*Estadísticos descriptivos de la dimensión Fomenta la creatividad*

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
Fomenta la creatividad	35	0	2	1,34	,873
N válido (por lista)	35				

*Nota.* El análisis de complemento con la estimación de los límites superior (2) e inferior (0) para el cálculo de las escalas de la dimensión.

**Tabla 23**

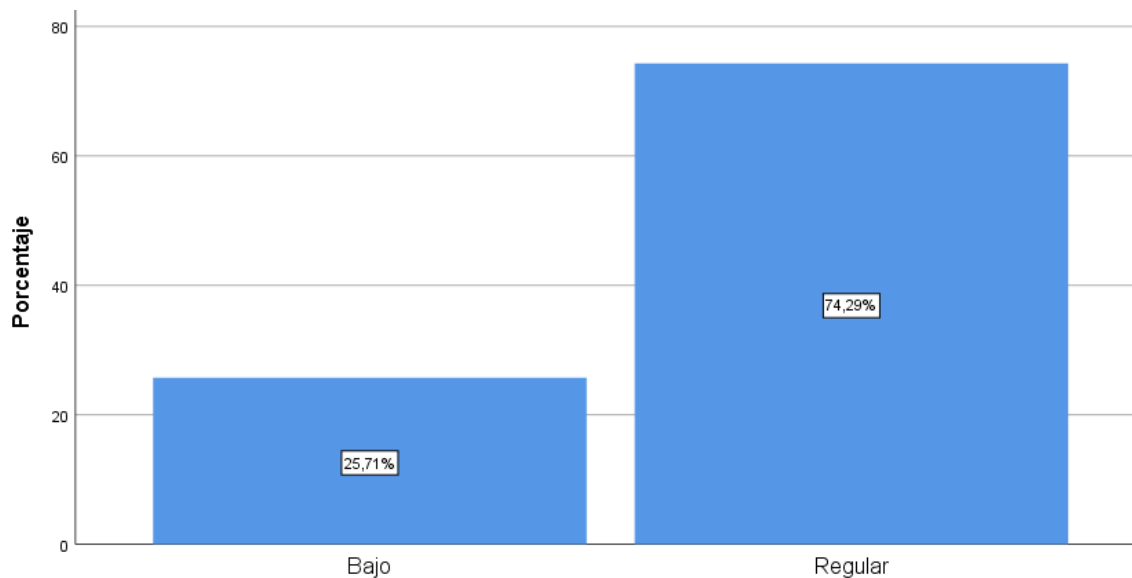
*Tabla de frecuencias de la dimensión Fomenta la creatividad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	9	25,7	25,7	25,7
	Regular	26	74,3	74,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

*Nota.* Los niveles de la escala bajo regular y alto muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la dimensión Promueve la confianza y el compromiso.

**Figura 11**

*Frecuencias de la dimensión Fomenta la creatividad según escalas*



*Nota.* La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la dimensión Fomenta la creatividad.

De acuerdo con tabla y la figura, Bajo (9) representa el 25,71%; Regular (26) representa el 74,29% y Alto (0) representa el 0,0%.

### Dimensión Impulsa la productividad.

**Tabla 24**

*Estadísticos descriptivos de la dimensión Impulsa la productividad*

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
Impulsa la productividad	35	0	2	1,40	,812
N válido (por lista)	35				

*Nota.* El análisis de complemento con la estimación de los límites superior (2) e inferior (0) para el cálculo de las escalas de la dimensión.

**Tabla 25**

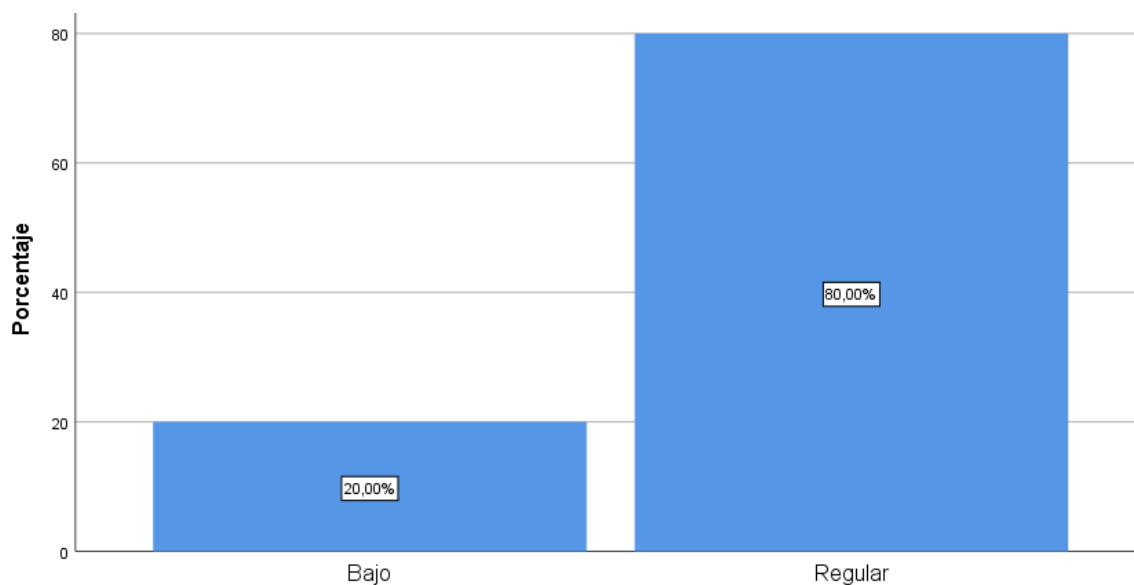
*Tabla de frecuencias de la dimensión Impulsa la productividad*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Bajo	7	20,0	20,0	20,0
	Regular	28	80,0	80,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

*Nota.* Los niveles de la escala bajo regular y alto muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la dimensión Promueve la confianza y el compromiso.

**Figura 12**

*Frecuencias de la dimensión Impulsa la productividad según escalas*



*Nota.* La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la dimensión Impulsa la productividad.

De acuerdo con tabla y la figura, Bajo (7) representa el 20,00%; Regular (28) representa el 80,00% y Alto (0) representa el 0,0%.

### **Dimensión Valora la congruencia**

**Tabla 26**

*Estadísticos descriptivos de la dimensión Valora la congruencia*

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
Valora la congruencia	35	0	2	1,77	,547
N válido (por lista)	35				

*Nota.* El análisis de complemento con la estimación de los límites superior (2) e inferior (0) para el cálculo de las escalas de la dimensión.

**Tabla 27**

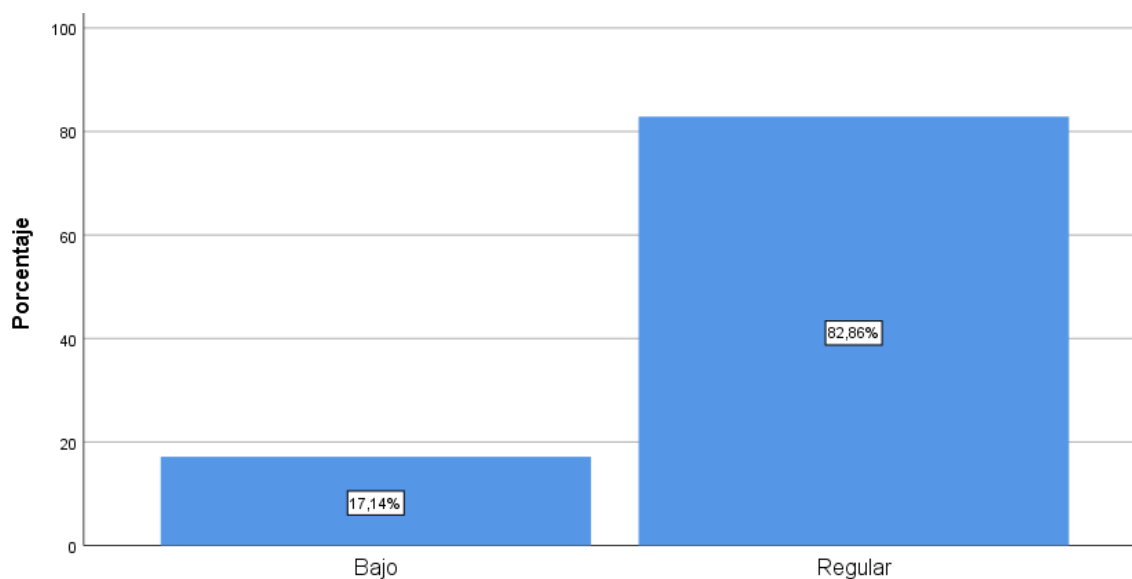
*Tabla de frecuencias de la dimensión Valora la congruencia*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	6	17,1	17,1	17,1
	Regular	29	82,9	82,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

*Nota.* Los niveles de la escala bajo regular y alto muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la dimensión Promueve la confianza y el compromiso.

**Figura 13**

*Frecuencias de la dimensión Valora la congruencia según escalas*



*Nota.* La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la dimensión Valora la congruencia.

De acuerdo con tabla y la figura, Bajo (6) representa el 17,14%; Regular (29) representa el 82.86% y Alto (0) representa el 0,0%.

### Dimensión Favorece el respeto mutuo.

**Tabla 28**

*Estadísticos descriptivos de la dimensión Favorece el respeto mutuo*

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
Favorece el respeto mutuo	35	0	2	1,71	,519
N válido (por lista)	35				

*Nota.* El análisis de complemento con la estimación de los límites superior (2) e inferior (0) para el cálculo de las escalas de la dimensión.

**Tabla 29**

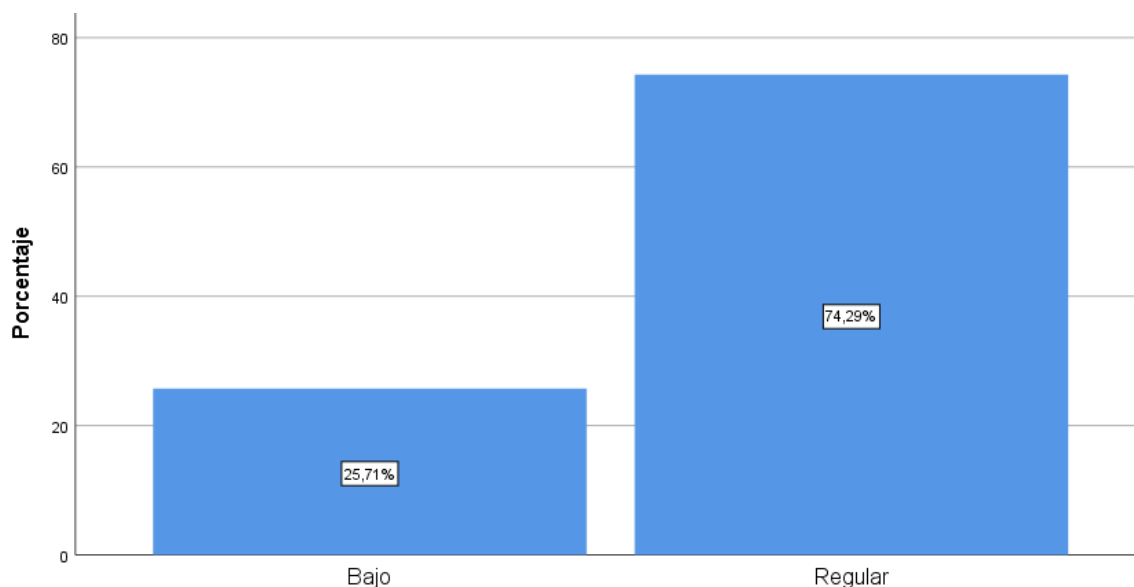
*Tabla de frecuencias de la dimensión Favorece el respeto mutuo*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Bajo	9	25,7	25,7	25,7
	Regular	26	74,3	74,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

*Nota.* Los niveles de la escala bajo regular y alto muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la dimensión Promueve la confianza y el compromiso.

**Figura 14**

*Frecuencias de la dimensión Favorece el respeto mutuo según escalas*



*Nota.* La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la dimensión Favorece el respeto mutuo.

De acuerdo con tabla y la figura, Bajo (9) representa el 25,71%; Regular (26) representa el 74,29% y Alto (0) representa el 0,0%.

### **Dimensión Capitaliza la diversidad**

**Tabla 30**

*Estadísticos descriptivos de la dimensión Capitaliza la diversidad*

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
Capitaliza la diversidad	35	0	1	,83	,382
N válido (por lista)	35				

*Nota.* El análisis de complemento con la estimación de los límites superior (1) e inferior (0) para el cálculo de las escalas de la dimensión.

**Tabla 31**

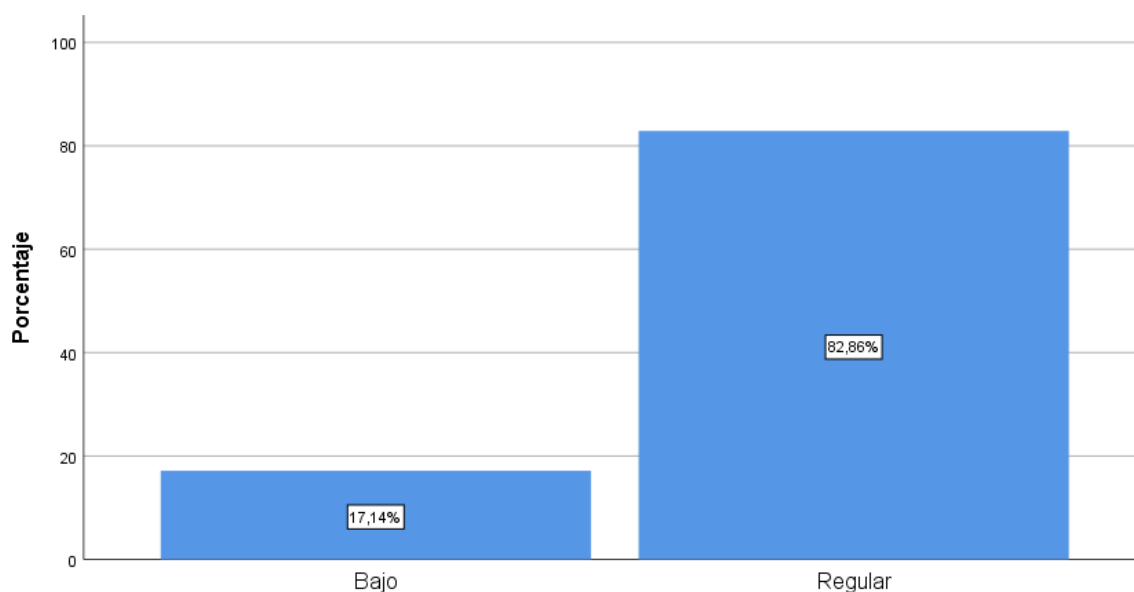
*Tabla de frecuencias de la dimensión Capitaliza la diversidad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	6	17,1	17,1	17,1
	Regular	29	82,9	82,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

*Nota.* Los niveles de la escala bajo regular y alto muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la dimensión Promueve la confianza y el compromiso.

**Figura 15**

*Frecuencias de la dimensión Capitaliza la diversidad según escalas*



*Nota.* La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la dimensión Capitaliza la diversidad.

De acuerdo con tabla y la figura, Bajo (6) representa el 17,14%; Regular (29) representa el 82,86% y Alto (0) representa el 0,0%.

### Dimensión Anticipa los cambios.

**Tabla 32**

*Estadísticos descriptivos de la dimensión Anticipa los cambios*

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
Anticipa los cambios	35	0	2	1,83	,568
N válido (por lista)	35				

*Nota.* El análisis de complemento con la estimación de los límites superior (2) e inferior (0) para el cálculo de las escalas de la dimensión.

**Tabla 33**

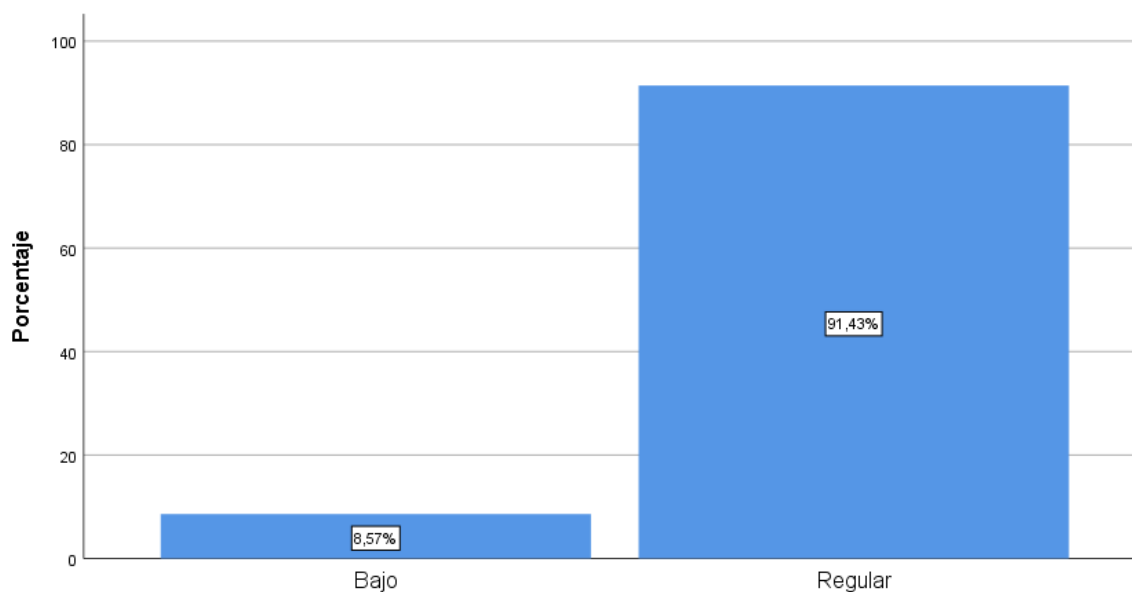
*Tabla de frecuencias de la dimensión Anticipa los cambios*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Bajo	3	8,6	8,6	8,6
	Regular	32	91,4	91,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

*Nota.* Los niveles de la escala bajo regular y alto muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la dimensión Promueve la confianza y el compromiso.

**Figura 16**

*Frecuencias de la dimensión Anticipa los cambios según escalas*



*Nota.* La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la dimensión Anticipa los cambios.

De acuerdo con tabla y la figura, Bajo (3) representa el 8,57%; Regular (32) representa el 91,43% y Alto (0) representa el 0,0%.

#### **Dimensión Dirige e integra equipos de trabajo.**

**Tabla 34**

*Estadísticos descriptivos de la dimensión Dirige e integra equipos de trabajo*

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
Dirige e integra equipos de trabajo	35	0	2	1,31	,676
N válido (por lista)	35				

*Nota.* El análisis de complemento con la estimación de los límites superior (2) e inferior (0) para el cálculo de las escalas de la dimensión.

**Tabla 35**

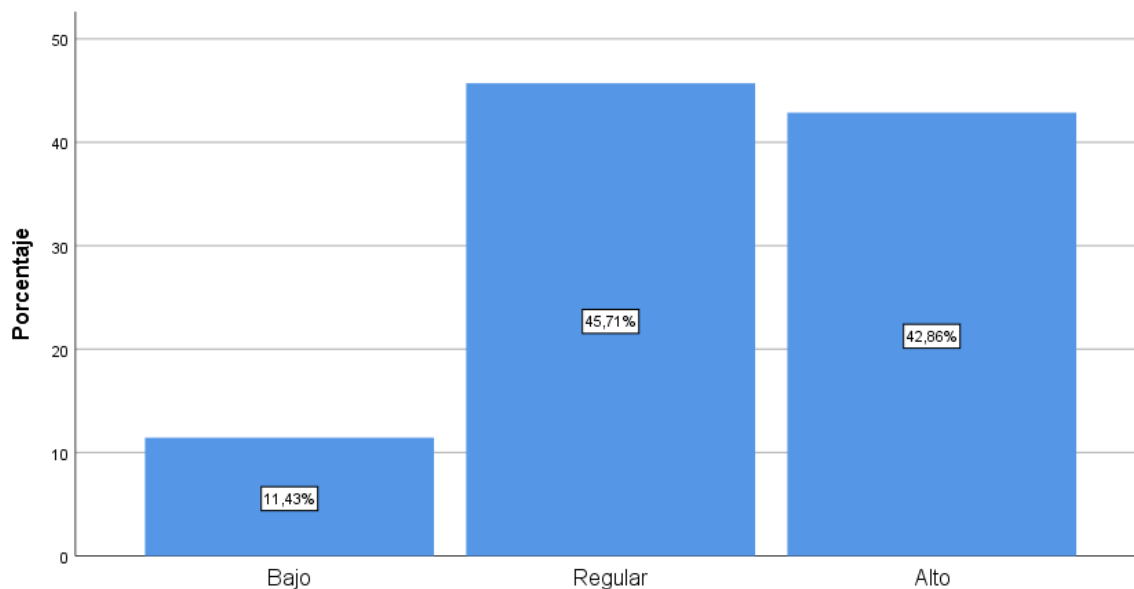
*Tabla de frecuencias de la dimensión Dirige e integra equipos de trabajo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	4	11,4	11,4	11,4
	Regular	16	45,7	45,7	57,1
	Alto	15	42,9	42,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

*Nota.* Los niveles de la escala bajo regular y alto muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la dimensión Promueve la confianza y el compromiso.

**Figura 17**

*Frecuencias de la dimensión Dirige e integra equipos de trabajo según escalas*



*Nota.* La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la dimensión Dirige e integra equipos de trabajo.

De acuerdo con tabla y la figura, Bajo (4) representa el 11,43%; Regular (16) representa el 45,71% y Alto (15) representa el 42,86%.

### Dimensión Reconoce la colaboración.

**Tabla 36**

*Estadísticos descriptivos de la dimensión Reconoce la colaboración*

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
Reconoce la colaboración	35	0	2	1,63	,731
N válido (por lista)	35				

*Nota.* El análisis de complemento con la estimación de los límites superior (2) e inferior (0) para el cálculo de las escalas de la dimensión.

**Tabla 37**

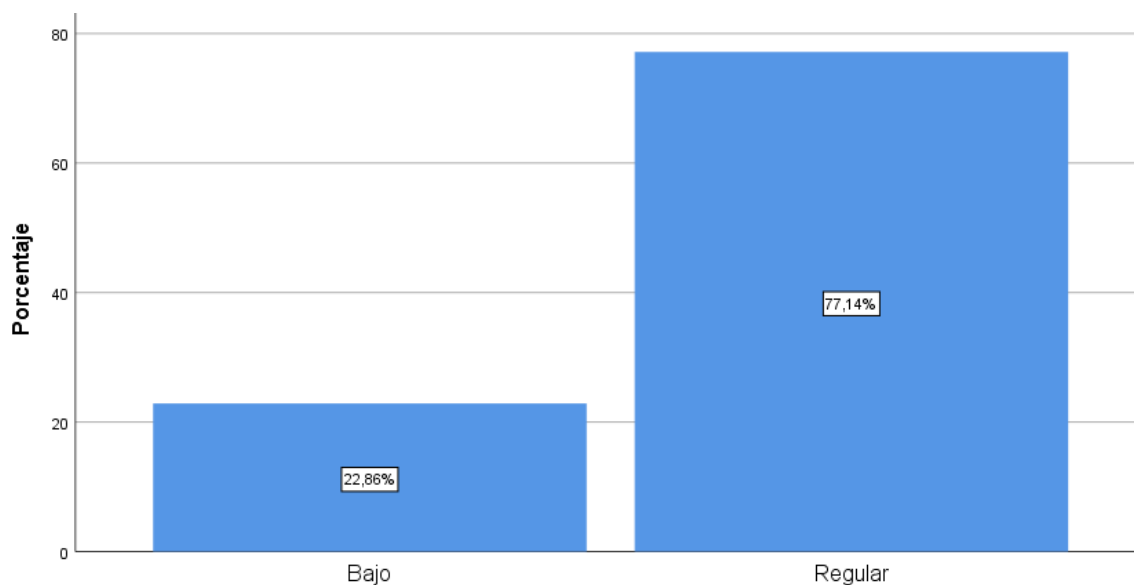
*Tabla de frecuencias de la dimensión Reconoce la colaboración*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Bajo	8	22,9	22,9	22,9
	Regular	27	77,1	77,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

*Nota.* Los niveles de la escala bajo regular y alto muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la dimensión Promueve la confianza y el compromiso.

**Figura 18**

*Frecuencias de la dimensión Reconoce la colaboración según escalas*



*Nota.* La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la dimensión Reconoce la colaboración.

De acuerdo con tabla y la figura, Bajo (8) representa el 22,86%; Regular (27) representa el 77,14% y Alto (0) representa el 0,0%.

#### **Dimensión Opera globalmente.**

**Tabla 38**

*Estadísticos descriptivos de la dimensión Opera globalmente*

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
Opera globalmente	35	0	1	,91	,284
N válido (por lista)	35				

*Nota.* El análisis de complemento con la estimación de los límites superior (1) e inferior (0) para el cálculo de las escalas de la dimensión.

**Tabla 39**

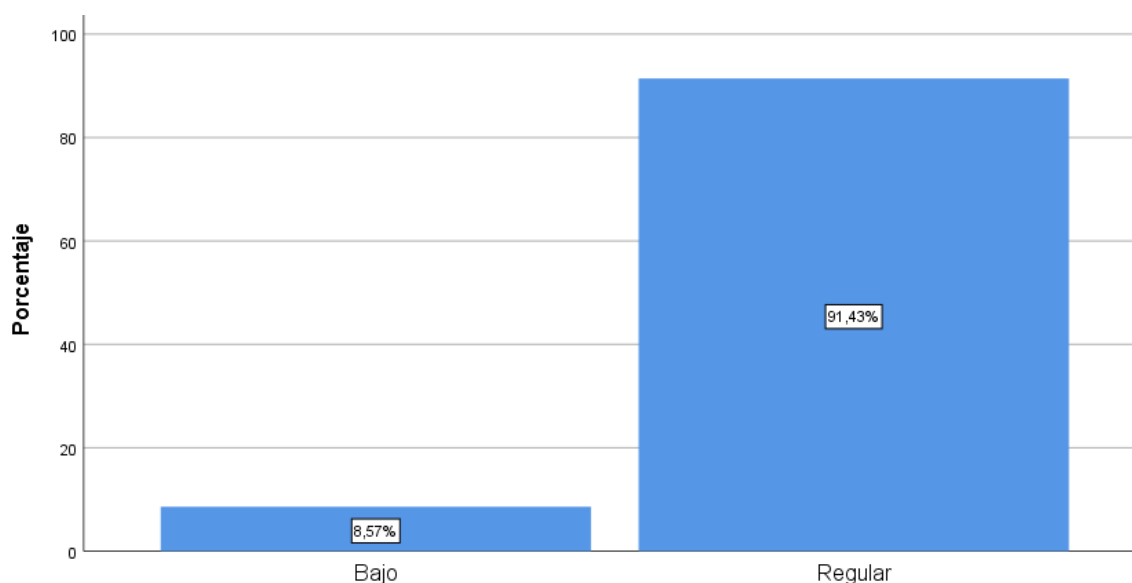
*Tabla de frecuencias de la dimensión Opera globalmente*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	3	8,6	8,6	8,6
	Regular	32	91,4	91,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

*Nota.* Los niveles de la escala bajo regular y alto muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la dimensión Promueve la confianza y el compromiso.

**Figura 19**

*Frecuencias de la dimensión Opera globalmente según escalas*



*Nota.* La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la dimensión Opera globalmente.

De acuerdo con tabla y la figura, Bajo (3) representa el 8,57%; Regular (32) representa el 91,43% y Alto (0) representa el 0,0%.

### Dimensión Fomenta el capital humano.

**Tabla 40**

Estadísticos descriptivos de la dimensión Fomenta el capital humano

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
Fomenta el capital humano	35	0	1	,91	,284
N válido (por lista)	35				

*Nota.* El análisis de complemento con la estimación de los límites superior (1) e inferior (0) para el cálculo de las escalas de la dimensión.

**Tabla 41**

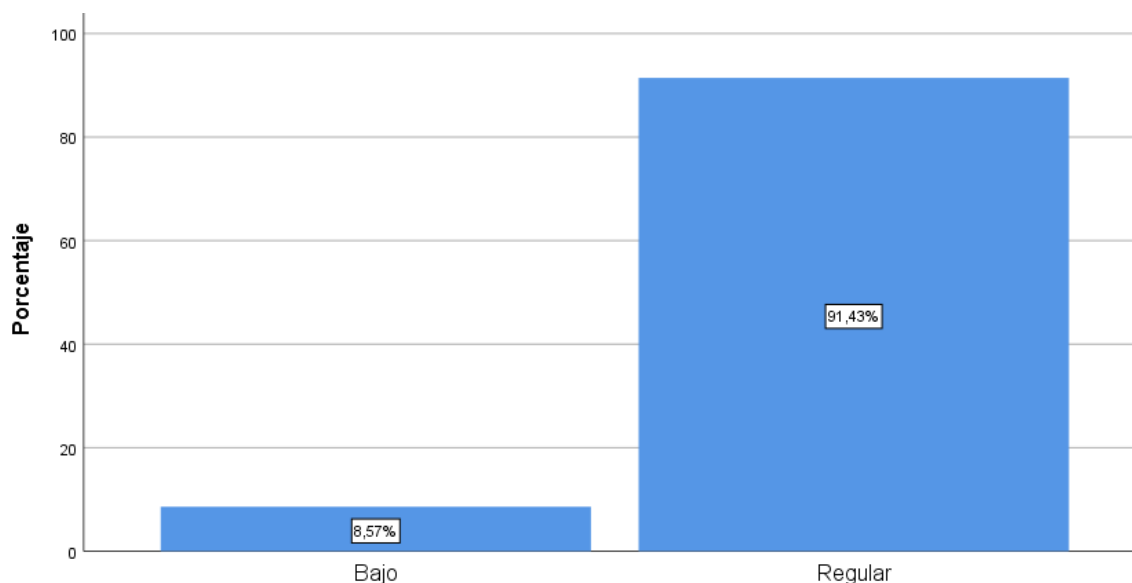
*Tabla de frecuencias de la dimensión Fomenta el capital humano*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Bajo	3	8,6	8,6	8,6
	Regular	32	91,4	91,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

*Nota.* Los niveles de la escala bajo regular y alto muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la dimensión Promueve la confianza y el compromiso.

**Figura 20**

*Frecuencias de la dimensión Fomenta el capital humano según escalas*



*Nota.* La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la dimensión Fomenta el capital humano.

De acuerdo con tabla y la figura, Bajo (3) representa el 8,57%; Regular (32) representa el 91,43% y Alto (0) representa el 0,0%.

## 4.2 Análisis inferencial

### 4.2.1 Hipótesis general

La hipótesis general sometida a prueba fue la siguiente:

- La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con el Liderazgo Estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima – 2024

A continuación, se presenta las hipótesis estadísticas

Hipótesis nula:  $H_0$  Las variables no están relacionadas

Hipótesis alterna:  $H_1$  Las variables si están relacionadas

Tabla 42

Tabla de contingencia correspondiente a la prueba de hipótesis general

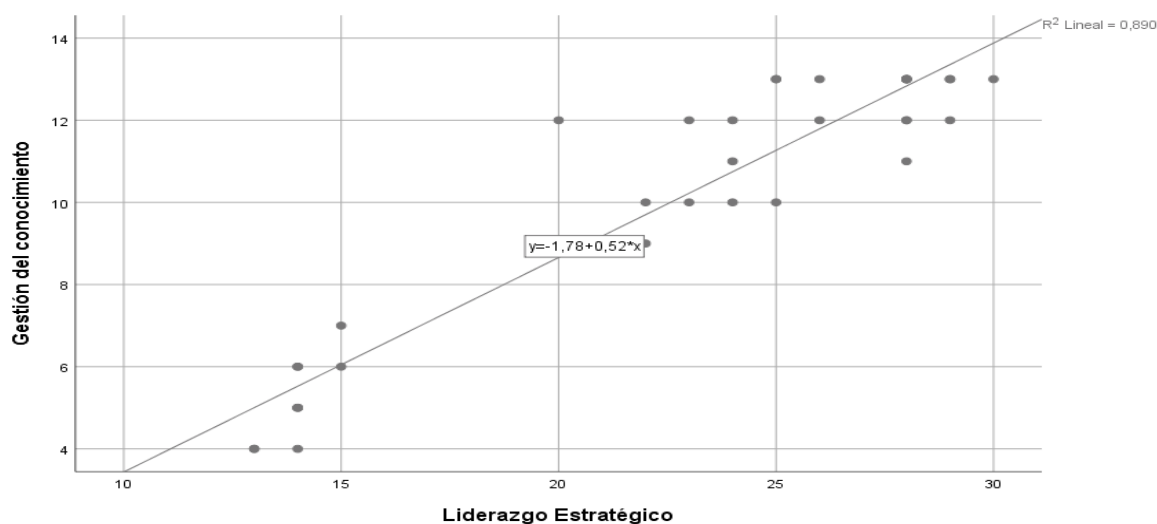
		Gestión del Conocimiento	Liderazgo Estratégico
Tau_b de Kendall	Gestión del conocimiento	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
	N	35	
	Liderazgo Estratégico	Coeficiente de correlación	,785**
Sig. (bilateral)			,000
N		35	

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Bajo un p valor o nivel de significancia de 0,005 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, ya que se obtuvo un valor de 0,000, valor inferior a 0,05. La correlación alcanzó el coeficiente de 0,785 de la prueba de Tau b de Kendal, lo que indica que existe una correlación positiva alta entre las variables de la investigación. Lo que significa que a medida que aumenta los niveles de la Gestión del Conocimiento, se incrementa los niveles de Liderazgo Estratégico.

Figura 21

Diagrama de dispersión correspondiente a la prueba de hipótesis general



Nota. Se visualiza el nivel de la correlación positiva de las variables Gestión del Conocimiento y Liderazgo Estratégico. El patrón resultante del análisis muestra que los datos están en gran medida cerca de la línea recta.

#### 4.2.2 Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1.

La hipótesis específica 1 sometida a prueba fue la siguiente:

- La Socialización se relaciona significativamente con el Liderazgo Estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima – 2024

A continuación, se presenta las hipótesis estadísticas

Hipótesis nula:  $H_0$  Las variables no están relacionadas

Hipótesis alterna:  $H_1$  Las variables si están relacionadas

**Tabla 43**

*Tabla de contingencia correspondiente a la prueba de hipótesis específica 1*

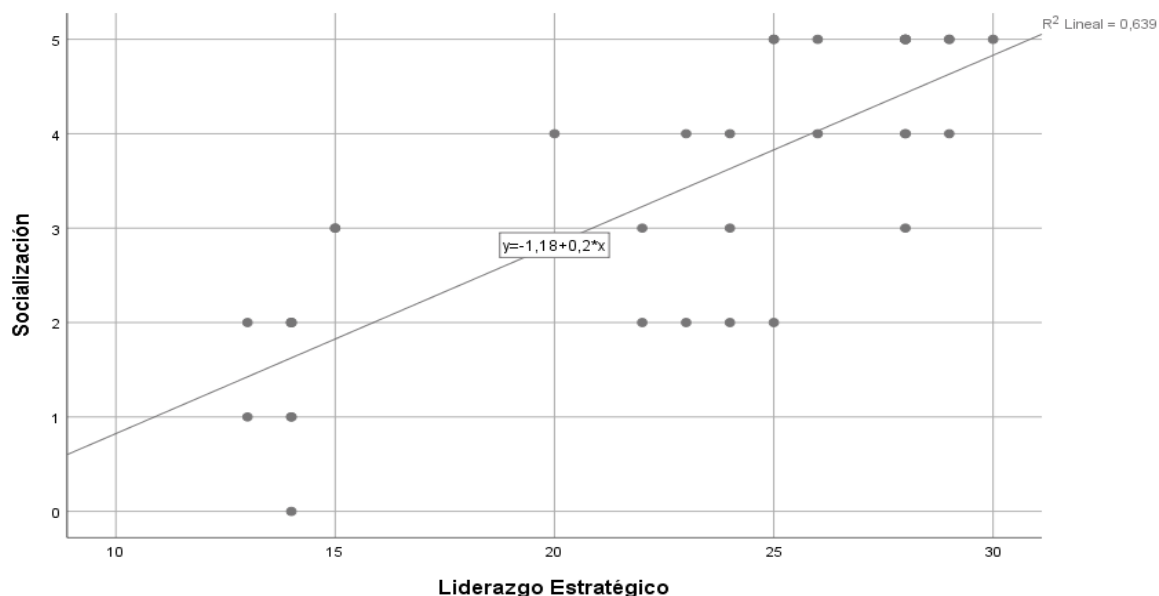
		<b>Liderazgo Socialización Estratégico</b>		
Tau_b de Kendall	Socialización	Coeficiente de correlación	1,000	,654**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	35	35
	Liderazgo Estratégico	Coeficiente de correlación	,654**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	35	35

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Bajo un p valor o nivel de significancia de 0,005 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, ya que se obtuvo un valor de 0,000, valor inferior a 0,05. La correlación alcanzó el coeficiente de 0,654 de la prueba de Tau b de Kendal, lo que indica que existe una correlación positiva alta entre las variables de la investigación. Lo que significa que a medida que aumenta los niveles de Socialización, se incrementa los niveles de Liderazgo Estratégico.

**Figura 22**

Diagrama de dispersión correspondiente a la prueba de hipótesis específica 1



*Nota.* Se visualiza el nivel de la correlación positiva de la dimensión socialización y Liderazgo Estratégico. El patrón resultante del análisis muestra que los datos están dispersos y cerca de la línea recta.

### Hipótesis específica 2

La hipótesis específica 2 sometida a prueba fue la siguiente:

- La Externalización se relaciona significativamente con el Liderazgo Estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima – 2024

A continuación, se presenta las hipótesis estadísticas

Hipótesis nula:  $H_0$  Las variables no están relacionadas

Hipótesis alterna:  $H_1$  Las variables si están relacionadas

**Tabla 44**

*Tabla de contingencia correspondiente a la prueba de hipótesis específica 2*

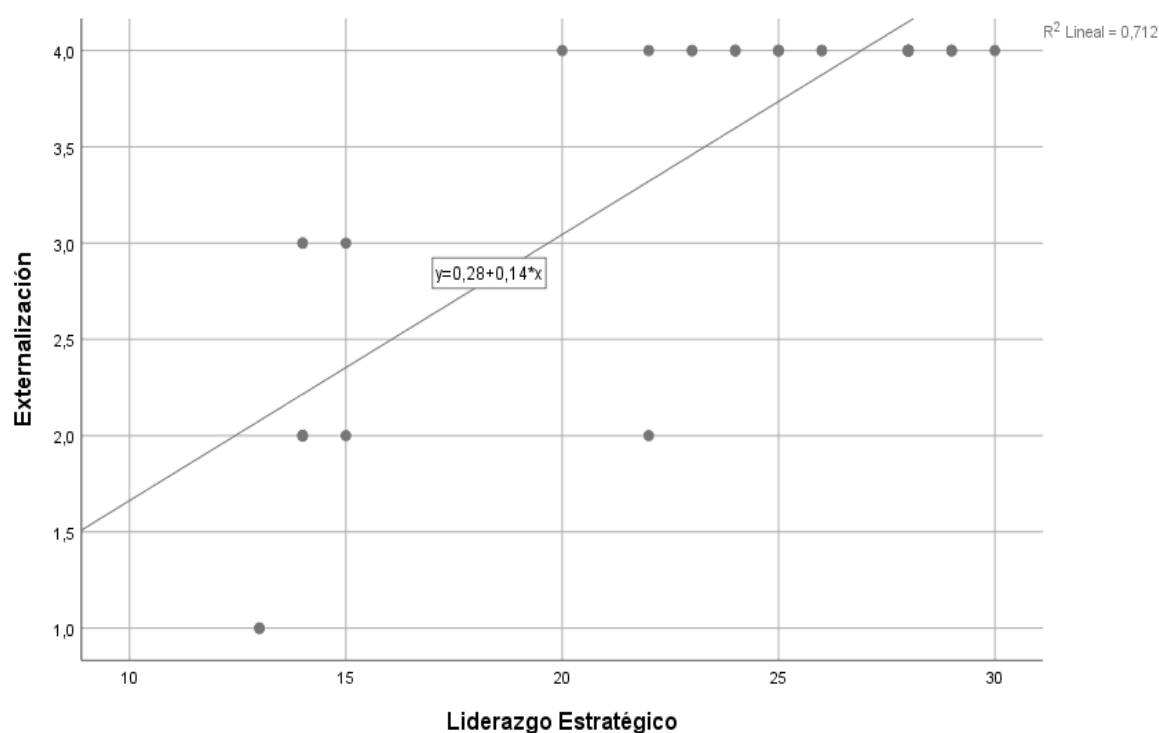
			Externalización	Liderazgo Estratégico
Tau_b de Kendall	Externalización	Coefficiente de correlación	1,000	,598**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	35	35
	Liderazgo Estratégico	Coefficiente de correlación	,598**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	35	35

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Bajo un p valor o nivel de significancia de 0,005 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, ya que se obtuvo un valor de 0,000, valor inferior a 0,05. La correlación alcanzó el coeficiente de 0,598 de la prueba de Tau b de Kendal, lo que indica que existe una correlación positiva moderada entre las variables de la investigación. Lo que significa que a medida que aumenta los niveles de Externalización, se incrementa los niveles de Liderazgo Estratégico.

**Figura 23**

*Diagrama de dispersión correspondiente a la prueba de hipótesis específica 2*



*Nota.* Se visualiza el nivel de la correlación positiva de la dimensión Externalización y Liderazgo Estratégico. El patrón resultante del análisis muestra que los datos están dispersos y cerca de la línea recta.

### Hipótesis específica 3

La hipótesis específica 3 sometida a prueba fue la siguiente:

- La Combinación se relaciona significativamente con el Liderazgo Estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima – 2024

A continuación, se presenta las hipótesis estadísticas

Hipótesis nula:  $H_0$  Las variables no están relacionadas

Hipótesis alterna:  $H_1$  Las variables si están relacionadas

### Tabla 45

*Tabla de contingencia correspondiente a la prueba de hipótesis específica 3*

		<b>Liderazgo Combinación Estratégico</b>		
Tau_b de Kendall	Combinación	Coeficiente de correlación	1,000	,785**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	35	35
Liderazgo Estratégico	Liderazgo Estratégico	Coeficiente de correlación	,785**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	35	35

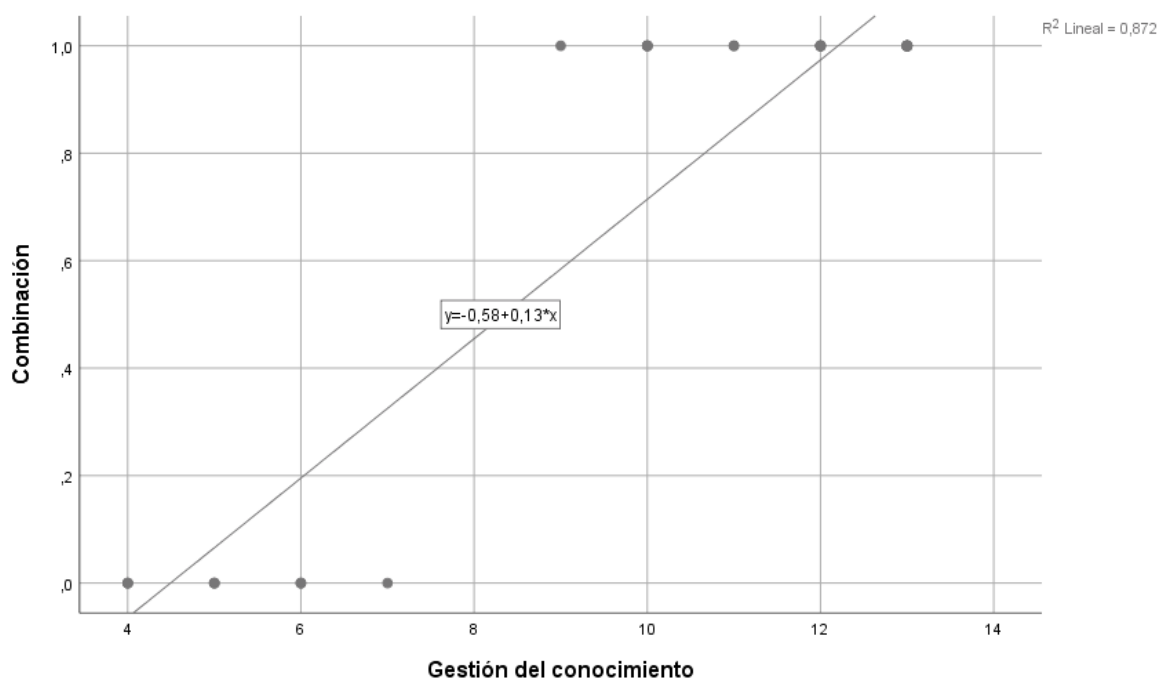
\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Bajo un p valor o nivel de significancia de 0,005 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, ya que se obtuvo un valor de 0,000, valor inferior a 0,05. La correlación alcanzó el coeficiente de 0,785 de la prueba de Tau b de Kendal, lo que indica que existe una correlación positiva alta entre las variables de la investigación. Lo que significa que a medida que aumenta los niveles de Combinación, se incrementa los niveles

de Liderazgo Estratégico.

**Figura 24**

*Diagrama de dispersión correspondiente a la prueba de hipótesis específica 3*



*Nota.* Se visualiza el nivel de la correlación positiva de la dimensión Combinación y Liderazgo Estratégico. El patrón resultante del análisis muestra que los datos están dispersos y cerca de la línea recta.

#### **Hipótesis específica 4**

La hipótesis específica 4 sometida a prueba fue la siguiente:

- La internalización se relaciona significativamente con el Liderazgo Estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima – 2024

A continuación, se presenta las hipótesis estadísticas

Hipótesis nula:  $H_0$  Las variables no están relacionadas

Hipótesis alterna:  $H_1$  Las variables si están relacionadas

Tabla 46

Tabla de contingencia correspondiente a la prueba de hipótesis específica 4

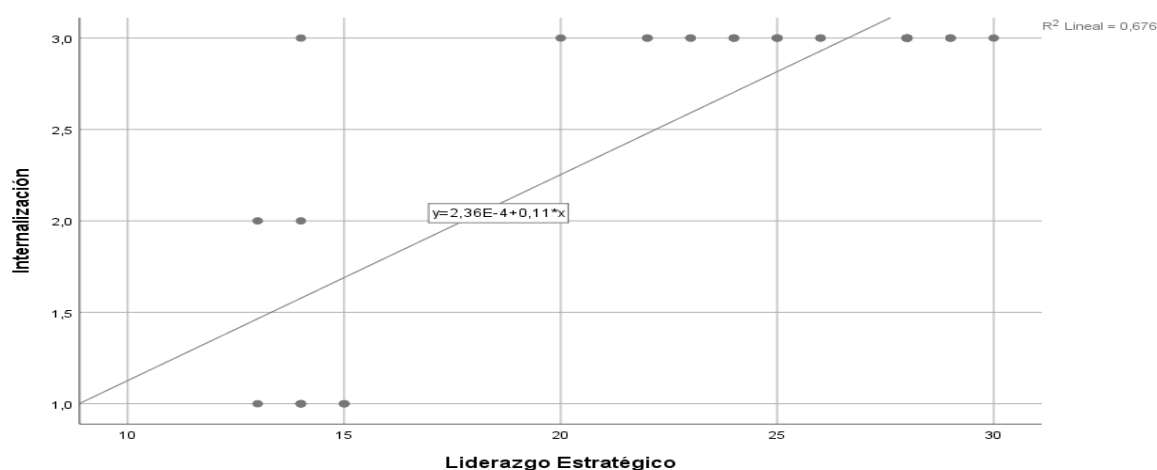
			Internalización	Liderazgo Estratégico
Tau_b de Kendall	Internalización	Coeficiente de correlación	1,000	,620**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	35	35
	Liderazgo Estratégico	Coeficiente de correlación	,620**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	35	35

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Bajo un p valor o nivel de significancia de 0,005 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, ya que se obtuvo un valor de 0,000, valor inferior a 0,05. La correlación alcanzó el coeficiente de 0,620 de la prueba de Tau b de Kendal, lo que indica que existe una correlación positiva moderada entre las variables de la investigación. Lo que significa que a medida que aumenta los niveles de Internalización, se incrementa los niveles de Liderazgo Estratégico.

Figura 25

Diagrama de dispersión correspondiente a la prueba de hipótesis específica 4



Nota. Se visualiza el nivel de la correlación positiva de la dimensión Internalización y Liderazgo Estratégico. El patrón resultante del análisis muestra que los datos están dispersos y cerca de la línea recta.

## Capítulo V: Discusión de resultados

Los resultados de esta investigación revelan una alta correlación positiva entre la Gestión del Conocimiento y el Liderazgo Estratégico en los maestrandos de Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra en el Ejército del Perú. Con un p-valor de 0.000, significativamente inferior al nivel de significancia de 0.005, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, lo que confirma que existe una relación directa y estadísticamente significativa entre las variables. El coeficiente de correlación de 0.785, obtenido mediante la prueba de Tau b de Kendall, sugiere que a medida que se fortalece la Gestión del Conocimiento, se promueve un incremento en los niveles de Liderazgo Estratégico, destacando la importancia de ambos elementos en el desarrollo de competencias estratégicas en contextos militares.

En comparación con investigaciones previas, se observan tanto similitudes como diferencias en los hallazgos. Por ejemplo, Vera (2022) destaca que el liderazgo estratégico, al ser correctamente comprendido y aplicado, resulta crucial para el éxito en el ámbito militar. La correcta gestión del conocimiento facilita el liderazgo efectivo. Sin embargo, mientras Vera se centra en el desarrollo de competencias y roles específicos de los líderes militares, nuestra investigación pone en primer plano la relación entre la Gestión del Conocimiento y el liderazgo estratégico de manera general. Por su parte, Jara (2021) también confirma una correlación positiva significativa entre la Gestión del Conocimiento y el liderazgo estratégico, aunque en un contexto de salud pública. A través de un coeficiente de correlación de Pearson de 0.857, Jara sugiere que estos conceptos están estrechamente vinculados en organizaciones que requieren adaptabilidad y aprendizaje continuo. La diferencia principal radica en que el enfoque de nuestra investigación, al estar en un entorno académico-militar, ofrece una perspectiva sobre el rol del conocimiento en la estrategia y la geopolítica, áreas que no fueron exploradas en el estudio de Jara. En un contexto internacional, González-Campo et al. (2020) muestran que los estilos de liderazgo afectan de manera diversa la gestión del conocimiento, con efectos distintos dependiendo del tipo de liderazgo. Este estudio identificó que el liderazgo tiene un impacto significativo en la gestión del conocimiento, lo cual contrasta con los hallazgos en la presente investigación, que muestran una relación significativa.

La metodología utilizada en este estudio se asemeja en gran medida con los enfoques cuantitativos de Jara (2021) y Condori (2019), pero con algunas distinciones importantes. La presente investigación utilizó la prueba de Tau b de Kendall para medir la relación entre las variables, debido a la naturaleza ordinal de los datos, lo que difiere de los coeficientes de correlación de Pearson usados en estudios anteriores. Además, mientras

Jara empleó un enfoque transversal en un contexto de salud pública y Condori en un contexto educativo. La presente investigación se desarrolla en una población militar-académica, lo que introduce diferencias importantes en términos de los valores y competencias analizados. Estos contextos presentan características únicas que afectan las dinámicas de gestión del conocimiento y liderazgo, pues los entornos militares requieren un tipo de liderazgo estratégico más enfocado en la toma de decisiones rápidas y en la cohesión estructural.

Al comparar los contextos nacionales e internacionales, se destaca que nuestra investigación proporciona una perspectiva distintiva en el contexto militar del Ejército del Perú. Diferente del entorno civil y académico abordado en estudios como el de Quispe (2021). En su investigación, Quispe explora la relación entre gestión del conocimiento e innovación organizacional en una universidad peruana, subrayando la importancia del conocimiento en el desarrollo de nuevas estrategias y prácticas. Aunque similar en su enfoque de gestión del conocimiento, nuestra investigación se diferencia al analizar cómo el liderazgo estratégico se ve influenciado por la gestión del conocimiento en un contexto de alto control jerárquico y disciplina.

El estudio de Phineas-Phaladi (2021) en empresas estatales africanas añade otra dimensión a la discusión, al identificar la falta de integración entre la gestión del conocimiento y los recursos humanos. En comparación, nuestra investigación demuestra cómo el liderazgo estratégico dentro de un marco militar está interconectado de manera intrínseca con la gestión del conocimiento, sin que se perciban las mismas deficiencias estructurales encontradas en empresas estatales. La evidencia presentada sugiere que, en entornos donde la gestión del conocimiento está formalmente integrada, como es el caso de la Escuela Superior de Guerra, los beneficios sobre el liderazgo estratégico son claramente perceptibles.

Las teorías utilizadas en la presente investigación son las de Max Weber sobre el poder y la dominación, que establece la importancia de la legitimidad del poder para garantizar la obediencia y colaboración en un sistema organizacional, encuentra sustento en los hallazgos de Vera (2022) sobre el liderazgo estratégico en el Ejército. Vera subraya que el poder legítimo, basado en un conocimiento profundo del liderazgo estratégico, es esencial para un desarrollo institucional efectivo. Esta idea respalda el enfoque de Weber en la necesidad de un poder legítimo, especialmente en contextos militares donde la autoridad y el cumplimiento de las órdenes son cruciales para la estabilidad y eficacia de la organización.

Asimismo, Condori (2019) destaca cómo una estructura de liderazgo legítima y comprometida contribuye a mejorar la gestión del conocimiento en instituciones educativas, revelando que el liderazgo efectivo genera una cooperación voluntaria, alineada con la dominación legal descrita por Weber. Este antecedente refuerza la teoría al mostrar cómo el poder estructurado y legitimado no solo asegura la obediencia, sino que también facilita la transferencia de conocimiento, un aspecto central en el liderazgo estratégico.

Por otro lado, teoría de la espiral del conocimiento de Nonaka y Takeuchi se ve reflejada en el estudio de Jara (2021), quien investigó la relación entre gestión del conocimiento y liderazgo estratégico en un centro de salud. Los resultados de Jara confirmaron una alta presión entre estas variables, resaltando que una gestión efectiva del conocimiento, basada en procesos de socialización, externalización, combinación e internalización, es clave para un liderazgo estratégico sólido. Este hallazgo se alinea con el modelo SECI, en el que el conocimiento tácito se convierte en explícito y se difunde dentro de la organización, promoviendo una adaptación continua y efectiva.

El trabajo de González-Campo et al. (2020), que analiza el impacto de diferentes estilos de liderazgo en la gestión del conocimiento en universidades colombianas, también respalda la teoría de Nonaka y Takeuchi. González-Campo y colaboradores encuentran que el liderazgo transformador favorece la creación y gestión del conocimiento. Esta idea conecta directamente con el modelo de Nonaka, en el que los procesos de conversión del conocimiento facilitan la innovación organizacional y la eficacia en la gestión del conocimiento en instituciones educativas.

El modelo de cambio de Kotter, que propone un proceso estructurado y secuencial para gestionar transformaciones organizacionales, se ve respaldado por los hallazgos de Phineas-Phaladi (2021) en su investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas estatales africanas. Su estudio revela que una estructura formal para la gestión del cambio es fundamental para reducir la pérdida de conocimiento organizacional y asegurar la efectividad a largo plazo. Este antecedente resalta la necesidad de establecer un sentido de urgencia, crear una coalición de cambio y consolidar el cambio en la cultura organizacional, pasos que Kotter describe como fundamentales para una transformación exitosa. Además, Quispe (2021) demuestra que la gestión del conocimiento y la innovación organizacional están estrechamente ligadas en entornos universitarios. Los hallazgos sugieren que un enfoque de cambio estructurado y continuo, como el modelo de Kotter, fomenta un entorno propicio para la innovación y adaptación organizacional. Esta

evaluación entre cambio e innovación respalda la utilidad del modelo de Kotter para instituciones que buscan un liderazgo estratégico adaptativo y eficaz.

El modelo de liderazgo estratégico de Vargas y Guillén es esencial para entender la implementación de un liderazgo orientado al desarrollo continuo en organizaciones militares y educativas. La investigación de Condori (2019), que subraya la influencia de un liderazgo efectivo en la gestión del conocimiento, valida los principios de Vargas y Guillén al demostrar que el liderazgo estratégico promueve la eficacia y operativa académica en instituciones educativas. Esto refuerza el enfoque de Vargas y Guillén en el liderazgo estratégico como un proceso de planificación, toma de decisiones y movilización del conocimiento. El estudio de Quispe (2021) también coincide con el modelo de Vargas y Guillén, pues destaca cómo un liderazgo comprometido con la innovación y la gestión del conocimiento puede mejorar la adaptabilidad y rendimiento de una organización. Esta idea respalda la propuesta de Vargas y Guillén de que el liderazgo estratégico debe estar orientado no solo a la autoridad, sino a la promoción de competencias y la flexibilidad ante desafíos emergentes.

## Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones

### 6.1. Conclusiones

La investigación confirma una relación positiva alta entre la Gestión del Conocimiento y el Liderazgo Estratégico en los maestrandos de Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima – 2024, con un coeficiente de 0,785 y un nivel de significancia de 0,000 ( $p < 0,005$ ). Estos resultados demuestran que un aumento en la calidad de la gestión del conocimiento está asociado con mejoras en los niveles de liderazgo estratégico, fortaleciendo así la hipótesis alterna. Este resultado es significativo para el desarrollo de programas formativos dentro de la Escuela Superior de Guerra, ya que enfatiza la necesidad de integrar prácticas de gestión del conocimiento como base para fortalecer el liderazgo estratégico en contextos militares.

Se encontró una correlación positiva alta entre la Socialización y el Liderazgo Estratégico, con un coeficiente de 0,654 y un nivel de significancia de 0,000. Los resultados sugieren que el intercambio de conocimiento a través de la socialización es crucial para desarrollar habilidades de liderazgo estratégico. Este resultado subraya la importancia de crear espacios para la interacción y el aprendizaje compartido en el ámbito educativo militar, promoviendo un ambiente donde el conocimiento pueda transferirse de forma natural entre pares.

La externalización mostró una relación positiva moderada con el Liderazgo Estratégico, con un coeficiente de 0,598 y un nivel de significancia de 0,000. Este resultado indica que la conversión de conocimiento tácito en explícito contribuye al desarrollo del liderazgo estratégico, aunque con una influencia menos pronunciada que otras dimensiones. Este resultado obtenido sugiere que, si bien el proceso de externalización es valioso, su efectividad en contextos de liderazgo militar podría beneficiar de estrategias que acompañen la documentación de conocimientos con aplicaciones prácticas. Así, el diseño de políticas para registrar conocimientos clave en documentos y guías accesibles podría facilitar la transferencia del conocimiento acumulado en la organización y mejorar la toma de decisiones informadas.

Los resultados revelan una correlación positiva alta entre la Combinación y el Liderazgo Estratégico, con un coeficiente de 0,785 y un nivel de significancia de 0,000. Este hallazgo destaca que la integración y reconfiguración del conocimiento explícito a través de la combinación tiene un impacto significativo en las capacidades de liderazgo estratégico. Esto implica que los líderes estratégicos se benefician considerablemente de

la síntesis de información diversa para la toma de decisiones fundamentadas.

Finalmente, la investigación identificó una clasificación positiva moderada entre la Internalización y el Liderazgo Estratégico, con un coeficiente de 0,620 y un nivel de significancia de 0,000. Este resultado sugiere que la transformación del conocimiento explícito en tácito, a través de la internalización, tiene un efecto positivo en el desarrollo del liderazgo estratégico. La internalización permite que los estudiantes asimilen y adapten el conocimiento en sus propias prácticas, lo cual es fundamental para fortalecer habilidades de liderazgo estratégico en entornos reales. Esta conclusión resalta la importancia de proporcionar experiencias prácticas y simulaciones en la formación de los maestrandos, permitiendo que el conocimiento adquirido se incorpore en sus competencias personales de liderazgo

## 6.2. Recomendaciones

Se recomienda a la Escuela Superior de Guerra implementar programas de capacitación que integren la gestión del conocimiento como una competencia esencial. Estos programas deben enfocarse en desarrollar habilidades que permitan a los maestrandos identificar, organizar y aplicar conocimientos en el nivel estratégico para mejorar la capacidad de liderazgo, asimismo que se facilite la interacción y el intercambio de ideas entre los maestrandos, mediante seminarios, mesas redondas y talleres grupales que fomenten la colaboración, permitiendo que los participantes desarrollen habilidades de liderazgo a través del aprendizaje compartido.

Se recomienda a la Escuela Superior de Guerra implementar mecanismos que faciliten a los maestrandos la conversión de su conocimiento tácito en explícito. Esto podría lograrse mediante la redacción de artículos, la elaboración de informes estratégicos y la presentación de proyectos. Además, la producción y publicación de estos trabajos en revistas científicas o militares de alto impacto estratégico permitiría que el conocimiento generado esté disponible y accesible para todos los miembros del grupo, enriqueciendo así el acervo colectivo y fomentando el aprendizaje compartido. Estos esfuerzos, además, servirían de base sólida para investigaciones futuras, aportando insumos valiosos y profundizando en áreas estratégicas de interés para la comunidad académica y militar.

Se recomienda a los maestrandos de la Escuela Superior de Guerra fomentar actividades que promuevan la recopilación y análisis de información de diversas fuentes, integrándola en el desarrollo de nuevas estrategias y soluciones. Para ello, se podrían realizar ejercicios de análisis de casos y proyectos colaborativos que requieran la aplicación de múltiples perspectivas. Además, se sugiere a la Escuela Superior de Guerra impulsar la investigación y crear un centro especializado para el estudio y seguimiento del acontecer geopolítico, estratégico, y de conflictos armados, entre otros temas de relevancia. Este centro no solo fortalecería la investigación aplicada, sino que también serviría como un recurso para la formación continua y el análisis estratégico.

Se recomienda a la Escuela Superior de Guerra que los programas educativos incluyan métodos que faciliten la transformación del conocimiento explícito en tácito. Esto puede lograrse mediante actividades de simulación, prácticas en entornos reales y análisis de casos de estudio que permitan a los maestrandos aplicar lo aprendido en situaciones prácticas, fortaleciendo sus habilidades de liderazgo. Además, se sugiere que la Escuela Superior de Guerra incorpore sistemas de software modernos para la integración de información exacta, optimizando así el acceso y la aplicación del conocimiento.

## Referencias

- Aiken, L. (1980). Content validity and reliability of single items or questionnaires. *Educational and Psychological Measurement*, 40, 955-959. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/001316448004000419>
- Aragón, J., & Sánchez, D. (2022). *Poder, dominación y legitimidad apuntes conceptuales para una agenda de investigación*. Instituto de Estudios Peruanos, IEP.
- Barrantes, R. (2002). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. [https://sec6beb2e224aad69.jimcontent.com/download/version/1472044734/module/8423476870/name/Libro\\_Investigacion\\_camino\\_conocimiento\\_Barrantes.pdf](https://sec6beb2e224aad69.jimcontent.com/download/version/1472044734/module/8423476870/name/Libro_Investigacion_camino_conocimiento_Barrantes.pdf)
- Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación. Pearson. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales.
- Bernal-García, Salamanca , D., Pérez, N., & Quemba, M. (2018). Validez de contenido por juicio de expertos de un instrumento para medir percepciones físico-emocionales en la práctica de disección anatómica. *Educación Médica*, 2(16), 349-356. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.edumed.2018.08.008>
- Charan, R. (2021). Repensar la ventaja competitiva: Nuevas reglas para la era digital. Liderazgo, Ejecución e Innovación en Tiempos Desafiantes: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=fyw1EAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=Ram+Charan+liderazgo+estrategico&ots=iGNYSscpfm&sig=F2f\\_raLm6ko\\_Oof3gN7gP8Epb8U#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=fyw1EAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=Ram+Charan+liderazgo+estrategico&ots=iGNYSscpfm&sig=F2f_raLm6ko_Oof3gN7gP8Epb8U#v=onepage&q&f=false)
- COEDE. (2024). *La política educativa* . <https://jeduca.ejercito.mil.pe/coede-2/>
- Condori, Y. (2019). Liderazgo y gestión del conocimiento de los directivos del Instituto Superior Pedagógico Público de Puno. 1(2), 189-196. <https://revistainnovaeducacion.com/index.php/rie/article/view/27>
- Consejo Nacional de la Universidad Peruana. (1974). Cuadernos del CONUP. Instituto de Estudios Peruanos.
- Cruz, M., Lezama , M. Á., & Pico , B. (2017). Strategic Leadership in the Middle Management of the Federal Electricity Commission. *Mercados y negocios*(36), 97-

126. <https://www.redalyc.org/journal/5718/571864086005/html/>
- Dirección de Planeamiento del Ejército. (2022). *Metodología para la formulación del plan estratégico de desarrollo institucional*.
- ESG. (2023). *Diseño curricular de la Maestría en Estrategia y Geopolítica*. Lima.
- ESGE. (2023). *Guía metodológica para la elaboración de trabajos de investigación (2023-2025)*. <https://esge.edu.pe/wp-content/uploads/2023/05/3.-GUIA-METODOLOGICA-PARA-ELABORACION-DE-TRABAJOS-DE-INVEST.-2023-2025.pdf>
- Gonzalez-Campo, C. H., Garcia-Solarte, M., & Murillo-Vargas, G. (2020). Efecto de los estilos de liderazgo en la gestión del conocimiento en las Instituciones de Educación Superior. *Prisma Social*(31), 283-303. <https://revistaprismasocial.es/article/view/3902>
- Jara , I. F. (2021). *Gestión del conocimiento y liderazgo estratégico del personal en el Centro de Salud Santa María- San Juan de Lurigancho- 2021*. [Tesis de maestría , Universidad Cesar Vallejo] . <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/58573>
- Kotter, J. (1995). Modelo de Kotter de gestión del cambio en 8 pasos. <https://apps.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w24465w/Modelo-de-Kotter-gestion-del-cambio.pdf>
- Kotter, J. (1999). La verdadera labor de un lider. <https://rionegro.gov.ar/download/archivos/00002740.pdf>
- Landis, J., & Koch, G. (1997). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159-174. <https://doi.org/10.2307/2529310>
- López, J. A., De la Garza, M. T., & Zavala , M. A. (2018). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *30*(75), 57-70. <https://www.redalyc.org/journal/818/81862627006/html/#B10>
- Martínez, H. (2010). Legitimidad, dominación y derecho en la teoría sociológica del Estado de Max Weber. *12*(1), 405-427.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-05792010000100018](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-05792010000100018)

Nonaka , I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford.  
<https://global.oup.com/academic/product/the-knowledge-creating-company-9780195092691?cc=pe&lang=en&>

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Institute*, 5(1), 14-37. <https://www.jstor.org/stable/2635068>

O'dell, , C., & Grayson, J. (2012). <https://booksandmore.jo/product/if-only-we-knew-what-we-know-the-transfer-of-internal-knowledge-and-best-practice/>

Passoni, L., & Sanfrillo, A. (s.f). Un modelo de gestión del conocimiento en los departamentos académicos. <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1219/1/01134.pdf>

Penfield, R., & Giacobbi, P. (2009). Aplicación de un intervalo de confianza de puntuación al índice de relevancia del contenido de los ítems de Aiken. *Medición en Educación Física y Ciencias del Ejercicio*, 8(4).  
[https://doi.org/https://doi.org/10.1207/s15327841mpee0804\\_3](https://doi.org/https://doi.org/10.1207/s15327841mpee0804_3)

Phineas-Phaladi, M. . (2021). *Framework for integrating knowledge management and human resource management for the reduction of organisational knowledge loss in selected south african state-owned enterprises*. [Tesis de Doctorado, Universidad de Sudáfrica]. [https://www.researchgate.net/profile/Luis-Camacho-28/publication/376517169\\_2023\\_ALBUS\\_Conference\\_Proceedings/links/657b8d766610947889cc9955/2023-ALBUS-Conference-Proceedings.pdf#page=102](https://www.researchgate.net/profile/Luis-Camacho-28/publication/376517169_2023_ALBUS_Conference_Proceedings/links/657b8d766610947889cc9955/2023-ALBUS-Conference-Proceedings.pdf#page=102)

Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). Plan de implementación de la política nacional de modernización de la Gestión Pública. [https://www.ana.gob.pe/sites/default/files/plan-implementacion\\_pnmgp.pdf](https://www.ana.gob.pe/sites/default/files/plan-implementacion_pnmgp.pdf)

Quispe , E. (2021). *Gestión del conocimiento e innovación organizacional en los docentes de La Universidad Nacional Federico Villarreal*. [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico].  
[https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3095/QuispeEdwin\\_Tesis\\_maestria\\_2021.pdf?sequence=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3095/QuispeEdwin_Tesis_maestria_2021.pdf?sequence=1)

Rodríguez-Ponce, E., Muñoz-Fritis, C., Pedraja-Rejas, L., & Araneda-Guirriman, C. (2022).

Knowledge management and organizational culture in Chilean higher education institutions. *Revista chilena de ingeniería*, 30(2), 266-278.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8560917>

Sánchez , F. A. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*. <http://www.scielo.org.pe/pdf/ridu/v13n1/a08v13n1.pdf>

Sanchez, F. (2020). *Estadística para tesis y uso del SPSS*.

Vargas, J. G., & Guillén, I. J. (2005). Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones. *Estudios gerenciales*, 21(94), 65-80.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232005000100004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232005000100004&script=sci_arttext)

Venturo , A. S., & Oscanoa , S. A. (2021). Una aproximación teórica sobre la gestión del conocimiento. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 8(1), 99 - 109.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.17162/riva.v8i1.1634>

Vera , P. E. (2022). Liderazgo Estratégico en el Ejército. *Seguridad y poder terrestre*, 1(1).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.56221/spt.v1i1.8>

# ANEXOS



# ANEXO 1



## MATRIZ DE CONSISTENCIA

## Matriz de consistencia

Preguntas de la Investigación	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Qué relación existe entre la Gestión del Conocimiento y Liderazgo Estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima – 2024?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la socialización y liderazgo estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la escuela superior de guerra, Lima – 2024?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre la Gestión del Conocimiento y Liderazgo Estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima – 2024</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Identificar la relación que existe entre la socialización y liderazgo estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la escuela superior de guerra, Lima – 2024</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>La Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con el Liderazgo Estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima – 2024</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>La socialización se relaciona significativamente con el liderazgo estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima – 2024</p>	<p><b>Variable 1</b></p> <p>Gestión del conocimiento</p>	<p>Socialización</p> <p>Externalización</p> <p>Combinación</p> <p>Internalización</p> <p>Desempeño visionario</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Interacción en equipos</li> <li>– Colaboración en equipos</li> <li>– Promueve la proactividad y actividades de equipo</li> <li>– Pensamiento intencionado</li> <li>– Informes de capacidad de análisis</li> <li>– Diseño estrategias</li> <li>– Uso de estrategias de capacitación</li> <li>– Uso de métodos de caso</li> <li>– Uso de herramientas</li> <li>– Estrategias visionarias</li> </ul>	<p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Tipo:</b> Básica</p> <p><b>Nivel:</b> Descriptivo-Correlacional</p> <p><b>Diseño de investigación</b> de</p> <p>No experimental</p>

<p>¿Cuál es la relación que existe entre la externalización y liderazgo estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la escuela superior de guerra, Lima – 2024?</p>	<p>Identificar la relación que existe entre la externalización y liderazgo estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la escuela superior de guerra, Lima – 2024</p>	<p>La externalización se relaciona significativamente con el liderazgo estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima – 2024</p>	<p><b>Variable 2</b></p> <p>Liderazgo Estratégico</p>	<p>Orientación al proceso y al cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pensamiento estratégico</li> <li>– Auto conocimiento</li> </ul>	
<p>¿Cuál es la relación que existe entre la combinación y liderazgo estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la escuela superior de guerra, Lima – 2024?</p>	<p>Identificar la relación que existe entre la combinación y liderazgo estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la escuela superior de guerra, Lima – 2024</p>	<p>La combinación se relaciona significativamente con el Liderazgo Estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima – 2024</p>		<p>Promueve la confianza y el compromiso</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Flexibilidad</li> <li>– Comunicación estratégica</li> </ul>	
<p>¿Cuál es la relación que existe entre la internalización y liderazgo estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la escuela superior de guerra, Lima – 2024?</p>	<p>Identificar la relación que existe entre la internalización y liderazgo estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la escuela superior de guerra, Lima – 2024</p>	<p>La internalización se relaciona significativamente con el Liderazgo Estratégico en maestrandos de estrategia y geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima – 2024</p>		<p>Capitaliza conocimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pensamiento creativo</li> <li>– Pensamiento crítico</li> <li>– Pensamiento sistémico</li> <li>– Razonamiento ético</li> <li>– Mejora continua</li> <li>– Innovación en el trabajo</li> <li>– Actividades modernas</li> <li>– Competencias y habilidades</li> </ul>	
				<p>Fomenta la creatividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Competencias y habilidades</li> </ul>	
				<p>Impulsa la productividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Actividades modernas</li> </ul>	
				<p>Valora la congruencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conocimiento de normatividad funcional</li> <li>– Cumplimiento de procesos</li> </ul>	
				<p>Favorece el respeto mutuo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Apertura al</li> </ul>	

				<p>Capitaliza la diversidad</p> <p>Anticipa los cambios</p> <p>Dirige e integra equipos de trabajo</p> <p>Reconoce la colaboración</p> <p>Opera globalmente</p> <p>Fomenta el capital humano</p>	<p>diálogo</p> <p>– Diversidad como beneficio</p> <p>– Pronóstico basado en escenarios</p> <p>– Integración de equipos</p> <p>– Valoración de cultura organizacional</p> <p>– Comprensión del entorno</p> <p>– Capacitación y desarrollo</p>	
--	--	--	--	--	--	--

## ANEXO 2



## INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Instrumentos de investigación (variable: Gestión del Conocimiento)

N°



## Maestría en estrategia y geopolítica

### Lista de cotejo de gestión del conocimiento

Objetivo: El presente instrumento, una lista de cotejo, está diseñada para evaluar la gestión del conocimiento de los maestrandos de la Escuela Superior de Guerra. La lista de cotejo facilita una evaluación detallada y sistemática de las competencias adquiridas por los maestrandos.

Lista de cotejo administrado por el investigador.

N°	Ponderación %	Ítems	Cotejo/cumplimiento	
			No cumple (0)	Si cumple (1)
<b>Dimensión 1: Socialización</b>				
<b>Interacción</b>				
1	7.7%	Capacidad de expresión (establece interacción socio-comunicativa).		
<b>Colaboración en equipos</b>				
2	7.7%	Propicia un ambiente de creatividad		
3	7.7%	Propicia un ambiente de desarrollo colaborativo		
<b>Promueve la proactividad y actividades de equipo</b>				
4	7.7%	Lidera el trabajo en equipo		
5	7.7%	Promueve la proactividad		
<b>Dimensión 2: Externalización</b>				
<b>Pensamiento intencionado</b>				
6	7.7%	Dirige su atención, esfuerzo y recursos mentales hacia la consecución de un objetivo específico		
7	7.7%	Planifica las acciones necesarias para alcanzar una meta		
<b>Informes</b>				

8	7.7%	Elabora informes de gestión, manuales, directivas, etc.		
<b>Capacidad de análisis</b>				
9	7.7%	Analiza de manera integral los aspectos políticos, económicos, militares y sociales en el marco de la seguridad y defensa nacional		
<b>Dimensión 3: Combinación</b>				
<b>Diseño estrategias</b>				
10	7.7%	Diseña estrategias relacionadas a las operaciones y acciones militares.		
<b>Dimensión 4: Internalización</b>				
<b>Uso de estrategias de capacitación</b>				
11	7.7%	Utiliza estrategias de enseñanza como el aprendizaje Basado en Problemas (ABP)		
<b>Uso de métodos de caso</b>				
12	7.7%	Aplica análisis y discusión de experiencias y situaciones de la vida real a través del método de casos)		
<b>Uso de herramientas</b>				
13	7.7%	Utiliza estrategias aprendizaje basado en la Investigación (ABI)		

Instrumentos de investigación (variable: Liderazgo Estratégico)



## Maestría en estrategia y geopolítica

N°

### Lista de cotejo de Liderazgo estratégico

Objetivo: El presente instrumento, una lista de cotejo, está diseñada para evaluar el liderazgo estratégico de los maestrandos de la Escuela Superior de Guerra. La lista de cotejo facilita una evaluación detallada y sistemática de las competencias adquiridas por los maestrandos.

Lista de cotejo administrado por el investigador.

N°	Ponderación %	Ítems	Cotejo/cumplimiento	
			No cumple (0)	Si cumple (1)
<b>Dimensión 1: Desempeño visionario</b>				
<b>Estrategias visionarias</b>				
1	3.33%	Propone estrategias visionarias basado en escenarios y comunicación estratégica		
<b>Pensamiento estratégico</b>				
2	3.33%	Realiza una síntesis creativa y holística de los factores clave que afectan a una organización y su entorno		
3	3.33%	Orienta su esfuerzo en las tareas de visualización, alineación y cambio		
<b>Auto conocimiento</b>				
4	3.33%	Comprende sus fortalezas y el impacto de sus acciones		
5	3.33%	Comprende sus debilidades y el impacto de sus acciones		
<b>Dimensión 2: Orientación al proceso y al cliente</b>				
<b>Flexibilidad</b>				
6	3.33%	Gestiona los intereses contrapuestos de las partes involucradas en las decisiones importantes.		
<b>Dimensión 3: Promueve la confianza y el compromiso</b>				
<b>Comunicación estratégica</b>				

7	3.33%	Reconoce la importancia de la información, el dialogo, la comunicación interna y la narrativa para el logro de objetivos		
8	3.33%	Comprende las percepciones, actitudes, creencias y comportamientos del entorno externo		
<b>Dimensión 4: Capitaliza conocimientos</b>				
<b>Pensamiento creativo</b>				
9	3.33%	Desarrolla nuevas ideas, soluciones innovadoras y conceptos que son efectivos para resolver situaciones complejas		
<b>Pensamiento crítico</b>				
10	3.33%	Analiza otros puntos de vista y evalúa las opciones generadas para aumentar la probabilidad de un resultado deseable		
<b>Pensamiento sistémico</b>				
11	3.33%	Demuestra comprensión de cómo diferentes partes o componentes del sistema organizacional interactúan entre sí		
<b>Razonamiento ético</b>				
12	3.33%	Toma decisiones considerando la ética como conjunto de principios y valores que guían su comportamiento		
<b>Mejora continua</b>				
13	3.33%	Promueve la capacitación y actualización cognitiva de los integrantes de la organización		
<b>Dimensión 5: Fomenta la creatividad</b>				
<b>Innovación en el trabajo</b>				
14	3.33%	Busca y explota información de manera creativa para la innovación		
<b>Actividades modernas</b>				
15	3.33%	Sugiere actividades novedosas que agilizan y optimizan su trabajo		
<b>Dimensión 6: Impulsa la productividad</b>				
<b>Competencias y habilidades</b>				
16	3.33%	Aplica competencias para lograr eficientemente los objetivos y/o metas de la organización.		
17	3.33%	Aplica habilidades técnicas para lograr eficientemente los objetivos y/o metas de la organización.		
<b>Dimensión 7: Valora la congruencia</b>				
<b>Conocimiento de normatividad funcional</b>				
18	3.33%	Cumple las normas y disposiciones que regulan la interacción de su organización con el entorno estratégico.		
<b>Cumplimiento de procesos</b>				

19	3.33%	Actúa de acuerdo a los procesos institucionales o de otra índole		
<b>Dimensión 8: Favorece el respeto mutuo</b>				
<b>Apertura al diálogo</b>				
20	3.33%	Realiza consenso para tomar acciones coordinadas		
21	3.33%	En situaciones laborales fuera de control, actúa con prudencia y respeto		
<b>Dimensión 9: Capitaliza la diversidad</b>				
<b>Diversidad como beneficio</b>				
22	3.33%	Comprende la complejidad del entorno y equilibra las necesidades para alcanzar los objetivos organizacionales.		
<b>Dimensión 10: Anticipa los cambios</b>				
<b>Pronóstico basado en escenarios</b>				
23	3.33%	Utiliza pronósticos basados en escenarios		
24	3.33%	Realiza un monitoreo constante del entorno externo		
<b>Dimensión 11: Dirige e integra equipos de trabajo</b>				
<b>Integración</b>				
25	3.33%	Permite la franqueza constructiva, la retroalimentación honesta y la resiliencia entre todos los miembros de la organización		
<b>Liderazgo de equipos</b>				
26	3.33%	Desarrolla habilidades que vayan más allá de las competencias básicas de liderazgo		
<b>Dimensión 12: Reconoce la colaboración</b>				
<b>Valoración</b>				
27	3.33%	Valora la participación de sus colaboradores		
<b>Cultura organizacional</b>				
28	3.33%	Reconoce los valores, las expectativas de las personas en la organización		
<b>Dimensión 13: Opera globalmente</b>				
<b>Comprensión del entorno</b>				
29	3.33%	Demuestra una comprensión detallada del entorno nacional e internacional en el marco de las relaciones civil – militar		
<b>Dimensión 14: Fomenta el capital humano</b>				
<b>Capacitación y desarrollo</b>				
30	3.33%	Promueve y proporciona las herramientas necesarias para el desarrollo profesional de los miembros de su organización		

## ANEXO 3



## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Proceso de validación del instrumento

Juicio de tres expertos de la variable 1: Gestión del Conocimiento

Juicio de experto 01: Doctora Liliana RODRIGUEZ SAAVEDRA

**JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN**

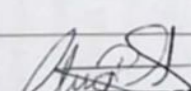
Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde	Nombre del instrumento	Autor del instrumento
Rodriguez Saavedra Liliana	ESGE	Lista de Cotejo	Christian Lamas
<b>Título de la Investigación:</b> "Gestión del Conocimiento y Liderazgo Estratégico en Maestrandos de Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima 2024"			

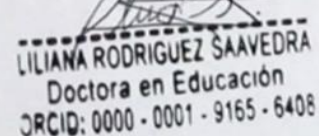
**I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:**

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

**II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:**  
Instrumento Válido

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 99%

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
ESGE 23/08/2024	07519390		96773400

  
 LILIANA RODRIGUEZ SAAVEDRA  
 Doctora en Educación  
 ORCID: 0000 - 0001 - 9165 - 6408





## Estimación e interpretación del coeficiente de validez de contenido V de Aiken

## Variable 1: Gestión del Conocimiento

Variables	Ítem	Categorías	Juez			Total Promedio jueces	V de Aiken x-1/4	Validez por ítems ESCALAS	V de Aiken Total Var.
			1	2	3				
Gestión del conocimiento	P1	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	1.00
	P2	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P3	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P4	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P5	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P6	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P7	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P8	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P9	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P10	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P11	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P12	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P13	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P1	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P2	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P3	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P4	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P5	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P6	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P7	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P8	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P9	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P10	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P11	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P12	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P13	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P1	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P2	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P3	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P4	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P5	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P6	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P7	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P8	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P9	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P10	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P11	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P12	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P13	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente	

Para la validez de contenido V de Aiken de la variable Gestión del Conocimiento se ha considerado la evaluación de tres expertos quienes validaron el instrumento de investigación (Aiken, 1980). Se compatibilizaron las escalas del formato de juicio de experto de la ESGE (2023) con las siguientes correspondencias: Pobre y leve (deficiente); aceptable (regular); moderada (bueno); considerable (muy bueno); y, Casi perfecta (Excelente), para interpretar el coeficiente de V de Aiken. Estas adaptaciones fueron basadas en la fuerza de concordancia de Landis y Koch (1977), tomado de Bernal-García et al. (2018).

La tabla presenta un análisis de validez de contenido evaluando ítems asociados a las variables "Gestión del conocimiento" en tres categorías: claridad, coherencia y relevancia. Cada ítem fue evaluado por tres jueces, quienes otorgaron puntuación de 5. El resultado del cálculo de V de Aiken es 1.00 para cada ítem, lo que indica "Excelente".

Proceso de validación del instrumento

Juicio de tres expertos de la variable 2: Liderazgo Estratégico

**Juicio de experto 01: Doctora Liliana RODRIGUEZ SAAVEDRA**

### JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde	Nombre del instrumento	Autor del instrumento
Rodriguez Saavedra Liliana	ESGE	Lista de Cotejo	Christian Llamas
Título de la Investigación: "Gestión del conocimiento y Liderazgo Estratégico en Maestrandos de Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima 2024"			

#### I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

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

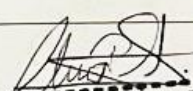
#### II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

Instrumento Valido

#### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

99%

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
ESGE 23/08/2024	07519390		961773400

  
LILIANA RODRIGUEZ SAAVEDRA  
Doctora en Educación  
ORCID: 0000-0001-9165-6408



### Juicio de experto 03: Doctor Ricardo ARBULU QUEVEDO

#### JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde	Nombre del Instrumento	Autor del Instrumento
Dr. Arbulu Quevedo Ricardo	ESGE	Lista de Cotes	Christian Laines
Título de la Investigación: Gestión del Conocimiento y liderazgo Estratégico en Maestrandos de Estratégica y Geopolítica de la			

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN: *Asula Superior de Guerra, Lima, 2024.*


CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE			
		00-20%				21-40%				41-60%				61-80%				81-100%			
		0	6	11	16	21	28	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																			X	
2. OBJETIVO	Está expresado en Capacidades observables																			X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																				X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento																				X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos cantidad Y calidad con respecto a las variables de investigación																				X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																			X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos de conocimiento																				X
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones																				X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																				X
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable																				X

II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

*Instrumento Válido*

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

97%

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
ESGE 05/08/2024	43669363		942994182

Estimación e interpretación del coeficiente de validez de contenido V de Aiken  
Variable 2: Liderazgo estratégico

Variables	Ítem	Categorías	Juez			Total Promedio jueces	V de Aiken x-1/4	Validez por ítems ESCALAS	V de Aiken Total Var.
			1	2	3				
Liderazgo estratégico	P1	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	1.00
	P2	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P3	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P4	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P5	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P6	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P7	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P8	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P9	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P10	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P11	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P12	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P13	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P14	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P15	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P16	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P17	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P18	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P19	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P20	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P21	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P22	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P23	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P24	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P25	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P26	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P27	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P28	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P29	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
	P30	Claridad	5	5	5	5	1.00	Excelente	
P1	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente		
P2	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente		
P3	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente		

P4	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P5	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P6	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P7	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P8	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P9	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P10	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P11	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P12	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P13	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P14	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P15	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P16	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P17	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P18	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P19	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P20	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P21	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P22	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P23	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P24	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P25	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P26	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P27	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P28	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P29	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P30	Coherencia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P1	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P2	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P3	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P4	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P5	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P6	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P7	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P8	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P9	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente

P10	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P11	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P12	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P13	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P14	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P15	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P16	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P17	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P18	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P19	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P20	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P21	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P22	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P23	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P24	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P25	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P26	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P27	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P28	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P29	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente
P30	Relevancia	5	5	5	5	1.00	Excelente

Para la validez de contenido V de Aiken de la variable Liderazgo Estratégico se ha considerado la evaluación de tres expertos quienes validaron el instrumento de investigación (Aiken, 1980). Se compatibilizaron las escalas del formato de juicio de experto de la ESGE (2023) con las siguientes correspondencias: Pobre y leve (deficiente); aceptable (regular); moderada (bueno); considerable (muy bueno); y, Casi perfecta (Excelente), para interpretar el coeficiente de V de Aiken. Estas adaptaciones fueron basadas en la fuerza de concordancia de Landis y Koch (1977), tomado de Bernal-García et al. (2018).

La tabla presenta un análisis de validez de contenido evaluando ítems asociados a las variables "Liderazgo Estratégico" en tres categorías: claridad, coherencia y relevancia. Cada ítem fue evaluado por tres jueces, quienes otorgaron puntuación de 5. El resultado del cálculo de V de Aiken es 1.00 para cada ítem, lo que indica "Excelente".

## ANEXO 4



## CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Proceso de confiabilidad

Prueba piloto Kuder Richardson 20 (KR20) - Variable: Gestión del Conocimiento

Maestrandos	PREGUNTAS GESTION DEL CONOCIMIENTO														
	GC1	GC2	GC3	GC4	GC5	GC6	GC7	GC8	GC9	GC10	GC11	GC12	GC13		
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
4	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	6	6
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
6	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	5	9
7	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	10
8	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
9	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	4	4
10	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	5	6
11	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	6	4
12	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	4
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
14	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
15	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	4	4
16	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
20	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
21	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
22	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
23	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	5	5
24	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
25	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
26	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	7	7
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
28	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
29	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	6	6
30	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
31	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
33	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
35	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
<b>Totales</b>	24	24	27	19	23	27	29	33	30	25	28	34	27		
p	0.69	0.69	0.77	0.54	0.66	0.77	0.83	0.94	0.86	0.71	0.80	0.97	0.77		
q	0.31	0.31	0.23	0.46	0.34	0.23	0.17	0.06	0.14	0.29	0.20	0.03	0.23		
p*q	0.22	0.22	0.18	0.25	0.23	0.18	0.14	0.05	0.12	0.20	0.16	0.03	0.18		
$\Sigma(p*q)$	2.14														
$\sigma^2$	10.88														
K	13														

Donde:  
 K = Número de ítems del instrumento  
 p= Porcentaje de personas que responde correctamente cada ítem.  
 q= Porcentaje de personas que responde incorrectamente cada ítem.  
 $\sigma^2$  = Varianza total del instrumento

$$r_{kr20} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum pq}{\sigma^2} \right)$$

KR-20	Interpretación
0,9 - 1	EXCELENTE
0,8 - 0,9	BUENA
0,7 - 0,8	ACEPTABLE
0,6 - 0,7	DEBIL
0,5 - 0,6	POBRE
< 0,5	INACEPTABLE

$\left( \frac{k}{k-1} \right) \rightarrow$

1.08

➤

0.80

➤

KR-20

0.870

El análisis de fiabilidad KR-20 es un estadístico que permite establecer la validez y confiabilidad del instrumento, los cuales se utilizan para variables nominales dicotómicas (Sanchez, 2020). El análisis de la tabla muestra el cálculo del coeficiente KR-20 para evaluar la confiabilidad de un conjunto de preguntas sobre la variable Gestión del Conocimiento. Se realizó los cálculos del KR-20 y muestra como resultado el índice de confiabilidad con un valor de 0.870 clasificado como "Buena". El instrumento demuestra ser confiable para evaluar la variable Gestión del Conocimiento en la unidad de análisis.

Proceso de confiabilidad

Prueba piloto Kuder Richardson 20 (KR20) Variable: Liderazgo estratégico

PREGUNTAS LIDERAZGO ESTRATEGICO																																	
Maestrand	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16	L17	L18	L19	L20	L21	L22	L23	L24	L25	L26	L27	L28	L29	L30			
1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	
2	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28	
3	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28	
4	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	15	
5	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	25	
6	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	14	
7	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	22	
8	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	23	
9	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	13	
10	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	14	
11	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	14	
12	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	13	
13	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28	
14	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	22	
15	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	14	
16	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28	
18	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25	
19	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	29	
20	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	20	
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28	
22	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	
23	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	14	
24	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	25	
25	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	26	
26	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	15	
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	
28	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	29	
29	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	14	
30	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	26	
31	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28
32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28
33	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	29
35	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28
Totales	28	30	21	20	17	24	28	30	18	27	25	12	32	25	22	24	25	31	31	30	30	29	32	32	31	15	28	29	32	32			
p	0.80	0.86	0.60	0.57	0.49	0.69	0.80	0.86	0.51	0.77	0.71	0.34	0.91	0.71	0.63	0.69	0.71	0.89	0.89	0.86	0.86	0.83	0.91	0.91	0.89	0.43	0.80	0.83	0.91	0.91			
q	0.20	0.14	0.40	0.43	0.51	0.31	0.20	0.14	0.49	0.23	0.29	0.66	0.09	0.29	0.37	0.31	0.29	0.11	0.11	0.14	0.14	0.17	0.09	0.09	0.11	0.57	0.20	0.17	0.09	0.09			
p*q	0.16	0.12	0.24	0.24	0.25	0.22	0.16	0.12	0.25	0.18	0.20	0.23	0.08	0.20	0.23	0.22	0.20	0.10	0.10	0.12	0.12	0.14	0.08	0.08	0.10	0.24	0.16	0.14	0.08	0.08			
Σ(p*q)	4.86																																
σ <sup>2</sup>	35.55																																
K	30																																

Donde:  
 K = Número de ítems del instrumento  
 p= Porcentaje de personas que responde correctamente cada ítem.  
 q= Porcentaje de personas que responde incorrectamente cada ítem.  
 σ<sup>2</sup> = Varianza total del instrumento

$$r_{kr20} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum pq}{\sigma^2} \right)$$

KR-20	Interpretación
0,9 - 1	EXCELENTE
0,8 - 0,9	BUENA
0,7 - 0,8	ACEPTABLE
0,6 - 0,7	DÉBIL
0,5 - 0,6	POBRE
< 0,5	INACEPTABLE

$$\left( \frac{k}{k-1} \right) \Rightarrow 1.03$$

$$\left( 1 - \frac{\sum pq}{\sigma^2} \right) \Rightarrow 0.86$$

$$\Rightarrow KR-20 \quad 0.893$$

El análisis de fiabilidad KR-20 es un estadístico que permite establecer la validez y confiabilidad del instrumento, los cuales se utilizan para variables nominales dicotómicas (Sanchez, 2020). El análisis de la tabla muestra el cálculo del coeficiente KR-20 para evaluar la confiabilidad de un conjunto de preguntas sobre la variable Liderazgo Estratégico. Se realizó los cálculos del KR-20 y muestra como resultado el índice de confiabilidad con un valor de 0.893 clasificado como "Buena". El instrumento demuestra ser confiable para evaluar la variable Liderazgo Estratégico en la unidad de análisis.

## ANEXO 5



**AUTORIZACIÓN PARA LA  
RECOLECCIÓN DE DATOS**

## Autorización para la recolección de datos

Lima, 18 de Julio del 2024

Memorándum N° 023 /ESGE

Señor Coronel de Infantería  
José ANGULO ARGUEDAS  
Sub director de la Escuela Superior de Guerra del Ejército

Asunto : Autorización para brindar facilidades al personal que se indica.

Ref. : a) Reglamento General de Investigación de la ESGE-EPG.  
c) Reglamento para la obtención del grado académico de Maestro en Ciencias Militares.

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para hacer de su conocimiento que en atención a los documentos de la referencia, esta dirección autoriza brindar las facilidades para el levantamiento de datos e información al **CRL INF LAYNES CAMPOBLANCO Christian Gabriel**, estudiante del XV Programa de Alto Mando (PAME), con la finalidad de realizar el trabajo de campo de la investigación correspondiente a la Tesis denominada: **“GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN MAESTRANDOS DE ESTRATEGIA Y GEOPOLÍTICA DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA, LIMA – 2024”**.

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para expresarle mis sentimientos de consideración y deferente estima personal.

Dios Guarde a Ud.



  
O- 224724171 A+  
JUAN KENNETH VALVERDE VIRHUEZ  
General Brigada  
Director de la Escuela Superior de Guerra del  
Ejército Escuela de Post - Grado

## ANEXO 6



## COMPROMISO ÉTICO

### **Declaración de Compromiso Ético**

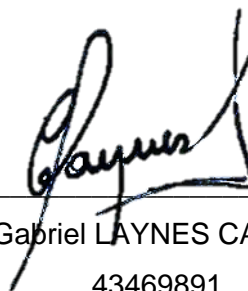
El presente trabajo de investigación titulado: **Gestión del Conocimiento y Liderazgo Estratégico en maestrandos de Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima – 2024.**

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 Postgrado.

En vista de lo anterior:

Yo Bach. Christian Gabriel LAYNES CAMPOBLANCO, egresado de la II Maestría en Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado (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.



---

Christian Gabriel LAYNES CAMPOBLANCO

43469891

## ANEXO 7



## HOJA DE DATOS PERSONALES

## HOJA DE DATOS PERSONALES

**GRADO** : CRL INF

**NOMNRES** : CHRISTIAN GABRIEL

**APELLIDOS** : LAYNES CAMPOBLANCO

**EMAIL** : claynesc@esge.edu.pe

**DIRECCIÓN** : Jr. José Olaya N° 211 Villa militar Oeste - Chorrillos

**CELULAR** : 973 921 002

**FIRMA** :



Christian Gabriel LAYNES CAMPOBLANCO

43469891

## ANEXO 8



## APORTE DE LA INVESTIGACIÓN

### 7.1 Título del aporte de investigación

Adaptación de modelo de medición de liderazgo estratégico en el campo militar.

### 7.2 Objetivos del aporte de investigación

- Medir las competencias de liderazgo estratégico en el campo militar.

### 7.3 Justificación del aporte de investigación

El contexto geopolítico actual, exige la formación de líderes estratégicos capaces de gestionar conocimiento crítico, tomar decisiones acertadas bajo presión y coordinar acciones en escenarios multidimensionales. En este sentido, la Escuela Superior de Guerra desempeña un papel central al preparar a maestrandos que, en el futuro, serán responsables de diseñar, implementar y evaluar estrategias fundamentales para garantizar la seguridad y proteger los intereses nacionales.

Este aporte resulta especialmente relevante porque aborda una necesidad crítica en la formación militar: la adquisición de competencias clave como la gestión del conocimiento y el liderazgo estratégico. Estas habilidades no solo mejoran la eficacia operativa de los líderes, sino que también fortalecen su capacidad de adaptación frente a las demandas de un entorno estratégico tanto nacional como internacional.

Por otra parte, la investigación promueve la profesionalización y modernización de la formación estratégica al incorporar herramientas innovadoras para la gestión del conocimiento, junto con enfoques éticos en el liderazgo estratégico. De este modo, se contribuye al desarrollo de líderes militares integrales, preparados no solo para enfrentar desafíos operativos, sino también para influir en la formulación de políticas estratégicas de alto nivel.

Finalmente, el modelo propuesto ofrece un enfoque práctico y adaptable, basado en experiencias reales y lecciones aprendidas. Esto asegura su aplicabilidad en distintos escenarios operativos y estratégicos, alineándose con las necesidades específicas del país y los estándares internacionales.

## ANEXO 9



**CD CONTENIENDO LA TESIS**



**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN ESTRATEGIA Y GEOPOLITICA**

Gestión del Conocimiento y Liderazgo Estratégico en maestrandos  
de Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, Lima – 2024

**Autor:**

**Crl INF Christian Gabriel LAYNES CAMPOBLANCO.**

## ANEXO 10



## REPORTE DE SIMILITUD DE TURNITIN

# LAYNES CAMPOBLANCO

## INFORME FINAL DE INVESTIGACION\_MODIFICADO\_Bach LAYNES CAMPOBLANCO Christian Gabriel (1).pdf

 Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi

### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::12350:419219441

Fecha de entrega

2 ene 2025, 4:38 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

3 ene 2025, 10:46 a.m. GMT-5

Nombre de archivo

INFORME FINAL DE INVESTIGACION\_MODIFICADO\_Bach LAYNES CAMPOBLANCO Christian Gabri...pdf

Tamaño de archivo

2.8 MB

141 Páginas

30,695 Palabras

161,692 Caracteres



Página 1 of 153 - Portada

Identificador de la entrega trn:oid::12350:419219441



Página 2 of 153 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::12350:419219441




## 18% Similitud general

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

### Filtrado desde el informe


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

### Fuentes principales

- 14%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 14%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

### Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Caracteres reemplazados**  
33 caracteres sospechosos en N.º de páginas  
Las letras son intercambiadas por caracteres similares de otro alfabeto.

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.