

## Influencia de la disciplina militar en el liderazgo en cadetes de las unidades educativas militares

**Autor:** Esteven Michael Carrera Logacho  
Unidad Educativa De Fuerzas Armadas  
Colegio Militar No.4 “Abdón Calderón”  
**Comil-4**

[em.carrera@comilcue.edu.ec](mailto:em.carrera@comilcue.edu.ec)

Cuenca, Ecuador

<https://orcid.org/0009-0006-4532-3075>

### Resumen

El liderazgo es la habilidad esencial en la educación militar, caracterizada por la disciplina y valores esenciales que lo constituyen. De esta forma, la presente investigación pretende abordar el estudio de la influencia de la disciplina militar en el desarrollo del liderazgo de los cadetes de una unidad educativa militar. El análisis mantiene un diseño no experimental, descriptivo, y con enfoque cuantitativo. La población está constituida por alumnos de Bachillerato, sobre los que se ha trabajado una muestra de 28 casos. Se aplicó la técnica de la encuesta, con un cuestionario estructurado, con preguntas cerradas, que permitieron identificar percepciones sobre valores institucionales, disciplina, responsabilidad y comportamientos relacionados con el liderazgo.

Se comprueba como la mayoría de los alumnos se sienten identificados con los valores de la institución y consideran que la disciplina es importante para el buen funcionamiento del trabajo en equipo. Se constata también que los sujetos cumplen con elevados porcentajes normas, horarios, responsabilidades académicas y autoridad, que son los principios interiorizados por la formación militar. Los alumnos igualmente valoran la académica y disciplinaria exigencia de la institución como un medio de preparación para retos futuros y desarrollo de hábitos de orden y organización propicios de rendimiento en situaciones académicas y sociales futuras. Por tanto, se puede concluir afirmando que, los resultados obtenidos, evidencian la influencia de la disciplina militar en el desarrollo de las competencias asociadas al liderazgo al potenciar la formación

en valores y el compromiso institucional, así como las habilidades personales y sociales necesarias en la organización y trabajo en equipo. Ellos proporcionan evidencia acerca de la influencia del modelo educativo militar en la educación integral del alumnado y en el desarrollo de capacidades transferibles a otras situaciones educativas, profesionales y sociales.

**Palabras clave:** disciplina militar, liderazgo, formación estudiantil, valores institucionales, educación militar.

## **Influence of military discipline on leadership in cadets of military educational units**

### **ABSTRACT**

Leadership is an essential skill in the education of students in schools with a structured disciplinary organization and institutional values. This research aims to study the influence of military discipline on the leadership development of cadets in a military educational unit. It employs a non-experimental, descriptive design with a quantitative approach. The population consisted of high school students, from whom a sample of 28 cases was studied. A survey was conducted using a structured questionnaire with closed-ended questions, which allowed for the identification of perceptions regarding institutional values, discipline, responsibility, and leadership-related behaviors.

The results show that the majority of students identify with the institution's values and consider discipline important for effective teamwork. It is also observed that the students demonstrate high levels of compliance with rules, schedules, academic responsibilities, and respect for authority—principles internalized through military training. Students also value the institution's academic and disciplinary rigor as a means of preparing them for future challenges and developing habits of order and organization conducive to success in future academic and social situations. Therefore, it can be concluded that the results obtained demonstrate the influence of military discipline on the development of

leadership skills by fostering values education and institutional commitment, as well as the personal and social skills necessary for organization and teamwork. These results provide evidence of the influence of the military educational model on the students' holistic education and on the development of skills transferable to other educational, professional, and social contexts.

**Keywords:** military discipline, leadership, student development, institutional values, military education.

## 1. Introducción

El liderazgo es una de las competencias más relevantes en los procesos de formación militar en cuanto su posicionamiento en el ámbito de la responsabilidad social, institucional y organizacional. La formación en liderazgo ha cobrado especial protagonismo en la educación actual como forma de preparar a los sujetos en la toma de decisiones, dirección de grupos o actuación responsable ante situaciones complejas y cambiantes (Sullivan, 2024). Por ende, desde varios enfoques pedagógicos, el liderazgo es una cualidad que deriva de procesos de formación intencionada donde los valores, las normas, las prácticas organizativas y las experiencias de aprendizaje no son fortuitas, sino organizadas y sistemáticas. De esta forma, la disciplina como mecanismo de control del comportamiento dirigido a la conformidad normativa y autocontrol, se postula como pieza fundamental en la capacidad de liderazgo (Jama et al., 2024).

En este sentido, es necesario profundizar en la relación entre formación en la disciplina y liderazgo en las aulas de centros educativos militarizados. La literatura identifica que la disciplina aporta orden, organización y cumplimiento de normas a la vez que hay un debate que sigue abierto sobre si realmente estos procesos disciplinarios ayudan al pleno desarrollo del liderazgo o, en cambio, restringen componentes más flexibles y críticas del liderazgo como pueden ser la autonomía, el pensamiento divergente o la habilidad de diálogo en contextos diversos (Pila et al., (2022).

La disciplina en las unidades educativas militares constituye uno de los ejes del proceso de formación, dirigido tanto a la actividad docente como a la conducta del alumno. Por lo tanto, se debe tomar en cuenta, el tipo de liderazgo que se ejerce en estos ámbitos ya sea estilo tradicionalista basado en la obediencia y jerarquía, o tendencias más actuales que apuestan por la participación, la empatía, la comunicación asertiva o el respeto hacia la diversidad de opiniones (Flores et al., (2025). Y precisamente en el contexto educativo de nuestros días, que requiere de líderes capaces de actuar en la complejidad, en el cambio y en la diversidad social, esta cuestión cobra especial relieve.

Aunque se han reconocido las aportaciones que puede ofrecer la disciplina institucional en la consecución de hábitos como la responsabilidad, la puntualidad o el compromiso, no se ha estudiado suficientemente cómo esos hábitos lideran realmente en competencias. De ahí que exista una escasa información empírica acerca de la relación directa entre disciplina militar y desarrollo de habilidades de liderazgo en estudiantes de nivel medio, sobre todo en países latinos y en concreto en el sistema educativo de Ecuador.

Además, dentro del sistema educativo de Ecuador las unidades educativas militares constituyen un subsistema educativo con características particulares, que incorpora al currículo nacional principios de organización y disciplina militar. Lo mencionado, conlleva a plantear la necesidad de comprobar cómo los alumnos perciben la disciplina y su influencia en la capacidad para liderar, tomar decisiones, trabajo en equipo y resolución de conflictos (Quintero, 2023).

Por ende, el problema de la investigación, se basa en identificar si la disciplina militar, además de ser un elemento normativo, constituye un factor formativo que favorece el desarrollo de competencias de liderazgo en los cadetes, o si su acción se circunscribe a la obediencia de normas sin propiciar el desarrollo de competencias complejas que caracterizan el liderazgo de nuestros días. Aunado a ello, se pretende ver si hay alguna dimensión de liderazgo que no esté suficientemente trabajada en este modelo educativo como: la comunicación efectiva, la empatía o el respeto a la diversidad de pensamiento, tan importante en el proceso de formación de un líder integral (Yépez & Correa, 2024).

Este estudio es justificado en varios ordenes, desde la perspectiva de la justificación. Teóricamente, en primer lugar, amplía el conocimiento sobre la relación disciplina-liderazgo proporcionando evidencia empírica desde un contexto específico poco investigado. Además de facilitar la combinación de abordajes clásicos del liderazgo más relacionado con la estructura y el control, con otros más novedosos centrados en el liderazgo transformacional y socioemocional. Por lo tanto, se contribuye al debate académico sobre cuáles son los modelos educativos más adecuados para la formación de líderes en el

siglo XXI (Rodríguez et al., (2024).

En segundo lugar, desde el punto de vista metodológico, esta investigación contribuye al utilizar instrumentos de medida que recoge percepciones de los alumnos sobre variables tan complejas como son la disciplina, los valores y el liderazgo. De esta manera permite la generación de datos sistemáticos, susceptibles de ser utilizados en investigaciones posteriores y en procesos de evaluación institucional (Arias, 2023).

Por último, cabe decir que este estudio también resulta pertinente en los tiempos que vivimos, ya que las instituciones académicas deben preparar a los individuos no solo en lo académico, sino también en la capacidad de adaptación a nuevos entornos, resolución de problemas complejos y liderazgo en procesos de transformación social. Por lo tanto, se torna necesario y pertinente una reflexión sobre los modelos educativos, incluso el modelo militar, que hemos de comprobar en qué medida responde a estos objetivos y en qué aspectos podamos mejorarlo en aras a una educación más completa acorde a las demandas de nuestros tiempos.

### **1.1. Disciplina**

En los contextos educativos con estructura organizativa jerárquica, como son las instituciones de formación militar, la disciplina tiene una faceta exclusivamente formativa que va más allá del control de la conducta. Por tanto, la disciplina en estos contextos es un conjunto de normas, valores y prácticas que definen el comportamiento esperado de manera ordenada con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos de la institución. Esos organismos implementan modelos educativos completos que articula la formación académica con la preparación físico-deportiva, la educación en valores y la progresión del liderazgo, cabiendo en la construcción de la disciplina un proceso pedagógico intencionado y sistemático (Wong et al., 2021).

La disciplina militar no es vista desde esta óptica, como la mera aplicación de normas y la consecuencia sancionadora de la misma, sino como un elemento formador tendente a la autorregulación, autocontrol e interiorización de valores éticos. De este modo, como indican Jiménez et al. (2024) la disciplina militar favorece el desarrollo de conductas organizadas y conformes a los valores de la

institución, con refuerzo de la responsabilidad personal y el sentido de pertenencia. Por tanto, la obediencia no es ya una sumisión pasiva, sino que se trastoca en una obediencia activa, basada en la comprensión de la norma y de su función en el funcionamiento de la organización.

También la disciplina es un eje articulador del proceso formativo, ya que organiza las rutinas, los tiempos, los espacios y las relaciones de autoridad de la institución. Estos hábitos, además de estar relacionados con el éxito académico, son la antesala para el desarrollo de funciones de liderazgo en escenarios donde la toma de decisiones, la gestión de tiempos y la coordinación de personas son necesarios (Prado et al., (2024).

Además, la disciplina militar ayuda a adquirir habilidades emocionales necesarias para el liderazgo como la tolerancia a la frustración, la resiliencia o la capacidad de actuación bajo presión. Entrenar en contextos exigentes dota a los alumnos de la capacidad de afrontar adversidades de forma controlada, favoreciendo el desarrollo de una personalidad fuerte y resolutiva. Y todas estas características son fundamentales en el liderazgo, sobre todo en aquellos contextos en los que la rapidez de respuesta, la correcta decisión y el oportuno tratamiento de lo complicado son imprescindibles (Ismail, 2021). De esta forma, se puede entender la disciplina como un recurso que puede facilitar la competencia organizativa y habilidad socioemocionales para el liderazgo total (Arregui, 2023).

También la disciplina es un eje articulador del proceso formativo, ya que organiza las rutinas, los tiempos, los espacios y las relaciones de autoridad de la institución. Estos hábitos, además de estar relacionados con el éxito académico, son la antesala para el desarrollo de funciones de liderazgo en escenarios donde la toma de decisiones, la gestión de tiempos y la coordinación de personas son necesarios (Prado et al., (2024).

Además, la disciplina militar ayuda a adquirir habilidades emocionales necesarias para el liderazgo como la tolerancia a la frustración, la resiliencia o la capacidad de actuación bajo presión. Entrenar en contextos exigentes dota a los alumnos de la capacidad de afrontar adversidades de forma controlada,

favoreciendo el desarrollo de una personalidad fuerte y resolutiva. Y todas estas características son fundamentales en el liderazgo, sobre todo en aquellos contextos en los que la rapidez de respuesta, la correcta decisión y el oportuno tratamiento de lo complicado son imprescindibles (Ismail, 2021). De esta forma, se puede entender la disciplina como un recurso que puede facilitar la competencia organizativa y habilidad socioemocionales para el liderazgo total (Arregui, 2023).

## 1.1. Liderazgo militar

En las ciencias sociales y en las ciencias de la educación existe una larga tradición de estudio del liderazgo militar, y constituye un área de estudio importante para el conocimiento de los (Arregui, 2023) procesos de formación de líderes en contextos muy organizados y exigentes. De esta manera se asume que el liderazgo no es fruto de la espontaneidad, sino de un aprendizaje intencionado, sistemático y progresivo.

El liderazgo militar posee una naturaleza compleja y multidimensional. En esta línea, Arregui (2023) lo define como un constructo compuesto por dimensiones ética, organizacional y psicológica y que sirve para conectar la conducta de un individuo con la consecución de los objetivos de la organización. Por ende, el liderazgo aborda no sólo la dirección o influencia de otros, sino el actuar responsable o éticamente, la toma de decisiones en la presión y la cohesión del grupo en la adversidad. Lo mencionado, permite abordar el liderazgo desde esta visión más amplia como un conjunto de competencias que van más allá de las competencias técnicas o competencias conductuales aisladas (Peña & Machado, 2023)

Además, los sistemas de entrenamiento en liderazgo militar también suelen funcionar por fases, con individuos aplicando gradualmente mayores niveles de responsabilidad. Todo este proceso gradual, permite ir aprendiendo habilidades como la planificación, la organización, la comunicación y la gestión de equipos, y a la vez fomenta valores como el compromiso, la lealtad o el sentido del deber. Permite a los estudiantes, a través de la experiencia directa en posiciones de liderazgo dentro de la organización institucional, comprender de

manera práctica el liderazgo, más allá de la teoría (Jama et al. (2024).

El liderazgo militar actual también ha sido contagiado por el liderazgo transformacional, que enfatiza la habilidad del líder para motivar, inspirar y desarrollar a los miembros de su equipo. Así el líder militar no sólo lidera, sino que ejerce de referente y ejemplo a seguir en la consecución de un desarrollo personal y colectivo. Tal evolución en el concepto atiende a las exigencias actuales de los líderes, no solo deben ser eficaces en el cumplimiento de las tareas, sino que también son exigidos para que manejen relaciones interpersonales y contextos sociales complicados (Ismail, 2021).

## **1.2. Unidades educativas militares**

Las unidades educativas militares son entidades de formación que pertenecen al sistema educativo, aunque con determinadas características propias derivadas de la aplicación de principios, normas y organización militar.

Las mismas conectan el currículo académico oficial con un modelo pedagógico de disciplina, jerarquía, orden y formación en valores, creando un centro educativo con un elevado grado de estructura. Por tanto, no sólo son transmisores de conocimiento, sino que también son formadores en sentido amplio, con una vocación de desarrollo del carácter, de la responsabilidad y la capacidad de liderazgo en los educandos (Peña & Machado, 2023).

Las unidades educativas militares, están destinadas esencialmente a la educación de personas de forma que éstas alcancen un nivel de compromiso personal y social en vivir y actuar con responsabilidad, y disciplina y pertenencia a determinadas situaciones. A tal efecto, se establecen periódicos y convivencias formativas, que conjugan formación académica con sesiones de entrenamiento físico, prácticas organizativas y experiencias de liderazgo gradual (Quintero, 2023).

También, las unidades educativas militares destacan por la aplicación de rutinas ordenadas que organizan la vida del alumno. Dichas rutinas comprenden horarios fijados, normas de imagen personal, actividades formativas programadas y controles permanentes de supervisión. En él se va incidiendo poco a poco, de forma organizada, en habilidades como la gestión del tiempo,

autodisciplina adaptación a normas, habilidades que son cruciales en los estudios académicos y en el ejercicio de la función de liderazgo también (Rodríguez, 2022).

Sin embargo, que este modelo educativo también presenta dificultades en cuanto a la educación integral del alumno. Aunque la disciplina acompañada de la jerarquía sirva para establecer orden y organización, urge añadir a estos dos ingredientes propuestas que favorezcan el pensamiento crítico, la autonomía y el respeto a la diversidad. De esta forma, el liderazgo a desarrollar en estas instituciones ha de tender a modelos más integradores que contemplen la eficacia organizativa y la necesidad de competencias socioemocionales y comunicativas (Quintero, 2023).

Por tanto, las unidades educativas militares son un modelo formativo atípico que conjuga la formación académica con la formación disciplinaria y valorativa para la formación integral del alumno. El centro de este modelo es la disciplina que además de proporcionar orden en el funcionamiento institucional, se configura como el vehículo para la adquisición de competencias socioemocionales y organizacionales propias del liderazgo (Arregui, 2023). De esta forma, estas organizaciones presentan un contexto ideal para el análisis de la relación disciplina-liderazgo y contribuir con información relevante a la comprensión de los procesos formativos en organismos educativos con estructura jerárquica como son las instituciones académicas.

### **1.3. Disciplina institucional y liderazgo**

A grandes rasgos, los estudios son concordantes en señalar que aquellos contextos formativos con normas claras, organización estructurada y prácticas sistematizadas de responsabilización son propicios para el desarrollo de las habilidades relacionadas con el liderazgo. De este modo, defienden que los procesos de formación del liderazgo ocurren a partir de la experiencia y la práctica, cuando los individuos asumen responsabilidades y toman decisiones en determinada forma organizativa (Rodríguez, 2022). Esto lo facilita la disciplina institucional, que aplica marcos normativos reguladores de la conducta, y que

favorece la internalización de valores de la organización.

Educativamente hablando, el liderazgo estaría relacionado con las habilidades sociales, emocionales y cognitivas necesarias para influir en los demás y para dirigir la acción de un grupo a la consecución de un objetivo. Análisis relativamente recientes en la psicología del liderazgo, señalan que el liderazgo efectivo resulta de competencias como la autoconfianza, comunicación, toma de decisiones, gestión emocional y motivar a otros. (Peña & Machado, 2023) Las mismas son susceptibles de entrenamiento a través de procesos formativos con las experiencias de aprendizaje adecuadamente ordenadas, prácticas de responsabilidad progresiva y contextos organizativos propicios para el ejercicio del liderazgo (Arias, 2023).

complejos.

#### **1.4. Antecedentes**

A nivel internacional, los estudios de formación militar han evaluado el impacto de los procesos de disciplina institucional en la capacitación de habilidades de liderazgo. Se presenta entonces la disciplina como un fortalecedor de la autorregulación, de la responsabilidad y del compromiso con el grupo, que a juicio de los autores consultados son elementos centrales de la capacidad de liderazgo. Por otra parte, estos estudios también resaltan que la vivencia de la toma de responsabilidades en el seno de la jerarquía contribuye al desarrollo de habilidades tanto organizativas como de toma de decisiones (Zhang & Liu, 2022).

Por lo tanto, la disciplina institucional no regula solamente el comportamiento, sino que es un aspecto formativo que interviene en la formación integral del líder. Dentro de este contexto, el estudio de la formación militar en centros docentes en Latinoamérica está recibiendo especial atención recientemente, en lo que respecta a la formación en valores, en competencias ciudadanas y en la preparación de los jóvenes para responsabilidades en la sociedad. De este modo, se identifica que las unidades educativas militares se orientan a la consecución de una formación integral en sus educandos, buscando la excelencia académica, disciplina institucional y formación de liderazgo (Peña & Machado, 2023). Ello implica la necesidad de

formar jóvenes con organización, capacidad de compromiso social y liderazgo responsable en diferentes contextos sociales y organizativos.

Pero aun reconociendo la función docente de la militar, quedan preguntas sobre cómo está condiciona el desarrollo del liderazgo de los cadetes que se educan en ella. En especial, se hace necesario estudiar la relación entre los procesos disciplinarios de de las instituciones, y el desarrollo de competencias de liderazgo en los cadetes de las unidades educativas militares. El conocimiento de esta relación puede proporcionar evidencia empírica sobre los efectos formativos del modelo educativo militar y en la contribución de este modelo educativo al desarrollo de competencias de liderazgo en el ámbito educativo (Ismail, 2021).

El estudio del impacto de la disciplina militar en el desarrollo de liderazgo, desde la óptica científica, ayuda a enriquecer el conocimiento acerca de los procesos educativos que propician el desarrollo de habilidades de liderazgo en los jóvenes. Asimismo, facilita conocer el impacto de algunos modelos organizativos y pedagógicos en la adquisición de habilidades sociales, emocionales y organizativas en el alumnado. La importancia de este tipo de investigación es relevante para la educación y para los estudios de liderazgo y desarrollo institucional.

Delimitado el contexto, esta investigación se propone estudiar el impacto de la disciplina militar en el desarrollo de las capacidades de liderazgo de los cadetes, en las unidades educativas militares, para comprobar de qué manera los procesos de disciplina de dicha institución influyen en el desarrollo de habilidades y competencias de liderazgo en los cadetes que se forman en este sistema educativo.

## **2. Metodología (Materiales y métodos)**

Este estudio mantiene un enfoque cuantitativo, puesto que se centra en la recopilación y el análisis de datos numéricos con objeto de analizar la relación entre la disciplina militar y el desarrollo de habilidades de liderazgo en los estudiantes. Este método permitió evaluar percepciones y comportamientos con base en unos indicadores prefijados, y facilitó un análisis objetivo de la

información.

Se trató de una investigación de tipo no experimental, puesto que no se controló ninguna variable, sino que se observaron los fenómenos tal como se desenvuelven en su entorno natural. Además, también es de tipo descriptivo, con la intención de definir y analizar la visión de los cadetes acerca de cómo la disciplina militar influye en su proceso de convertirse en líderes.

Se utilizó un diseño de investigación transversal, ya que la recogida de datos tuvo lugar en un único momento del tiempo y ofrece un vistazo general a un fenómeno sin análisis longitudinal de este. Además, se utilizó un muestreo no probabilístico, de tipo intencional, considerando los participantes por su accesibilidad y disposición para el estudio.

La población consistía en alumnos de un instituto militar de Bachillerato. De ellos se seleccionó intencionadamente una muestra de 28 estudiantes, que se caracterizaron por su participación activa en el centro de estudios y su disposición a contestar el instrumento en cuestión y sus condiciones formativas adecuadas para el estudio de la relación entre disciplina militar y desarrollo del liderazgo

Se utilizó como técnica de recogida de datos la encuesta, mediante la cual se obtuvo información acerca de las propias opiniones y experiencias de los estudiantes. Como instrumento se utilizó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y escala tipo Likert (siempre, a menudo, algunas veces, raras veces), dividido en secciones sobre disciplina, valores institucionales, responsabilidad, trabajo en equipo y liderazgo.

Se empleó como instrumento de recolección de datos un cuestionario estructurado, que constó de 17 ítems, con forma cerrada, destinado a la evaluación de las dimensiones disciplina militar y liderazgo en los alumnos. Las preguntas se elaboraron en relación a los indicadores: valores institucionales, cumplimiento de normas, responsabilidad, trabajo en equipo, comunicación y toma de decisiones, que abren la posibilidad de recoger información sobre percepciones y comportamientos en relación al proceso formativo.

Ejemplos de ítems del cuestionario son: "¿Cumple con las normas sin

necesidad de supervisión?”, “¿Prefieres resolver conflictos dialogando?”, “¿Tomas iniciativa para ayudar a tus compañeros?” y “¿Sientes que la formación militar te da seguridad para hablar en público?”, preguntas que permitieron medir valores clave relacionados tanto con la disciplina como con el liderazgo.

Se utilizó una escala tipo Likert para la medición de las respuestas, que facilita la evaluación de la frecuencia o intensidad de determinadas conductas o percepciones. Para la elaboración de este estudio se empleó una escala ordinal de cuatro categorías: siempre, frecuentemente, a veces y nunca. Dicha estructura permitió la cuantificación de los datos y su análisis posterior a través de frecuencias y porcentajes, posibilitando la detección de tendencias en las respuestas de los estudiantes. Resultados y propuesta (análisis e interpretación de los resultados)

En esta sección se exponen los resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes de Bachillerato de una unidad educativa militar. Se trataba de explorar la percepción de los encuestados sobre el impacto de la disciplina militar en el proceso formativo en el desarrollo de competencias de liderazgo. Con la información obtenida se pudo analizar la variedad de dimensiones de la responsabilidad y del cumplimiento de normas así como del trabajo en equipo o de toma de decisiones, características todas ellas que se consideran clave en el modelo educativo de las instituciones militares.

## 2.1. Figuras y Tablas

En la distribución por edades, del total de encuestados se agrupan en 17 años o más la mayoría, con un 68%. Los estudiantes de 16 años, en un porcentaje inferior, representan el 18%; y los de 15 años, el 14% de los encuestados. Se refleja en estos datos que la muestra está constituida mayoritariamente por alumnos que cursan los últimos años del Bachillerato, dando sentido a la situación de formación en unidades educativas militares, donde los cadetes suelen encontrarse en edades próximas a la mayoría de edad.

La mayor edad de los alumnos participantes, con una clara predominancia de 17 años o más, les sitúa en un estadio más avanzado tanto en el desarrollo personal como en el académico, más propicio para la adquisición de habilidades

de liderazgo como son la responsabilidad, la toma de decisiones o la capacidad de organización.

En cuanto al nivel de estudios en el que se encuentra los alumnos encuestados, la mayor parte se declara pertenecer a 3° de Bachillerato, con el 64% del total. Los alumnos de 1° de Bachillerato son los que más representan con un 22%, seguidos de los alumnos de 2° de Bachillerato con un 14%. De estos resultados se deduce que la mayor parte de los alumnos que han participado en el estudio proceden del último curso de Bachillerato, curso en el que los cadetes acumulan más vivencias en el sistema educativo militar.

También la mayor representación de alumnos de 3° de Bachillerato puede significar que los sujetos de la muestra pasan más tiempo en el centro docente militar, y por tanto están más empapados en las normas disciplinarias, prácticas formativas y eventos de liderazgo.

En cuanto al género biológico, se determina que del total de encuestados el 57% son mujeres y el 43% son hombres. Ellas suponen una muestra representativa de la tendencia creciente de estudiantes mujeres en centro de formación militar. Esto es especialmente pertinente para el estudio del liderazgo, pues demuestra que ambos sexos están implicados en procesos formativos para la adquisición de habilidades de liderazgo y de dirección de centro. La educación militar permite el desarrollo de habilidades como la responsabilidad, la toma de decisiones y el trabajo en equipo, al margen del género, contribuyendo a la formación integral en la propia educación militar.

**Tabla 1**  
*Resultados encuesta*

Pregunta	Siempre (%)	Frecuentemente (%)	A veces (%)	Nunca (%)
1. ¿Sientes que los valores de honor, disciplina y lealtad guían tus decisiones diarias?	61%	28%	11%	0%
2. ¿Te esfuerzas por decir la verdad	46%	43%	11%	0%

incluso cuando cometiste un error en la institución?

3. ¿Sientes orgullo de portar el uniforme y representar a tu unidad militar?	54%	39%	7%	0%
4. ¿Cumples con las normas sin necesidad de supervisión?	61%	36%	4%	0%
5. ¿Te resulta fácil mantener la postura y el orden en formaciones?	46%	39%	7%	7%
6. ¿Eres puntual en tus clases y actividades?	50%	46%	4%	0%
7. ¿Cuidas tu presentación personal diariamente?	50%	50%	0%	0%
8. ¿Cuidas los materiales del aula como si fueran propios?	82%	14%	4%	0%
9. ¿Cumples tus tareas escolares a tiempo?	79%	21%	0%	0%
10. ¿Participas activamente en actividades institucionales?	50%	32%	14%	4%
11. ¿Respetas las disposiciones de tus superiores con buena actitud?	64%	32%	4%	0%
12. ¿Prefieres resolver conflictos dialogando?	68%	29%	4%	0%
13. ¿La formación militar te da seguridad para hablar en público?	50%	18%	18%	14%
14. ¿Los hábitos de orden te servirán en la universidad?	75%	11%	14%	0%
15. ¿Un líder debe dar el ejemplo cumpliendo las reglas?	93%	7%	0%	0%
16. ¿La exigencia del colegio te prepara para retos futuros?	75%	14%	7%	4%
17. ¿Tomas iniciativa para ayudar a compañeros	64%	29%	7%	0%

Fuente: El Autor (2026)

## **Análisis**

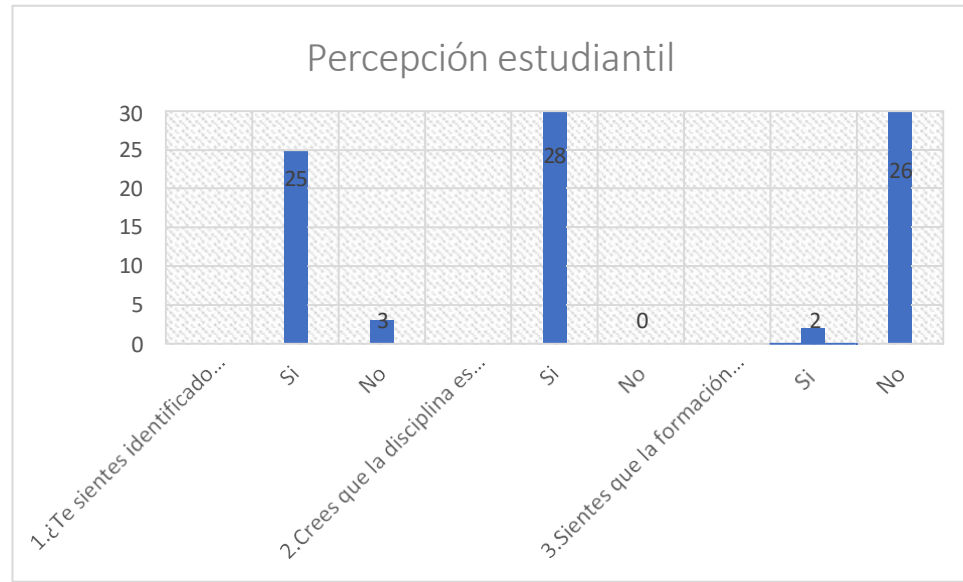
El análisis de los resultados tiene como objetivo evaluar hasta qué punto la disciplina militar contribuye al fomento de las competencias de liderazgo en cadetes de bachillerato, atendiendo a que la muestra del estudio está conformada única y exclusivamente por alumnos de ese nivel, en un momento avanzado de su proceso formativo en el sistema educativo militar. Así, la disciplina militar responde a una influencia alta y constante en la generación de capacidades de liderazgo, en especial las vinculadas a la responsabilidad, el deber de obedecer y el compromiso con la institución.

De estos resultados se puede deducir que la disciplina no actúa solamente como un control externo, sino como un proceso de internalización de conductas autorreguladas, que es una de las bases del liderazgo en alumnos de bachillerato. Aquí la disciplina ejerce su influencia de forma directa, al fomentar unos hábitos que se traducen en competencias como la responsabilidad, la organización o la autonomía, necesarias para el ejercicio del liderazgo educativo.

También la disciplina militar ejerce una notable influencia en el desarrollo de los valores éticos que deben estar presente en el liderazgo. Honestidad (89% siempre y frecuentemente) y decisiones basadas en valores institucionales (89%) son algunos de los resultados que lo evidencian. Con ello se constata que la formación disciplinaria potencia dimensiones éticas del liderazgo como la integridad, congruencia y compromiso.

En resumen, aunque los resultados permiten concluir que la disciplina militar incide significativamente en el desarrollo del liderazgo en los cadetes de bachillerato, esta incidencia es desigual, puesto que fomenta más unas competencias que otras, propiciando el desarrollo de las competencias organizativas, éticas y conductas, mientras que limita las competencias socioemocionales y comunicativas.

**Figura 1**  
 Percepción estudiantil



Fuente: El Autor (2026)

**Análisis**

Del gráfico se desprende la percepción estudiantil sobre la importancia de los valores institucionales y la disciplina de la unidad educativa militar en tres dimensiones. Sobre la primera pregunta, si los alumnos se sienten identificados con los valores de su institución, 25 respondieron que sí y 3 que no, mostrando en todo caso una clara identificación con los valores institucionales. En la segunda pregunta, si consideran que la disciplina es necesaria para el funcionamiento de un equipo, los 28 alumnos encuestados contestaron “sí”, por lo que se puede deducir que existe una concordancia total sobre la necesidad de la disciplina en el trabajo en grupo. En la tercera pregunta, si la formación militar les ayuda a ser más respetuosos con personas que piensan diferente, 2 alumnos contestan “sí” y 26 “no”, evidenciando que la percepción sobre esto es también negativa.

**Interpretación**

Se observa una gran identificación de los alumnos con los valores de la institución y la importancia de la disciplina como mecanismo de actuación en

cualquier equipo, lo cual va en la línea del modelo educativo de las academias militares basado en los valores de orden, organización, responsabilidad colectiva, etc. En cambio, y de manera casi unánime los encuestados declaran que la formación militar no ha contribuido al desarrollo del respeto hacia las personas con opiniones distintas, teniendo el desarrollo en este caso una media de 1,94. Ello pone de manifiesto la necesidad de desarrollar dentro de la formación institucional espacios de avance de habilidades socioemocionales, de diálogo y respeto por la diversidad de opiniones, que también conforman parte de un liderazgo integral y de una convivencia respetuosa de los entornos educativos y sociales.

## Discusión

Se desprende de los resultados obtenidos, que la disciplina militar influye en el desarrollo de las competencias de liderazgo en los cadetes de bachillerato. No obstante, esta influencia es selectiva y no indiscriminada, lo que requiere una profundización en el estudio de sus alcances y límites. Por tanto, ni los niveles altos de cumplimiento de normas, ni de puntualidad, ni de responsabilidad académica ni de respeto a la autoridad pueden considerarse conductas en sí mismas sin perder de vista que son expresión de procesos de internalización en los que se da un tipo de liderazgo diferente, más orgánico, controlador y eficiente. Esto es consistente con las ideas expuestas por Wong et al. (2021), al afirmar que la disciplina militar constituye un mecanismo educativo que ordena el comportamiento por la sencilla repetición de las normas, permitiendo la autorregulación y el orden, en el marco del liderazgo organizacional.

Desde este prisma, se deduce que los alumnos/as adquieren más fácilmente habilidades de la responsabilidad y compromiso, en la medida de que el contexto de formación posee las características de estar supervisado, ser normativo claro y ser exigente institucionalmente. Siguiendo la línea de Jama et al. (2024), en estos entornos organizados se desarrollan hábitos que luego revierten en habilidades de liderazgo operativo, en especial en la toma de

decisiones, logro de objetivos y cumplimiento de tareas. También, la intensa interiorización de valores como honestidad, lealtad y compromiso institucional refuerza la dimensión ética del liderazgo, en línea con Peña y Machado (2023) cuando afirman que la formación militar no organiza sólo conductas, sino que estructura unos marcos valorativos que configuran la acción del líder.

Sin embargo, se observa que esta incidencia de la disciplina no afecta de la misma manera a todas las dimensiones del liderazgo. A pesar del desarrollo positivo de competencias organizativas y sociales como el trabajo en equipo y la cooperación, Rodríguez (2022) sostiene que el liderazgo militar se forja en la interacción grupal y en la responsabilidad compartida, se detectan carencias relevantes en competencias comunicativas y socioemocionales. De la seguridad para hablar en público y, más alarmante aún, de la baja percepción de respeto por las opiniones distintas, se puede deducir que el modelo disciplinario, centrado en la obediencia y la jerarquía, deja poco lugar a la libre expresión, al diálogo o al pensamiento crítico.

Lo analizado es muy significativo para el liderazgo actual, ya que no solo se necesita capacidad organizativa, sino habilidades de empatía, de comunicación y de manejo de la diversidad. Por tanto, los resultados vienen a confirmar lo expuesto por Arias (2023), donde advierte que los contextos muy estructurados pueden restringir el desarrollo de las competencias socioemocionales a no ser que se implemente una didáctica adecuada. Esto permite suponer que la disciplina militar, si bien sirve para formar líderes operativos y organizados, no es adecuada para formar un liderazgo transformacional capaz de desenvolverse en contextos sociales complejos y diversos.

Se infiere que el modelo educativo militar estudiado promueve un liderazgo más funcional orientado al cumplimiento, la responsabilidad y la eficacia, pero necesita complementarse para alcanzar un liderazgo más completo que contemple las dimensiones crítica, comunicativa y socioemocional. La tensión entre disciplina y formación integral del liderazgo es uno de los hallazgos

principales del estudio, puesto que pone de manifiesto la necesidad de revisar algunos planteamientos pedagógicos de este tipo de centros.

### **Propuesta**

Del análisis crítico de los resultados se deriva la propuesta de introducir algunas estrategias pedagógicas que favorezcan la formación disciplinar, pen complemento con la formación en competencias de liderazgo más globales. Por ende, se recomienda la realización de talleres de comunicación para mejorar la expresión oral, la argumentación y la seguridad personal, que ayuden a limitar las debilidades detectadas en autoconfianza y participación de los alumnos.

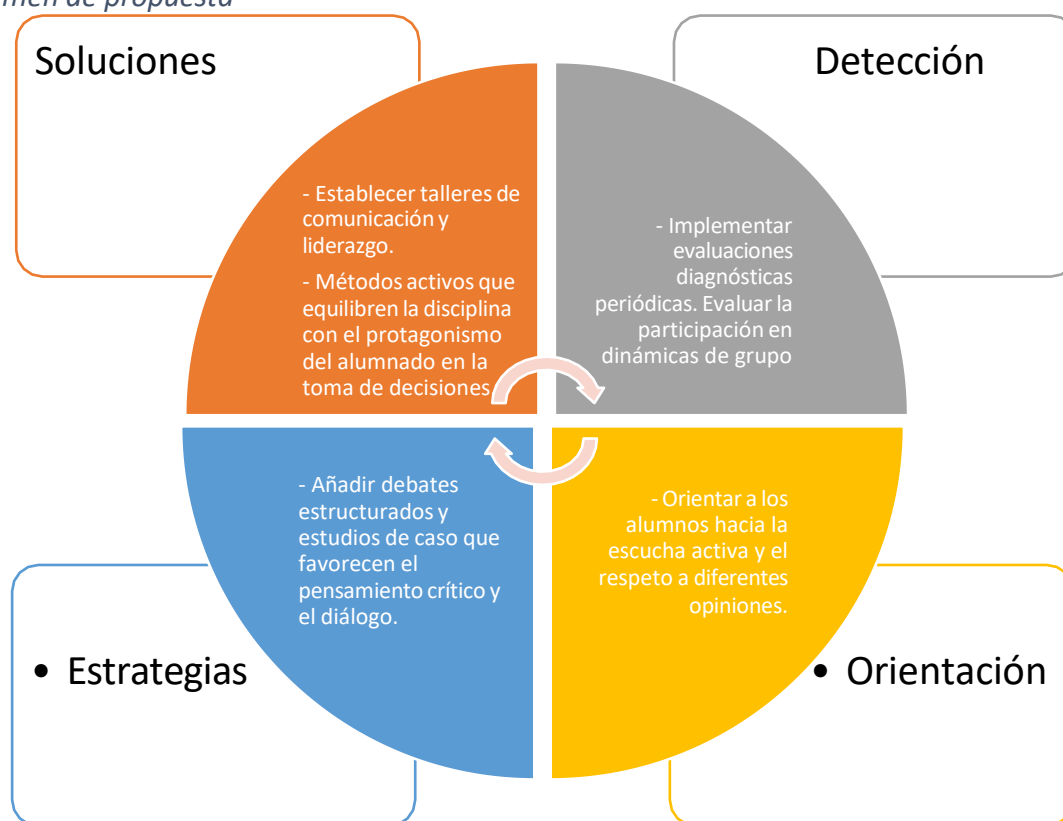
Asimismo, es adecuado incluir dentro del aula, espacios de debate estructurado en el que los alumnos puedan debatir ideas, discutir problemas o exponer sus opiniones de manera ordenada. Además, es necesario potenciar las estrategias de liderazgo participativo a través de la aplicación de metodologías activas en las que los alumnos desempeñen roles de líderes de las actividades académicas y de las actividades organizativas. Esto implica: responsabilidades compartidas, liderazgos rotativos y la participación en la búsqueda de soluciones, las cuales facilitan la adquisición de habilidades de toma de decisiones, gestión de equipos y corresponsabilidad, compaginando la estructura jerárquica con modelos más participativos.

Dentro de la formación socioemocional se recomienda incluir actividades específicas para fomentar la empatía, la escucha activa y la gestión de emociones, habilidades esenciales para un liderazgo completo en la actualidad. Si bien estas competencias no son propias de los modelos militares, son imprescindibles para crear líderes que sean capaces de relacionarse en entornos diversos y complejos.

Respecto a su aplicación en el aula, los hallazgos de la investigación pueden materializarse en prácticas como la realización de trabajos colaborativos con roles, la evaluación de habilidades de liderazgo a través de trabajos en grupo y la inclusión de actividades reflexivas sobre valores, convivencia y toma de decisiones. De esta manera los resultados no quedarían anclados únicamente en el ámbito teórico, sino que tendrían el potencial de influir directamente en la práctica docente.

**Figura 2**

*Resumen de propuesta*



Por último, en el plano institucional se propone trabajar en desarrollo de reformas en la formación militar que complementen la disciplina con propuestas educativas más dinámicas y participativas, incluyendo el liderazgo transformacional en los contenidos formativos. Lo que no supone eliminar la estructura jerárquica, sino complementarla con espacios de diálogo, participación

y reflexión que ayuden a formar líderes efectivos, pero también líderes críticos, empáticos y responsables socialmente.

### 3. Conclusiones

Se puede concluir de este estudio que la disciplina militar supone una parcela formativa importante en la adquisición de las habilidades relacionadas con el liderazgo en los alumnos de bachillerato de la unidad educativa militar objeto de estudio. De los resultados se desprende que la mayoría de los encuestados se sienten muy identificados con valores institucionales como la responsabilidad, el respeto, la puntualidad, el compromiso académico y la cooperación con los compañeros. Ello evidencia que la disciplina institucional trasciende la mera obediencia a normas, y que también incide en la adquisición de hábitos y comportamientos que promueven una u otra organización, autorregulación, participación del individuo en el grupo, necesarios todos ellos en la formación del líder.

Desde la perspectiva práctica de este estudio se deduce que el modelo educativo militar puede ser un caldo de cultivo propicio para el desarrollo de las habilidades propias del liderazgo, en concreto la toma de decisiones, el sentido de responsabilidad de los mandos, el respeto a la autoridad y el compromiso con la institución, entre otras. La disciplina, por tanto, entendida como disciplina institucional, puede considerarse un recurso educativo que ayuda en la adquisición de habilidades personales y sociales transferibles a lo académico y lo profesional y social de los alumnos. Ello constituye un aporte significativo para la educación, puesto que demuestra la incidencia que pueden tener algunos modelos tanto organizativos como pedagógicos en la formación integral de los jóvenes.

Además, el estudio es particularmente interesante puesto que los resultados son congruentes con otros muchos estudios previos que señalan la disciplina como una de las características que contribuyen al desarrollo del liderazgo educativo en centros con organización jerárquica. Estos resultados

son coherentes con estudios como el de Wong et al. (2021) Así como también se desprende de la disciplina, la interiorización de los valores de la institución y las habilidades organizativas necesarias para el liderazgo. No obstante, se observa también desde los resultados, como algunos ítems en relación con el respeto hacia las opiniones diferentes, tienen una menor percepción positiva, lo que invita a reforzar en el proceso formativo, estrategias de desarrollo de habilidades socioemocionales, empatía y diálogo.

La propia investigación permite abordar en futuros trabajos nuevas perspectivas de estudio que relacionan disciplina institucional con liderazgo y formación en valores en entornos educativos militares. En siguientes investigaciones se podría aumentar el tamaño muestral, incluir comparativas entre diferentes centros docentes o estudiar la percepción de otros agentes educativos como profesores, monitores o autoridades institucionales. Del mismo modo, sería interesante profundizar en el impacto de la disciplina militar en algunas dimensiones concretas del liderazgo como son la comunicación, la resolución de conflictos o la colaboración.

Por último, se admiten algunas limitaciones metodológicas en la investigación, como puede ser el tamaño muestral reducido, el empleo de un único instrumento de recolección de datos y basado en la percepción del estudiantado. Sin embargo, los resultados obtenidos posibilitan una aproximación válida al fenómeno estudiado y permiten ofrecer evidencia empírica sobre la influencia de la disciplina militar en el desarrollo de liderazgo en los estudiantes. Para finalizar, se puede afirmar que, a partir de la disciplina institucional, acompañada de procesos de formación en valores, sentido de responsabilidad y compromiso con el grupo, favorece y permite el desarrollo de ciertas competencias de liderazgo en los cadetes de las unidades educativas militares, cumplido el objetivo de la investigación.

#### 4. Referencias

- Arias, S. (2023). Física en bachillerato general unificado e impacto en el ingreso a las escuelas militares, Ecuador. *CIENCIAMATRIA*, 448-460. doi:<https://doi.org/10.35381/cm.v9i1.1097>
- Arias-Odón, F. (2023). Investigación documental, investigación bibliométrica y revisiones sistemáticas. *Universidad Rafael Belloso Chacín URBS*, 31(22), 9-28. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9489470.pdf>
- Arregui, D. (2023). El camino hacia el liderazgo militar de excelencia. *Revista Seguridad y Defensa*. <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/revista-seguridad-defensa/article/view/3227>
- Flores-Tomalá, S. Y., Garzón-Mendoza, G. J., Quintana-Quiñonez, R. S., & Reyes-Álava, J. I. (2025). Modelo educativo de las Fuerzas Armadas para generar competencias profesionales en estudiantes de Infantería de Marina. *Maestro Y Sociedad*, 22(3), 2297–2305. <https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/7137>
- Ismail, A. (2021). Military training content and willingness to learn. *The South East Journal of Mangagement*. <https://scholarhub.ui.ac.id/seam/vol19/iss1/2/>
- Jama Zambrano, V. R., Reyes Meza, O. B., Castillo Bravo, E. F., Andrade Zambrano, C. D., & Alcívar Cedeño, M. D. (2024). Neuroliderazgo en la gestión educativa. *Tesla Revista Científica*, 4(1). doi:<https://doi.org/10.55204/trc.v4i1.e302>
- Jiménez, F., Calle, M., Quishpe, N., Cueva, J., & Torres, B. (2024). El rol de la disciplina en el rendimiento académico: un enfoque desde el comportamiento positivo. *Reincisol*, 3(6), 6312-6324. doi:[https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)6312-6324](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)6312-6324)
- Peña, D., & Machado, C. J. (2023). El liderazgo en la carrera de Ciencias Militares de la Escuela Militar de Cadetes. *Libros Emic*. doi:<https://doi.org/10.21830/9786289620382.03>
- Pila, J., Pila, F., Flores, E., Correa, T., & Analuisa, I. (2022). El modelo educativo de fuerzas armadas del ecuador y su aporte curricular en la generación de

competencias profesionales. *Ciencia Latina*.  
doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.3611](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3611)

- Prado, C., Maldonado, X., Heredia, C., Figueroa, J., & Bosquez, K. (2024). El impacto de la disciplina positiva en el clima escolar: Un enfoque basado en el respeto y la empatía. *Reincisol*, 3(6), 6366-6378. doi:[https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)6366-6378](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)6366-6378)
- Quintero, V. (2023). Estrategia pedagógica disruptiva para fortalecer la disciplina militar y el comportamiento ético: Una mirada al interior de la Escuela de Suboficiales de la Fuerza Aérea Colombiana. *Ciencia y Poder Aéreo*, 147-163. doi:<https://doi.org/10.18667/cienciaypoderaereo.77>
- Rodríguez, A., Hernández, J., & Roque, R. (2024). Metodologías de enseñanza-aprendizaje. Un enfoque soportado en la gestión del conocimiento. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1-27. <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/4107/4008>
- Rodríguez, M. (2022). *El liderazgo en la formación militar del cadete de la Escuela Superior Militar de Aviación Cosme Rennella Barbatto*. Repositorio UTI. <https://repositorio.uti.edu.ec/items/7613d074-5c93-4e2a-8e06-2f656ee0a95e>
- Sullivan, K. (31 de Julio de 2024). *El poder del neuliderazgo: la neurociencia detrás de las decisiones de un liderazgo efectivo*. O: <https://leadershipcircle.com/es/blog/el-poder-del-neuliderazgo-la-neurociencia-detras-de-las-decisiones-de-un-liderazgo-efectivo/>
- Wong, L., Bliese, P., & McGurk, D. (2021). Military leadership: A contextual perspective. *Armed Forces & Society*, 227-247. doi:<https://doi.org/10.1177/0095327X19845062>
- Yépez, J. V., & Correa, M. F. (2024). Valores éticos fundamentales para la formación de futuros profesionales de la educación. *Ciencia y Educación*, 629-641. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.14548091>
- Zhang, Y., & Liu, H. (2022). Cadets leadership training model research based on project management. *Psychology and Behavioral Sciences*. <https://article.sciencepg.com/pdf/pbs.20221105.11>



**Esteven Michael Carrera Logacho**  
e-mail: [em.carrera@comilcue.edu.ec](mailto:em.carrera@comilcue.edu.ec)

Nacido en Quito, Ecuador, el 26 de septiembre del 2008. Cursó preparatoria y básica elemental en la Unidad Educativa Ciudad de Cuenca y finalmente cursó básica media y básica superior bachillerato en la Unidad Educativa de FF.AA Colegio Militar N°4 "Abdón Calderón"