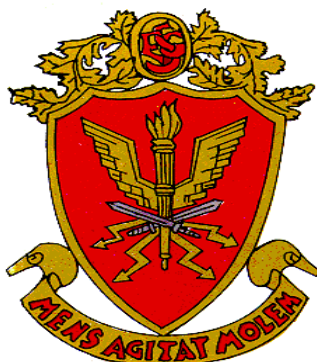


ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO

ESCUELA DE POSTGRADO



TESIS

**Liderazgo organizacional y la toma de decisiones
en la Sexta Brigada Blindada del Ejército, Tacna 2024**

AUTOR:

BACH. Alfonso Javier Palomino Alvarado
(orcid.org/0000-0002-6311-2726)

Para optar al Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES

Con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones

ASESOR:

DR. Gamaliel Manuel Gustavo Talavera Prado
(orcid.org/0000-0002-5167-1897)

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

Liderazgo y toma de decisiones

2026

ACTA DE SUSTENTACIÓN

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 008 – 2026/ DI

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los veintidós (22) días del mes de julio del año dos mil veintiséis, siendo las 11:00 horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

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

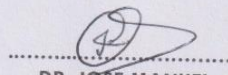
Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis N° 008-2026/SIE/DGI/ESGE-EPG del 01 de julio de 2026, para evaluar la sustentación presencial y defensa de la Tesis de Grado titulada **"LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA SEXTA BRIGADA BLINDADA DEL EJERCITO; TACNA 2024"**, presentado por el Bachiller **ALFONSO JAVIER PALOMINO ALVARADO**, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45° de la Ley Universitaria N° 30220.

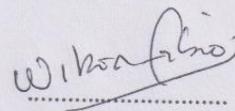
Luego de atender la sustentación presencial, defensa de la tesis de grado y realizadas las preguntas de rigor, el jurado acordó concederle la calificación de Aprobar por excelencia.

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

Firmado, en Chorrillos a los veintidós (22) días del mes de julio del año dos mil veintiséis.


DR. IVAN RICARDO
BARRETO BARDALES
PRESIDENTE


DR. JOSE MANUEL
PALACIOS SANCHEZ
SECRETARIO


DR. WILDER FABIO
RAMOS PALACIOS
VOCAL

DEDICATORIA

Con profunda gratitud, dedico este trabajo a mi familia, por su amor incondicional y constante apoyo; a mis superiores y compañeros de la Sexta Brigada Blindada, por inspirarme a seguir creciendo; y a Dios, por darme la fortaleza para culminar este importante logro académico y profesional.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco sinceramente a mis docentes y asesores por su guía académica; a la Escuela Superior de Guerra del Ejército por su formación; a mis compañeros por su camaradería; y a mi familia por su constante respaldo. Este logro es también de ustedes, por su apoyo incondicional en cada etapa del camino.

ÍNDICE

Portada.....	i
Acta de Sustentación.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos	iv
Índice.....	v
Resumen.....	ix
Abstract	x
Reporte de Similitud.....	xi
Declaración Jurada de Autenticidad y No Plagio	xii
Introducción.....	xii
Capítulo I: Planteamiento Del Problema	1
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	1
1.2 Formulación del Problema	2
1.3 Objetivos de la Investigación.....	3
1.4 Justificación de la Investigación.....	3
1.5 Viabilidad de la Investigación	4
Capítulo II: Marco Teórico.....	5
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	5
2.2 Bases Teóricas	8
2.3 Marco Conceptual.....	11
2.4 Definición de Términos Básicos	15
2.5 Formulación de las Hipótesis	16
Capítulo III: Metodología	17
3.1 Enfoque de la Investigación	17
3.2 Tipo de Investigación.....	17
3.3 Nivel de Investigación.....	17
3.4 Diseño de Investigación	18
3.5 Población, Muestra y Muestreo.....	18
3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	19
3.7 Técnica de Procesamiento y Análisis de Datos.....	19

3.8 Aspectos Éticos	20
Capítulo IV: Resultados	22
4.1 Análisis Descriptivo.....	22
4.2 Análisis Inferencial	24
4.3. Análisis Complementario	29
Capítulo V: Discusión	33
5.1 Discusión.....	33
Conclusiones.....	35
Recomendaciones	37
Propuesta para Enfrentar la Realidad Problemática.....	39
Referencias Bibliográficas	42
Anexo 01: Matriz de Consistencia	45
Anexo 02: Matriz de Operacionalización.....	48
Anexo 03: Ficha Técnica del Instrumento.....	51
Anexo 04: Validación de Instrumentos.....	53
Anexo 05: Confiabilidad del Instrumento.....	63
Anexo 06: Instrumentos de Recolección de Datos	65
Anexo 07: Autorización para la Recolección de Datos	69
Anexo 08: Consentimiento Informado	71

Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de la variable 1: liderazgo organizacional	13
Tabla 2 Operacionalización de la variable 2: Toma de decisiones	15
Tabla 3 Escala de interpretación del coeficiente Rho Spearman según Bisquerra.....	21
Tabla 4 Distribución de encuestados en relación a los niveles alcanzados en liderazgo organizacional.....	22
Tabla 5 Distribución de encuestados en relación a los niveles alcanzados en toma de decisiones	22
Tabla 6 Distribución de encuestados en relación a los niveles alcanzados en inteligencia emocional.....	23
Tabla 7 Distribución de encuestados en relación a los niveles alcanzados en pensamiento creativo.....	23
Tabla 8 Distribución de encuestados en relación a los niveles alcanzados en pensamiento analítico	23
Tabla 9 Distribución de encuestados en relación a los niveles alcanzados en comunicación eficaz	24
Tabla 10 .Prueba de normalidad	24
Tabla 11 Correlación de la Hipótesis General	24
Tabla 12 Prueba de normalidad.....	25
Tabla 13 Correlación de la Hipótesis Específica 1	25
Tabla 14 Prueba de normalidad.....	26
Tabla 15 Correlación de la Hipótesis Específica 2	26
Tabla 16 Prueba de normalidad.....	27
Tabla 17 Correlación de la Hipótesis Específica 3	27
Tabla 18 Prueba de normalidad.....	28
Tabla 19 Correlación de Hipótesis Específica 4	28

Índice de figuras

Figura 1 Análisis de la variable liderazgo organizacional	29
Figura 2 Análisis de la variable toma de decisiones	30
Figura 3 Análisis de la dimensión inteligencia emocional	30
Figura 4 Análisis de la dimensión pensamiento creativo	31
Figura 5 Análisis de la dimensión pensamiento analítico	31
Figura 6 Análisis de la dimensión comunicación eficaz	32

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar de qué manera el liderazgo organizacional influye en la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, en la ciudad de Tacna durante el año 2024. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por oficiales superiores y mandos intermedios de la brigada, seleccionándose una muestra mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. El instrumento principal fue un cuestionario tipo Likert validado por expertos, aplicado de manera presencial.

Los resultados indicaron una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre el liderazgo organizacional y la toma de decisiones ($p=0.657$; $p<0.05$). Asimismo, se observaron correlaciones significativas con cada una de las dimensiones del liderazgo analizadas: inteligencia emocional ($p=0.635$), pensamiento creativo ($p=0.702$), pensamiento analítico ($p=0.540$) y comunicación eficaz ($p=0.680$). Estas evidencias empíricas demuestran que un liderazgo sólido, con competencias interpersonales y cognitivas desarrolladas, mejora sustancialmente la calidad de las decisiones en entornos operativos complejos.

Se concluye que el liderazgo organizacional constituye un elemento clave en la eficacia decisional dentro de las unidades militares, influyendo directamente en el cumplimiento de las misiones, la eficiencia operativa y la seguridad del personal. Se recomienda reforzar los programas de formación de oficiales mediante módulos específicos sobre liderazgo, inteligencia emocional, pensamiento crítico y comunicación, con el fin de elevar el nivel profesional y la capacidad de respuesta de los mandos militares ante los desafíos contemporáneos.

Palabras clave: *Liderazgo organizacional, toma de decisiones, inteligencia emocional, pensamiento crítico, comunicación militar.*

ABSTRACT

The present study aimed to determine how organizational leadership influences decision-making within the Sixth Armored Brigade of the Peruvian Army, located in the city of Tacna during the year 2024. The research was conducted using a quantitative approach, applied type, correlational level, and a non-experimental cross-sectional design. The population consisted of senior and mid-level officers of the brigade, and the sample was selected through non-probabilistic convenience sampling. The main instrument was a Likert-type questionnaire validated by experts and administered in person.

The results indicated a high and statistically significant positive correlation between organizational leadership and decision-making ($\rho = 0.657$; $p < 0.05$). Additionally, significant correlations were found for each of the leadership dimensions analyzed: emotional intelligence ($\rho = 0.635$), creative thinking ($\rho = 0.702$), analytical thinking ($\rho = 0.540$), and effective communication ($\rho = 0.680$). These empirical findings demonstrate that strong leadership, supported by well-developed interpersonal and cognitive competencies, substantially enhances the quality of decisions in complex operational environments.

It is concluded that organizational leadership constitutes a key element in decision-making effectiveness within military units, directly influencing mission accomplishment, operational efficiency, and personnel safety. It is recommended to strengthen officer training programs through specific modules on leadership, emotional intelligence, critical thinking, and communication, in order to raise the professional level and response capacity of military commanders in the face of contemporary challenges.

Keywords: *Organizational leadership, decision-making, emotional intelligence, critical thinking, military communication.*

REPORTE DE SIMILITUD

INF FINAL CRL PALOMINO 25mayo.docx

 Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::12350:594504072

Fecha de entrega

25 may 2026, 12:13 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

25 may 2026, 1:30 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

INF FINAL CRL PALOMINO 25mayo.docx

Tamaño del archivo

10.6 MB

87 páginas

15.751 palabras

92.565 caracteres



Página 2 de 95 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::12350:594504072

19% 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

17%  Fuentes de Internet5%  Publicaciones13%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

(Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares)

Por el presente documento, yo Alfonso Javier PALOMINO ALVARADO, identificado/a con DNI N° 43258682, egresado del programa de MAESTRIA EN CIENCIAS MILITARES, informo que he elaborado el Trabajo de Investigación denominado “LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA SEXTA BRIGADA BLINDADA DEL EJÉRCITO, TACNA 2024” para optar por el Grado Académico de MAESTRO en CIENCIAS MILITARES y declaro que este trabajo ha sido desarrollado íntegramente por el autor que lo suscribe y afirmo que no existe plagio de ninguna naturaleza. Así mismo, dejo en constancia en mi calidad de autor, asumo la responsabilidad plena y solidaria sobre la exactitud del contenido, reconociendo que cualquier falta, omisión de referencia o vulneración a la ética investigativa conlleva serias repercusiones legales y administrativas. Bajo este compromiso de autenticidad, acepto someter de forma voluntaria cualquier discrepancia o incumplimiento a las sanciones disciplinarias establecidas por la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Posgrado, conforme a lo estipulado en su reglamento interno y las normas académicas vigentes.



Alfonso Javier PALOMINO ALVARADO

DNI N° 43258682

INTRODUCCIÓN

En el escenario militar contemporáneo, caracterizado por su dinamismo, incertidumbre y constante evolución, la efectividad de una unidad no depende únicamente de su capacidad táctica u operativa, sino también de la calidad del liderazgo ejercido en todos los niveles jerárquicos. El liderazgo organizacional se ha convertido en un componente esencial para garantizar que las decisiones estratégicas, operativas y administrativas se tomen con oportunidad, eficacia y responsabilidad. Este tipo de liderazgo no solo implica la capacidad de mando, sino también una combinación de habilidades técnicas, emocionales, comunicativas y cognitivas que permiten al líder influir positivamente en el comportamiento del personal, promover la cohesión del equipo y conducir a la organización hacia el logro de sus objetivos institucionales.

En el caso específico de las Fuerzas Armadas, el liderazgo cobra una relevancia aún mayor, pues las decisiones tomadas en contextos de operaciones militares pueden tener consecuencias directas e irreversibles sobre la vida del personal, el éxito de la misión y la seguridad nacional. Las exigencias del entorno castrense contemporáneo requieren líderes que no solo comprendan la doctrina y manejen los recursos estratégicos, sino que también posean la capacidad de adaptarse a situaciones imprevistas, resolver problemas bajo presión, gestionar conflictos, y, sobre todo, tomar decisiones acertadas en tiempos reducidos y con información limitada. En este contexto, la relación entre el liderazgo organizacional y la toma de decisiones se configura como un campo prioritario de estudio, particularmente en unidades tácticas como la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú.

La Sexta Brigada Blindada, con sede en la ciudad de Tacna, constituye una unidad de alta importancia operativa dentro del sistema de defensa nacional, especializada en maniobras blindadas, operaciones ofensivas y acciones de disuasión estratégica. Durante el año 2024, sus oficiales y comandantes enfrentaron diversos escenarios que pusieron a prueba su capacidad de liderazgo y toma de decisiones. En medio de un entorno operacional cambiante, caracterizado por amenazas híbridas, limitaciones logísticas y alta presión, la eficacia del liderazgo se convirtió en un factor determinante para mantener la funcionalidad de la unidad y el éxito de las misiones asignadas.

La presente investigación parte del reconocimiento de esta realidad para explorar de forma sistemática y empírica cómo el liderazgo organizacional influye en la toma de decisiones dentro de la Sexta Brigada Blindada. Para ello, se propone analizar no solo la relación general entre ambas variables, sino también descomponer el liderazgo en sus

componentes fundamentales: la inteligencia emocional, el pensamiento creativo, el pensamiento analítico y la comunicación eficaz. Estas dimensiones, ampliamente respaldadas por la literatura científica en liderazgo y ciencias militares, permiten comprender el estilo, la calidad y la efectividad del liderazgo ejercido por los oficiales en sus respectivos roles.

Metodológicamente, el estudio adopta un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de tipo aplicada y nivel correlacional. Se aplicó un cuestionario estructurado tipo Likert a una muestra representativa de oficiales de la brigada, y los datos fueron procesados mediante análisis estadístico inferencial. El objetivo fue establecer la existencia, dirección y fuerza de la relación entre las variables estudiadas, a fin de generar evidencia válida y útil para la toma de decisiones institucionales en materia de formación y entrenamiento de líderes militares.

Los resultados obtenidos permiten aportar a la teoría y a la práctica. Desde el punto de vista teórico, el estudio amplía el conocimiento sobre la interacción entre liderazgo organizacional y toma de decisiones en entornos militares peruanos, donde este tipo de investigaciones aún es limitado. Desde una perspectiva práctica, ofrece recomendaciones concretas para mejorar los procesos de capacitación del personal en funciones de liderazgo, fortaleciendo competencias clave para la gestión efectiva en contextos operativos complejos.

En suma, esta tesis busca contribuir al fortalecimiento institucional del Ejército del Perú, demostrando que el liderazgo organizacional no solo es una habilidad deseable, sino una necesidad estratégica que incide directamente en la calidad de las decisiones, la seguridad de las tropas y el éxito de las operaciones. Comprender, medir y potenciar esta influencia se convierte en una tarea prioritaria para la sostenibilidad y eficacia de nuestras fuerzas armadas en el siglo XXI.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

La efectividad de una unidad militar en el cumplimiento de sus misiones y la obtención de sus objetivos depende en gran medida del liderazgo organizacional y su capacidad para influir en la toma de decisiones. En el contexto de la Sexta Brigada Blindada, que operó en el año 2024, se planteó la necesidad de examinar a fondo cómo el liderazgo afecta el proceso de toma de decisiones en operaciones y acciones militares.

La Sexta Brigada Blindada enfrenta desafíos únicos, dado su importante papel en operaciones militares y tácticas blindadas. La naturaleza dinámica y compleja del campo de batalla moderno exige una adaptabilidad y capacidad de toma de decisiones ágil por parte de los líderes militares. La calidad del liderazgo organizacional no solo afecta el rendimiento operativo, sino que también incide en la seguridad de las fuerzas y el éxito en la consecución de los objetivos estratégicos.

En el complejo panorama militar actual, la Sexta Brigada Blindada se enfrenta a desafíos multifacéticos que van más allá de la destreza táctica y la eficiencia operativa. La pregunta fundamental radica en cómo el liderazgo organizacional dentro de esta brigada influye en la toma de decisiones, especialmente en un contexto tan dinámico como las operaciones y acciones militares de 2024.

La toma de decisiones en un entorno militar no es solo un acto individual, sino un proceso que involucra a diversos niveles jerárquicos y áreas funcionales. Las decisiones deben tomarse rápidamente y bajo presión, con información incompleta y en entornos inciertos. La calidad del liderazgo organizacional se convierte así en un determinante crítico para el éxito de las misiones y la preservación de vidas y recursos.

La variabilidad de las amenazas contemporáneas, desde conflictos asimétricos hasta ciberataques, exige líderes militares capacitados para comprender y anticipar escenarios complejos. Se plantea la necesidad de examinar cómo los líderes de la Sexta Brigada Blindada interpretan, procesan y utilizan la información para tomar decisiones tácticas y operativas efectivas.

Además, el entorno militar actual enfatiza la importancia de la adaptabilidad y la flexibilidad en la toma de decisiones. La velocidad a la que evolucionan las situaciones tácticas requiere líderes que no solo sean expertos en sus campos, sino que también puedan ajustarse rápidamente a cambios inesperados y desafíos emergentes.

El problema central que motivó esta investigación fue comprender en profundidad cómo el liderazgo organizacional dentro de la Sexta Brigada Blindada impacta en la toma de

decisiones durante operaciones y acciones militares. La incertidumbre inherente a los entornos operativos militares requiere líderes capaces de evaluar rápidamente situaciones, gestionar recursos y tomar decisiones críticas que afectan el curso de las operaciones.

En este contexto, surgió la pregunta crítica: ¿De qué manera el liderazgo organizacional influye en la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército en Tacna, 2024?

Comprender la dinámica de esta relación contribuirá no solo a mejorar las prácticas de liderazgo, sino también a fortalecer la resiliencia y la capacidad de respuesta de la brigada frente a las demandas cambiantes de los entornos operativos modernos. La investigación se enfocará en desentrañar los factores específicos que afectan la toma de decisiones, identificando oportunidades de mejora y proporcionando perspectivas valiosas para la formación y el desarrollo continuo de los líderes militares.

En el ámbito militar, el liderazgo organizacional es un elemento crítico que establece el éxito de las misiones y el rendimiento de las unidades. Los líderes militares no solo deben poseer habilidades tácticas, sino también una gama de competencias que incluyen la inteligencia emocional, el pensamiento crítico y la capacidad de comunicación efectiva, las cuales son esenciales en entornos de alto riesgo y presión constante (Goleman, 2001). En particular, en la Sexta Brigada Blindada, una unidad especializada en operaciones militares estratégicas, el liderazgo organizacional tiene un papel determinante en la capacidad de respuesta y la toma de decisiones, elementos que resultan fundamentales para garantizar la seguridad y efectividad de sus misiones.

El liderazgo organizacional en contextos militares se precisa como la capacidad de influir, motivar y dirigir a otros hacia el logro de objetivos comunes en condiciones de adversidad (Bar-On, 2006). La investigación sugiere que, para enfrentar la incertidumbre y la presión, los líderes militares deben ser capaces de manejar sus emociones, fomentar un pensamiento innovador y comunicarse con claridad para mantener la cohesión de sus equipos. En estudios sobre inteligencia emocional, se ha comprobado que los líderes con esta habilidad logran conservar la calma y la claridad mental en situaciones de alta presión, lo que facilita una toma de decisiones más rápida y acertada (Salovey et al., 2019). En el caso de la Sexta Brigada Blindada, el análisis de estas habilidades puede ofrecer una perspectiva valiosa sobre cómo mejorar las prácticas de liderazgo y adaptarlas a las necesidades cambiantes del entorno militar contemporáneo.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema General

¿De qué manera el liderazgo organizacional influye en la toma de decisiones de la sexta Brigada Blindada del Ejército en Tacna, 2024?

1.2.2 Problemas Específicos

- a. ¿De qué manera la inteligencia emocional influye en la toma de decisiones de la Sexta Brigada Blindada del Ejército en Tacna, 2024?
- b. ¿De qué manera el pensamiento creativo influye en la toma de decisiones de la Sexta Brigada del Ejército en Tacna, 2024?
- c. ¿De qué manera el pensamiento analítico influye en la toma de decisiones de la Sexta Brigada Blindada del Ejército en Tacna, 2024?
- d. ¿De qué manera la comunicación eficaz influye en la toma de decisiones de la Sexta Brigada Blindada del Ejército en Tacna, 2024?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Determinar de qué manera el liderazgo organizacional influye en la toma de decisiones de la Sexta Brigada Blindada del Ejército en Tacna, 2024.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a. Determinar de qué manera la inteligencia emocional influye en la toma de decisiones de la Sexta Brigada Blindada del Ejército en Tacna, 2024.
- b. Determinar de qué manera el pensamiento creativo influye en la toma de decisiones de la Sexta Brigada Blindada del Ejército en Tacna, 2024.
- c. Determinar de qué manera el pensamiento analítico influye en la toma de decisiones de la Sexta Brigada Blindada del Ejército en Tacna, 2024.
- d. Determinar de qué manera la comunicación eficaz influye en la toma de decisiones de la Sexta Brigada Blindada del Ejército en Tacna, 2024.

1.4 Justificación de la investigación

La Sexta Brigada Blindada desempeña un papel importante en operaciones militares y tácticas. Comprender cómo el liderazgo afecta la toma de decisiones en este contexto es relevante para el éxito estratégico y la seguridad nacional.

Las operaciones militares contemporáneas enfrentan desafíos complejos y cambiantes. Investigar cómo el liderazgo impacta las decisiones en este entorno proporcionará perspectivas valiosas para enfrentar amenazas actuales y emergentes. La capacidad de un liderazgo para adaptarse y exhibir resiliencia es esencial en situaciones tácticas y operativas. Esta investigación puede ayudar a identificar áreas de mejora en la preparación para enfrentar desafíos imprevistos.

Comprender cómo el liderazgo influye en la toma de decisiones también puede contribuir a la optimización de recursos, asegurando que las decisiones estratégicas sean eficientes y efectivas.

La investigación tiene una justificación teórica porque puede llenar una brecha del conocimiento al contribuir al cuerpo de conocimientos científicos sobre liderazgo organizacional y toma de decisiones, especialmente en el ámbito militar, ofreciendo perspectivas originales y aplicables. Al situar la investigación en el año 2024, demuestras una comprensión de la actualidad y la importancia de considerar el contexto temporal para abordar los desafíos contemporáneos.

Tiene una justificación práctica porque la investigación puede contribuir al desarrollo continuo de líderes militares, proporcionando conocimientos específicos sobre las habilidades de liderazgo necesarias para la toma de decisiones efectiva en un contexto militar.

Tiene una justificación institucional porque la toma de decisiones efectiva en contextos militares directamente afecta la seguridad nacional. Esta investigación podría tener implicaciones significativas para el fortalecimiento de las capacidades de defensa y la protección de intereses nacionales.

1.5 Viabilidad de la Investigación

Se articuló estratégicamente con el uso de recursos tecnológicos de soporte. Este enfoque metodológico mixto no solo mitigó el impacto de las restricciones de tiempo propias de la rutina militar, sino que también contó con las facilidades institucionales y el respaldo del comando de la unidad. Gracias a esta apertura, se logró asegurar una tasa de respuesta óptima y la máxima transparencia en el flujo de información, consolidando así la fiabilidad de los datos recolectados para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes nacionales

A continuación, se presenta la paráfrasis de los antecedentes solicitados, estructurada con un lenguaje académico formal, adaptado a los requerimientos de una tesis en el ámbito militar y con la ampliación de argumentos orientada a la relevancia estratégica y operativa.

Arévalo (2024), en la investigación titulada “Liderazgo estratégico y su influencia en la gestión organizacional en instituciones públicas del Perú”, presentada ante la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, se analizó el impacto de la conducción estratégica sobre los sistemas administrativos institucionales. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo de naturaleza correlacional, empleando una muestra de 60 servidores públicos y utilizando la encuesta como instrumento de recolección de datos. Los hallazgos confirmaron que el liderazgo estratégico ejerce una influencia significativa en la optimización de la toma de decisiones y en la cohesión de los objetivos institucionales. Para la doctrina militar, este hallazgo es crítico, puesto que el liderazgo estratégico asegura que la intención del comandante sea comprendida en todos los niveles, permitiendo que la gestión de recursos se alinee con los objetivos de seguridad y defensa nacional.

Llerena (2024), en la tesis “Liderazgo organizacional y gestión de la comunicación interna en el Ministerio de Salud, Lima”, sustentada en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, el autor se propuso examinar el vínculo entre el ejercicio del liderazgo y los flujos comunicacionales en una entidad del Estado. Bajo un paradigma cuantitativo y un diseño no experimental correlacional, se evaluó a 80 funcionarios administrativos mediante cuestionarios de escala Likert. Los resultados determinaron una correlación positiva y significativa ($p < 0.05$), sugiriendo que una dirección eficiente potencia la claridad de los procesos comunicativos. En términos operativos, esto subraya la importancia de la comunicación interna como el eje del Comando y Control (C2), donde la precisión de la información transmitida por el líder es directamente proporcional a la eficacia de la ejecución táctica.

Quispe (2024), en su trabajo de tesis denominado “Liderazgo organizacional y comportamiento organizacional en una entidad pública del Perú”, para la Universidad José Carlos Mariátegui, el investigador exploró la interrelación entre los estilos de mando y la conducta del personal. A través de un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional aplicado

a 70 trabajadores, se utilizó la técnica de la encuesta para el levantamiento de información. Se demostró que las modalidades de liderazgo inciden de forma directa en el grado de involucramiento de los subordinados durante el proceso decisorio. Este fenómeno es extrapolable a la gestión de unidades militares, donde el fomento de la iniciativa en los cuadros inferiores, bajo el concepto de "Mando de Misión", favorece la adaptabilidad y el éxito en escenarios de alta complejidad.

Agapito (2021), en la investigación titulada "Gestión pública, liderazgo y su influencia en la toma de decisiones en una Municipalidad de la Región Lima, 2021", presentada para el grado de Doctor en la Universidad César Vallejo (u homóloga según contexto de gestión pública), se analizó la convergencia entre la administración y el liderazgo. El estudio fue de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal y descriptivo, contando con una muestra de 90 servidores. Los instrumentos revelaron que el 78.9% percibía un liderazgo de alto nivel, lo cual guardaba correspondencia con un 72.2% de eficiencia en la toma de decisiones. Lo anterior evidencia que el liderazgo no solo es una virtud moral, sino una competencia técnica indispensable para la gobernanza institucional, fundamental para la gestión logística y administrativa en las fuerzas armadas.

Jiménez (2021), en la tesis "Adaptabilidad del liderazgo militar en respuesta a desastres naturales en el sur del Perú", presentada en la Universidad de Ciencias Aplicadas, se evaluó la capacidad de resiliencia y ajuste de los mandos militares frente a crisis de gran magnitud. Mediante un diseño cualitativo de estudio de caso y entrevistas a 10 oficiales especialistas en respuesta a emergencias, los resultados destacaron que la flexibilidad en el liderazgo optimiza la articulación táctica y reduce los tiempos de respuesta. Se concluyó que la adaptabilidad constituye un pilar del liderazgo moderno en entornos VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Amigüedad), siendo esencial para la protección de la población civil en operaciones distintas a la guerra.

2.1.2 Antecedentes internacionales

González-Varona et al. (2024), en el estudio "Competencias organizacionales y toma de decisiones en entornos dinámicos", los autores examinaron cómo las capacidades institucionales median la calidad de las resoluciones estratégicas. Utilizando un enfoque cuantitativo, la investigación demostró que el fortalecimiento de las competencias internas es un requisito previo para una toma de decisiones robusta en contextos cambiantes. Desde una perspectiva de defensa, esto resalta que la formación continua y la doctrina institucional robustecen el juicio profesional de los oficiales, permitiendo respuestas rápidas ante amenazas híbridas o emergentes.

Asbari et al. (2021), en el artículo “El papel del liderazgo transformacional en el desempeño de los empleados”, publicado en el *International Journal of Social and Management Studies*, se analizó el impacto del liderazgo inspirador sobre la productividad organizacional. A través de un método cuantitativo y correlacional en 150 sujetos, se determinó que el liderazgo transformacional eleva significativamente los estándares de desempeño y la capacidad decisoria. Este tipo de liderazgo es vital en la carrera de las armas para fortalecer el espíritu de cuerpo y la moral combativa, factores que impulsan al personal a superar las exigencias extremas del servicio.

D’Innocenzo et al. (2021), en la investigación titulada “Liderazgo compartido y su impacto en el desempeño de equipos”, publicada en *Journal of Management*, se estudió la distribución de la autoridad y su efecto en la efectividad grupal. Mediante un meta-análisis de enfoque cuantitativo, se verificó que la delegación y el liderazgo compartido mejoran sustancialmente la calidad de las decisiones en equipos de alto rendimiento. En el ámbito castrense, este concepto es aplicable a los Estados Mayores, donde la colaboración técnica y la distribución de responsabilidades permiten una apreciación de situación mucho más integral y menos sesgada.

Elbanna et al. (2021), en el estudio “Toma de decisiones estratégicas y estilos de liderazgo”, publicado en *Management Decisión*, se investigó la correlación entre la personalidad del líder y la arquitectura de las decisiones. Los hallazgos del enfoque cuantitativo indicaron que los estilos participativos tienden a producir decisiones de mayor calidad y aceptabilidad. Esto sugiere que, incluso en estructuras jerárquicas militares, la consulta con especialistas y el análisis conjunto de cursos de acción minimizan el error táctico y potencian la eficiencia operativa.

Cummings et al. (2021), en el artículo “Estilos de liderazgo y resultados en los empleados: una revisión sistemática”, de la revista *International Journal of Nursing Studies*, se realizó un análisis exhaustivo de la literatura sobre la influencia del mando en el clima organizacional. La revisión sistemática evidenció que los liderazgos de corte transformacional y participativo se vinculan directamente con la satisfacción del personal y la precisión en la resolución de problemas complejos. Dichos resultados subrayan que la eficacia en el cumplimiento de la misión depende de la capacidad del líder para gestionar el talento humano, garantizando la operatividad y la cohesión de la fuerza ante situaciones de alta presión.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Base teórica que sustenta la investigación

La presente investigación se fundamentó en la interrelación entre el liderazgo organizacional y la toma de decisiones en contextos militares. Esta relación ha sido objeto de estudio en diversas teorías y modelos que explican cómo las características del liderazgo influyen en la eficacia de las decisiones estratégicas y operativas.

Esta teoría es particularmente relevante en entornos militares. Donde la predictibilidad del escenario operativo exige que el mando evalúe con precisión las capacidades de su personal antes de delegar misiones críticas. Bajo esta óptica, tanto la contingencia de Fiedler como el enfoque situacional de Hersey y Blanchard convergen en un punto clave para las Fuerzas Armadas: la flexibilidad táctica del líder. En el contexto de los oficiales de la institución, esto implica que un liderazgo eficaz no se basa en el apego rígido a un manual de conducta, sino en la destreza cognitiva para diagnosticar las variables del entorno y el nivel de preparación de sus subordinados, optimizando así la calidad y oportunidad de la toma de decisiones estratégicas.

En el contexto militar contemporáneo, se ha destacado la importancia del liderazgo empático. El liderazgo efectivo en el ejército moderno requiere una combinación de competencia técnica y empatía, permitiendo a los líderes comprender y responder adecuadamente a las necesidades de sus subordinados.

Además, el liderazgo estratégico es esencial en niveles superiores de mando. Este tipo de liderazgo implica la capacidad de influir en la cultura organizacional, asignar recursos de manera efectiva y dirigir a través de políticas y directivas, todo ello en un entorno global volátil, incierto, complejo y ambiguo.

2.2.2 Base teórica de la Variable 1

El liderazgo organizacional es una variable clave en el desempeño institucional, especialmente en contextos jerárquicos y estructurados como el militar. Se entiende como el proceso mediante el cual un líder influye en otros miembros de la organización para alcanzar objetivos estratégicos comunes, gestionando personas, procesos y recursos en un entorno estructurado (Northouse, 2018). Este liderazgo no se limita a ejercer autoridad, sino que también involucra la capacidad de inspirar, guiar y motivar.

Bass y Avolio (1994) desarrollaron el modelo del liderazgo transformacional y transaccional. El liderazgo transformacional se caracteriza por estimular y motivar a los subordinados mediante la visión, la confianza y el desarrollo del potencial humano. Sus componentes principales son: la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Por otro lado, el liderazgo transaccional se basa en el intercambio de recompensas por el cumplimiento de tareas.

Según Yukl (2013), el liderazgo organizacional efectivo integra tres funciones esenciales: dirigir las tareas, fomentar relaciones y facilitar el cambio organizacional. Estas funciones permiten a los líderes generar cohesión interna, mantener un clima organizacional estable y adaptarse a nuevos desafíos operativos. En el entorno militar, esto implica equilibrar la disciplina formal con la capacidad de motivar y cohesionar a los equipos bajo presión.

Goleman (2001) propone la inteligencia emocional como un componente indispensable del liderazgo. Un líder emocionalmente inteligente posee cinco competencias básicas: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. En contextos de estrés como el militar, estas habilidades permiten al líder manejar la presión, prevenir conflictos y comunicar de manera efectiva, contribuyendo así a una toma de decisiones más racional y a la cohesión del grupo.

El liderazgo situacional, desarrollado por Hersey y Blanchard (1988), también aporta al estudio de esta variable. Esta teoría sostiene que no existe un único estilo de liderazgo adecuado para todas las situaciones, sino que el líder debe adaptarse al nivel de madurez, competencia y disposición de sus subordinados. En el contexto de unidades militares, esta flexibilidad es crucial, ya que los escenarios operativos pueden cambiar rápidamente y demandar distintos enfoques de conducción.

Además, el liderazgo organizacional implica el ejercicio de competencias organizacionales específicas, como la comunicación estratégica, el pensamiento crítico, la visión institucional, la planificación operativa, y la capacidad para influir en la cultura organizacional. Robbins y Judge (2019) sostienen que los líderes efectivos no solo logran que sus subordinados cumplan objetivos inmediatos, sino que también promueven valores compartidos y metas a largo plazo que fortalecen el sentido de pertenencia.

En el ámbito militar peruano, el Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú (CEEPEP, 2022) define al liderazgo organizacional como una competencia estratégica que permite dirigir los recursos humanos en función de la doctrina, los valores institucionales y las necesidades de transformación del entorno operativo. Esta visión implica no solo la capacidad de mando, sino también la de generar confianza, adaptabilidad, y responder de manera creativa a entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos).

Por otro lado, autores como Hackman y Johnson (2013) amplían el concepto de liderazgo organizacional al destacar el rol del líder como agente comunicador dentro de sistemas organizacionales complejos. Según estos autores, el liderazgo es un fenómeno simbólico y relacional, donde el uso del lenguaje, la narrativa institucional y los símbolos de autoridad son claves para generar cohesión y sentido.

En el contexto de las Fuerzas Armadas modernas, el liderazgo organizacional debe articularse con principios éticos, capacidad tecnológica, sentido estratégico y preparación intercultural. Según el U.S. Army Leadership Requirements Model (FM 6-22, 2015), los líderes

militares deben desarrollar atributos como carácter, presencia y capacidad intelectual, y demostrar competencias como liderar a otros, desarrollar al personal y lograr resultados bajo presión y con responsabilidad institucional.

2.2.3 Base teórica de la Variable 2

La toma de decisiones constituye una de las funciones esenciales del liderazgo organizacional, especialmente en contextos militares, donde el margen de error es mínimo y las consecuencias son significativas. Se entiende como el proceso mediante el cual un individuo o grupo elige entre varias alternativas, con el propósito de resolver un problema, enfrentar una amenaza o aprovechar una oportunidad (Robbins y Coulter, 2018). En escenarios operacionales, este proceso implica evaluar rápidamente información.

Según Simon (1977), la toma de decisiones responde a una racionalidad limitada, en la que los líderes no siempre pueden acceder a toda la información ni prever todas las consecuencias, por lo que optan por soluciones "satisfactorias" más que óptimas. Este enfoque es fundamental en contextos militares, donde las decisiones deben tomarse bajo condiciones de alta presión, con información incompleta y en plazos muy reducidos. El modelo de Simon identifica tres etapas básicas: la inteligencia, diseño y elección.

Mintzberg, Raisinghani y Theoret (1976) proponen un modelo no lineal de toma de decisiones, que considera fases interactivas como la identificación del problema, el desarrollo de soluciones y la selección de alternativas. Esta perspectiva reconoce el papel de la intuición, la experiencia y la cultura organizacional en el proceso decisional, lo cual es especialmente pertinente en unidades de combate donde los mandos deben actuar bajo estrés y ambigüedad.

Kahneman (2011), desde una perspectiva neuropsicológica, distingue dos sistemas de pensamiento involucrados en la toma de decisiones: el Sistema 1 (intuitivo, rápido, emocional) y el Sistema 2 (analítico, lento, racional). En el contexto militar, los líderes deben equilibrar ambos sistemas: confiar en su experiencia para decisiones rápidas y tácticas (Sistema 1), pero también aplicar análisis profundo y deliberado (Sistema 2) para decisiones estratégicas.

El proceso decisional en las fuerzas armadas también se estructura mediante doctrinas específicas. En el caso del Ejército del Perú, el Proceso de Planeamiento Militar (PPM) contempla etapas como el análisis de la misión, la formulación de cursos de acción, su comparación y la selección del curso más adecuado, seguidas por la planificación detallada y la ejecución. Esta estructura permite sistematizar la toma de decisiones y reducir el riesgo de improvisación.

Tannenbaum y Schmidt (1973) plantean que el grado de participación del equipo en la toma de decisiones influye directamente en su implementación y aceptación. En entornos militares, donde la jerarquía predomina, esta participación debe gestionarse de manera

estratégica, considerando tanto la disciplina operativa como la inclusión del criterio profesional del personal subordinado. Una toma de decisiones centralizada puede ser eficaz en situaciones de crisis inmediata, mientras que un enfoque más colaborativo.

En investigaciones militares contemporáneas, la toma de decisiones se aborda como una competencia clave del liderazgo. Según el U.S. Army Leadership Requirements Model (FM 6-22, 2015), los líderes deben ser capaces de tomar decisiones éticas, responsables, rápidas y efectivas en condiciones de combate y no combate. Esta habilidad se desarrolla mediante entrenamiento realista, simulaciones tácticas y el análisis posterior de las decisiones tomadas durante ejercicios de campo.

Asimismo, el modelo de razonamiento decisional de John Boyd, conocido como ciclo OODA (Observar, Orientar, Decidir y Actuar), ha sido ampliamente utilizado en la doctrina de guerra moderna. Este ciclo se basa en la idea de que quien logre completar el ciclo OODA más rápido que su oponente gana ventaja decisiva en el conflicto. Boyd argumenta que la agilidad mental, la velocidad para interpretar el entorno cambiante y la capacidad de adaptación son esenciales para tomar decisiones eficaces bajo presión.

La toma de decisiones en el contexto militar debe ser entendida como un proceso multicausal, influenciado por factores estructurales (doctrina, recursos, jerarquía), cognitivos (intuición, análisis, experiencia), emocionales (manejo del estrés) y culturales (valores, cohesión). La comprensión profunda de esta variable permite fortalecer las capacidades de mando, reducir el margen de error y asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos en condiciones operacionales exigentes.

2.3 Marco Conceptual

El marco conceptual representa la base teórica que permite definir, delimitar e interpretar las variables clave de esta investigación. Es una herramienta estructural fundamental para proporcionar claridad conceptual, establecer relaciones entre los constructos y orientar el proceso metodológico. En el presente estudio, el marco conceptual se enfoca en la relación entre el liderazgo organizacional y la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú. Para ello, se integran distintos enfoques teóricos, doctrinas militares, modelos cognitivos y teorías de liderazgo, lo cual permitirá una aproximación rigurosa a la comprensión del fenómeno investigado.

Liderazgo Organizacional

El liderazgo organizacional ha sido ampliamente estudiado como una capacidad de influencia estructurada dentro de las organizaciones. Según Northouse (2018), el liderazgo puede ser definido como un proceso por medio del cual un individuo influye en un grupo de personas para alcanzar un objetivo común. En el ámbito castrense, este proceso cobra una dimensión particular, dado que involucra jerarquías rígidas, ambientes operacionales volátiles y decisiones que afectan no solo a la organización, sino a la seguridad nacional.

El liderazgo organizacional en contextos militares requiere una combinación de autoridad formal, competencia técnica, habilidades sociales y visión estratégica. Bass y Avolio (1994) proponen una diferenciación entre liderazgo transaccional y transformacional. El primero se basa en el cumplimiento de tareas a cambio de recompensas, mientras que el segundo se orienta hacia la transformación personal de los subordinados, el desarrollo de capacidades y la alineación con una visión institucional compartida.

En los sistemas militares, ambos estilos coexisten. Por un lado, el liderazgo transaccional asegura disciplina, cumplimiento normativo y eficacia operativa. Por otro lado, el liderazgo transformacional permite gestionar el cambio, desarrollar talento y sostener la moral organizacional en contextos de incertidumbre. Yukl (2013) subraya que los líderes efectivos combinan estilos, adaptándose a las exigencias del entorno y a las características de sus subordinados.

Un componente central del liderazgo organizacional es la inteligencia emocional. Goleman (2001) define este constructo como la capacidad para reconocer, entender y manejar las propias emociones y las de los demás. La inteligencia emocional incluye cinco dimensiones: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. En contextos militares, la inteligencia emocional permite al líder mantener el control bajo presión, construir confianza con sus subordinados y resolver conflictos interpersonales que afectan la cohesión del equipo.

Otra teoría relevante es el liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1988), que sugiere que no existe un estilo único de liderazgo, sino que este debe adaptarse al nivel de competencia y compromiso de los seguidores. En el campo militar, donde los escenarios y los equipos pueden cambiar con rapidez, la capacidad de adaptación del líder se convierte en un factor clave para la efectividad organizacional.

El liderazgo organizacional también se relaciona con la cultura institucional. Según Schein (2010), la cultura organizacional incluye los valores, normas y creencias compartidas que dan sentido a las acciones dentro de la institución. Los líderes, como agentes culturales, moldean y refuerzan dicha cultura, generando estabilidad y coherencia en el comportamiento organizacional. En unidades militares como la Sexta Brigada Blindada, esta cultura incluye valores como el honor, la disciplina, el patriotismo y el profesionalismo.

En contextos militares contemporáneos, el liderazgo organizacional debe incluir competencias tecnológicas, capacidad intercultural y orientación al servicio. El FM 6-22: Desarrollo de Liderazgo (2015) establece que los líderes deben demostrar carácter, presencia y capacidad intelectual, además de ser capaces de liderar a otros, desarrollar al personal y alcanzar resultados sostenibles. Estas competencias son particularmente importantes en misiones multinacionales, operaciones de ayuda humanitaria y escenarios híbridos donde lo civil y lo militar interactúan.

El liderazgo organizacional no solo debe verse como una posición jerárquica, sino como una práctica relacional que involucra comunicación, negociación, toma de decisiones y formación de equipos. Hackman y Johnson (2013) destacan que el liderazgo se construye simbólicamente, a través del lenguaje, los rituales institucionales y los símbolos organizacionales. En suma, el liderazgo organizacional militar debe ser comprendido como una práctica compleja, multidimensional y adaptativa que influye directamente en la efectividad decisional de una unidad.

Dimensiones de la Variable 1: Liderazgo Organizacional

1. Estilo de liderazgo: Se refiere al patrón de comportamiento adoptado por el líder frente a sus subordinados. Incluye liderazgo transformacional, transaccional y situacional (Bass y Avolio, 1994; Hersey y Blanchard, 1988).

2. Competencias organizacionales: Engloba las capacidades técnicas, estratégicas, comunicativas y emocionales que el líder posee para desempeñar su función dentro de la estructura organizacional (Yukl, 2013; Goleman, 2001).

3. Comunicación y motivación: Hace referencia a la forma en que el líder transmite ideas, órdenes y valores, y cómo incentiva a su personal a cumplir con los objetivos institucionales (Robbins y Judge, 2019).

Tabla 1Operacionalización de la variable 1: liderazgo organizacional

Dimensiones	Indicador	Ítem	Escala	Niveles y rangos
Inteligencia Emocional	-Manejo de emociones	1, 2, 3, 4	(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutral (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo	Alto Regular Bajo
	-Regulación del estrés			
Pensamiento Creativo	-Innovación	5, 6, 7, 8		
	-Adaptabilidad			
Pensamiento Analítico	-Evaluación crítica	9, 10, 11, 12		
	-Solución de problemas			
Comunicación Eficaz	-Claridad en la transmisión de órdenes	13, 14, 15, 16		
	-Coordinación del equipo			

Toma de Decisiones

La toma de decisiones es uno de los procesos más críticos en cualquier organización, pero su importancia se acentúa en entornos militares, donde las decisiones adoptadas

pueden implicar la vida de los soldados, la seguridad nacional y el éxito de las operaciones. Según Robbins y Coulter (2018), la toma de decisiones implica la selección de un curso de acción entre varias alternativas, con el propósito de resolver problemas o alcanzar metas.

Simon (1977), pionero en la teoría de la racionalidad limitada, plantea que los líderes no toman decisiones totalmente racionales debido a la limitación de tiempo, recursos y capacidad cognitiva. En su modelo, se distinguen tres fases: la fase de inteligencia (búsqueda y recopilación de información), la fase de diseño (formulación de alternativas) y la fase de elección (selección de la mejor opción disponible).

Kahneman (2011) introdujo una perspectiva neuropsicológica al proponer dos sistemas de pensamiento: el Sistema 1, rápido, emocional e intuitivo; y el Sistema 2, lento, racional y deliberado. En situaciones operacionales, ambos sistemas interactúan: el primero permite respuestas inmediatas ante amenazas, mientras que el segundo permite planificar estrategias más complejas. La efectividad en la toma de decisiones depende, en gran medida, del equilibrio entre ambos sistemas y de la experiencia del decidor.

En el ámbito militar, el Proceso de Planeamiento Militar (PPM) sistematiza la toma de decisiones en cinco fases: análisis de la misión, desarrollo de cursos de acción (COA), comparación de COA, selección del curso óptimo y desarrollo del plan. Esta metodología, adoptada en el Ejército del Perú, garantiza coherencia doctrinaria, transparencia en los procesos de mando y eficiencia en el uso de recursos. A través del PPM, se busca transformar la incertidumbre en planificación estructurada.

Otro enfoque relevante es el modelo OODA (Observar, Orientar, Decidir y Actuar) desarrollado por John Boyd. Este modelo propone un ciclo de adaptación constante donde el éxito no depende solo de la calidad de la decisión, sino de la rapidez con la que se ejecuta. Este ciclo es fundamental en guerras de maniobra o conflictos asimétricos, donde la ventaja temporal puede ser más decisiva que la superioridad numérica o tecnológica.

La toma de decisiones también está influenciada por la estructura organizacional, la cultura institucional, las condiciones operativas y la cohesión del equipo. Tannenbaum y Schmidt (1973) argumentan que el grado de participación del equipo en la toma de decisiones impacta en su aceptación y ejecución. En organizaciones militares, donde predomina la autoridad jerárquica, se requiere equilibrio entre el mando vertical y el aprovechamiento del conocimiento del personal subordinado.

Los errores de decisión pueden provenir de sesgos cognitivos, falta de análisis, presión excesiva, mala comunicación o deficiencia de liderazgo. Por eso, el entrenamiento en toma de decisiones, mediante simulaciones realistas, análisis de lecciones aprendidas y retroalimentación operativa, es una práctica clave en las academias y escuelas militares modernas (FM 6-22, U.S. Army, 2015).

Variable 2: Toma de Decisiones

1. Eficiencia del proceso: Evalúa el grado en que la decisión es oportuna, ejecutable y acorde a los recursos y capacidades disponibles (Simon, 1977; Mintzberg et al., 1976).

2. Impacto operacional: Analiza las consecuencias prácticas que derivan de la decisión tomada en el contexto militar: cumplimiento de la misión, seguridad de las tropas, uso de medios logísticos, entre otros.

3. Participación y estructura: Considera el nivel de inclusión del equipo en la formulación y ejecución de decisiones, así como la adecuación a la doctrina y estructura de mando (Tannenbaum y Schmidt, 1973).

Tabla 2

Operacionalización de la variable 2: Toma de decisiones

Dimensiones	Indicador	Ítem	Escala	Niveles y rangos
Rapidez	-Tiempo de respuesta	1, 2, 3	(1) Totalmente en desacuerdo	Alto Regular Bajo
Precisión	-Asertividad en decisiones	4, 5, 6	(2) En desacuerdo (3) Neutral	
Adaptabilidad	-Flexibilidad ante cambios	7, 8, 9	(4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo	
Uso Eficiente de Recursos	-Optimización de recursos	10, 11, 12		

2.4 Definición de términos Básicos

Competencias organizacionales

Conjunto integrado de habilidades, conocimientos, valores y actitudes que permiten al personal militar desempeñar funciones de liderazgo de manera efectiva, facilitando la coordinación, el cumplimiento de objetivos institucionales y la adaptación a entornos operativos cambiantes.

Eficiencia decisional

Capacidad de adoptar decisiones que logren los resultados esperados utilizando de manera óptima los recursos disponibles y dentro de los plazos requeridos, garantizando precisión, oportunidad y efectividad en la ejecución.

Estilo de liderazgo

Forma característica en la que un líder dirige, influye y se relaciona con su personal, definida por sus comportamientos, actitudes y métodos de conducción, los cuales varían según el contexto y las exigencias operacionales.

Impacto operacional

Efecto que genera una decisión sobre el desarrollo y resultado de una operación, evidenciado en el cumplimiento de la misión, el uso eficiente de recursos y la preservación del personal.

Liderazgo organizacional

Proceso mediante el cual un líder ejerce influencia sobre el personal dentro de una estructura institucional, orientando sus acciones hacia el logro de objetivos estratégicos mediante autoridad, motivación y dirección efectiva.

Toma de decisiones

Proceso mediante el cual se selecciona una alternativa de acción entre varias opciones disponibles, basado en el análisis de información, la experiencia y los objetivos institucionales, especialmente en contextos de incertidumbre.

2.5 Formulación de las Hipótesis***2.5.1 Hipótesis general***

El liderazgo organizacional influye significativamente en la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército en Tacna, 2024.

2.5.2 Hipótesis específicas

La inteligencia emocional de los oficiales de la Sexta Brigada Blindada del Ejército influye positivamente en la toma de decisiones en Tacna, 2024.

El pensamiento creativo de los oficiales de la Sexta Brigada Blindada del Ejército influye positivamente en la toma de decisiones en Tacna, 2024.

El pensamiento analítico de los oficiales de la Sexta Brigada Blindada del Ejército influye positivamente en la toma de decisiones en Tacna, 2024.

La comunicación eficaz entre los oficiales de la Sexta Brigada Blindada del Ejército influye positivamente en la toma de decisiones en Tacna, 2024.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la investigación

Se abordó un enfoque cuantitativo, en tanto busca establecer, mediante técnicas estadísticas, la relación existente entre el liderazgo organizacional y la toma de decisiones en el contexto militar. Este enfoque permitió operacionalizar las variables en dimensiones observables y medibles, lo cual posibilita la comprobación empírica de hipótesis formuladas previamente. Hernández et al. (2014) afirman que el enfoque cuantitativo se caracteriza por el uso de instrumentos estandarizados para la recolección de datos, así como por su capacidad para identificar patrones, relaciones o diferencias entre fenómenos. En el ámbito militar, este enfoque es especialmente pertinente porque permite analizar con precisión el grado en que las competencias de liderazgo impactan en la efectividad del mando y el control.

Asimismo, según Kerlinger y Lee (2002), la investigación cuantitativa parte de un marco teórico sólido y utiliza deducciones lógicas para someter a prueba las relaciones entre variables. Esto respalda la decisión metodológica de este estudio, orientado a generar evidencias objetivas sobre los estilos de liderazgo presentes en la Sexta Brigada Blindada y su relación con el proceso decisional en operaciones militares.

3.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación es aplicada, ya que se orienta a resolver un problema concreto en una organización específica, en este caso, la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú. La investigación aplicada busca generar conocimientos que puedan utilizarse para la mejora práctica de procesos, sistemas o comportamientos dentro de una institución (Hernández et al., 2014). Este tipo de investigación es coherente con los objetivos de una institución militar, donde la eficiencia operativa y la toma de decisiones acertadas son esenciales para el éxito de las misiones y la seguridad de las tropas.

En ese sentido, esta investigación no solo busca generar nuevo conocimiento, sino también ofrecer recomendaciones prácticas que contribuyan a mejorar el liderazgo organizacional y optimizar la capacidad decisional de los mandos en niveles tácticos y operacionales.

3.3 Nivel de investigación

El nivel de la presente investigación es correlacional, ya que su propósito es establecer el grado de relación existente entre dos variables fundamentales: liderazgo organizacional y toma de decisiones. Según Hernández et al. (2014), la investigación correlacional busca precisar tendencias o relaciones entre dos o más variables en un contexto determinado, sin intervenir directamente sobre ellas.

En el campo militar, el análisis correlacional permite identificar cómo la presencia de ciertos estilos de liderazgo o competencias organizacionales influye directamente en la calidad, rapidez o eficacia con la que se toman decisiones operativas. Esta información es crucial para diseñar planes de formación de líderes y reformular procedimientos de toma de decisiones dentro de las unidades castrenses.

3.4 Diseño de investigación

A continuación, presento la propuesta de reformulación de los apartados metodológicos, adaptada a un registro académico de nivel de tesis y con la expansión argumentativa orientada al entorno estratégico de la Sexta Brigada Blindada.

La presente investigación se rige bajo un diseño no experimental, transversal y correlacional. Se define como no experimental debido a que las variables de estudio no serán objeto de manipulación deliberada por el investigador; por el contrario, se procederá a la observación y registro de los fenómenos en su ecosistema operativo natural, específicamente dentro de la dinámica de la Sexta Brigada Blindada. Este enfoque garantiza que el comportamiento del mando y la respuesta de los subordinados se analicen sin los sesgos de una intervención artificial, preservando la autenticidad de la jerarquía y la disciplina castrense en la recolección de datos.

Asimismo, el estudio es de naturaleza transeccional o transversal, dado que la captura de la información se circunscribe a un momento temporal único y específico durante el año 2024. Según los postulados de Hernández-Sampieri et al. (2014), este tipo de diseño actúa como una representación estática o "fotografía" de la realidad institucional, permitiendo establecer nexos asociativos en un punto crítico del tiempo. Por último, el carácter correlacional del diseño busca determinar el grado de vinculación y la dirección del efecto entre las variables de liderazgo organizacional y los procesos de toma de decisiones, identificando cómo la madurez del liderazgo influye directamente en la resolución de problemas bajo condiciones de presión operativa.

3.5 Población, Muestra y Muestreo

El universo poblacional está integrado por los oficiales superiores, comandantes de unidad y jefes de sección que ejercen roles de comando y liderazgo en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, acantonada en la región fronteriza de Tacna. Dada la relevancia estratégica de esta Gran Unidad de Combate, su personal representa una fuente de datos de alta especialización técnica, cuya experiencia en el empleo de medios blindados es fundamental para entender la toma de decisiones en el nivel táctico.

En consideración a los protocolos de seguridad militar y las restricciones propias del servicio activo, se determinó el uso de un muestreo no probabilístico por conveniencia. Este método permite la selección de sujetos que, además de poseer el perfil jerárquico requerido, presentan la disponibilidad necesaria para participar sin comprometer las operaciones de la

unidad. La muestra proyectada consta de 50 oficiales, quienes han sido seleccionados por su vinculación directa con procesos de planificación y ejecución. Esta selección intencional asegura que la información provenga de cuadros con autoridad real, lo que otorga mayor validez externa a los resultados obtenidos en el contexto de la defensa nacional.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Como técnica fundamental para el acopio de información, se empleará la encuesta estructurada, la cual será operativizada mediante un cuestionario bajo la escala psicométrica de Likert de cinco niveles. Este instrumento ha sido diseñado para cuantificar percepciones cualitativas sobre las competencias de mando y la eficacia en la selección de cursos de acción estratégicos. La estandarización de las respuestas permite un tratamiento matemático riguroso, transformando impresiones subjetivas del ejercicio del mando en datos numéricos analizables estadísticamente.

La validez del cuestionario se garantizó a través de un riguroso juicio de expertos, mientras que la consistencia interna se determinó mediante una prueba piloto y el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach. Con el fin de robustecer el estudio, se integró adicionalmente la técnica de análisis documental, orientada al examen de memorias operativas y registros de planeamiento previos. Esta triangulación metodológica entre la percepción de los oficiales y la evidencia histórica de las misiones permite contrastar el liderazgo percibido con la eficacia real demostrada en el terreno de las operaciones.

3.7 Técnica de procesamiento y análisis de datos

Para el tratamiento sistemático de la información, se hará uso del paquete estadístico **IBM SPSS v.26**, aplicando herramientas de estadística descriptiva e inferencial. En una primera fase, se emplearán medidas de tendencia central (media, mediana) y de dispersión (desviación estándar) para caracterizar el comportamiento de las dimensiones evaluadas. Posteriormente, se aplicará la prueba de normalidad de **Shapiro-Wilk** con el fin de seleccionar las pruebas de hipótesis (paramétricas o no paramétricas) que mejor se ajusten a la distribución de la muestra.

Este procedimiento estadístico permitirá establecer con precisión la fuerza de asociación entre el **liderazgo organizacional** y la **toma de decisiones**, contrastando fehacientemente las hipótesis planteadas en el proyecto. Los hallazgos serán expuestos mediante tablas y gráficos de alta resolución, facilitando una interpretación crítica fundamentada en la doctrina militar contemporánea. **La precisión en este análisis es vital, pues los resultados no solo aportan al conocimiento académico, sino que pueden servir como base para la optimización de los protocolos de formación de líderes en unidades blindadas de respuesta inmediata.**

3.8 Aspectos Éticos

El desarrollo de este estudio se alineó estrictamente con el marco ético y las políticas de integridad académica dictadas por la **Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú**. El resguardo de la privacidad de los colaboradores fue prioritario; para ello, se aplicó un proceso de consentimiento informado que detallaba los fines de la investigación, validando así que la incorporación de cada participante fuera un acto enteramente voluntario, consciente y exento de presiones externas. Asimismo, se respetaron los principios de no discriminación, equidad y anonimato, protegiendo la identidad y dignidad de cada informante. Durante el proceso investigativo y en la elaboración del informe de tesis, se aplicaron buenas prácticas académicas tales como la adecuada citación de fuentes, respeto a los derechos de autor, y veracidad en la recolección e interpretación de datos. Estos elementos reflejan el compromiso ético del investigador con la rigurosidad científica y el respeto por los estándares institucionales y profesionales en el ámbito militar.

Variables de investigación

La presente investigación considera dos variables principales. La variable independiente es el liderazgo organizacional, entendida como el conjunto de habilidades, comportamientos y estilos que ejercen los oficiales en funciones de mando dentro de la Sexta Brigada Blindada. La variable dependiente es la toma de decisiones, la cual abarca los procesos, tiempos y resultados derivados de las decisiones ejecutadas por los mismos líderes en contextos operativos y administrativos.

Cada variable fue evaluada mediante dimensiones específicas e indicadores concretos, lo que permitió establecer la relación entre ambas con fines de análisis estadístico. Esta estructura de variables facilita la comparación de resultados y la medición de la influencia del liderazgo sobre la calidad de las decisiones militares.

Tabla 3*Escala de interpretación del coeficiente Rho Spearman según Bisquerra*

Rango	Relación
$r = 1$	Perfecta
0,80 – 1	Muy alta
0,60 – 0,80	Alta
0,40 – 0,60	Moderada
0,20 – 0,40	Baja
0,00 – 0,20	Muy baja
$r = 0$	Nula

Fuente: Bisquerra (2004)

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Análisis Descriptivo

Tabla 4

Distribución de encuestados en relación a los niveles alcanzados en liderazgo organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Liderazgo organizacional	BAJO	16	32,0	32,0	32,0
	REGULAR	23	46,0	46,0	78,0
	ALTO	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

Tabla 5

Distribución de encuestados en relación a los niveles alcanzados en toma de decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Toma de decisiones	BAJO	17	34,0	34,0	34,0
	REGULAR	22	44,0	44,0	78,0
	ALTO	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

Tabla 6

Distribución de encuestados en relación a los niveles alcanzados en inteligencia emocional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Inteligencia emocional	REGULAR	16	32,0	32,0	32,0
	ALTO	34	68,0	68,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

Tabla 7

Distribución de encuestados en relación a los niveles alcanzados en pensamiento creativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pensamiento creativo	REGULAR	8	16,0	16,0	16,0
	ALTO	42	84,0	84,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

Tabla 8

Distribución de encuestados en relación a los niveles alcanzados en pensamiento analítico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pensamiento analítico	REGULAR	18	36,0	36,0	36,0
	ALTO	32	64,0	64,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

Tabla 9

Distribución de encuestados en relación a los niveles alcanzados en comunicación eficaz

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Comunicación eficaz	REGULAR	6	12,0	12,0	12,0
	ALTO	44	88,0	88,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

4.2 Análisis Inferencial

El análisis inferencial se centra en la comprobación de hipótesis y en determinar si las relaciones observadas en la muestra son generalizables a la población, empleando pruebas de significancia estadística (Hernández, et al, 2014, p. 292).

Tabla 10*Prueba de normalidad*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo organizacional	0.937	50	0.010
Toma de decisiones	0.877	50	0.000

Tabla 11*Correlación de la Hipótesis General*

			Liderazgo organizacional	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Liderazgo organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,657
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,657	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

Hipótesis general

H1: El liderazgo organizacional influye significativamente en la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército en Tacna, 2024.

H0: El liderazgo organizacional no influye significativamente en la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército en Tacna, 2024.

Interpretación: Los resultados demuestran un vínculo claro y directo: un liderazgo organizacional sólido camina de la mano con una toma de decisiones eficiente (coeficiente de 0.657). Este comportamiento no es un hecho aislado ni una coincidencia del azar; el valor de significancia obtenido ($p = 0.000$), al estar muy por debajo del margen de error estándar (0.05), confirma matemáticamente que este patrón es real y plenamente aplicable al total de la población estudiada. En la práctica, esto significa que fortalecer el liderazgo es una estrategia garantizada para elevar la calidad de las decisiones.

Tabla 12

Prueba de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Toma de decisiones	0.877	50	0.000
Inteligencia emocional	0.733	50	0.000

Tabla 13

Correlación de la Hipótesis Específica 1

			Toma de decisiones	Inteligencia emocional
Rho de Spearman	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	1.000	0.635
		Sig. (bilateral)		0.001
		N	50	50
	Inteligencia emocional	Coefficiente de correlación	0.635	1.000
		Sig. (bilateral)	0.001	
		N	50	50

Hipótesis específica 1

HE_1: La inteligencia emocional de los oficiales de la Sexta Brigada Blindada del Ejército influye positivamente en la toma de decisiones en Tacna, 2024.

HE_0: La inteligencia emocional de los oficiales de la Sexta Brigada Blindada del Ejército no influye positivamente en la toma de decisiones en Tacna, 2024.

Interpretación: El coeficiente de correlación ($p=0.635$) indica una relación positiva alta entre la inteligencia emocional y la toma de decisiones. Una correlación alta sugiere que, en esta muestra, la inteligencia emocional está relacionada con la toma de decisiones. El valor de significancia ($p=0.001$) es menor que el nivel común de significancia ($\alpha=0.05$). Esto indica que la relación observada es estadísticamente significativa, lo que significa que hay evidencia suficiente para afirmar que existe una relación entre estas dos variables en la población estudiada.

Tabla 14

Prueba de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Toma de decisiones	0.877	50	0.000
Pensamiento creativo	0.913	50	0.001

Tabla 15

Correlación de la Hipótesis Específica 2

			Toma de decisiones	Pensamiento crítico
Rho de Spearman	Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	1.000	0.702
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	50	50
	Pensamiento crítico	Coeficiente de correlación	0.702	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	50	50

Hipótesis específica 2

HE_2: El pensamiento creativo de los oficiales de la Sexta Brigada Blindada del Ejército influye positivamente en la toma de decisiones en Tacna, 2024.

HE_0: El pensamiento creativo de los oficiales de la Sexta Brigada Blindada del Ejército no influye positivamente en la toma de decisiones en Tacna, 2024.

Interpretación: El coeficiente de correlación ($p=0.702$) indica una relación positiva alta entre el pensamiento crítico y la toma de decisiones. Siendo el valor positivo, la fuerza de la relación alta, esto sugiere una conexión significativa. El valor de significancia ($p=0.000$) es menor que el nivel común de significancia ($\alpha=0.05$). Esto indica que la relación observada es estadísticamente significativa, lo que significa que hay suficiente evidencia para afirmar que existe una relación consistente entre estas variables en la población estudiada.

Tabla 16

Prueba de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Toma de decisiones	0.877	50	0.000
Pensamiento analítico	0.889	50	0.000

Tabla 17

Correlación de la Hipótesis Específica 3

			Toma de decisiones	Pensamiento analítico
Rho de Spearman	Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	1.000	0.540
		Sig. (bilateral)		0.003
		N	50	50
	Pensamiento analítico	Coeficiente de correlación	0.540	1.000
		Sig. (bilateral)	0.003	
		N	50	50

Hipótesis específica 3

HE_3: El pensamiento analítico de los oficiales de la Sexta Brigada Blindada del Ejército influye positivamente en la toma de decisiones en Tacna, 2024.

HE_0: El pensamiento analítico de los oficiales de la Sexta Brigada Blindada del Ejército no influye positivamente en la toma de decisiones en Tacna, 2024.

Interpretación: El coeficiente de correlación ($p=0.540$) indica una relación positiva moderada entre el pensamiento analítico y la toma de decisiones. Este valor sugiere que el pensamiento analítico tiene una influencia moderada sobre la toma de decisiones en la muestra estudiada. El valor de significancia ($p=0.003$) es menor que el nivel común de significancia ($\alpha=0.05$). Esto indica que hay evidencia estadísticamente significativa para concluir que existe una relación entre el pensamiento analítico y la toma de decisiones.

Tabla 18

Prueba de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Toma de decisiones	0.877	50	0.000
Comunicación eficaz	0.849	50	0.000

Tabla 19

Correlación de Hipótesis Específica 4

			Toma de decisiones	Comunicación eficaz
Rho de Spearman	Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	1.000	0.680
		Sig. (bilateral)		0.001
		N	50	50
	Comunicación eficaz	Coeficiente de correlación	0.680	1.000
		Sig. (bilateral)	0.001	
		N	50	50

Hipótesis específica 4

HE_4: La comunicación eficaz entre los oficiales de la Sexta Brigada Blindada del Ejército influye positivamente en la toma de decisiones en Tacna, 2024.

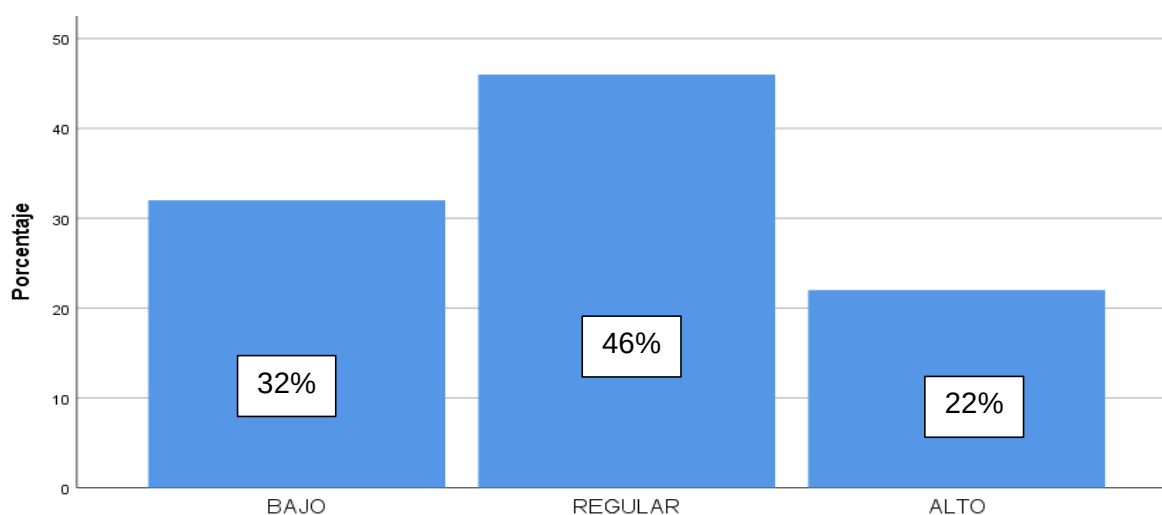
HE_0: La comunicación eficaz entre los oficiales de la Sexta Brigada Blindada del Ejército no influye positivamente en la toma de decisiones en Tacna, 2024.

Interpretación: El coeficiente de correlación ($p=0.680$) indica una relación positiva alta entre el pensamiento analítico y la toma de decisiones. Este valor sugiere que el pensamiento analítico tiene una influencia alta sobre la toma de decisiones en la muestra estudiada. El valor de significancia ($p=0.001$) es menor que el nivel común de significancia ($\alpha=0.05$). Esto indica que hay evidencia estadísticamente significativa para concluir que existe una relación entre el pensamiento analítico y la toma de decisiones.

4.3 Análisis Complementario

Figura 1

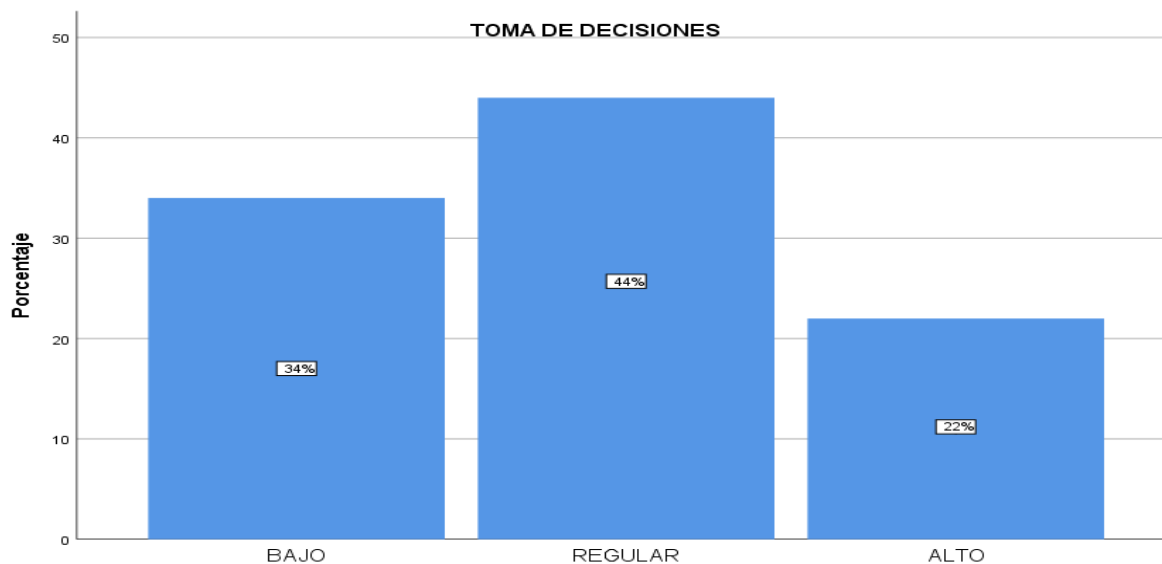
Análisis de la variable liderazgo organizacional



Nota: en la figura 1 se puede observar que la mayoría de los encuestados (46%), considera que los oficiales tienen un nivel regular en liderazgo organizacional, mientras que un 22% considera que tienen un nivel alto.

Figura 2

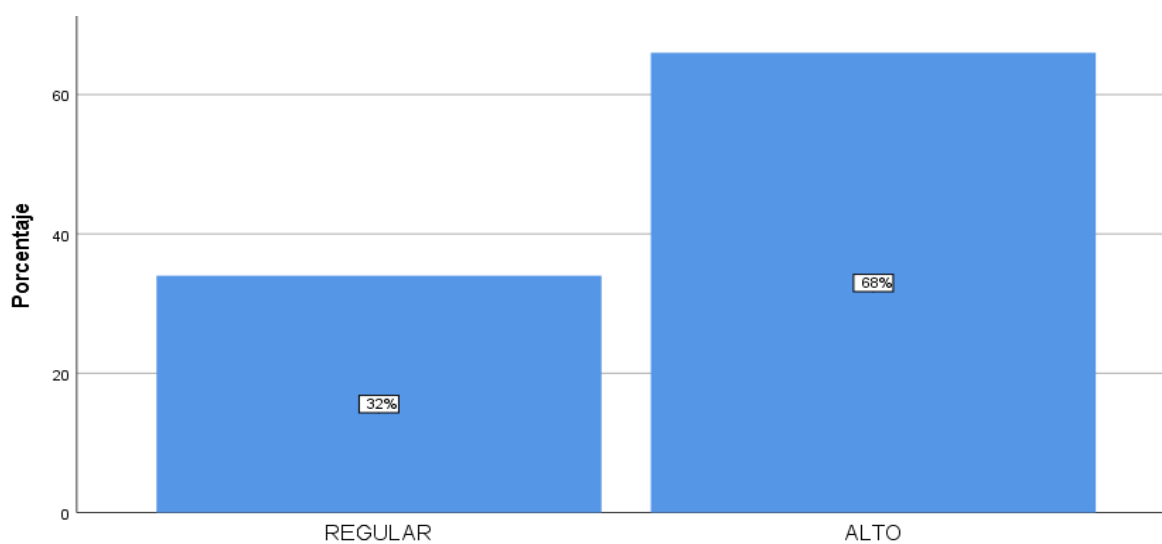
Análisis de la variable toma de decisiones



Nota: en la figura 2 se puede observar que la mayoría de los encuestados (44%), considera que los oficiales tienen un nivel regular en toma de decisiones, mientras que un 22% considera que tienen un nivel alto y un 34% consideran que el nivel es bajo.

Figura 3

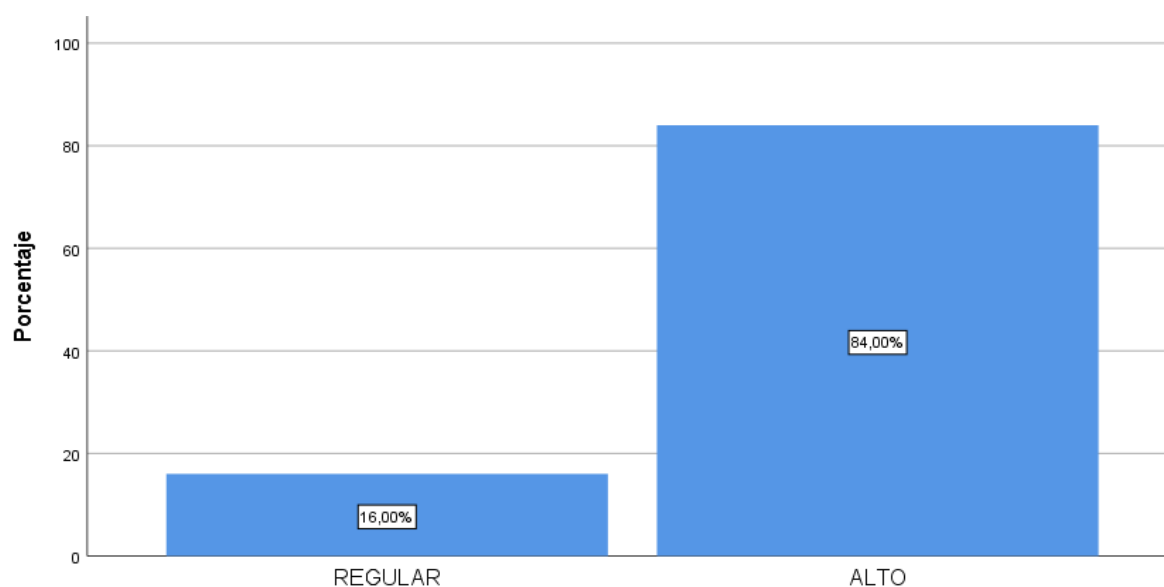
Análisis de la dimensión inteligencia emocional



Nota: Los hallazgos presentados en la Figura 3 revelan una tendencia predominantemente positiva respecto a la percepción de la inteligencia emocional en los oficiales. Un porcentaje mayoritario de los encuestados (68%) califica este atributo en un nivel alto, en contraste con un 32% que lo sitúa en una categoría regular.

Figura 4

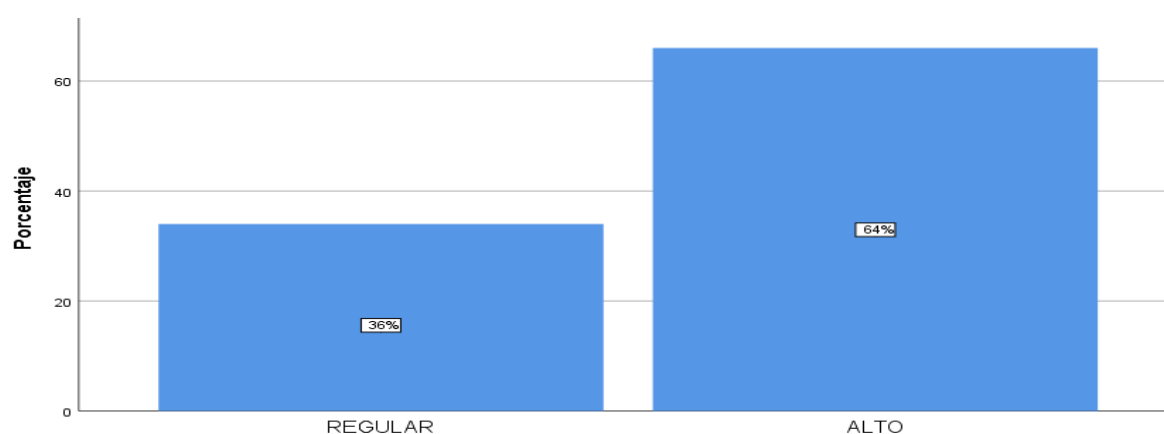
Análisis de la dimensión pensamiento creativo



Nota: Respecto al pensamiento creativo, los datos de la Figura 4 exponen una percepción ampliamente favorable hacia los oficiales. Una abrumadora mayoría de los encuestados (**84%**) posiciona esta competencia en un **nivel alto**, superando significativamente al **16%** que la califica dentro de un rango **regular**.

Figura 5

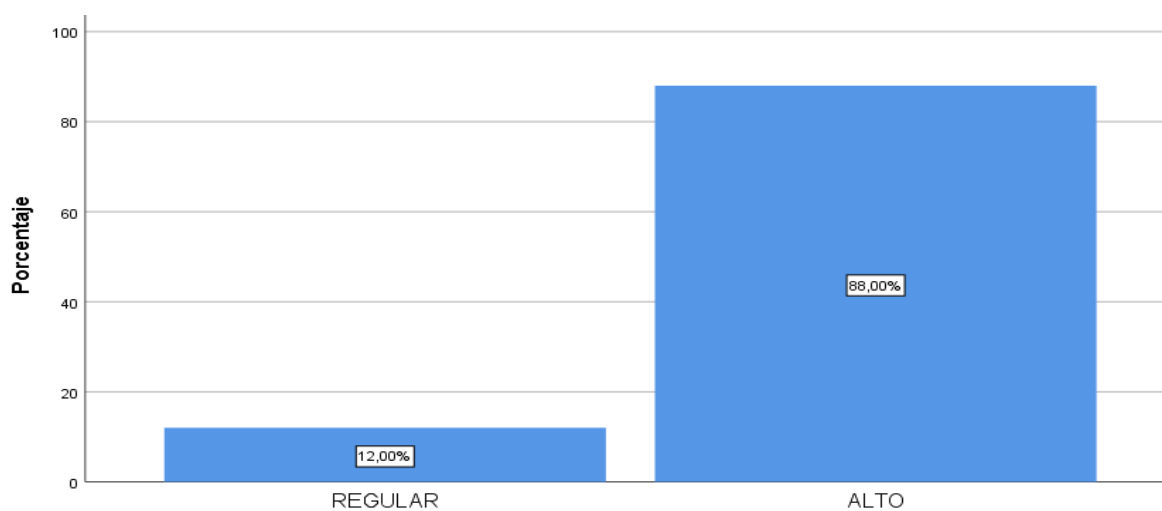
Análisis de la dimensión pensamiento analítico



Nota: En lo referente al **pensamiento analítico** (Figura 5), los resultados revelan una percepción predominantemente positiva. El **64%** de la muestra sitúa el desempeño de los oficiales en un **nivel alto**, en contraste con el **36%** que optó por la categoría **regular**.

Figura 6

Análisis de la dimensión comunicación eficaz



Nota: De acuerdo con la distribución de frecuencias de la Figura 6, la **comunicación eficaz** es percibida como **alta** por la mayor parte de la población evaluada (**64%**). En contraposición, un segmento menor pero significativo (**36%**) considera que los oficiales poseen un nivel **regular** en esta dimensión.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1 Discusión

El coeficiente de correlación entre el liderazgo organizacional y la toma de decisiones fue $\rho = 0.657$, con un nivel de significancia $p = 0.000$. Según Bisquerra (2004), esta relación es alta y significativa. Estos resultados confirman que el liderazgo organizacional influye de manera significativa en la toma de decisiones. Una correlación alta refuerza la idea de que los líderes con competencias organizacionales bien desarrolladas tienen mayor capacidad para orientar a sus equipos y tomar decisiones efectivas en escenarios operativos. Esto es consistente con teorías como la de Northouse (2018), que asocian el liderazgo eficaz con un impacto positivo en el desempeño y la cohesión del equipo. En el contexto de la Sexta Brigada Blindada, estos hallazgos subrayan la necesidad de invertir en programas de desarrollo de liderazgo para fortalecer las capacidades decisionales de los oficiales. El liderazgo organizacional tiene una relación positiva y significativa con la toma de decisiones, destacándose como un factor clave en el éxito de las operaciones militares.

El análisis de correlación de Spearman mostró un coeficiente de $\rho = 0.635$ con un valor de significancia bilateral de $p = 0.001$. Según la escala de Bisquerra (2004), esta relación es moderada a alta, indicando una conexión importante entre la inteligencia emocional y la toma de decisiones. Estos resultados respaldan la hipótesis de que la inteligencia emocional influye significativamente en la toma de decisiones. Según Goleman (2001), la capacidad de reconocer y gestionar las emociones propias y ajenas es fundamental para tomar decisiones efectivas, especialmente en contextos de alta presión como el militar. Una correlación moderada a alta sugiere que los oficiales con mayores competencias en inteligencia emocional tienen una mayor capacidad para evaluar situaciones, mantener la calma y liderar eficazmente durante las operaciones. Este hallazgo subraya la importancia de integrar el desarrollo de la inteligencia emocional en los programas de formación militar. La inteligencia emocional tiene una relación positiva y significativa con la toma de decisiones, lo que sugiere que su fortalecimiento podría mejorar la calidad de las decisiones en la Sexta Brigada Blindada.

El coeficiente de correlación fue $\rho = 0.702$, con un nivel de significancia $p = 0.000$. Esto indica una relación positiva alta y estadísticamente significativa entre el pensamiento crítico y la toma de decisiones. El pensamiento crítico es una competencia esencial para evaluar alternativas y seleccionar las mejores opciones, lo que es crucial en contextos militares (Facione, 2015). Una correlación alta confirma que esta habilidad influye de manera sustancial en la calidad de las decisiones tomadas por los oficiales. Este resultado es

coherente con estudios previos que destacan que el pensamiento crítico permite enfrentar problemas complejos de manera estructurada y lógica, mejorando la efectividad en escenarios operativos. En el contexto de la Sexta Brigada Blindada, estos hallazgos sugieren que fomentar el pensamiento crítico puede fortalecer significativamente la capacidad de los oficiales para responder ante situaciones cambiantes y desafiantes. El pensamiento crítico tiene una relación positiva y significativa con la toma de decisiones, lo que resalta su importancia como una competencia clave en la formación de líderes militares.

El coeficiente de correlación obtenido fue $p=0.540$, con un valor de significancia $p=0.003$. Esto indica una relación moderada y significativa entre el pensamiento analítico y la toma de decisiones. El pensamiento analítico, que implica la descomposición de problemas complejos en elementos más manejables, muestra una influencia relevante en la toma de decisiones. Este resultado destaca que los oficiales con mayores competencias analíticas tienen una ventaja al evaluar escenarios operativos y tomar decisiones bien fundamentadas. Una correlación moderada indica que, aunque no es la única variable influyente, el pensamiento analítico desempeña un papel importante en la efectividad de las decisiones en operaciones militares. Este hallazgo resalta la necesidad de incluir ejercicios analíticos en los programas de capacitación, especialmente para enfrentar escenarios tácticos y estratégicos. El pensamiento analítico influye de manera positiva y significativa en la toma de decisiones, siendo una competencia valiosa para el desempeño operativo en la Sexta Brigada Blindada.

El análisis mostró un coeficiente de correlación de $p=0.680$ con un nivel de significancia $p=0.001$, indicando una relación positiva alta y significativa entre la comunicación eficaz y la toma de decisiones. La comunicación eficaz es esencial en el entorno militar, donde la claridad y precisión en la transmisión de información son críticas para el éxito de las operaciones. Una correlación alta sugiere que los oficiales con habilidades de comunicación bien desarrolladas pueden coordinar equipos de manera efectiva, garantizar la comprensión de órdenes y facilitar una toma de decisiones oportuna y precisa. Estos resultados son consistentes con estudios que destacan que la comunicación eficaz mejora el flujo de información y reduce la ambigüedad, factores clave en la calidad de las decisiones en contextos de alta presión (Northouse, 2018). La comunicación eficaz tiene una relación positiva y significativa con la toma de decisiones, lo que subraya su importancia en la ejecución exitosa de operaciones y acciones militares.

CONCLUSIONES

Conclusión General

De acuerdo al objetivo general planteado, el análisis estadístico muestra que el liderazgo organizacional tiene una correlación positiva alta y significativa con la toma de decisiones, con un coeficiente de $r=0.657$ y un nivel de significancia $p<0.05$. Este resultado confirma que existe una relación fuerte entre las competencias de liderazgo y la capacidad de los oficiales para tomar decisiones efectivas en operaciones militares. El liderazgo organizacional se posiciona como un factor importante para la toma de decisiones, ya que los oficiales con habilidades de liderazgo bien desarrolladas logran influir positivamente en los equipos bajo su mando, fomentando una atmósfera de confianza, cohesión y eficiencia. En contextos operativos, los líderes son responsables de guiar a sus subordinados y, por tanto, su capacidad para tomar decisiones acertadas y estratégicas impacta directamente en el éxito de las misiones. Este hallazgo subraya la necesidad de continuar desarrollando programas de formación en liderazgo organizacional dentro de las instituciones militares, con el fin de fortalecer estas competencias y asegurar que los oficiales sean capaces de enfrentar los retos operativos con un enfoque efectivo y adecuado.

Conclusiones Específicas

De acuerdo con el objetivo específico 1, se llegó a la conclusión de que la inteligencia emocional mostró una correlación positiva alta y significativa con la toma de decisiones, con un coeficiente de $r=0.635$ y un nivel de significancia $p<0.05$, lo que demuestra que esta competencia juega un papel clave en la toma de decisiones efectivas, particularmente en ambientes de alta presión, como son las operaciones militares. La habilidad de los oficiales para reconocer, comprender y gestionar sus propias emociones, así como las de los demás, influye directamente en su capacidad para tomar decisiones claras, objetivas y adaptativas. En escenarios militares, donde la capacidad de manejar situaciones estresantes y la interacción con otros equipos son fundamentales, la inteligencia emocional se convierte en una competencia necesaria para asegurar decisiones estratégicas que promuevan la cohesión y el rendimiento colectivo. Este hallazgo refuerza la necesidad de integrar el desarrollo de la inteligencia emocional dentro de la formación de los oficiales, con el objetivo de optimizar su capacidad para gestionar tanto sus emociones como las de su entorno y, en consecuencia, mejorar la calidad de sus decisiones en el campo operativo.

De acuerdo con el objetivo específico 2, se concluyó que, el pensamiento crítico presentó una correlación positiva alta y significativa con la toma de decisiones, con un coeficiente de $r=0.702$ y un nivel de significancia $p<0.05$. Este resultado respalda la idea de que el pensamiento crítico es un elemento primordial en la capacidad de los oficiales para

evaluar y analizar situaciones complejas, identificar alternativas viables y tomar decisiones acertadas. La habilidad para descomponer problemas en sus componentes básicos y considerar diversas perspectivas permite a los oficiales tomar decisiones más acertadas y basadas en un análisis profundo, lo que es importante en escenarios operativos donde las decisiones deben tomarse con rapidez y precisión. Los hallazgos sugieren que el pensamiento crítico mejora la capacidad para adaptarse a situaciones cambiantes y prever posibles consecuencias de las decisiones. Este resultado subraya la importancia de reforzar el pensamiento crítico en la capacitación de los oficiales, especialmente en un contexto militar donde los desafíos operativos y tácticos demandan un enfoque analítico y reflexivo para tomar decisiones efectivas.

De acuerdo al objetivo específico 3, se concluyó que, el pensamiento analítico también presentó una correlación positiva alta y significativa con la toma de decisiones, con un coeficiente de $r=0.540$ y un nivel de significancia $p<0.05$. Este resultado confirma que los oficiales con un enfoque analítico son capaces de abordar situaciones complejas, descomponer problemas y generar soluciones más estructuradas y fundamentadas. El pensamiento analítico permite evaluar alternativas de manera lógica y detallada, lo que mejora la capacidad de tomar decisiones informadas y precisas en entornos operativos. La relación positiva observada sugiere que los oficiales que logran aplicar el pensamiento analítico en sus decisiones no solo abordan los problemas de manera más eficiente, sino que también minimizan los riesgos asociados con decisiones impulsivas o mal fundamentadas. Este hallazgo refuerza la importancia de promover el desarrollo del pensamiento analítico en la formación y capacitación de los oficiales, con el fin de mejorar su rendimiento en la toma de decisiones en el contexto militar.

De acuerdo al objetivo específico 4, se llegó a la conclusión que, la comunicación eficaz mostró una correlación positiva alta y significativa con la toma de decisiones, con un coeficiente de $r=0.680$ y un nivel de significancia $p<0.05$. Este resultado indica que la capacidad de comunicarse de manera clara, precisa y eficiente tiene un impacto directo en la toma de decisiones, especialmente en entornos operativos donde la coordinación, el intercambio de información y la claridad de instrucciones son fundamentales. La comunicación eficaz permite que los oficiales tomen decisiones bien informadas, mantengan la cohesión de los equipos y reduzcan la ambigüedad durante las operaciones, lo cual es necesario para garantizar la ejecución efectiva de las misiones. A partir de los resultados obtenidos, se subraya la necesidad de robustecer las competencias comunicativas dentro de los programas formativos de los oficiales. Esto responde a que el intercambio bidireccional y eficiente de información constituye un factor crítico que incide directamente en la optimización de las decisiones de carácter estratégico y táctico.

RECOMENDACIONES

Recomendación General

En virtud de los resultados obtenidos, y, dado que el liderazgo organizacional mostró una correlación positiva alta y significativa con la toma de decisiones, se recomienda que se refuerce el desarrollo de competencias de liderazgo en los programas de formación y capacitación de los oficiales. Es fundamental integrar módulos específicos sobre liderazgo en todas las fases de su desarrollo profesional, enfocándose no solo en habilidades técnicas y tácticas, sino también en la gestión efectiva de equipos, toma de decisiones estratégicas y resolución de conflictos. El liderazgo transformacional, basado en la motivación, inspiración y ejemplo, debe ser promovido para garantizar que los oficiales puedan guiar a sus subordinados en un ambiente de confianza y colaboración. Implementar simulaciones de toma de decisiones en escenarios operativos, donde los oficiales puedan poner en práctica sus habilidades de liderazgo en situaciones de estrés y alta presión.

Recomendaciones Específicas

Recomendación específica 1, La inteligencia emocional tiene una correlación positiva y significativa con la toma de decisiones, por lo que se recomienda integrar de manera más explícita el desarrollo de esta competencia en los entrenamientos de los oficiales. Esto incluye técnicas para gestionar las emociones propias y ajenas, así como fomentar la empatía, la autoconciencia y la autorregulación en contextos operacionales. La inteligencia emocional no solo es esencial para la toma de decisiones individuales, sino también para mantener un ambiente de trabajo armonioso y cohesionado, particularmente en situaciones de alto estrés, como las que se presentan en el ámbito militar. Desarrollar talleres prácticos de inteligencia emocional, con ejercicios de autoconciencia y resolución de conflictos, y capacitar a los oficiales en técnicas de manejo del estrés y la comunicación emocionalmente inteligente.

Recomendación específica 2, Se recomienda incorporar el pensamiento crítico como un componente central en los programas de formación y desarrollo de oficiales. Esto debe incluir actividades y simulaciones prácticas que fomenten la capacidad de cuestionar suposiciones, evaluar múltiples perspectivas y tomar decisiones informadas basadas en la evaluación lógica de los hechos. Dado que el pensamiento crítico es importante para tomar decisiones acertadas en situaciones complejas, se sugiere crear escenarios realistas donde los oficiales puedan practicar el análisis de problemas desde diversas perspectivas y explorar diferentes soluciones posibles. Además, promover discusiones de grupo y debates en los que se analicen casos históricos y actuales, permitirá a los oficiales desarrollar una mentalidad

abierta y la habilidad para evaluar la información críticamente. Implementar ejercicios de análisis de casos, donde los oficiales deban identificar los supuestos subyacentes en las decisiones y proponer alternativas basadas en evidencias, reflexionando sobre los posibles resultados de cada opción.

Recomendación específica 3, el pensamiento analítico debe ser fortalecido a través de una formación específica en técnicas de descomposición de problemas complejos en partes manejables, que permita a los oficiales tomar decisiones fundamentadas y precisas. Se recomienda incluir módulos que enseñen a los oficiales a interpretar y evaluar datos de manera eficiente, a identificar patrones y a aplicar razonamientos lógicos y estructurados en la toma de decisiones. El pensamiento analítico también debe enfatizar la importancia de evaluar las consecuencias a corto y largo plazo de las decisiones tomadas, lo que permitirá a los oficiales anticipar resultados y tomar decisiones más efectivas en entornos cambiantes. Organizar talleres prácticos y simulaciones en los que los oficiales deban utilizar datos y análisis para tomar decisiones críticas, promoviendo la práctica de descomponer escenarios complejos y evaluar diversas opciones de forma estructurada y basada en hechos.

Recomendación específica 4, La comunicación eficaz mostró una correlación positiva alta y significativa con la toma de decisiones, lo que resalta su importancia en la coordinación de equipos y en la toma de decisiones informadas. Se recomienda incluir formación específica en habilidades comunicativas dentro de los programas de entrenamiento, enfatizando la importancia de la claridad, precisión, escucha activa y retroalimentación efectiva. La comunicación debe ser bidireccional y adaptada a las diferentes situaciones, ya que en entornos de alta presión es crucial que la información se transmita de manera efectiva y sin ambigüedades. Implementar entrenamientos prácticos sobre comunicación en situaciones de crisis, donde los oficiales puedan practicar la transmisión clara y efectiva de órdenes e instrucciones, así como la retroalimentación inmediata en escenarios operativos.

PROPUESTA PARA ENFRENTAR LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

I. Introducción

La toma de decisiones en contextos militares representa un componente esencial para el éxito de las operaciones, la seguridad del personal y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, la presente investigación evidenció que el liderazgo organizacional influye significativamente en la calidad del proceso de toma de decisiones, hallándose correlaciones positivas con variables como la inteligencia emocional, el pensamiento analítico y el pensamiento creativo.

II. Fundamentación Teórica y Metodológica

La propuesta se fundamenta en teorías contemporáneas del liderazgo situacional (Hersey y Blanchard), liderazgo transformacional (Bass y Avolio), y en el enfoque del pensamiento adaptativo y estratégico requerido en entornos VUCA (**V**olatility-volátiles, **U**ncertainty-inciertos, **C**omplexity-complejos y **A**mbiguity-ambiguos). Metodológicamente, el diseño del programa responde a una lógica andragógica y por competencias, articulando el desarrollo teórico con la aplicación práctica en escenarios tácticos y simulaciones reales.

III. Nombre de la propuesta

Programa Integral de Fortalecimiento del Liderazgo Organizacional (PIFLO)

IV. Objetivo General

Fortalecer las competencias de liderazgo organizacional en los oficiales del Ejército del Perú, con el fin de mejorar la eficacia y calidad de la toma de decisiones en contextos operativos, tácticos y estratégicos.

V. Objetivos Específicos

- Desarrollar habilidades de inteligencia emocional para gestionar eficazmente situaciones de presión.
- Potenciar el pensamiento creativo y la innovación en la solución de problemas militares.
- Fortalecer el pensamiento analítico y la toma de decisiones fundamentadas.
- Mejorar las competencias comunicativas para una transmisión eficaz de órdenes.
- Evaluar de manera continua el desempeño decisional en situaciones tácticas simuladas.

VI. Estructura y Fases del Programa

Fase 1: Diagnóstico (1 mes)

- Aplicación de encuestas y entrevistas para medir el nivel actual de competencias de liderazgo.
- Revisión de casos de decisiones pasadas y análisis de errores comunes.

Fase 2: Formación (3 meses)

- Módulos presenciales y virtuales:
 - Liderazgo transformacional y situacional.
 - Inteligencia emocional militar.
 - Pensamiento crítico y creativo.
 - Comunicación eficaz en el mando.
 - Toma de decisiones en entornos VUCA.

Fase 3: Aplicación práctica (1 mes)

- Simulaciones operacionales aplicando el ciclo OODA (Observar, Orientar, Decidir, Actuar) y el Proceso de Planeamiento Militar (PPM).
- Juegos de guerra y ejercicios de resolución de crisis con evaluación inmediata.

Fase 4: Evaluación de impacto (1 mes)

- Evaluación 360° (superiores, pares, subordinados).
- Informes individuales con retroalimentación.
- Diseño de planes de mejora continua para cada oficial.

VII. Recursos Necesarios

- Instructores calificados y comandantes con experiencia operativa.
- Aulas multimedia y acceso a plataformas virtuales.
- Herramientas de evaluación y seguimiento.
- Presupuesto para materiales, simuladores y logística básica.

VIII. Resultados Esperados

- Mejora del nivel de liderazgo organizacional medido por instrumentos validados.
- Reducción de errores en ejercicios tácticos simulados.
- Aumento de la cohesión y moral del equipo.
- Respuestas más ágiles, seguras y estratégicas en situaciones reales de operación.

IX. Sostenibilidad y Viabilidad

El PIFLO podrá institucionalizarse como parte del currículo de perfeccionamiento de oficiales, con actualización anual en función de los desafíos emergentes. Además, podrá ser replicado en otras unidades del Ejército del Perú, contribuyendo al fortalecimiento del liderazgo decisional en todo el sistema de defensa.

X. Consideraciones Normativas

Se recomienda desarrollar una Guía de Procedimientos para la Evaluación del Liderazgo Organizacional, así como un capítulo específico en el reglamento interno de formación de oficiales, que regule la capacitación continua en liderazgo organizacional y su evaluación periódica como criterio para ascensos y asignaciones de mando.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agapito M., M. A. (2021). Gestión pública y liderazgo en la toma de decisiones en una municipalidad de la región Lima, 2021 (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Repositorio institucional.
- Arévalo, J. (2024). Liderazgo estratégico y su influencia en la gestión organizacional en instituciones públicas del Perú (Tesis de pregrado o maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión). Repositorio institucional.
- Asbari, M., Santoso, P., y Prasetya, A. (2021). El papel del liderazgo transformacional en el desempeño de los empleados. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 1–12.
- Bar-On, R. (2006). El modelo de inteligencia emocional-social. *Psicothema*, 18 (Supl), 13–25.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1994). Mejorando la efectividad organizacional a través del liderazgo transformacional (*Improving organizational effectiveness through transformational leadership*). Sage Publications.
- Bisquerra, R. (2004). Metodología de la investigación educativa. La Muralla.
- Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú. (2022). Lineamientos de liderazgo estratégico en el Ejército del Perú.
- Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., Micaroni, S. P., y Chatterjee, G. E. (2021). Estilos de liderazgo y resultados en los empleados: una revisión sistemática. *International Journal of Nursing Studies*, 85, 19–60. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016>
- D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E., y Kukenberger, M. R. (2021). Liderazgo compartido y su impacto en el desempeño de equipos. *Journal of Management*, 47(6), 1523–1551.
- Elbanna, S., Thanos, I. C., y Jansen, J. J. P. (2021). Toma de decisiones estratégicas y estilos de liderazgo. *Management Decision*, 59(6), 1234–1252.
- Facione, P. A. (2015). El pensamiento crítico: qué es y por qué es importante. *Insight Assessment*.
- FM 6-22: Desarrollo del liderazgo (2015). Ejército de los Estados Unidos.

- Goleman, D. (2001). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Jossey-Bass.
- González-Varona, J. M., et al. (2024). Competencias organizacionales y toma de decisiones en entornos dinámicos. *Journal of Business Research*.
- Hackman, M. Z., y Johnson, C. E. (2013). *Liderazgo: una perspectiva comunicacional*. Waveland Press.
- Hernández, R., Fernández-Collado, C., y Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hersey, P., y Blanchard, K. H. (1988). *Administración del comportamiento organizacional: Utilización de los recursos humanos* (Management of organizational behavior: Utilizing human resources, 5.^a ed.). Prentice Hall.
- Jiménez, J. (2021). *Adaptabilidad del liderazgo militar en respuesta a desastres naturales en el sur del Perú* (Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas). Repositorio institucional.
- Kahneman, D. (2011). *Pensar rápido, pensar despacio*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kerlinger, F. N., Lee, H. B. (2002). *Fundamentos de la investigación del comportamiento* (Foundations of behavioral research, 4.^a ed.). Harcourt College Publishers.
- Llerena, M. (2024). *Liderazgo organizacional y gestión de la comunicación interna en el Ministerio de Salud, Lima* (Tesis de pregrado o maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle). Repositorio institucional.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., y Theoret, A. (1976). La estructura de los procesos de decisión no estructurados. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246–275.
- Northouse, P. G. (2018). *Liderazgo: teoría y práctica* (8.^a ed.). Sage.
- Quispe, R. (2024). *Liderazgo organizacional y comportamiento organizacional en una entidad pública del Perú* (Tesis de pregrado o maestría, Universidad José Carlos Mariátegui). Repositorio institucional.
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2018). *Administración* (14.^a ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson.

- Salovey, P., Mayer, J. D., Caruso, D. R., y Yoo, S. H. (2019). La psicología positiva de la inteligencia emocional. En C. R. Snyder y S. J. Lopez (Eds.), *Manual de psicología positiva de Oxford* (2.^a ed., pp. 237–248). Oxford University Press.
- Schein, E. H. (2010). *Cultura organizacional y liderazgo* (Organizational culture and leadership, 4.^a ed.). Jossey-Bass.
- Simon, H. A. (1977). *El comportamiento administrativo* (3.^a ed.). Free Press.
- Tannenbaum, R., y Schmidt, W. H. (1973). Cómo elegir un patrón de liderazgo (How to choose a leadership pattern). *Harvard Business Review*, 51(3), 162–180.
- Yukl, G. (2013). *Liderazgo en las organizaciones* (8.^a ed.). Pearson.

ANEXO 1



MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA SEXTA BRIGADA BLINDADA EN OPERACIONES Y ACCIONES MILITARES, 2023

Preguntas de investigación	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
Problema general: ¿De qué manera el liderazgo organizacional influye en la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército en Tacna, 2024? Problemas específicos: ¿De qué manera la inteligencia emocional influye en la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército en Tacna, 2024?	Objetivo general: Determinar de qué manera el liderazgo organizacional influye en la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército en Tacna, 2024. Objetivos específicos: Determinar de qué manera la inteligencia emocional influye en la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército en Tacna, 2024.	Hipótesis General: El liderazgo organizacional influye significativamente en la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército en Tacna, 2024. Hipótesis específicas: La inteligencia emocional de los oficiales de la Sexta Brigada Blindada del Ejército influye positivamente en la toma de decisiones en Tacna, 2024.	Variable 1: Liderazgo organizacional	- Inteligencia emocional - Pensamiento creativo - Pensamiento analítico - Comunicación eficaz	- Manejo de emociones - Regulación del estrés - Innovación - adaptabilidad - Evaluación crítica - Solución de problemas - Claridad en la transmisión de órdenes - Coordinación del equipo	Enfoque: Cuantitativo Tipo: Aplicada Nivel: Correlacional Diseño de investigación: No experimental Población: Oficiales de la Sexta Brigada Blindada Muestra: 50 oficiales

¿De qué manera el pensamiento creativo influye en la toma de decisiones en la Sexta Brigada del Ejército en Tacna, 2024? ¿De qué manera el pensamiento analítico influye en la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército en Tacna, 2024? ¿De qué manera la comunicación eficaz influye en la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército en Tacna, 2024?	Determinar de qué manera el pensamiento creativo influye en la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército en Tacna, 2024. Determinar de qué manera el pensamiento analítico influye en la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército en Tacna, 2024. Determinar de qué manera la comunicación eficaz influye en la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército en Tacna, 2024.	El pensamiento creativo de los oficiales de la Sexta Brigada Blindada del Ejército influye positivamente en la toma de decisiones en Tacna, 2024. El pensamiento analítico de los oficiales de la Sexta Brigada Blindada del Ejército influye positivamente en la toma de decisiones en Tacna, 2024. La comunicación eficaz entre los oficiales de la Sexta Brigada Blindada del Ejército influye positivamente en la toma de decisiones en Tacna, 2024.	Variable 2: Toma de decisiones	• Rapidez • Precisión • Adaptabilidad • Uso eficiente de recursos	• Tiempo de respuesta • Asertividad de decisiones • Flexibilidad ante cambio • Optimización de recursos	Técnica de recolección de datos: Encuesta estructurada Técnica de análisis de datos: Técnica estadística descriptiva e inferencial SPSS v. 26
---	--	---	--	--	--	--

ANEXO 2



MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

Matriz de Operacionalización de la Variable 1:

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	ESCALA DE VALORES	NIVELES Y RANGOS	TIPO DE VARIABLE ESTADISTICA
Liderazgo organizacional	Inteligencia emocional	- Manejo de emociones - Regulación del estrés	1, 2, 3, 4	(1) Totalmente en desacuerdo	Bajo Medio Alto	Escala ordinal
	Pensamiento creativo	- Innovación - Adaptabilidad	5, 6, 7, 8	(2) En desacuerdo		
	Pensamiento analítico	- Evaluación crítica - Solución de problemas	9, 10, 11, 12	(3) Neutral		
	Comunicación eficaz	- Claridad en la transmisión de órdenes	13, 14, 15, 16	(4) De acuerdo		
		- Coordinación del equipo		(5) Totalmente de acuerdo		

Matriz de Operacionalización de la Variable 2:

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	ESCALA DE VALORES	NIVELES Y RANGOS	TIPO DE VARIABLE ESTADISTICA
Toma de decisiones	Rapidez	-Tiempo de respuesta	1, 2, 3	(1) Totalmente en desacuerdo	Alto Regular Bajo	Escala ordinal
	Precisión	-Asertividad en decisiones	4, 5, 6	(2) En desacuerdo		
	Adaptabilidad	-Flexibilidad ante cambios	7, 8, 9	(3) Neutral		
	Uso Eficiente de Recursos	-Optimización de recursos	10, 11, 12	(4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo		

ANEXO 3



FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

Ficha técnica del instrumento

Denominación del instrumento	Encuesta
Autor original	Alfonso Palomino Alvarado
Autor de adaptación	
Año de elaboración	2025
Dimensiones	Estilos de liderazgo
	Competencias del líder organizacional
	Cultura organizacional
	Rapidez
	Precisión
	Adaptabilidad
	Uso Eficiente de Recursos
Objetivo	Tener un diagnóstico y recomendar las mejoras necesarias en cuanto a las acciones que puede ejecutar
Administración	Presencial
Duración aproximada	60 minutos
N° ítems	28
Descripción	Preguntas elaboradas con escala de Likert
Adaptación	
Validez	Validado por tres expertos
Confiabilidad	Alfa de Cronbach 0,832

ANEXO 4



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

JUICIO DE EXPERTOS

INFORMACIÓN DEL ESPECIALISTA:

Apellidos y nombres del juez	CARMO CENTELLOS CESAL
Profesión	OFICIN DE EJERCITO
Especialidad	CABALLERID.
Grado Académico	MAESTRO
Años de experiencia en temática	
Institución donde labora	AGAMP AT N°3
Cargo que desempeña actualmente	JEFE SEARM

INFORMACIÓN DEL INVESTIGADOR

Título de la Investigación	LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA SEXTA BRIGADA BLINDADA DEL EJERCITO, TACNA 2024
Línea de investigación	Liderazgo Y Toma De Decisiones
Autor de la investigación	Alfonso PALOMINO ALVARADO
Nombre del instrumento	ENCUESTA

Para efectos de la evaluación de los ítems del instrumento:

CRITERIOS		INDICADORES			
Claridad	Utiliza un lenguaje adecuado, lo que permite su comprensión con facilidad. Es decir, su sintaxis y semántica son adecuadas.				
Coherencia	Tiene relación lógica con la dimensión y el indicador que se evalúa.				
Importancia	Es esencial, significativo que si contribuye a entender bien el objeto de estudio.				
Pertinencia	Es relevante por su estrecha relación con el propósito establecido y pertenecen a una misma dimensión.				

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO. Marcar con una "X" donde corresponda en cada ítem:

Nº	ÍTEM	Claridad		Coherencia		Importancia		Pertinencia		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Soy capaz de mantener la calma y la concentración cuando enfrente situaciones de alta presión.	X		X		X		X		
2	Manejo adecuadamente mis emociones para no afectar negativamente la moral de mi equipo.	X		X		X		X		
3	Mantengo una actitud positiva y motivadora, incluso en circunstancias difíciles.	X		X		X		X		
4	Soy consciente de mis emociones y sé cómo gestionarlas para no afectar mis decisiones.	X		X		X		X		
5	Puedo encontrar soluciones innovadoras a los problemas que surgen en las operaciones militares.	X		X		X		X		
6	Soy capaz de adaptar mis estrategias cuando las condiciones del entorno cambian inesperadamente.	X		X		X		X		
7	Busco formas diferentes de abordar los desafíos que se presentan en las operaciones.	X		X		X		X		

Nº	ÍTEM	Claridad		Coherencia		Importancia		Pertinencia		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
8	Fomento un ambiente que permita a los miembros de mi equipo proponer soluciones creativas.	X		X		X		X		
9	Analizo detalladamente la información antes de tomar decisiones críticas.	X		X		X		X		
10	Soy capaz de evaluar objetivamente los pros y los contras de cada opción disponible.	X		X		X		X		
11	Considero múltiples factores antes de elegir una estrategia de acción.	X		X		X		X		
12	Utilizo datos y evidencia para fundamentar mis decisiones operacionales.	X		X		X		X		
13	Mis órdenes son claras y fáciles de entender para todos los miembros del equipo.	X		X		X		X		
14	Me aseguro de que la información fluya de manera precisa y rápida entre los miembros de la brigada.	X		X		X		X		
15	Escucho activamente las opiniones y retroalimentación de mi equipo antes de tomar decisiones.	X		X		X		X		
16	En situaciones críticas, soy capaz de comunicar de manera efectiva las prioridades operacionales.	X		X		X		X		
17	Tomo decisiones rápidas sin comprometer la efectividad de las operaciones.	X		X		X		X		
18	Soy capaz de responder de inmediato a cambios repentinos en el entorno operativo.	X		X		X		X		
19	Tengo la capacidad de evaluar rápidamente la situación y actuar de acuerdo con las necesidades del momento.	X		X		X		X		
20	Mis decisiones tienden a ser precisas y alineadas con los objetivos de la misión.	X		X		X		X		
21	Selecciono las mejores alternativas que cumplen eficazmente con los objetivos operativos.	X		X		X		X		
22	Mi toma de decisiones ayuda a minimizar errores en el desarrollo de las operaciones.	X		X		X		X		
23	Soy flexible al ajustar mis decisiones ante cambios inesperados en el entorno de operaciones.	X		X		X		X		
24	Mis decisiones reflejan una rápida adaptación a las circunstancias cambiantes en el campo de operaciones.	X		X		X		X		
25	Estoy dispuesto a modificar los planes según lo requiera la situación operativa.	X		X		X		X		

26	Hago un uso óptimo de los recursos disponibles en cada operación.	X				X				
27	Me aseguro de que los recursos humanos y materiales se empleen de manera efectiva y estratégica.	X				X				
28	Mis decisiones ayudan a evitar el desperdicio de recursos en las operaciones.	X				X				

CRITERIOS	INDICADORES	MUY INADECUADO (CUMPLE UN 25%)	INADECUADO (CUMPLE UN 50%)	ADECUADO (CUMPLE UN 75%)	MUY ADECUADO (CUMPLE UN 100%)	OBSERVACIONES
Actualidad	Es adecuado a la descripción y alcance de la variable de la investigación.				X	
Consistencia	Está basados en aspectos teóricos científicos del conocimiento.				X	
Intencionalidad	Es adecuado para valorar aspectos de la variable de investigación.			X		
Metodología	Responde al propósito del diagnóstico.			X		
Objetividad	Está expresado en conductas observables.				X	
Organización	Existe una organización lógica en el instrumento.				X	
Suficiencia	Los ítems comprenden los aspectos en cantidad y calidad adecuada con respecto a la variable de investigación.				X	

NOTA. Luego de establecer la validez, aplicar promedio o Valor Aiken para determinar la validez del instrumento, luego administrar una prueba piloto con elementos muestrales similares a su muestra y obtener el valor Alfa de Cronbach.

El Juez, Mag. CEPA CARLO CENTENO, que suscribe recomienda que el instrumento es:

O válido _____

O válido, luego de corregir las observaciones indicadas _____

O no es válido _____ para su administración.

FIRMA DEL JUEZ/VALIDADOR

JUICIO DE EXPERTOS

INFORMACIÓN DEL ESPECIALISTA:

Apellidos y nombres del juez	Rodriguez Nuñez Carlo
Profesión	Militar
Especialidad	
Grado Académico	Maestría en Ciencias Militares
Años de experiencia en temática	
Institución donde labora	Ejército del Perú
Cargo que desempeña actualmente	Comandante
INFORMACIÓN DEL INVESTIGADOR	
Título de la Investigación	LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA SEXTA BRIGADA BLINDADA DEL EJERCITO, TACNA 2024
Línea de investigación	Liderazgo Y Toma De Decisiones
Autor de la investigación	Alfonso PALOMINO ALVARADO
Nombre del instrumento	ENCUESTA

Para efectos de la evaluación de los ítems del instrumento:

CRITERIOS		INDICADORES			
Claridad	Utiliza un lenguaje adecuado, lo que permite su comprensión con facilidad. Es decir, su sintaxis y semántica son adecuadas.				
Coherencia	Tiene relación lógica con la dimensión y el indicador que se evalúa.				
Importancia	Es esencial, significativo que si contribuye a entender bien el objeto de estudio.				
Pertinencia	Es relevante por su estrecha relación con el propósito establecido y pertenecen a una misma dimensión.				

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO. Marcar con una "X" donde corresponda en cada ítem:

Nº	ÍTEMS	Claridad		Coherencia		Importancia		Pertinencia		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Soy capaz de mantener la calma y la concentración cuando enfrente situaciones de alta presión.	✓		✓		✓		✓		
2	Manejo adecuadamente mis emociones para no afectar negativamente la moral de mi equipo.	✓		✓		✓			✓	
3	Mantengo una actitud positiva y motivadora, incluso en circunstancias difíciles.		✓	✓		✓		✓		
4	Soy consciente de mis emociones y sé cómo gestionarias para no afectar mis decisiones.	✓		✓		✓		✓		
5	Puedo encontrar soluciones innovadoras a los problemas que surgen en las operaciones militares.	✓			✓	✓		✓		
6	Soy capaz de adaptar mis estrategias cuando las condiciones del entorno cambian inesperadamente.		✓	✓		✓		✓		
7	Busco formas diferentes de abordar los desafíos que se presentan en las operaciones.			✓		✓		✓		

Nº	ÍTEMS	Claridad		Coherencia		Importancia		Pertinencia		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
8	Fomento un ambiente que permita a los miembros de mi equipo proponer soluciones creativas.	✓		✓		✓		✓		
9	Análisis detalladamente la información antes de tomar decisiones críticas.	✓		✓		✓			✓	
10	Soy capaz de evaluar objetivamente los pros y los contras de cada opción disponible.		✓	✓		✓		✓		
11	Considero múltiples factores antes de elegir una estrategia de acción.	✓		✓		✓		✓		
12	Utilizo datos y evidencia para fundamentar mis decisiones operacionales.	✓		✓		✓		✓		
13	Mis órdenes son claras y fáciles de entender para todos los miembros del equipo.	✓		✓		✓		✓		
14	Me aseguro de que la información fluya de manera precisa y rápida entre los miembros de la brigada.	✓		✓		✓		✓		
15	Escucho activamente las opiniones y retroalimentación de mi equipo antes de tomar decisiones.	✓		✓		✓		✓		
16	En situaciones críticas, soy capaz de comunicar de manera efectiva las prioridades operacionales.	✓		✓		✓		✓		
17	Tomo decisiones rápidas sin comprometer la efectividad de las operaciones.	✓		✓		✓		✓		
18	Soy capaz de responder de inmediato a cambios repentinos en el entorno operativo.		✓		✓	✓		✓		
19	Tengo la capacidad de evaluar rápidamente la situación y actuar de acuerdo con las necesidades del momento.	✓		✓		✓		✓		
20	Mis decisiones tienden a ser precisas y alineadas con los objetivos de la misión.	✓		✓		✓		✓		
21	Selecciono las mejores alternativas que cumplen eficazmente con los objetivos operativos.	✓		✓		✓		✓		
22	Mi toma de decisiones ayuda a minimizar errores en el desarrollo de las operaciones.	✓		✓		✓			✓	
23	Soy flexible al ajustar mis decisiones ante cambios inesperados en el entorno de operaciones.	✓		✓		✓		✓		
24	Mis decisiones reflejan una rápida adaptación a las circunstancias cambiantes en el campo de operaciones.	✓		✓		✓		✓		
25	Estoy dispuesto a modificar los planes según lo requiera la situación operativa.	✓		✓		✓		✓		

26	Hago un uso óptimo de los recursos disponibles en cada operación.	✓	✓	✓	✓	✓
27	Me aseguro de que los recursos humanos y materiales se empleen de manera efectiva y estratégica.	✓	✓	✓	✓	✓
28	Mis decisiones ayudan a evitar el desperdicio de recursos en las operaciones.	✓	✓	✓	✓	✓

CRITERIOS	INDICADORES	MUY INADECUADO (CUMPLE UN 25%)	INADECUADO (CUMPLE UN 50%)	ADECUADO (CUMPLE UN 75%)	MUY ADECUADO (CUMPLE UN 100%)	OBSERVACIONES
Actualidad	Es adecuado a la descripción y alcance de la variable de la investigación.				✓	
Consistencia	Está basados en aspectos teóricos científicos del conocimiento.				✓	
Intencionalidad	Es adecuado para valorar aspectos de la variable de investigación.				✓	
Metodología	Responde al propósito del diagnóstico.				✓	
Objetividad	Está expresado en conductas observables.			✓		
Organización	Existe una organización lógica en el instrumento.				✓	
Suficiencia	Los ítems comprenden los aspectos en cantidad y calidad adecuada con respecto a la variable de investigación.				✓	

NOTA. Luego de establecer la validez, aplicar promedio o Valor Aiken para determinar la validez del instrumento, luego administrar una prueba piloto con elementos muestrales similares a su muestra y obtener el valor Alfa de Cronbach.

El Juez, Mag. Carlo Rodríguez Ruiz, que suscribe recomienda que el instrumento es:

- ☒ O válido X.
☐ O válido, luego de corregir las observaciones indicadas _____.
☐ O no es válido ____ para su administración.

FIRMA DEL JUEZ VALIDADOR

JUICIO DE EXPERTOS

INFORMACIÓN DEL ESPECIALISTA:

Apellidos y nombres del juez	CASTAÑEDA BELLO EDWARD
Profesión	OFICIAL DE EJERCITO
Especialidad	INFANTERÍA
Grado Académico	MAESTRO
Años de experiencia en temática	
Institución donde labora	GA BLAG BLIND
Cargo que desempeña actualmente	
INFORMACIÓN DEL INVESTIGADOR	
Título de la Investigación	LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA SEXTA BRIGADA BLINDADA DEL EJERCITO, TACNA 2024
Línea de investigación	Liderazgo Y Toma De Decisiones
Autor de la investigación	Alfonso PALOMINO ALVARADO
Nombre del instrumento	ENCUESTA

Para efectos de la evaluación de los ítems del instrumento:

CRITERIOS		INDICADORES					
Claridad	Utiliza un lenguaje adecuado, lo que permite su comprensión con facilidad. Es decir, su sintaxis y semántica son adecuadas.						
Coherencia	Tiene relación lógica con la dimensión y el indicador que se evalúa.						
Importancia	Es esencial, significativo que sí contribuye a entender bien el objeto de estudio.						
Pertinencia	Es relevante por su estrecha relación con el propósito establecido y pertenecen a una misma dimensión.						

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO. Marcar con una "X" donde corresponda en cada ítem:

Nº	ÍTEMS	Claridad		Coherencia		Importancia		Pertinencia		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Soy capaz de mantener la calma y la concentración cuando enfrente situaciones de alta presión.	X		X		X		X		
2	Manejo adecuadamente mis emociones para no afectar negativamente la moral de mi equipo.	X		X		X		X		
3	Mantengo una actitud positiva y motivadora, incluso en circunstancias difíciles.	X		X		X		X		
4	Soy consciente de mis emociones y sé cómo gestionarlas para no afectar mis decisiones.	X		X		X		X		
5	Puedo encontrar soluciones innovadoras a los problemas que surgen en las operaciones militares.	X		X				X		
6	Soy capaz de adaptar mis estrategias cuando las condiciones del entorno cambian inesperadamente.		X	X		X		X		
7	Busco formas diferentes de abordar los desafíos que se presentan en las operaciones.	X		X			X	X		

N°	ÍTEMS	Claridad		Coherencia		Importancia		Pertinencia		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
8	Fomento un ambiente que permita a los miembros de mi equipo proponer soluciones creativas.	X		X		X		X		
9	Analizo detalladamente la información antes de tomar decisiones críticas.	X		X		X		X		
10	Soy capaz de evaluar objetivamente los pros y los contras de cada opción disponible.	X		X		X		X		
11	Considero múltiples factores antes de elegir una estrategia de acción.	X		X		X		X		
12	Utilizo datos y evidencia para fundamentar mis decisiones operacionales.	X		X		X			X	
13	Mis órdenes son claras y fáciles de entender para todos los miembros del equipo.	X		X		X		X		
14	Me aseguro de que la información fluya de manera precisa y rápida entre los miembros de la brigada.	X		X		X		X		
15	Escucho activamente las opiniones y retroalimentación de mi equipo antes de tomar decisiones.	X		X		X		X		
16	En situaciones críticas, soy capaz de comunicar de manera efectiva las prioridades operacionales.	X		X		X		X		
17	Tomo decisiones rápidas sin comprometer la efectividad de las operaciones.	X		X		X		X		
18	Soy capaz de responder de inmediato a cambios repentinos en el entorno operativo.	X		X		X		X		
19	Tengo la capacidad de evaluar rápidamente la situación y actuar de acuerdo con las necesidades del momento.	X		X		X		X		
20	Mis decisiones tienden a ser precisas y alineadas con los objetivos de la misión.	X		X		X		X		
21	Selecciono las mejores alternativas que cumplen eficazmente con los objetivos operativos.	X		X			X	X		
22	Mi toma de decisiones ayuda a minimizar errores en el desarrollo de las operaciones.	X		X		X		X		
23	Soy flexible al ajustar mis decisiones ante cambios inesperados en el entorno de operaciones.	X		X		X		X		
24	Mis decisiones reflejan una rápida adaptación a las circunstancias cambiantes en el campo de operaciones.	X		X		X		X		
25	Estoy dispuesto a modificar los planes según lo requiera la situación operativa.	X		X		X		X		

26	Hago un uso óptimo de los recursos disponibles en cada operación.	X		X		X		X	
27	Me aseguro de que los recursos humanos y materiales se empleen de manera efectiva y estratégica.	X		X		X		X	
28	Mis decisiones ayudan a evitar el desperdicio de recursos en las operaciones.	X		X		X		X	

CRITERIOS	INDICADORES	MUY INADECUADO (CUMPLE UN 25%)	INADECUADO (CUMPLE UN 50%)	ADECUADO (CUMPLE UN 75%)	MUY ADECUADO (CUMPLE UN 100%)	OBSERVACIONES
Actualidad	Es adecuado a la descripción y alcance de la variable de la investigación.				X	
Consistencia	Está basado en aspectos teóricos científicos del conocimiento.				X	
Intencionalidad	Es adecuado para valorar aspectos de la variable de investigación.				X	
Metodología	Responde al propósito del diagnóstico.				X	
Objetividad	Está expresado en conductas observables.			X		
Organización	Existe una organización lógica en el instrumento.				X	
Suficiencia	Los ítems comprenden los aspectos en cantidad y calidad adecuada con respecto a la variable de investigación.				X	

NOTA. Luego de establecer la validez, aplicar promedio o Valor Aiken para determinar la validez del instrumento, luego administrar una prueba piloto con elementos muestrales similares a su muestra y obtener el valor Alfa de Cronbach.
El Juez, Mag. CASTAÑEDA BELLO GÓMEZ, que suscribe recomienda que el instrumento es:

O válido X,
O válido, luego de corregir las observaciones indicadas _____,
O no es válido _____ para su administración.

FIRMA DEL JUEZ VALIDADOR

ANEXO 5



CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Anexo 5. Confiabilidad del Instrumento

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido^a	0	,0
	Total	20	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,832	20

ANEXO 6



INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

INTRODUCCIÓN

Buenos días (tardes),

Estamos trabajando en el estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca de la **“LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA SEXTA BRIGADA BLINDADA DEL EJÉRCITO, TACNA 2024”**

El estudio de investigación solicita su colaboración para que conteste algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas, las conclusiones que se obtengan permitirán tener un diagnóstico y recomendar las mejoras necesarias en cuanto a las acciones que puede ejecutar.

INSTRUCCIONES

1. Emplee un bolígrafo de tinta negra para responder el cuestionario.
2. Todas las preguntas tienen cinco (05) opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que piensa usted. Solamente una alternativa.
3. Marque con claridad la opción elegida con un aspa (X),
4. No se debe marcar dos (02) opciones o más.
5. Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario y le explicará.
6. Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.

De antemano, ¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ESCALA DE LIKERT

Marque con una X:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
1. Soy capaz de mantener la calma y la concentración cuando enfrente situaciones de alta presión.					
2. Manejo adecuadamente mis emociones para no afectar negativamente la moral de mi equipo.					
3. Mantengo una actitud positiva y motivadora, incluso en circunstancias difíciles.					
4. Soy consciente de mis emociones y sé cómo gestionarlas para no afectar mis decisiones.					
5. Puedo encontrar soluciones innovadoras a los problemas que surgen en las operaciones militares.					
6. Soy capaz de adaptar mis estrategias cuando las condiciones del entorno cambian inesperadamente.					
7. Busco formas diferentes de abordar los desafíos que se presentan en las operaciones.					
8. Fomento un ambiente que permita a los miembros de mi equipo proponer soluciones creativas.					
9. Analizo detalladamente la información antes de tomar decisiones críticas.					
10. Soy capaz de evaluar objetivamente los pros y los contras de cada opción disponible.					
11. Considero múltiples factores antes de elegir una estrategia de acción.					
12. Utilizo datos y evidencia para fundamentar mis decisiones operacionales.					
13. Mis órdenes son claras y fáciles de entender para todos los miembros del equipo.					
14. Me aseguro de que la información fluya de manera precisa y rápida entre los miembros de la brigada.					
15. Escucho activamente las opiniones y retroalimentación de mi equipo antes de tomar decisiones.					
16. En situaciones críticas, soy capaz de comunicar de manera efectiva las prioridades operacionales.					

Marque con una X:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

TOMA DE DECISIONES	1	2	3	4	5
1. Tomo decisiones rápidas sin comprometer la efectividad de las operaciones.					
2. Soy capaz de responder de inmediato a cambios repentinos en el entorno operativo.					
3. Tengo la capacidad de evaluar rápidamente la situación y actuar de acuerdo con las necesidades del momento.					
4. Mis decisiones tienden a ser precisas y alineadas con los objetivos de la misión.					
5. Selecciono las mejores alternativas que cumplen eficazmente con los objetivos operativos.					
6. Mi toma de decisiones ayuda a minimizar errores en el desarrollo de las operaciones.					
7. Soy flexible al ajustar mis decisiones ante cambios inesperados en el entorno de operaciones.					
8. Mis decisiones reflejan una rápida adaptación a las circunstancias cambiantes en el campo de operaciones.					
9. Estoy dispuesto a modificar los planes según lo requiera la situación operativa.					
10. Hago un uso óptimo de los recursos disponibles en cada operación.					
11. Me aseguro de que los recursos humanos y materiales se empleen de manera efectiva y estratégica.					
12. Mis decisiones ayudan a evitar el desperdicio de recursos en las operaciones.					

ANEXO 7



AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS



PERÚ

Ministerio de Defensa

Ejército del Perú

6a BRIG BLIN

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

Ite, 28 de mayo del 2025

Oficio N° 170/III DE/6a BRIG BLIN/SIEDOC/05.00

Señor CRL EP ALFONSO PALOMINO ALVARADO

Asunto : Respuesta a la solicitud de AUTORIZACION PARA APLICAR ENCUESTA

Ref. : A su solicitud

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo cordialmente y manifestarle que, visto el documento de la referencia y la necesidad de obtener el grado académico de Maestro en Ciencias Militares, este comando **AUTORIZA** las facilidades para el levantamiento de datos e informaciones a su persona que realiza la investigación titulada: LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA SEXTA BRIGADA BLINDADA DEL EJERCITO, TACNA 2024.

Es propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi especial consideración y deferente estima personal.



Dios guarde a Ud.

O - 225795774 - O +
ELMER E. ALCA DE MURRUGARRA
 GRAL BRIG
 Comandante General de la 6ª Brig Blin

DISTRIBUCION

- INTERESADO..... 01
- Archivo.....01/02

ANEXO 8



CONSENTIMIENTO INFORMADO

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Postgrado

Investigador (es) : Alfonso PALOMINO ALVARADO

Título de Tesis : LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y LA TOMA DE DECISIONES

EN LA SEXTA BRIGADA BLINDADA DEL EJÉRCITO, TACNA 2024

Propósito del estudio: El propósito de este estudio es determinar de qué manera el liderazgo organizacional influye en la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, en la ciudad de Tacna durante el año 2024. Su ejecución ayudará a identificar cómo el liderazgo actual impacta la velocidad y calidad de las decisiones.

Procedimiento: Si usted decide participar en este estudio, se realizará lo siguiente: La entrevista/encuesta puede demorar unos 45 minutos. Los resultados de la investigación se le entregará a usted en forma individual y se almacenará respetando la confidencialidad y el anonimato.

Riesgos: La investigación no presentará riesgo alguno para su integridad física ni emocional.

Beneficios: La investigación es relevante porque fortalece el liderazgo y la toma de decisiones en el ámbito militar, aportando conocimientos aplicables que mejoran la eficiencia institucional y contribuyen a la seguridad nacional. Además, responde a los desafíos actuales de modernización del Ejército del Perú en 2024.

Costos e incentivos: Usted no deberá pagar nada por la participación. Tampoco recibirá ningún incentivo económico a cambio de su participación.

Confidencialidad: Nosotros guardaremos la información de manera anónima, utilizando códigos y no con nombres. Si los resultados de este estudio son publicados, no se mostrará ninguna información que permita su identificación.

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el Bach. Alfonso Palomino Alvarado al celular : 920121989.

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

Participante Nombre y apellido, DNI y firma:

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:

Alfonso Javier Palomino Alvarado, 43258682

