

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS



**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL
MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
DEL BATALLÓN CONTRATERRORISTA LA OROYA N°
34 - VILLA VIRGEN, QUILLABAMBA, CUZCO, 2018**

TESIS

Presentado por:

Br. Gianni Scott Cerquera Ruiz

Asesor:

Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

Para Obtener el Grado Académico de:

MAESTRO EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

TACNA - PERÚ

2020

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad Privada de Tacna por el dictado de la maestría, que me ha permitido fortalecer mis competencias referidas a la gestión pública y a la generación de políticas públicas.

Agradezco a todos los profesores de la maestría, que han compartido sus experiencias y conocimientos teóricos y prácticos, los cuales me han permitido tener un mejor criterio al momento de tomar decisiones.

Agradezco en especial al Dr. Rubens Houson Pérez Mamani por sus aportes y asesoramiento investigativo, que han sido vitales para poder culminar este proceso.

Gianni Scott

DEDICATORIA

A todos mis familiares directos por su apoyo constante en mi carrera militar y principalmente en la mejora de mis competencias académicas.

Gianni Scott

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
Agradecimientos	ii
Dedicatoria	iii
Índice de contenidos	iv
Resumen	xi
Abstract	xii
Introducción	01
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	03
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	03
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	05
1.2.1 Interrogante principal	05
1.2.2 Problemas específicos	06
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	07
1.3.1 Justificación teórica	07
1.3.2 Justificación práctica	07
1.3.3 Justificación metodológica	08
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	09
1.4.1 Objetivo general	09
1.4.2 Objetivos específicos	09

CAPÍTULO II: FUNDAMENTO TEÓRICO CIENTÍFICO	10
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	10
2.1.1 Antecedentes internacionales	10
2.1.2 Antecedentes nacionales	12
2.2 BASE TEÓRICA SOBRE EL LIDERAZGO	14
2.2.1 Definición de liderazgo y sus estilos	14
2.2.2 Teorías sobre liderazgo	17
2.2.3 Características de un líder	20
2.2.4 Estilos de liderazgo	21
2.2.5 El liderazgo militar y sus características	26
2.2.6 Dimensiones del liderazgo	28
2.3 BASE TEÓRICA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL	29
2.3.1 Definición de clima organizacional	29
2.3.2 Factores del clima organizacional	31
2.3.3 Teoría del clima organizacional	33
2.3.4 Características del clima organizacional	34
2.3.5 Tipos de clima organizacional	35
2.3.6 Dimensiones del clima organizacional	37
2.4 CONCEPTOS BÁSICOS	38
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	42

3.1	HIPÓTESIS	42
3.1.1	Hipótesis general	42
3.1.2	Hipótesis específicas	42
3.2	VARIABLES	43
3.2.1	Variable independiente “Liderazgo”	43
3.2.2	Variable dependiente “Clima organizacional”	43
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN	45
3.4	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.5	ÁMBITO DE ESTUDIO	46
3.6	TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.7	POBLACIÓN Y MUESTRA	47
3.7.1	Unidad de estudio	47
3.7.2	Población	47
3.7.3	Muestra	47
3.8	PROCESAMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	48
CAPÍTULO IV: RESULTADOS		50
4.1	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	50
4.2	DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	51
4.3	RESULTADOS	51
4.3.1	Resultados “Liderazgo”	51

4.3.2	Resultados “Clima organizacional”	62
4.4	PRUEBA ESTADÍSTICA	75
4.4.1	Contraste de hipótesis específicas	75
4.4.2	Contraste de hipótesis general	79
4.5	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS (DISCUSIÓN)	80
	CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
5.1	CONCLUSIONES	82
5.2	RECOMENDACIONES	84
	BIBLIOGRAFÍA	87
	ANEXOS	92

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: <i>Operacionalización de variables</i>	44
Tabla 2: <i>Baremo de las variables</i>	45
Tabla 3: <i>Dimensión “Gestión del cambio”</i>	51
Tabla 4: <i>Dimensión “Gestión del cambio” (por pregunta)</i>	52
Tabla 5: <i>Dimensión “Comunicación”</i>	54
Tabla 6: <i>Dimensión “Comunicación” (por pregunta)</i>	55
Tabla 7: <i>Dimensión “Gestión de personas”</i>	57
Tabla 8: <i>Dimensión “Gestión de personas” (por pregunta)</i>	58
Tabla 9: <i>Variable “Liderazgo”</i>	60
Tabla 10: <i>Variable “Liderazgo” (por dimensión)</i>	61
Tabla 11: <i>Dimensión “Diseño organizacional”</i>	63
Tabla 12: <i>Dimensión “Diseño organizacional” (por pregunta)</i>	64
Tabla 13: <i>Dimensión “Cultura organizacional”</i>	66
Tabla 14: <i>Dimensión “Cultura organizacional” (por pregunta)</i>	67
Tabla 15: <i>Dimensión “Potencial humano”</i>	69
Tabla 16: <i>Dimensión “Potencial humano” (por pregunta)</i>	70
Tabla 17: <i>Variable “Clima organizacional”</i>	72
Tabla 18: <i>Variable “Clima organizacional” (por dimensión)</i>	73

Tabla 19: <i>Contraste hipótesis específica N° 01</i>	75
Tabla 20: <i>Contraste hipótesis específica N° 02</i>	76
Tabla 21: <i>Contraste hipótesis específica N° 03</i>	78
Tabla 22: <i>Contraste hipótesis general</i>	79

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: <i>Dimensión “Gestión del cambio”</i>	53
Figura 2: <i>Dimensión “Comunicación”</i>	56
Figura 3: <i>Dimensión “Gestión de personas”</i>	59
Figura 4: <i>Variable “Liderazgo”</i>	62
Figura 5: <i>Dimensión “Diseño organizacional”</i>	65
Figura 6: <i>Dimensión “Cultura organizacional”</i>	68
Figura 7: <i>Dimensión “Potencial humano”</i>	67
Figura 8: <i>Variable “Clima organizacional”</i>	70

RESUMEN

El principal objetivo de la investigación fue determinar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional del Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018; de tipo básico y de nivel explicativo, de diseño no experimental y de corte transversal, la muestra fue de 108 militares, la técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario, el enfoque fue cuantitativo.

Se encontró que el 65,7% del personal militar percibe cómo de regular influencia el liderazgo que caracteriza a los oficiales, siendo la dimensión más destacada la “Comunicación” y la focalizada a mejorar fue la “Gestión de personas”; y el 54,6% considera que es de nivel aceptable el clima organizacional, siendo la dimensión más destacada la “Cultura organizacional” y la focalizada a mejorar fue el “Diseño organizacional”.

Se concluye que existe influencia significativa del liderazgo sobre el clima organizacional (valor de t calculado = 4,462 y valor $p = 0,000$); existe influencia significativa del diseño organizacional en el clima organizacional (t calculado = 38,787 y $p = 0,000$); existe influencia significativa de la cultura organizacional en el clima organizacional (t calculado = 11,790 y $p = 0,000$); y existe influencia significativa del potencial humano en el clima organizacional (t calculado = 41,498 y $p = 0,000$).

Palabras clave: Liderazgo, clima organizacional.

ABSTRACT

The main objective of the research was to determine the influence of the leadership on the organizational climate of the Counterterrorist Battalion La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018; basic and explanatory type, the sample was 108 military, the technique used was the survey and the instrument was the questionnaire, the approach was quantitative.

It was found that 65,7% of the military personnel perceived how to regulate the influence leadership that characterizes the officers, being the most prominent dimension the "Communication Communication" and the focused to improve was the "People Management"; and 54,6% consider that the organizational climate is of acceptable level, with the most prominent dimension being the "Organizational Culture", and the one focused on improving was the "Organizational Design".

It is concluded that there is significant influence of leadership on the organizational climate (calculated value of $t = 4,462$ and value $p = 0,000$); there is significant influence of organizational design on the organizational climate (t calculated = 38.787 and $p = 0.000$); there is significant influence of organizational culture on the organizational climate (t calculated = 11.790 and $p = 0.000$) and there is significant influence of human potential on the organizational climate (t calculated = $41,498$ and $p = 0,000$).

Keywords: Leadership, organizational climate.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tuvo como principal objetivo el determinar la influencia del liderazgo en el clima organizacional del Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018; puesto que un aspecto importante en el ejército es el tener la capacidad de poder influir, a través del liderazgo, en el personal de tropa para que puedan sentir orgullo, valentía, disciplina, otros, de defender a nuestro país frente a cualquier tipo de amenaza de ataques internos y/o externos; es ahí donde juega un rol importante el oficial, que debe saber liderar y transmitir las órdenes logrando que el personal se sienta muy contento de formar parte del ejército.

Actualmente, en el Batallón Contraterrorista que es el motivo de la investigación no existe una adecuada atmósfera de trabajo que permita cumplir de forma eficiente con las metas y objetivos propuestos por los comandantes, generando que el militar perciba que el clima organizacional no se el óptimo para poder salir victorioso de todas las pruebas a las que tiene que hacer frente; dicha justificación es la que motiva la presente investigación, que busca determinar cómo logra influir la capacidad de liderazgo de los oficiales en el clima organizacional que se percibe en el Batallón.

En lo que respecta a los capítulos que conforman esta investigación, se tiene que el capítulo I abarcó el análisis del problema, se definieron el objetivo

principal y secundarios, se precisó la justificación de la investigación y las principales limitaciones.

En el capítulo II, se identificaron los principales antecedentes internacionales y nacionales afines a la investigación, se desarrollaron las bases teóricas de las variables “Liderazgo” y “Clima organizacional”, resaltando algunas definiciones, teorías y las dimensiones, y los términos básicos.

En el capítulo III, se efectuó el marco metodológico, resaltando las hipótesis del trabajo, el tipo y diseño, la operacionalización de las variables, la población y la muestra, el validar y la confiabilidad de los instrumentos, y las técnicas para analizar los datos.

El capítulo IV consideró el análisis de los resultados con sus respectivas interpretaciones; se efectuó el contraste de las hipótesis, la discusión de los resultados, finalmente las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El cambio es el escenario económico que caracteriza a las transacciones en el mundo, ello principalmente por su dinámica y competitividad; en este sentido, las organizaciones desempeñan un rol significativo, lo que implica que sus líderes deben estar al pendiente en lo que se refiere al comportamiento organizacional de las entidades para garantizar su sostenibilidad.

Siendo necesario que las organizaciones logren transformarse de manera rápida para adaptarse a los constantes y acelerados cambios que caracterizan a nuestra sociedad; por tanto se requiere de líderes que hagan que sus organizaciones se logren anticipar a las nuevas necesidades y demandas, que permita aumentar las posibilidades de crecer, desarrollarse, enfrentar los desafíos y alcanzar el éxito.

En este proceso de transición, los líderes juegan un papel primordial de las decisiones acertadas y oportunas que tomen; tendrán lugar al cambio y las estrategias que utilicen dependerán el resultado del mismo.

Además, las influencias de la sociedad sobre el clima organizacional se modifican a través del tiempo como resultado de la mayor cantidad de conocimientos, la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento de las organizaciones, y es que el clima organizacional enfoca la base de la organización, las personas que la integran y cómo perciben la organización (Robbins, 1999).

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo (Rodríguez, 1999).

El éxito en las organizaciones depende en gran medida del personal que lo conforma el cual debe ser eficiente, eficaz y comprometido al momento de realizar las funciones asignadas, pero lograr esto no depende únicamente de las capacidades que tenga el individuo para realizar su trabajo, la entidad debe trabajar por brindar a sus colaboradores un ambiente laboral apropiado para que este logre desempeñarse de la mejor manera.

Las instituciones militares se caracterizan por la disciplina, la puntualidad, por seguir las órdenes de los superiores sin dudas ni murmuraciones, es decir existe un liderazgo que se sustenta en la autoridad del rango que ocupa; es decir el liderazgo es principalmente de rasgos autoritarios lo cual afecta al clima institucional, puesto que el personal hace caso con temor a la sanción o al castigo, y no puede contradecir las órdenes de los superiores, lo cual afecta al logro de los metas y objetivos propuestos por la entidad; ante dicho escenario, el Ministerio de Defensa en los últimos años, ha priorizado que además de ello, los altos mandos militares, comandantes y oficiales busquen interactuar con los miembros de los batallones (tropa), con la finalidad de conocer más a la persona, sus aspiraciones, que sienta que sus opiniones son consideradas, otros, con la finalidad de lograr mayor compromiso, y principalmente revierta la tendencia de que existe una disminución en el número de personas que se enlistan en el ejército, puesto que el servicio es voluntario.

Pero a pesar de lo descrito en la última parte del párrafo anterior, en el Batallón Contraterrorista La Oroya N°34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, existen problemas relacionados con el clima organizacional, puesto que los militares consideran que debería existir un mejor trato a la persona, y ello es causado por factores como la existencia de una comunicación poco fluida entre los oficiales y los miembros de la tropa, a ello se adhiere la existencia de un trato poco empático de parte de los oficiales, además existe una débil retroalimentación sobre la calidad de las tareas encargadas, otros; estos son aspectos que afectan de

forma significativa a la atmósfera de trabajo, a pesar de que existen disposiciones desde el Ministerio de Defensa de que debería impulsarse un trato más humano que permita revertir la disminución de personas que deseen formar parte del Ejército Peruano; por tanto la temática de investigación es el cómo logra influir el liderazgo de los superiores en el clima organizacional que caracteriza al batallón.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Interrogante principal

¿En qué medida el liderazgo influye en el clima organizacional del Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿En qué medida el diseño organizacional influye en el clima organizacional del Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018?
- b) ¿En qué medida la cultura organizacional influye en el clima organizacional del Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018?

- c) ¿En qué medida el potencial humano influye en el clima organizacional del Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Justificación teórica

En la actualidad, indudablemente el ser humano cumple un papel importante dentro de la institución, pues su presencia es fundamental para la obtención de objetivos, a pesar de ello existen algunas entidades que aún no se percatan del factor importante que representa el capital humano, ni de los factores negativos que acogen al personal en su centro de labores y que afectan a su rendimiento.

La presente investigación se justifica teóricamente porque se ha logrado efectuar un análisis detallado de diferentes autores que logran conceptualizar las variables de estudio, además se han logrado identificar las características que permitan analizar el liderazgo de los directivos, se ha detallado el sustento teórico de las dimensiones utilizadas en la investigación.

Este trabajo es importante para aproximarse a conocer el clima organizacional de las Unidades Militares, caso “Batallón Contraterrorista La

Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba” y su posterior ajuste y aplicación a todas las Unidades Militares, con lo cual se estará haciendo aporte teórico especialmente a la Administración del Talento Humano.

1.3.2 Justificación práctica

Las organizaciones para que puedan lograr las metas propuestas, requieren de un personal comprometido con la gestión, y para ello debe existir un clima organizacional que permita impulsar las interrelaciones frecuentes entre los compañeros de trabajo y con los directivos; bajo esa perspectiva se detalla que la justificación práctica de la investigación radica en la caracterización del clima organizacional actual del personal del “Batallón Contrterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba”, lo que permitió identificar sus fortalezas y debilidades con el fin de efectuar las recomendaciones para mejorarlas y favorecer el buen clima organizacional que permita fortalecer su desempeño laboral.

Y con respecto al análisis del liderazgo, se logró identificar los aspectos a mejorar referente a la gestión del cambio, gestión de personas y comunicación que deberían caracterizar a los oficiales Batallón Contrterrorista, que permita mejorar las características del clima organizacional.

1.3.3 Justificación metodológica

El trabajo de investigación se sustenta en el enfoque cuantitativo, puesto que se aplicaron cuestionarios de opciones de respuestas cerrada en base a la escala de Likert, siendo el tipo utilizado el básico dado que se buscó aportar al conocimiento existente, con respecto al diseño fue no experimental dado que ninguna de las dos variables fueron alteradas, siendo el nivel explicativo puesto que se analizó la relación causal entre las variables utilizadas; por tanto se utilizó el método científico para cumplir con los objetivos propuestos en la investigación.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Determinar la influencia del liderazgo en el clima organizacional del Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Conocer la influencia del diseño organizacional en el clima organizacional del Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018.

- b) Evaluar la influencia de la cultura organizacional en el clima organizacional del Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018.
- c) Analizar la influencia del potencial humano en el clima organizacional del Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTO TEÓRICO CIENTÍFICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Se destacan los siguientes trabajos:

2.1.1 Antecedentes internacionales

- a) Segredo; Rigñack; García; Perdomo; León y García (2015) investigaron la “Evaluación del clima organizacional en instituciones docentes de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana”; artículo de docentes de la Universidad de La Habana – Cuba; donde el objetivo general fue evaluar el clima organizacional en instituciones docentes; de tipo aplicado

y de nivel descriptivo, de diseño no experimental y de corte transversal; se analizaron tres dimensiones: comportamiento de la entidad, estructura orgánica y estilo directivo; se concluye que en el departamento de pediatría las dimensiones son consideradas como de nivel adecuado, en el área docente clasifican en riesgo las dimensiones estructura organizativa y estilo directivo.

- b) Chávez (2013) investigó “La influencia del liderazgo en el clima organizacional, análisis de la PYME Ecuatoriana”; tesis para optar al grado académico de maestro en desarrollo del talento humano de la Universidad Andina Simón Bolívar – Sede Ecuador; cuyo principal objetivo fue determinar cómo influye el liderazgo en el clima organizacional; se concluye que no todos los líderes son de nacimiento, no existe un estilo único de dirección por tanto se adecúa a las características del entorno, el estilo de dirección incide en un 70% en el clima organizacional, el liderazgo influye de forma directa en el logro de los objetivos y metas organizacionales, que los estilos dominantes en las PYME son el coercitivo y el imitativo que se basan en el cumplimiento de los objetivos.
- c) Quintero; Africano y Faría (2008) investigaron el “Clima organizacional y desempeño laboral del personal en la empresa vigilantes asociados de la Costa Oriental del Lago”; tesis publicada por Universidad del Zulia (Venezuela); cuyo objetivo fue analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño del personal en la entidad; donde el tipo de

la investigación fue pura, el nivel fue correlacional, siendo el diseño de no hacer experimentos, el enfoque fue cuantitativo; se logró concluir que el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en la entidad, comportamiento éste que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz; para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización.

2.1.2 Antecedentes nacionales

- a) Oseda, Chávez, Castro (2016) investigaron el “Liderazgo transformacional y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía”; artículo de los docentes de la UNIA; donde el objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional; siendo el tipo básica, el nivel fue correlacional, el diseño fue no experimental y se recabaron los datos en corte transversal, la muestra fue de 114 docentes; se concluye que existe relación directa fuerte ($\rho=0,817$) y significativa ($p=0,000$) entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, de forma similar al efectuar el cruce de todas las dimensiones de ambas variables, se obtuvo que existe una relación directa y significativa.

- b) Llapa (2011) investigó los “Procesos y clima organizacional en la formación profesional de los egresados de la facultad de la educación de la UNJBG/TACNA en el periodo 2005-2010. Tacna Perú”; donde el objetivo fue determinar la relación entre el clima organizacional y los procesos para formar a los profesionales; el tipo fue puro, el nivel fue explicativo, siendo el diseño no experimental, los datos se recabaron por corte transversal; se concluyó que el clima organizacional de la facultad de educación influye directamente en la formación profesional de los egresados.
- c) Tiburcio (2010) investigó la “Relación entre el estilo de liderazgo de los docentes y la calidad motivacional del estudiante universitario FACI/UNJBG, Tacna 2009”; tesis para optar el grado de maestro en gerencia y administración de la educación; donde el objetivo fue analizar la relación entre los estilos de liderazgo y la motivación del estudiante; de tipo básico y de nivel correlacional, el diseño fue no experimental, el enfoque fue cuantitativo, la técnica fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario; quien concluye que la mayoría de los docentes practican el estilo de liderazgo liberal, es el mismo que se caracteriza por que deja, en el estudiante o alumno, la libertad de decidir lo que estime conveniente, desarticulándose de su tarea de conductor, guía y orientador del futuro profesional, también destacan estilos de liderazgo autocrático y participativo, pero en menor grado de importancia y ejercicio.
- d) Barreda (2009) investigó la “Influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional de los trabajadores administrativos que laboran en la

UNJBG – Tacna, 2009”); donde el objetivo fue determinar la influencia de los estilos de liderazgo sobre el clima de trabajo; de tipo puro y de nivel explicativo, de diseño no experimental y de corte transversal, siendo el enfoque cuantitativo; se concluye que el estilo de liderazgo que predomina a nivel de los directivos de la UNJBG es el estilo liberal (57%), lo que significa que existe diversidad de estilos de liderazgo no relacionados con los cargos directivos, que son inherentes a sus características personales.

2.2 BASE TEÓRICA SOBRE LIDERAZGO

2.2.1 Definición de liderazgo y sus estilos

Molinar (2007) define el liderazgo como "Arte de gestionar voluntades", lo cual implica que para ser un líder se necesita tener un espíritu provocativo, se necesita una capacidad innovadora que de ese toque "mágico" que destierra el conformismo y la pasividad; además señala que el liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores, quienes intentan realizar cambios reales que reflejan sus mutuos propósitos.

Zaccaro (2007) define el liderazgo como la cualidad de una persona, relativamente coherente e integrada, que reflejan una gama de diferencias

individuales y permiten al individuo ejercer influencia a través de una variedad de situaciones y de organización.

Chiavenato (2004) precisa que el liderazgo sujeto a la situación requiere que el líder se ajuste a los comportamientos de la tarea (como brindar orientación y rumbo) y a los comportamientos de las relaciones (como brindar apoyo socioemocional), de acuerdo con la madurez de los seguidores para desempeñar sus tareas, señala además que existen cuatro estilos de liderazgo:

- Estilo de contar: Abarca a las personas que se caracterizan por asumir responsabilidades por cuenta propia; elimina toda la inseguridad respecto de la tarea que será desempeñada.
- Estilo de vender: Considera el dar dirección a la tarea, proporciona apoyo a las personas que tienen voluntad de asumir una responsabilidad por la tarea.
- Estilo participativo: Cuando se impulsa que la participación de todos es importante para analizar y resolver los problemas, es el más indicado cuando los seguidores son maduros, sirve de apoyo para aumentar la motivación del personal a que cumpla con las tareas.
- Estilo de delegación: Es el más indicado cuando los seguidores son considerablemente maduros, se caracteriza por llevar a los seguidores capaces y con voluntad a asumir la responsabilidad de las actividades que serán realizadas.

Además precisa que el liderazgo es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dada y es dirigida por medio del proceso de comunicación humana para conseguir los objetivos trazados.

Cordeiro (1999) define que los líderes son el producto de las circunstancias, y que el estilo de liderazgo varía de acuerdo con el tiempo, el lugar y las circunstancias.

Hersey & Blanchard (1998) señala que la administración es una clase especial de liderazgo, regida por la consecución de metas organizacionales.

Fiedler (2000) define que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo, y lo logra agrupar en un líder orientado a la tarea y el líder orientado a la relación; logra identificar tres dimensiones de contingencia, que son:

- Relaciones líder - miembro: Es el grado de confianza en sí mismo, confiabilidad y respeto que los miembros tienen en su líder.
- Estructura de la tarea: Es el grado en que se definen procedimientos para los deberes del puesto.
- Poder de puesto: Es el grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos y aumento de salarios.

House y Mitchell (1974) precisan que lo más importante, dentro del papel que debe desempeñar un líder, es la motivación de sus subordinados; para lo cual

se debe buscar aclarar los caminos que han de conducir al logro de los objetivos, y ofreciendo recompensas a los subordinados; la función básica del líder es adaptar su comportamiento a modo de complementar las contingencias de la situación que encuentra en el contexto del trabajo; estableció cuatro comportamientos de los líderes:

- Liderazgo directivo: Incluye la planeación, programación de actividades, establecimiento de objetivos del desempeño y patrones de comportamiento, así como reglas y procedimientos. Tiene enormes repercusiones sobre los subordinados cuando la tarea es ambigua, y es el indicado para aclarar las tareas por realizar.
- Liderazgo de apoyo: El líder se comporta de manera abierta, crea un clima de equipo y trata a los subordinados como sus iguales. Es el indicado para aumentar la satisfacción de los subordinados que trabajan en tareas muy repetitivas o que se consideran desagradables, estresantes o frustrantes.
- Liderazgo orientado a los resultados: Es el tipo que se emplea cuando el líder subraya la definición de los objetivos claros y desafiantes, es el indicado si lo que se busca es alentar a los subordinados para alcanzar normas altas de desempeño.
- Liderazgo participativo: Valora las opiniones y sugerencias y las toma en cuenta antes de tomar decisiones y las junta con los subordinados en su lugar de trabajo. Indicado para propiciar la satisfacción en tareas no repetitivas que involucran el ego de los subordinados.

2.2.2 Teorías sobre liderazgo

En base a la revisión bibliográfica efectuada, se destacan las siguientes teorías:

- a) Teoría del gran hombre: Se basó en el analizar a los líderes que han ido apareciendo en la historia, para poder identificar cuáles eran las características que los hace diferentes, concluyendo que los líderes nacen con ciertos rasgos que lo diferencian de las demás personas, destacando el poder influenciar en los demás generando que sean sus seguidores (Daft, 2006); no hay más que precisar, y se la menciona debido a un orden en la cronología.
- b) Teoría de los rasgos: Surge con la finalidad de poder identificar aquellos rasgos que diferencian a los líderes de los que no lo son, donde la personalidad de las personas permite efectuar dicha diferenciación; según Lupano y Castro (2008) los rasgos que identifican al líder son el ser inteligentes, intuitivos, persuasión, enérgicos y capacidad de prevención. Años después la Universidad Estatal de Ohio sigue analizando los factores de éxito de líderes, concluyendo que se pueden agrupar en aquellos que su tendencia es hacia los procesos (alcanzar las metas) y lo que su tendencia es hacia las relaciones (generar confianza entre todos) (AECOP, 2006). Daft (2006) resalta el trabajo de la Universidad de Michigan, donde se agrupa a los líderes en base a sus comportamientos (Centrado en el personal y centrados en la labor empresarial por el logro de metas), y

también resalta el trabajo de Blake y Mouton sobre un modelo de liderazgo o rejilla gerencial, que combina el enfoque de procesos y el de relaciones generando cinco estilos (Pobre, club de campo, medio camino, autoritaria y de equipo).

- c) Teoría del comportamiento: El análisis se centra en estudiar la actuación de los líderes en relación a sus seguidores, es decir en lo que efectivamente hacen (sus comportamientos), los cuales pueden variar en el tiempo; dentro ellos, Daft (2006) describe al líder autocrático (centraliza el poder y coacciona) y al líder democrático (fomenta la participación y respeto a todos).
- d) Teoría de la contingencia: Su análisis considera las cualidades del líder y cómo es su relación con las personas que lo siguen, pero a ello la adhiere el factor entorno donde se desarrollan las actividades; ello implica que se va a considerar la eficacia del líder en la situación abordada, y que ello podría variar dependiendo de la contingencia atravesada (Daft, 2006). Lupano y Castro (2008) precisa que los aspectos a considerar son la relación líder – subordinado, cómo se estructuró las tareas y la influencia del entorno en las decisiones. Se destacan los modelos:
- Modelo de Fiedler: Permite identificar el comportamiento tendencial del líder a las tareas, a las relaciones o a su poder.
 - Modelo de Hersey y Blanchard: Analizar las características de los seguidores, en base a ello identifica el nivel de eficacia del líder.

- e) Teoría de la influencia: Se centra en el análisis del líder carismático, que centra su poder de influencia no en la autoridad del líder sino en la personalidad con carisma (Daft, 2006), se caracteriza por tener confianza en sí mismo, pues está muy comprometido con la entidad y las metas a lograr y ello es lo que trasmite a los subordinados (logrando inspirarlos).
- f) Teoría de las relaciones: Comprende al líder transaccional y al líder transformacional; donde el primero se caracteriza por existir un intercambio entre el líder y los seguidores, de ofrecer recompensas que permitan satisfacer sus necesidades a cambio de que cumplan las metas propuestas, y el segundo se caracteriza por inspirar a los seguidores para que logran cumplir con la labor encargada, por considerar a los subordinados y estimularlos intelectualmente, ello genera niveles elevados de lealtad y compromiso (Bass & Riggio, 2006).

2.2.3 Características de un líder

Chiavenato (2004) resalta que el líder busca definir los cursos para desarrollar una visión del futuro, para luego comprometer a las personas a que lo acompañen a superar los diversos obstáculos para conseguir las metas y objetivos; por tanto las principales características del líder son:

- a) Innova: Implica que debe estar enterado de lo que sucede en el entorno, el cómo hacerle frente a la competencia a través de estrategias innovativas, ya sea tecnológicas, de procesos, de fortalecimiento de capacidades, otros.

- b) Original: Puesto que busca efectuar un diagnóstico institucional, para que en base a ello adopte las medidas correctivas.
- c) Desarrolla: Implica que busca implementar medidas que permitan constantemente proporcionar un mejor servicio.
- d) Enfoque hacia las personas: Implica el interactuar con frecuencia con el personal a cargo, para estar enterado de la problemática que le aqueja que permita precisar cómo se le podría apoyar con la finalidad de que su rendimiento no se viera afectado.
- e) Inspira confianza: Puesto que busca predicar con el ejemplo, es decir busca cumplir con los principios y valores que caracterizan a la entidad.
- f) Perspectivas son a largo plazo: Desarrolla un pensamiento sistémico, que abarca a toda la entidad respecto a cómo poder cumplir los objetivos estratégicos.
- g) Pregunta el qué y el por qué: Con frecuencia cuestiona la forma de hacer las cosas, para lo cual analiza la forma de trabajar de la competencia, escucha a los clientes sus diversas quejas, todo ello para buscar dar un mejor servicio.
- h) Dirige la visita al horizonte: Implica que busca priorizar el implementar las estrategias de crecimiento.
- i) Desafía el status quo: Impulsa la flexibilidad como una política de trabajo, que implica que la entidad debe buscar adaptarse constantemente a las exigencias del cliente y del mercado, para poder seguir subsistiendo.

- j) **Asume riesgos:** Implica que al estar enterados de los diversos factores que afectan a la competitividad empresarial, asume riesgos que le permitan a la entidad hacer frente a las diversas amenazas que pudieran afectar la rentabilidad.

2.2.4 Estilos de liderazgo

El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subordinados. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo; pero tal vez, el más importante ha sido la descripción de los cinco estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo, el líder de rienda suelta (*laissez faire*), el líder paternalista y el líder democrático (Chiavenato, 2004).

- a) **Estilo autoritario:** Es aquel que asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, y controla al personal a cargo; puede considerar que solo él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, considera que los trabajadores no son competentes para adoptar decisiones por sí solos; solo se espera que el personal sea obediente y se adhiera a sus decisiones, y busca que se cumplan sus órdenes a cabalidad.

- b) Estilo participativo: Se presenta cuando el líder busca utilizar la consulta como una forma de interactuar con su personal y tomar decisiones; se caracteriza porque no delega el que debe tomar la decisión final, pero si le interesa las opiniones de los demás antes de decidir, es decir escucha y analiza las ideas de las personas a cargo y acepta sus aportes viables; busca que el personal logre asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.
- c) Estilo liberal: Se caracteriza porque el líder delega en el personal a cargo la autoridad para decidir, no hace seguimiento a cómo hacen el trabajo solamente le interesa que lo hagan, por tanto el personal hará las tareas según sus propios criterios, para lo cual se deben auto motivar, guiar y controlar, en resumen se proporciona poco contacto y apoyo en la labor del personal.
- d) Estilo paternalista: Donde existe una prevalencia de los intereses personales sobre los de la institución, se evita el conflicto a través de métodos de control que son muy generales, evita las vías de participación del personal.
- e) Estilo democrático: Donde las decisiones se toman de forma conjunta entre el jefe y el personal a cargo; por tanto, el trabajo se centra en la coordinación, existe un buen clima de trabajo donde prima el compañerismo y de crítica constructiva.

Bass (1985) desarrolla un análisis crítico de los diversos enfoques de liderazgo que hasta la fecha se habían expuesto, y considera que se encuentran limitadas para poder explicar la complejidad del liderazgo, para lo cual propone que existen principalmente dos tipos de líderes: Los de rasgos transaccionales que son aquellos que buscan lograr las metas y objetivos planteados mediante el intercambio y premiación de la labor destacada; y los de rasgos transformacionales que son los que se caracterizan por inculcar en el trabajador la prioridad de los intereses institucionales, el alcanzar el logro personal, la mejora de los niveles de confianza en sí mismo.

Bass (1985) resalta que los líderes transformacionales se caracterizan por impulsar la formación de valores finales en los trabajadores, los cuales no son negociados ni se pueden intercambiar entre personas; y de los líderes transaccionales resalta que buscan que el personal cumpla con lo solicitado pues a cambio se le sabrá reconocer dicho esfuerzo; al respecto Avolio, Bass y Jung (1995) resaltan que los líderes transformacionales impactan más en el personal en lo referente a su nivel de motivación, de desempeño grupal y la autoeficacia, respecto a los líderes transaccionales.

Avolio, Bass y Jung (1995) desarrollan las dimensiones que conforman el modelo de liderazgo transformacional, se tiene:

- a) Estimulación intelectual: Implica que el líder busca promover que el personal a cargo actúe de forma inteligente al momento de efectuar sus

actividades, que logren razonar la complejidad de los procesos que abordan y prioricen el resolver los problemas; para lo cual utilizan estrategias de motivación centradas e impulsar la creatividad e innovación de los trabajadores, donde sus discursos se fundamentan en buenos argumentos, y solicitan los aportes con nuevas ideas, las cuales son analizadas y no se logra emitir ningún juicio de valor ni críticas de forma pública a algún error cometido.

- b) **Influencia idealizada:** Se sustenta en que los líderes resultan ser referentes o modelos a seguir para cada uno de los trabajadores de la entidad, para lo cual desarrollan una consideración de entender las necesidades de los demás que permita focalizar medidas de apoyo; además se caracterizan por su comportamiento ético y moral, buscando predicar con el ejemplo, y de esa forma inculcar en los demás, lo cual redundando en que el personal busca imitarlos y los admira por dicho comportamiento, por tanto se trata de un comportamiento carismático.
- c) **Motivación por inspiración:** Hace referencia a que el líder se caracteriza por proporcionar, a través de la comunicación efectiva, al personal un conjunto de metas que resultan ser elevadas, que ellos denotan que sí tiene significado, y les permite trascender e inspirar a los que les rodean, por tanto es prioritario lograr que puedan compartir la visión institucional, y la internalicen en su accionar diario; para ello es importante que el líder se apoye en aplicar rituales institucionales que fortalezcan la cultura de la entidad.

- d) Consideraciones individuales: Implica que el líder de poder diferenciar y saber reconocer las características individuales de cada uno de los trabajadores, para ello el trato debe ser personal de acuerdo a las necesidades y habilidades de cada uno; entonces el líder asume el rol de un entrenador, priorizando el desarrollo personal, y utiliza la comunicación informal de trato directo, donde se ve a cada uno como persona más que un trabajador, además existe una constante información de cómo está avanzando la entidad en el logro de las metas trazadas.

Avolio, Bass y Jung (1995) desarrollan también algunas dimensiones que conforman el modelo de liderazgo transaccional, se tiene:

- a) Premio por contingencia: Implica que el líder busca reconocer el esfuerzo del trabajador cuando alcanza una meta previamente coordinada, a través del otorgar alguna premiación (económica o no económica), por tanto se busca el logro de los objetivos a través de dichas estrategias.
- b) Gerencia por excepción pasiva y activa: Implica que el líder asume como desempeño ineficiente, cuando el trabajo del personal no se encuentra categorizado dentro de los estándares ya establecidos; por tanto, prioriza la existencia de controles frecuentes para lograr detectar las desviaciones; se caracteriza por esperar a que los problemas se hagan presente para luego adoptar las medidas pertinentes.

2.2.5 El liderazgo militar y sus características

Magnelli (1993) señala que el liderazgo militar principalmente se considera como una aptitud moral que caracteriza al oficial que le permite influir de forma significativa en el comportamiento del personal de la tropa, ello abarca el conducir, el guiar, el persuadir y el facilitar el crecimiento individual, que permita el cumplir con la misión del servicio; por tanto, el líder militar sustenta su capacidad de influir en el poder transmitir valores y creencias, siendo sus principales características:

- a) Competencia: Hace referencia a la capacidad del oficial de cumplir de forma adecuada con cada una de las funciones encargadas, para lo cual se requiere tener claridad de sus cualidades, de la forma de ser de las personas, del conocimiento preciso de las tácticas militares y aspectos técnicos; y conocer muy bien a la organización.
- b) Integridad: Hace referencia a que el oficial debe caracterizarse por su honestidad, por el sentido de hacer justicia, por el sentido del deber, y el coraje moral.
- c) Dedicación: Hace referencia a que el oficial debe efectuar las actividades profesionales de forma eficiente y con perseverancia, priorizando el comportamiento ético.
- d) Coraje: Hace referencia a que el oficial debe desarrollar la capacidad de saber controlar su miedo, que le permita continuar con la misión encargada de modo eficiente.

Gal (1987) resalta que el liderazgo militar se ve evidenciado en la obediencia del personal de tropa al líder, siendo su formación permanente en la carrera militar, destacando los aspectos del comando, del mando y de la conducción, siendo la más destacada la capacidad de ejercer el mando.

Fernández (2010) señala que el reto del liderazgo militar es lograr compatibilizar la disciplina que caracteriza a la actividad castrense con los valores tradicionales y con la asignación de las responsabilidades, por tanto el lograr el equilibrio adecuado entre la obediencia y el debate.

2.2.6 Dimensiones del liderazgo

Goleman, Boyatzis y Mckee (2003) efectuaron una investigación sobre los principales estilos de liderazgo, destacando entre ellos a los visionarios, a los democráticos, a los autoritarios y a los timoneles; en base a ello, se han logrado identificar los principales rasgos que un líder que forma parte de ámbito militar, debería tener con la finalidad de impulsar la existencia de un clima organizacional que contribuya al logro de las metas propuestas; las cuales son consideradas como dimensiones para el análisis de la variable liderazgo:

- a) Gestión del cambio: Al respecto se destaca el trabajo desarrollado por Robert Blake y Jane Mouton en la propuesta denominada Malla o Rejilla Gerencial, quienes proponen para analizar al directivo, si se encuentra más

preocupado por las personas o por la producción, de donde considerar el cambio es algo prioritario, en lo que respecta a las personas y la entidad para lograr los resultados esperados; donde el objetivo es lograr que el personal pueda aceptar la importancia de estar preparados para el cambio, dado que ello permitirá que la entidad sea más competitiva.

- b) Comunicación: Es muy importante la interacción frecuente entre el líder y el personal a cargo, con la finalidad de lograr transmitir lo que se espera de cada uno de ellos (descendente), de recibir retroalimentación de la gestión y de efectuar aportes a los directivos (ascendente), y de precisar detalles de cómo trabajar en equipo para poder cumplir con las tareas encargadas (horizontal); por tanto el líder siempre debe estar predispuesto a escuchar a su personal, prestando atención, y comprensión, respeto a las ideas propuestas, impulsando la existencia de un buen clima de trabajo.
- c) Gestión de personas: Implica que el líder debe preocuparse en la forma de cómo lograr conducir un equipo, el cual debe motivarlo y desarrollar sus habilidades de acuerdo a los resultados y logro del éxito profesional; en resumen debe priorizar que se dé el crecimiento profesional de cada trabajador que conforma el equipo, lo cual generará que se logren identificar con la gestión y mejore su desempeño.

2.3 BASE TEÓRICA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

2.3.1 Definición de clima organizacional

Ivancevich (2006) define que el clima organizacional abarca a los comportamientos, actitudes y desempeño del personal dentro de la organización, por tanto considera la atmósfera de trabajo que permite que existe una mayor coordinación para poder cumplir con las metas y objetivos propuestas de manera conjunta y eficiente.

Luthans (2008) define que la existencia de un clima organizacional positivo implica la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de cada uno de los trabajadores, las cuales se administran y desarrollan con la finalidad de mejorar el desempeño laboral.

Méndez (2006) precisa que el clima organizacional es el ambiente propio que caracteriza a una entidad, y que permite la existencia de una adecuada interacción entre los compañeros de trabajo con la finalidad de trabajar juntos en la consecución de las metas propuestas.

Rodríguez (1999) lo define como percepciones compartidas por los trabajadores de una entidad respecto al trabajo, ambiente, las relaciones con los demás compañeros de trabajo y la normatividad interna.

Chiavenato (2000) señala que el clima organizacional constituye la atmósfera psicológica que caracteriza a una entidad, logra involucrar al tipo de organización, la tecnología, las políticas, los objetivos, la normatividad (factores estructurales); y las actitudes, valores y el comportamiento (factores sociales).

Alles (2008) sostiene que el comportamiento organizacional estudia lo que las personas hacen en una entidad, analizando la repercusión de esa conducta en el desempeño.

2.3.2 Factores del clima organizacional

Likert (1981) desarrolla una teoría sobre el clima organizacional, en el cual precisa que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una entidad:

- a) **Variables causales:** Variables independientes que determinan el sentido de la evolución de una entidad, así como sus resultados
- b) **Variables intermediarias:** Variables que reflejan el estado interno de la organización, tales como las motivaciones, las actitudes, la comunicación, otros.

c) **Variables finales:** Variables dependientes que representan los resultados logrados por la entidad, tales como la productividad, las utilidades y pérdidas, otros.

La interacción de dichas variables da origen a dos tipos de clima organizacional, los que se sitúan en un sistema autoritario que corresponde a un clima cerrado y los que se sitúan en un sistema participativo que corresponde a un clima abierto.

Señala además que los factores que determinan en el clima laboral son:

- Factores externos: Se considera a los clientes, proveedores, sindicatos y medios de comunicación.
- Factores psicológicos: Se considera a las actitudes, las opiniones, las motivaciones y las expectativas del personal.
- Factores individuales, grupales y estructurales: Los individuales considera las actitudes, personalidad, valores, estrés, otros; los grupales consideran los procesos de comunicación, identificación, cohesión, espíritu de cuerpo, roles, otros; y los estructurales considera las normas de trabajo, las políticas empresariales, las relaciones de poder, la estructura y la jerarquía.

Brunet (1989) describe los siguientes factores:

a) **Enfoque de factores psicológicos individuales:** Considera los procesos que el trabajador desarrolla en la entidad, se tiene:

- Necesidad de la interacción social, por tanto selecciona y busca.
- Necesidad de establecer sentimientos de afinidad con la entidad.
- Necesidad de pertenecer a la entidad, se genera al evaluar aspectos como la autonomía individual, la motivación, el compromiso y la lealtad con los objetivos.

b) Enfoque de factores grupales: Considera las actividades colectivas y compartidas por un grupo de trabajo, donde la interacción grupal se convierte en una fuente de satisfacción que genera crecimiento personal, pues desarrolla el ser tolerante, el cooperar, y el respetar las diferencias; donde el conflicto deriva aprendizaje puesto que el mayor análisis permite alcanzar mejores resultados; se destaca al espíritu de cooperación, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la confianza en el jefe (Toro, 2005).

c) Enfoque de factores organizacionales: Considera las características propias de la entidad, las cuales repercuten en el comportamiento del trabajador; dichos factores son la difusión de políticas, el proceso de toma de decisiones, la infraestructura física, el equipamiento tecnológico, otros.

2.3.3 Teoría del clima organizacional

Likert (que es citado por Brunet, 1999) desarrolló una teoría para analizar el clima organizacional en las entidades, precisando que la forma de comportarse de los trabajadores depende de forma directa de las condiciones de trabajo y del

comportamiento de los directivos, donde la percepción es el aspecto considerado para precisar su accionar en la entidad; establece tres variables que conforman las características de la entidad y que afectan la percepción sobre el clima, que son:

- Variables causales: Denominadas variables independientes, están orientadas a precisar cómo la entidad logra sus resultados, comprende: Estructura de la entidad, competencias del personal, actitudes, otros.
- Variables intermedias: Orientadas a analizar el estado interior de la entidad, como: Rendimiento del personal, motivación, comunicación entre directivos y personal a cargo y toma de decisiones.
- Variables finales: Son consecuencia de los otros dos grupos de variables, están sesgados a los resultados organizativos, como: Utilidades, productividad, eficacia, otros.

Por tanto, estos factores influyen directamente en el desempeño laboral de los miembros de la entidad, conformando la atmósfera de trabajo, el cual se genera en base a las percepciones de los trabajadores.

2.3.4 Características del clima organizacional

Armengol (2001) precisa las características que se deben considerar para analizar el clima organizacional:

- Carácter global: Representa a la atmósfera de trabajo, que permita que exista una adecuada interacción entre los compañeros de trabajo.

- **Multidimensional:** Puesto que se ve influenciado por diversos factores como la infraestructura e instalaciones, la forma de ser de los trabajadores, la interrelación entre los grupos dentro de la entidad, opiniones sobre el medio donde laboran, por el rubro de las actividades de la entidad.

Soto (2010) también logra precisar características que deben considerarse para el análisis del clima organizacional:

- Representa al tono o ambiente laboral.
- Se ve influenciado por la estructura, la tecnología, la interacción laboral, otros, por tanto es multidimensional.
- Se ve influenciada por el comportamiento humano dentro de la entidad.
- Es la personalidad de la entidad.
- Se sostiene en el tiempo mayormente.
- Determina el logro de las metas propuestas.
- Su análisis se sustenta en las percepciones de las personas que son miembros de la entidad.
- Se puede analizar sus características, lo cual permite proponer alternativas para mejorarla.

2.3.5 Tipos de clima organizacional

Likert (1968) desarrolló una teoría para el análisis de clima en las organizaciones, que sustenta que el comportamiento de los trabajadores se ve

influenciado por la gestión administrativa y por las condiciones de trabajo, por tanto, se genera opiniones sobre el clima de trabajo en base a percepciones del personal sobre el entorno laboral.

Likert (1968) en base a lo descrito en el párrafo anterior, propone la existencia de dos tipos de clima organizacional, los cuales oscilan desde un entorno más participativo hasta un entorno más autoritario, se tiene:

a) Clima de tipo autoritario:

- Autoritarismo explotador: Este ambiente de trabajo se caracteriza por los directivos definitivamente no confían en el personal a cargo, es por ello que las decisiones se toman de forma centralizada por la alta dirección, además se trabaja bajo un ambiente de temor, donde la comunicación es sinónimo de dar órdenes e instrucciones, finalmente la interacción entre el jefe y los subordinados gira dentro de un entorno de miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.
- Autoritarismo paternalista: Este ambiente de trabajo se caracteriza porque los directivos promueven la existencia de altos niveles de confianza con el personal a cargo, pero las decisiones siempre las toma el jefe, para motivar al personal se utiliza la estrategia de dar recompensas o dar castigos, existe una atmósfera de trabajo que es estable y bien estructurada.

b) Clima de tipo participativo:

- Consultivo: Este ambiente de trabajo se caracteriza porque los directivos presentan altos niveles de confianza en cada uno de los trabajadores, la toma de decisiones no solamente la hacen los directivos, los subordinados también deciden en el nivel operativo, respecto a la forma de motivar al personal se utilizan algunas recompensas, existe una interacción frecuente entre el jefe y los subordinados, existe un ambiente agradable que resulta ser dinámico y centrado en el logro de los objetivos propuestos.
- Participación en grupo: Este ambiente de trabajo se caracteriza por la existencia de un confianza plena en el personal por parte de los directivos, el proceso de decisión se da en cada una de las áreas de la entidad, la comunicación es frecuente y en todas las direcciones de los establecimientos de la entidad, se logra motivar al personal a través de la participación, con frecuencia se busca mejorar los métodos de trabajo.

Los tipos de clima autoritario se presentan en las organizaciones que son burocráticas y rígidas, donde existe un nivel preocupante de insatisfacción laboral; mientras que los tipos de clima participativos, hacen referencia a la existencia de un alto nivel de dinamismo para lograr los objetivos, además de ello existe un nivel adecuado de satisfacción y compromiso del personal de la entidad.

2.3.6 Dimensiones del clima organizacional

Fonseca (2008) precisa y describe las dimensiones a considerar para el análisis del clima organizacional, las cuales son consideradas en la presente investigación para el análisis respectivo de la variable, se tiene:

- a) Talento humano: Es la cualidad racional y emocional de la persona que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes; son las cualidades que le permiten a la persona efectuar con eficiencia las tareas encargadas.
- b) Cultura organizacional: Hace referencia al conjunto de principios, valores, mitos, otros, que caracterizan a una organización en lo referente a cómo desarrollan sus actividades, y a cómo es el comportamiento que el trabajador debe tener dentro de la entidad que permita facilitar la implantación de alguna estrategia para buscar mejorar el funcionamiento.
- c) Diseño organizacional: Hace referencia a cómo se estructura la entidad para poder cumplir de forma eficiente los objetivos propuestos, dando origen a la división de funciones, asignación de responsabilidades, la creación de las áreas de trabajo, otros.

2.4 CONCEPTOS BÁSICOS

Se resaltan los siguientes términos básicos:

- a) **Clima institucional:** Condición subjetiva que da cuenta de cuan gratificantes son las circunstancias en que se desenvuelven los procesos laborales. Está estrechamente ligado al grado de motivación del trabajador. Supone no sólo la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la necesidad de pertenecer a un grupo social, de autoestima y realización personal (Armengol, 2001).
- b) **Comunicación:** Es un proceso dinámico de interrelación entre dos o más personas con un fin predeterminado, el mismo que se manifiesta a través de elementos verbales y no verbales, en los cuales la transmisión y recepción de mensajes puede caracterizarse por ser funcional (Alles, 2008).
- c) **Conflicto:** Es aquella situación en que una parte de los miembros de un grupo adopta una postura significativamente distinta del resto de los miembros disminuyendo o anulando la cohesión (Avolio, Bass y Jung, 1995).
- d) **Cultura:** Conjunto de conocimientos que permiten desarrollar un juicio crítico. Conjunto de los modos de vida y costumbres, así como de los conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una determinada época grupo social, etc (Alles, 2008).
- e) **Cultura organizacional:** Conjunto de creencias, motivos y razones esenciales que determinan el accionar de la misma y que a través de sus directivos se transmite a los trabajadores para que sea reflejada en todos

los actos y respuestas, tanto en el interior de la organización como fuera de ella (Alles, 2008).

- f) Clima laboral: Conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta (Fonseca, 2008).
- g) Clima organizacional: Comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación; es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influyen en su comportamiento (Fonseca, 2008).
- h) Gestión: Conjunto de métodos, procedimientos, estrategias combinadas que se aplican para desarrollar los procesos de organización, planificación, dirección y control (Chiavenato, 2004).
- i) Gestión institucional: Conjunto de coordinaciones y actividades estratégicas que realiza el director o presidente de una institución con otras instituciones sociales con el propósito de lograr objetivos institucionales y de proyección a la comunidad (Chiavenato, 2004).
- j) Gestión administrativa: Sistema o serie de actividades estratégicas y procedimentales para la realización de los procesos de gestión y el logro de los objetivos previstos por la institución o la empresa (Chiavenato, 2004).

- k) Liderazgo: Situación de dominio ejercida por una empresa, producto o sector económico, en sus ámbitos respectivos (Avolio, Bass y Jung, 1995).
- l) Organización: Es uno de los procesos de gestión y consiste en ordenar, distribuir y dosificar adecuadamente todos los elementos, procesos y factores del sistema (Chiavenato, 2004).
- m) Plan estratégico: Es un proceso que involucra la capacidad de determinar objetivos, asociar recursos, definir cursos de acción que permitan cumplir dichos objetivos, así como seguir el proceso y examinar los resultados y las consecuencias de esas acciones teniendo como referencia las metas preestablecidas (Ivancevich, 2006).
- n) Relaciones: Evalúa el grado en que los administrativos están integrados en la oficina, se apoyan y ayudan entre sí (Fonseca, 2008).
- o) Valores: Es aquella escala ética y moral que el individuo posee a la hora de actuar; se relaciona estrechamente con la educación que cada uno ha recibido desde pequeño (Armengol, 2001).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS

3.1.1 Hipótesis general

Existe influencia significativa del liderazgo sobre el clima organizacional del Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018.

3.1.2 Hipótesis específicas

- a) Existe influencia significativa del diseño organizacional en el clima organizacional del Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018.
- b) Existe influencia significativa de la cultura organizacional en el clima organizacional del Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018.
- c) Existe influencia significativa del potencial humano en el clima organizacional del Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018.

3.2 VARIABLES

3.2.1 Variable independiente: *Liderazgo*

Dimensión

- Gestión del cambio.
- Comunicación.
- Gestión de personas.

3.2.2 Variable dependiente: *Clima organizacional*

Dimensión

- Diseño organizacional.
- Cultura organizacional.
- Potencial humano.

A continuación se detalla las dimensiones e indicadores para ambas variables, se tiene:

Tabla 1: *Operacionalización de variables*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
Variable independiente: Liderazgo	Cualidad de una persona, relativamente coherente e integrada, que reflejan una gama de diferencias individuales y permiten al individuo ejercer influencia a través de una variedad de situaciones y de organización (Zaccaro, 2007)	Es la capacidad de influir en los demás con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.	1. Gestión del cambio 2. Comunicación 3. Gestión de personas	1. Objetivos, roles. 2. Interacción, motivación 3. Trabajo en equipo, condiciones físicas.	1, 2, 3, 4 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20
Variable dependiente: Clima organizacional	Es el ambiente propio que caracteriza a una entidad, y que permite la existencia de una adecuada interacción entre los compañeros de trabajo con la finalidad de trabajar juntos en la consecución de las metas propuestas (Méndez, 2006).	Es la atmósfera de trabajo que permite la existencia de una adecuada interacción entre los compañeros de trabajo.	1. Diseño organizacional 2. Cultura organizacional 3. Potencial humano	1. Satisfacción laboral, administración del capital humano. 2. Compromiso, pertenencia. 3. Estilo de dirección, reconocimiento.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 9, 10, 11, 12 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20

Fuente: Propia

La escala de medición de las variables es ordinal; a continuación se detalla los intervalos para medir, los cuales se han distribuido considerando una amplitud similar para generar los niveles que aparecen en la Tabla 2; se calculan considerando la Escala de Likert de 05 opciones, desde 1 que es nunca hasta 5 que es siempre, se tiene:

Tabla 2: *Baremo de las variables*

VARIABLE	NIVEL	INTERVALO
Variable independiente: Liderazgo	Baja influencia	20 – 46
	Regular influencia	47 – 73
	Alta influencia	74 – 100
Variable dependiente: Clima organizacional	Inadecuado	20 – 46
	Aceptable	47 – 73
	Adecuado	74 – 100

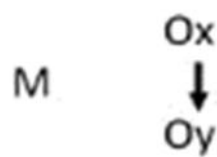
Fuente: Propia

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es básico o puro, puesto que se buscó aportar al conocimiento; siendo el nivel explicativo, dado que se analizó el comportamiento de causa – efecto entra las variables de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En lo que respecta al diseño de la investigación fue no experimental, ello implica que ninguna variable fue alterada de forma deliberada, sobre la recolección de los datos fue de corte transversal puesto que se efectuó en un momento del tiempo (Hernández y otros, 2014). El esquema utilizado es el siguiente:



- M: Muestra de militares.
- Ox: Variable independiente = Liderazgo.
- : Influencia.
- Oy: Variable dependiente = Clima organizacional.

3.5 ÁMBITO DE ESTUDIO

El presente trabajo de investigación fue desarrollado en el ámbito de la provincia de Quillabamba - región Cuzco, considerando al Batallón Contrterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba.

3.6 TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En lo que respecta al tiempo social, abarcó el año 2018.

3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.7.1 Unidad de estudio

Se consideró al personal militar del Batallón Contrterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba.

3.7.2 Población

La población de estudio está conformada por 108 militares (personal de tropa) del Batallón Contrterrorista La Oroya N° 34 de la ciudad de Cuzco; se

excluyó a los oficiales, puesto que la investigación busca analizar como una de sus variables, la percepción sobre el liderazgo de los oficiales.

3.7.3 Muestra

Por tratarse de una población finita, pequeña, concentrada en una misma guarnición y para obtener mayor veracidad y calidad de la información no se utilizó muestra, sino el total de la población; es decir se encuestaron a los 108 militares.

3.8 PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Los instrumentos fueron contruidos por el investigador en base a la revisión bibliográfica respectiva, siendo:

- Cuestionario para analizar el liderazgo que percibe el personal militar del Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34.
- Cuestionario sobre el clima organizacional que se percibe en el Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34.

La fuente de información fue primaria, puesto que fue proporcionada por los militares (personal de tropa) del Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34; en lo que respecta a la elaboración del marco teórico, se utilizó principalmente fuentes bibliográficas obtenidas de google académico.

Sobre la validación de los instrumentos utilizados, se precisa que se aplicó el criterio de Juicio de Expertos (se anexan las calificaciones), para la confiabilidad de los instrumentos, se utilizó una prueba piloto de 15 militares, cuyas respuestas permitieron obtener el estadístico Alpha de Cronbach, cuyos valores fueron (tanto para las dimensiones como para las variables):

- Variable independiente “Liderazgo”.

Dimensión n° 1 “Gestión del cambio” = 0,854

Dimensión n° 2 “Comunicación” = 0,835

Dimensión n° 3 “Gestión de personas” = 0,890.

- Variable dependiente “Clima organizacional”.

Dimensión n° 1 “Diseño organizacional” = 0,873.

Dimensión n° 2 “Cultura organizacional” = 0,983.

Dimensión n° 3 “Potencial humano” = 0,849.

Puesto que los valores superan el valor de 0,80, implica que los instrumentos son adecuados para ser usados en el trabajo de campo, (George y Mallery, 2003).

Sobre el procesamiento de los datos, se precisa que se utilizó el software estadístico SPSS versión 24,0 en español; se consideraron las siguientes técnicas estadísticas: Tablas de conteo, diagrama de barras, coeficiente de determinación, análisis de varianza, recta de regresión lineal simple (que permita analizar la influencia).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Para el desarrollo del trabajo de campo, se solicitó el permiso respectivo al Oficial a cargo de Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34, indicando que sería un trabajo con fines académicos, donde se recogería la percepción del personal de tropa sobre el liderazgo existente y ello como logra influir en el clima organizacional, cuyos resultados serían expuestos con la finalidad de identificar los aspectos a mejorar que permita fortalecer la labor militar.

Se logró sensibilizar a los militares que conforman la muestra de estudio, respecto a que se trata de un trabajo que requería de sus opiniones de forma anónima, y que respondan con la total seguridad de que no se darían represalias de parte de los oficiales, puesto que se busca mejorar el liderazgo que los caracteriza; sobre el trabajo de campo, este abarcó un tiempo de cuatro semanas, para aplicar todos los cuestionarios propuestos.

4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados hallados se presentaron en tablas de conteo para cada una de las dimensiones de ambas variables, además de un análisis por pregunta, se efectuó un diagrama de barras que permite apreciar la frecuencia de respuestas sobre los tres niveles propuestos; en lo que respecta al contraste de las hipótesis, puesto que se trató de determinar la influencia, se usó la regresión lineal simple.

4.3 RESULTADOS

4.3.1 Resultados “Liderazgo”

Tabla 3: *Dimensión “Gestión del cambio”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	72	66,7	66,7	66,7
Alto	36	33,3	33,3	100,0
Total	108	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario “Liderazgo”

Los resultados de la Tabla 3 hacen referencia a la dimensión denominada “Gestión del cambio”, de donde el 66,6% del personal militar del Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba percibe de nivel regular la gestión del cambio que tratan de impulsar los oficiales a cargo; lo cual implica que es necesario reforzar el explicar al personal la importancia de saber a los cambios que exige el entorno.

En la Tabla 4 se efectúa el análisis por pregunta, de donde el aspecto más destacado es que cada uno tiene claro cuáles son los objetivos a lograr desde su puesto; y el aspecto a reforzar es que la labor que se efectúa en el Batallón debería permitir además que se puedan cumplir los objetivos personales.

Tabla 4: *Dimensión “Gestión del cambio” (por pregunta)*

		Recuento	% de N columnas
Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	15	13,9%
	Casi siempre	54	50,0%
	Siempre	39	36,1%
Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	17	15,7%
	Casi siempre	46	42,6%
	Siempre	45	41,7%
La labor que desempeño en el Batallón me permite alcanzar mis objetivos personales.	Nunca	7	6,5%
	Casi nunca	60	55,6%
	A veces	39	36,1%
	Casi siempre	2	1,9%
	Siempre	0	0,0%
La función que desempeño contribuye al logro de los objetivos del Batallón.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	21	19,4%
	A veces	43	39,8%
	Casi siempre	37	34,3%
	Siempre	7	6,5%

Fuente: Cuestionario "Liderazgo"

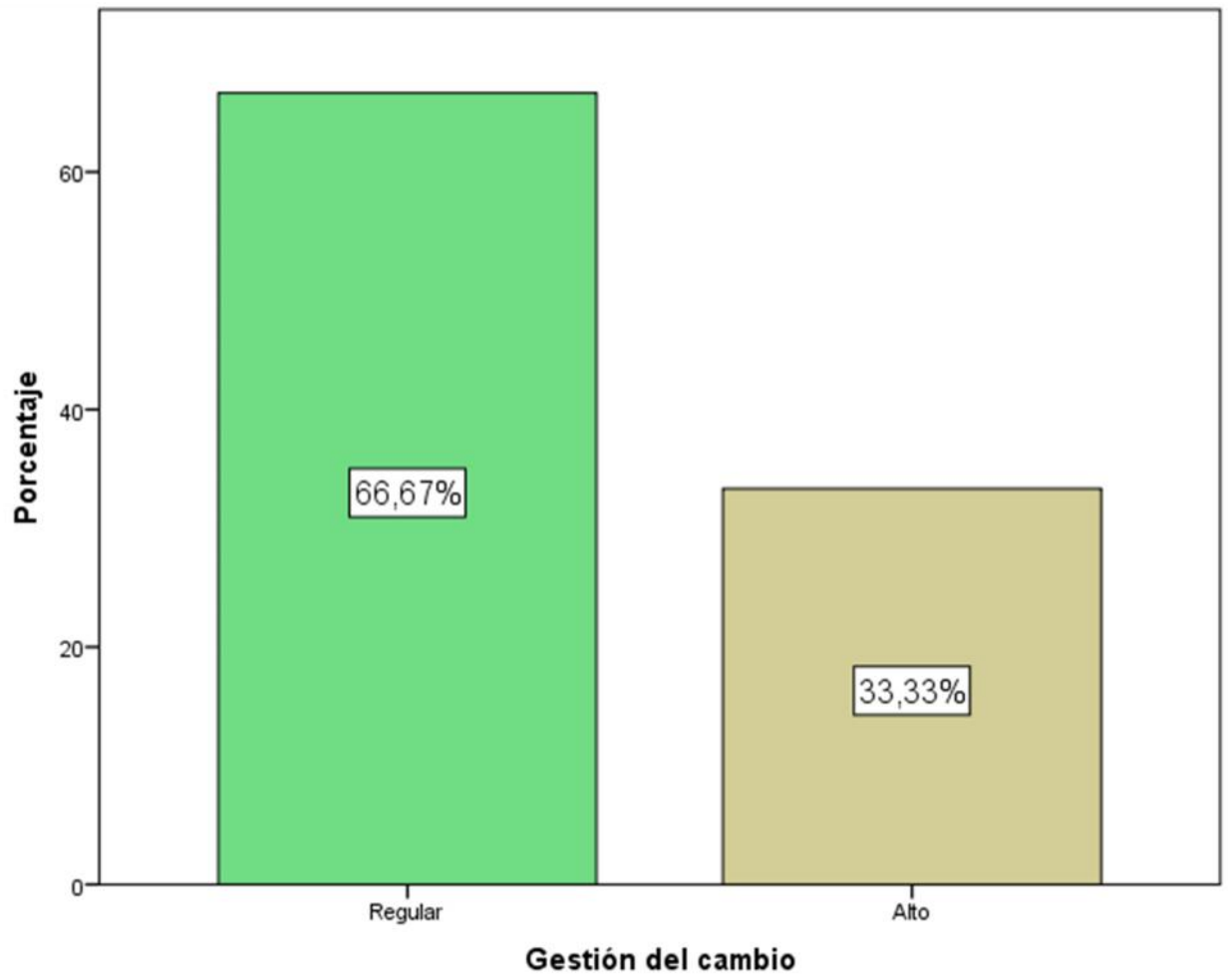


Figura 1: *Dimensión “Gestión del cambio”*

Fuente: Cuestionario “Liderazgo”

Tabla 5: *Dimensión “Comunicación”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	54	50,0	50,0	50,0
Alto	54	50,0	50,0	100,0
Total	108	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario “Liderazgo”

Los resultados de la Tabla 5 hacen referencia a la dimensión denominada “Comunicación”, de donde el 50,0% del personal militar del Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba percibe de nivel regular la comunicación e interrelación que existe entre el personal; lo cual implica que es necesario reforzar que los oficiales puedan interactuar más con el personal a cargo que permita recoger sus aportes.

En la Tabla 6 se efectúa el análisis por pregunta, de donde los aspectos más destacados fueron que se sienten muy motivados de formar parte del ejército y que existe una comunicación adecuada con el personal de la tropa; y los aspectos a reforzar son que la labor encargada debería fortalecer la autoestima y autorrealización, y que la comunicación con los oficiales debería ser más fluida.

Tabla 6: Dimensión “Comunicación” (por pregunta)

		Recuento	% de N columnas
Estoy oportunamente informado sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades del Batallón.	Nunca	2	1,9%
	Casi nunca	8	7,4%
	A veces	55	50,9%
	Casi siempre	41	38,0%
	Siempre	2	1,9%
Considero que los medios de comunicación en el Batallón son efectivos.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	19	17,6%
	Casi siempre	49	45,4%
	Siempre	40	37,0%
La comunicación existente con mi Jefe inmediato es adecuada.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	23	21,3%
	A veces	38	35,2%
	Casi siempre	47	43,5%
	Siempre	0	0,0%
Existe buena comunicación con mis compañeros de tropa.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	22	20,4%
	Casi siempre	38	35,2%
	Siempre	48	44,4%
Considero que mi labor en el ejército es estable y seguro.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	6	5,6%
	A veces	56	51,9%
	Casi siempre	33	30,6%
	Siempre	13	12,0%
Mi labor en el ejército contribuye con mi autorrealización y autoestima.	Nunca	11	10,2%
	Casi nunca	34	31,5%
	A veces	54	50,0%
	Casi siempre	9	8,3%
	Siempre	0	0,0%
Me siento motivado de formar parte del ejército.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	11	10,2%
	Casi siempre	51	47,2%
	Siempre	46	42,6%
Mi labor en el ejército satisface mis necesidades (salud, seguridad, bienestar)	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	8	7,4%
	A veces	32	29,6%
	Casi siempre	61	56,5%
	Siempre	7	6,5%

Fuente: Cuestionario “Liderazgo”

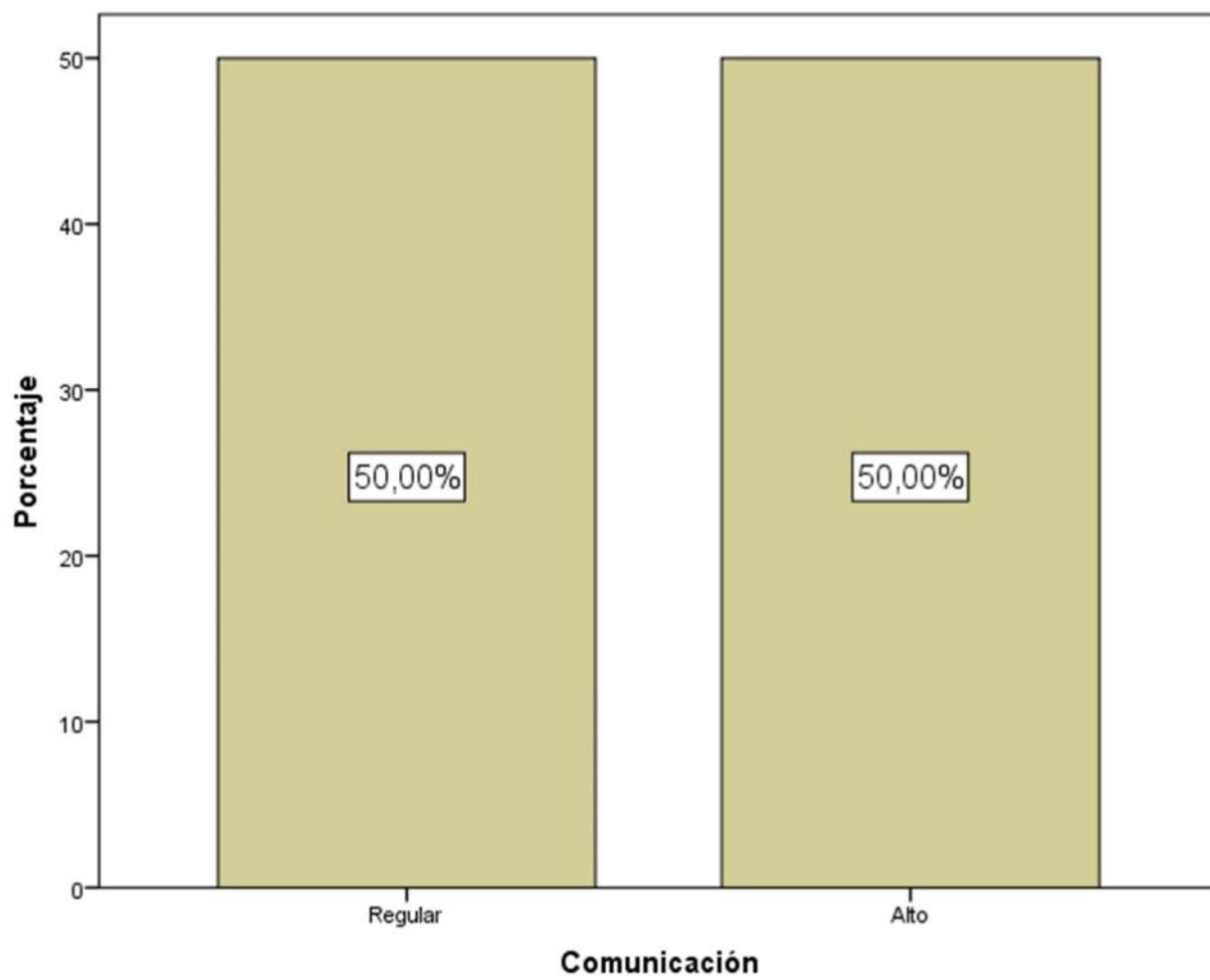


Figura 2: *Dimensión “Comunicación”*

Fuente: Cuestionario “Liderazgo”

Tabla 7: Dimensión “Gestión de personas”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	83	76,9	76,9	76,9
Alto	25	23,1	23,1	100,0
Total	108	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario “Liderazgo”

Los resultados de la Tabla 7 hacen referencia a la dimensión denominada “Gestión de personas”, de donde el 76,9% del personal militar del Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba percibe de nivel regular la gestión de las personas que están a cargo de los oficiales; lo cual implica que es necesario reforzar el trato individual con cada uno del personal de tropa de parte de los oficiales.

En la Tabla 8 se efectúa el análisis por pregunta, de donde los aspectos más destacados fueron que consideran que hay un verdadero trabajo en equipo en el Batallón y que los superiores incentivan y fomentan el trabajar objetivos comunes; y los aspectos a reforzar son que se debería contar con los elementos necesarios para desempeñar mi trabajo que por motivos presupuestales no se tiene y mejorar las estrategias que permitan integrar más al personal.

Tabla 8: Dimensión “Gestión de personas” (por pregunta)

		Recuento	% de N columnas
Considero que hay un verdadero trabajo en equipo en mi Batallón.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	8	7,4%
	Casi siempre	61	56,5%
	Siempre	39	36,1%
El personal del Batallón está presto a colaborar siempre que se necesita.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	6	5,6%
	A veces	60	55,6%
	Casi siempre	37	34,3%
	Siempre	5	4,6%
Considero que estoy bien integrado al Batallón.	Nunca	7	6,5%
	Casi nunca	41	38,0%
	A veces	54	50,0%
	Casi siempre	6	5,6%
	Siempre	0	0,0%
Considero que en el Batallón, mis superiores incentivan y fomentan el trabajo en equipo.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	15	13,9%
	Casi siempre	54	50,0%
	Siempre	39	36,1%
Las condiciones físicas e instalaciones son adecuadas.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	17	15,7%
	A veces	46	42,6%
	Casi siempre	41	38,0%
	Siempre	4	3,7%
Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	7	6,5%
	A veces	60	55,6%
	Casi siempre	39	36,1%
	Siempre	2	1,9%
Cuento con los elementos necesarios para desempeñar mi trabajo.	Nunca	21	19,4%
	Casi nunca	43	39,8%
	A veces	37	34,3%
	Casi siempre	7	6,5%
	Siempre	0	0,0%
Considero que se prioriza el trato individual.	Nunca	2	1,9%
	Casi nunca	8	7,4%
	A veces	55	50,9%
	Casi siempre	41	38,0%
	Siempre	2	1,9%

Fuente: Cuestionario “Liderazgo”

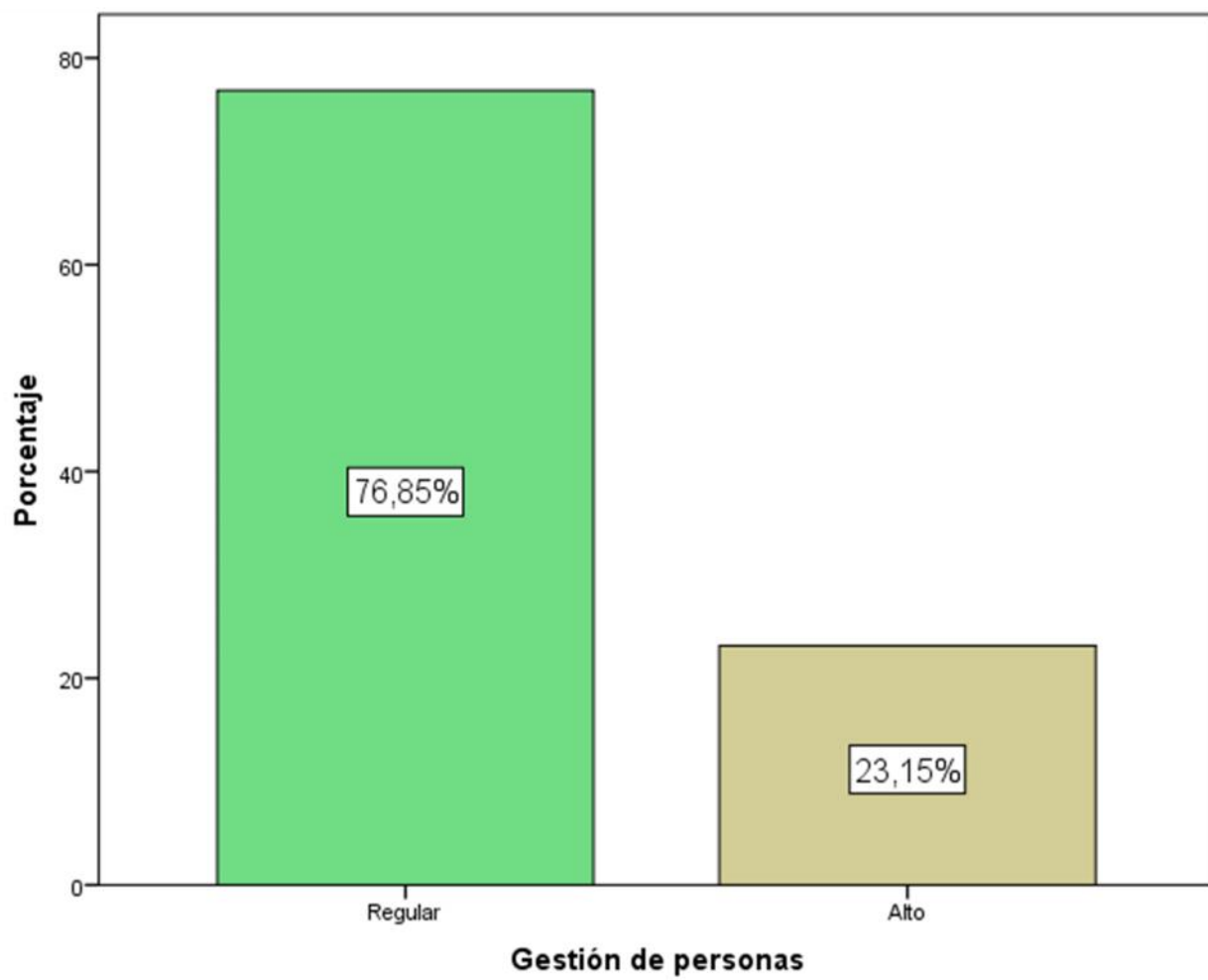


Figura 3: *Dimensión “Gestión de personas”*

Fuente: Cuestionario “Liderazgo”

Tabla 9: Variable “Liderazgo”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular influencia	71	65,7	65,7	65,7
Alta influencia	37	34,3	34,3	100,0
Total	108	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario “Liderazgo”

Los resultados de la Tabla 9 hacen referencia a la variable independiente “Liderazgo”, de donde el 65,7% del personal militar del Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba percibe cómo de regular influencia el liderazgo que caracteriza a los oficiales y el 34,3% considera que es de influencia alta; lo cual implica que el personal de tropa percibe un nivel adecuado de liderazgo de parte de los oficiales, pero es necesario mejorar que los objetivos personales se puedan alcanzar con la labor en el ejército, implementar algunas estrategias para que se fortalezca la autoestima del personal y la obtención de mayor presupuesto para efectuar una mejor labor de campo.

En la Tabla 10 se efectúa el análisis comparativo por dimensiones, de donde el aspecto más resaltado fue la “Comunicación”, seguido de la “Gestión del cambio” y finalmente la “Gestión de personas”.

Tabla 10: Variable “Liderazgo” (por dimensión)

		Recuento	% de N columnas
Gestión del cambio	Bajo	0	0,0%
	Regular	72	66,7%
	Alto	36	33,3%
Comunicación	Bajo	0	0,0%
	Regular	54	50,0%
	Alto	54	50,0%
Gestión de personas	Bajo	0	0,0%
	Regular	83	76,9%
	Alto	25	23,1%

Fuente: Cuestionario “Liderazgo”

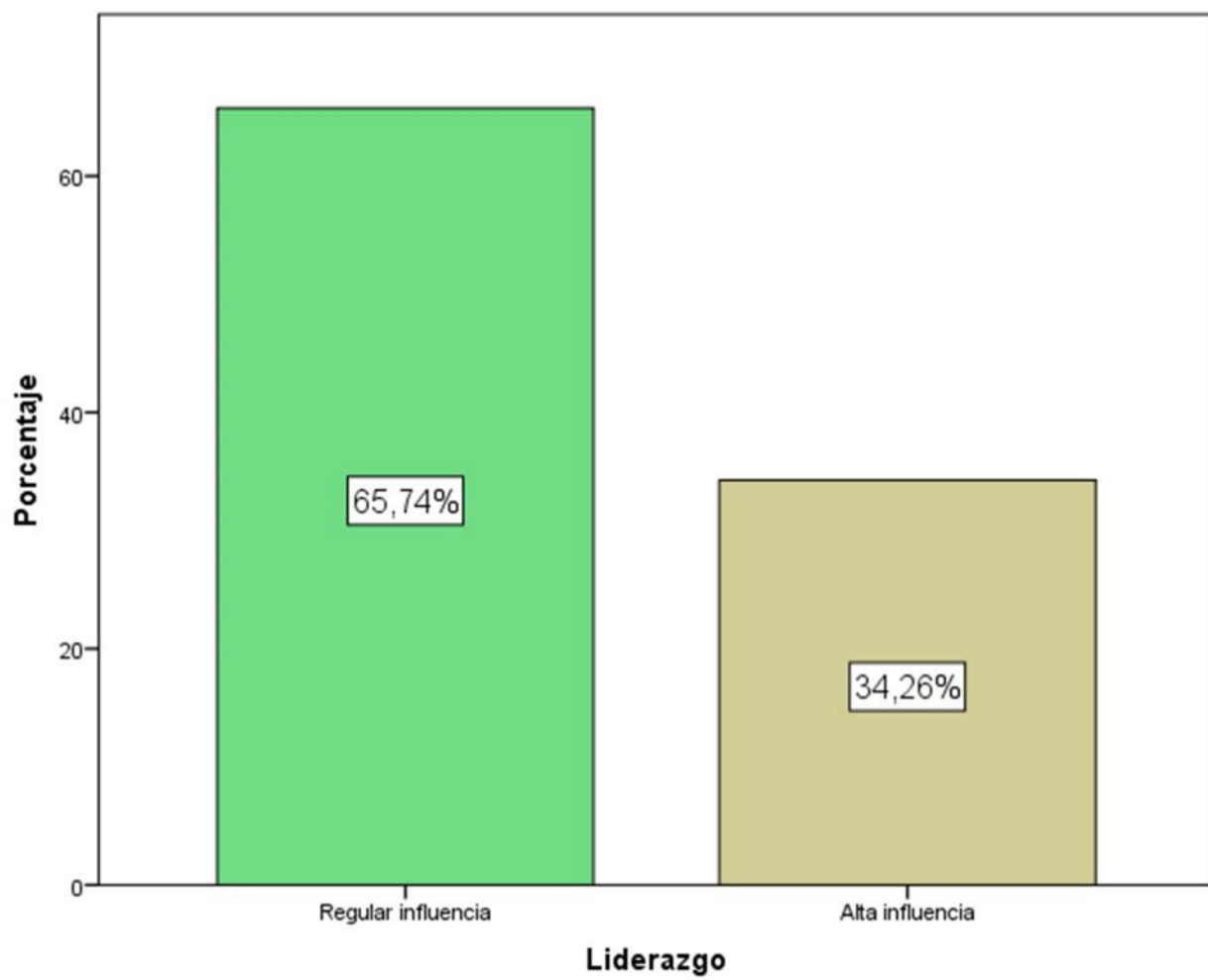


Figura 4: Variable "Liderazgo"

Fuente: Cuestionario "Liderazgo"

4.3.2 Resultados “Clima organizacional”

Tabla 11: *Dimensión “Diseño organizacional”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	2	1,9	1,9	1,9
Regular	78	72,2	72,2	74,1
Alto	28	25,9	25,9	100,0
Total	108	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario “Clima organizacional”

Los resultados de la Tabla 11 hacen referencia a la dimensión denominada “Diseño organizacional”, de donde el 72,2% del personal militar del Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba percibe de nivel regular el diseño organizacional que caracteriza a la entidad; lo cual implica que es adecuada la relación con los demás miembros de la tropa y los oficiales.

En la Tabla 12 se efectúa el análisis por pregunta, de donde los aspectos más destacados fueron que el personal se siente valorado y respetado y que el estar sirviendo al país lo llena de orgullo; y los aspectos a reforzar son que debería existir más oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro del Batallón y además ofrecerse mayores oportunidades de capacitación.

Tabla 12: Dimensión “Diseño organizacional” (por pregunta)

		Recuento	% de N columnas
Estar en mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción y orgullo.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	10	9,3%
	Casi siempre	44	40,7%
	Siempre	54	50,0%
Me siento valorado y respetado en mi trabajo.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	7	6,5%
	Casi siempre	41	38,0%
	Siempre	60	55,6%
Me siento satisfecho con la relación existente con los demás miembros del Batallón.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	2	1,9%
	A veces	38	35,2%
	Casi siempre	52	48,1%
	Siempre	16	14,8%
Es satisfactoria la relación con los oficiales.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	11	10,2%
	A veces	39	36,1%
	Casi siempre	37	34,3%
	Siempre	21	19,4%
Existe el personal suficiente para realizar las actividades en el Batallón.	Nunca	6	5,6%
	Casi nunca	41	38,0%
	A veces	45	41,7%
	Casi siempre	16	14,8%
	Siempre	0	0,0%
Al ingresar al Batallón, se proporciona la inducción pertinente para conocer la unidad, las responsabilidades asumidas y régimen interno.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	11	10,2%
	A veces	53	49,1%
	Casi siempre	39	36,1%
	Siempre	5	4,6%
Se ofrecen oportunidades de capacitación dentro del Batallón.	Nunca	11	10,2%
	Casi nunca	35	32,4%
	A veces	55	50,9%
	Casi siempre	7	6,5%
	Siempre	0	0,0%
Existen oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro del Batallón.	Nunca	16	14,8%
	Casi nunca	48	44,4%
	A veces	44	40,7%
	Casi siempre	0	0,0%
	Siempre	0	0,0%

Fuente: Cuestionario “Clima organizacional”

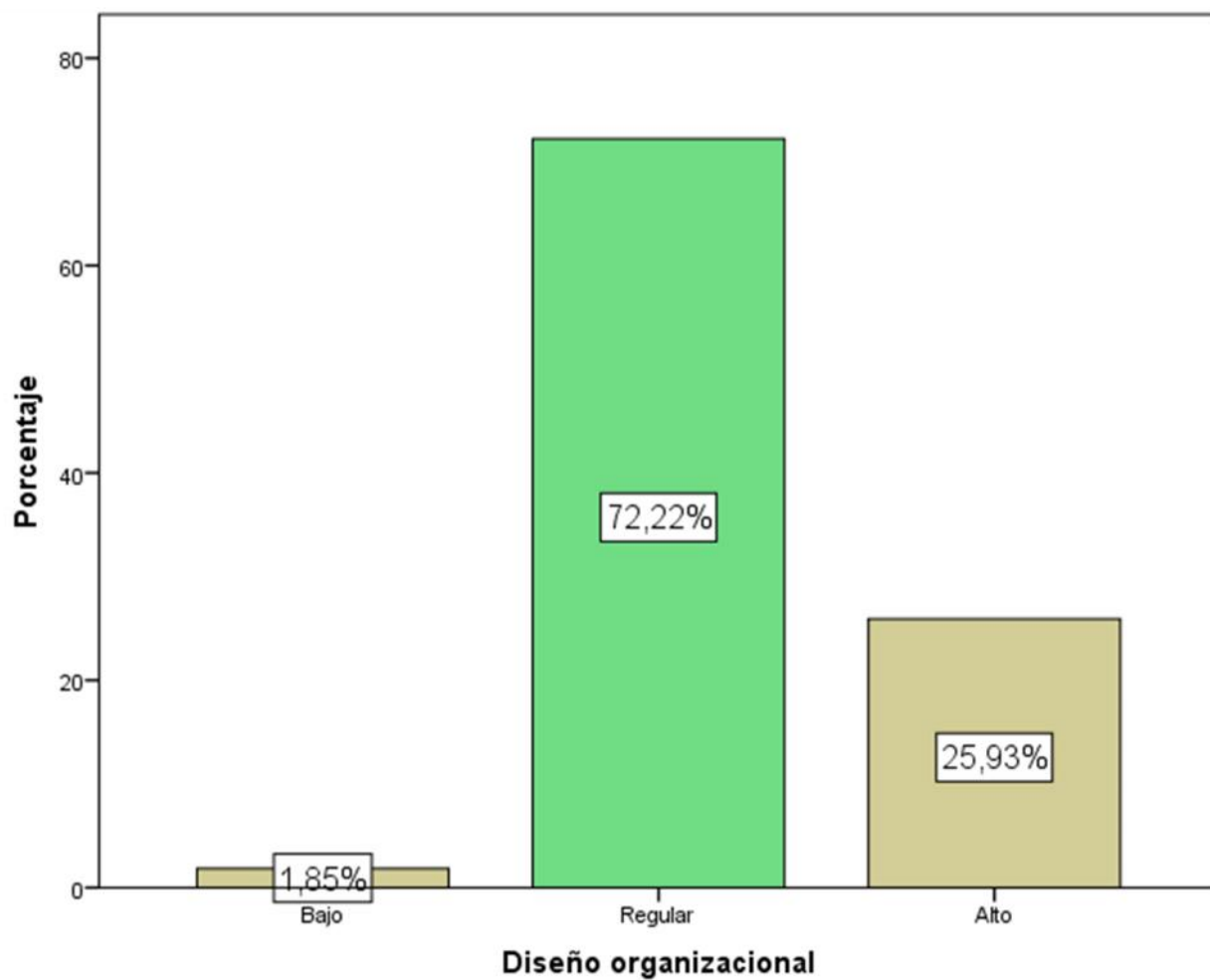


Figura 5: *Dimensión “Diseño organizacional”*

Fuente: Cuestionario “Clima organizacional”

Tabla 13: *Dimensión “Cultura organizacional”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	39	36,1	36,1	36,1
Alto	69	63,9	63,9	100,0
Total	108	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario “Clima organizacional”

Los resultados de la Tabla 13 hacen referencia a la dimensión denominada “Cultura organizacional”, de donde el 63,9% del personal militar del Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba considera que es de nivel alta los rasgos culturales que caracterizan a la entidad; lo cual implica que se valora mucha la disciplina, los horarios y el cumplimiento de la normatividad.

En la Tabla 14 se efectúa el análisis por pregunta, de donde los aspectos más destacados por el personal de tropa fueron que logran participar en las actividades de bienestar e integración del Batallón y que con mucha frecuencia tratan de colaborar con las actividades solicitadas.

Tabla 14: Dimensión “Cultura organizacional” (por pregunta)

		Recuento	% de N columnas
Cumplimiento con los horarios exigidos, siendo puntual y organizado.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	23	21,3%
	Casi siempre	43	39,8%
	Siempre	41	38,0%
	6	1	0,9%
Soy muy respetuoso de la normatividad que rige al Batallón.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	30	27,8%
	Casi siempre	44	40,7%
	Siempre	34	31,5%
Considero que siempre trato de colaborar con las actividades solicitadas.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	13	12,0%
	Casi siempre	47	43,5%
	Siempre	48	44,4%
Participo en las actividades de bienestar e integración del Batallón.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	8	7,4%
	Casi siempre	49	45,4%
	Siempre	51	47,2%

Fuente: Cuestionario “Clima organizacional”

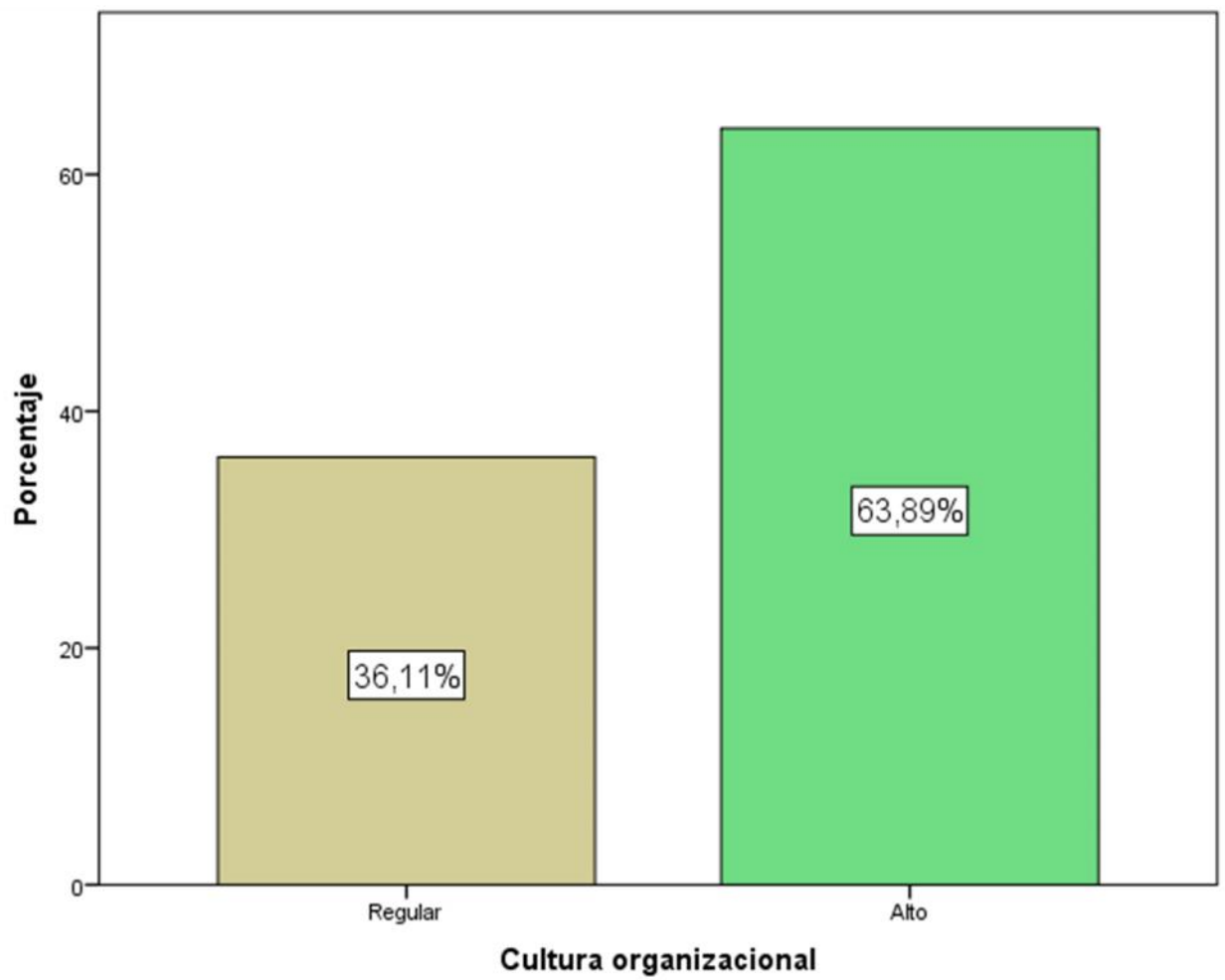


Figura 6: *Dimensión “Cultura organizacional”*

Fuente: Cuestionario “Clima organizacional”

Tabla 15: *Dimensión “Potencial humano”*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	62	57,4	57,4	57,4
Alto	46	42,6	42,6	100,0
Total	108	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario “Clima organizacional”

Los resultados de la Tabla 15 hacen referencia a la dimensión denominada “Potencial humano”, de donde el 57,4% del personal militar del Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba consideran de nivel regular el potencial humano que caracteriza a la entidad; lo cual implica que es necesario fortalecer las estrategias para aprovechar el potencial que caracteriza a cada uno de los miembros del Batallón.

En la Tabla 16 se efectúa el análisis por pregunta, de donde los aspectos más destacados por el personal de tropa fueron que los oficiales se encuentran comprometidos con su trabajo y con ellos y que logran valorar sus cualidades, y los focalizados a mejorar que los oficiales deberían fomentar más las relaciones humanas y que cuando se comete algún error, debería retroalimentarse de forma adecuada.

Tabla 16: Dimensión “Potencial humano” (por pregunta)

		Recuento	% de N columnas
Cuando llego a cometer algún error, el oficial lo detecta oportunamente y me informa de manera adecuada.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	30	27,8%
	A veces	30	27,8%
	Casi siempre	48	44,4%
	Siempre	0	0,0%
Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente, el oficial reconoce mi aporte.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	10	9,3%
	A veces	44	40,7%
	Casi siempre	52	48,1%
	Siempre	2	1,9%
Considero que los oficiales son justos con sus decisiones.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	6	5,6%
	A veces	40	37,0%
	Casi siempre	62	57,4%
	Siempre	0	0,0%
Considero que los oficiales fomentan las relaciones humanas.	Nunca	2	1,9%
	Casi nunca	37	34,3%
	A veces	52	48,1%
	Casi siempre	17	15,7%
	Siempre	0	0,0%
Los oficiales están comprometidos con su trabajo y con nosotros.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	10	9,3%
	Casi siempre	43	39,8%
	Siempre	55	50,9%
Considero que existe una interacción adecuada con los demás miembros de la tropa.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	6	5,6%
	A veces	41	38,0%
	Casi siempre	45	41,7%
	Siempre	16	14,8%
Considero que en el Batallón valoran mis cualidades.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	0	0,0%
	A veces	11	10,2%
	Casi siempre	53	49,1%
	Siempre	44	40,7%
Considero que en el Batallón se prioriza el comportamiento empático.	Nunca	0	0,0%
	Casi nunca	11	10,2%
	A veces	35	32,4%
	Casi siempre	55	50,9%
	Siempre	7	6,5%

Fuente: Cuestionario “Clima organizacional”

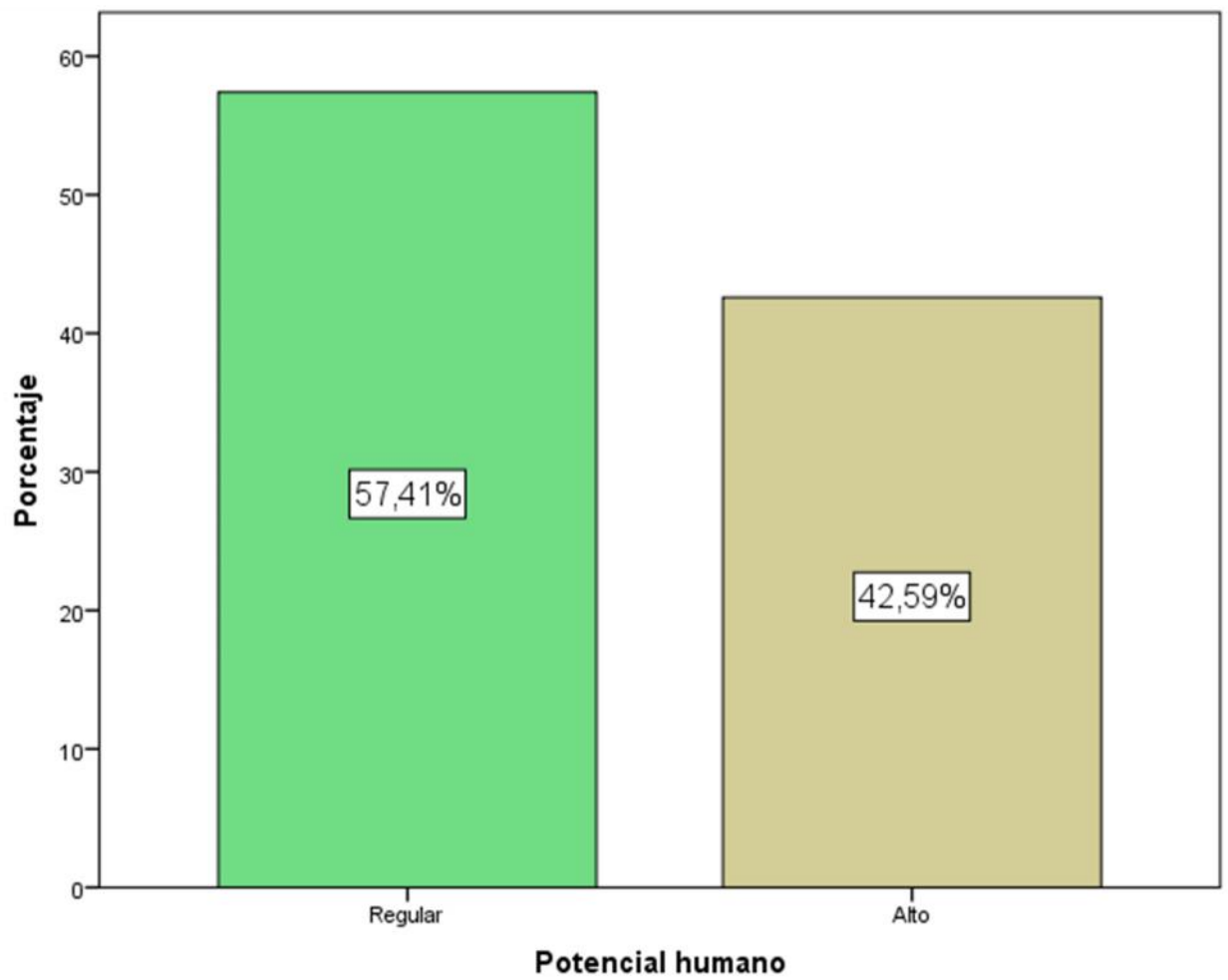


Figura 7: Dimensión “Potencial humano”

Fuente: Cuestionario “Clima organizacional”

Tabla 17: Variable “Clima organizacional”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Aceptable	59	54,6	54,6	54,6
Adecuado	49	45,4	45,4	100,0
Total	108	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario “Clima organizacional”

Los resultados de la Tabla 17 hacen referencia a la variable dependiente “Clima organizacional”, de donde el 54,6% del personal militar del Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba considera que es de nivel aceptable el clima organizacional existente y el 45,4% considera que es de nivel adecuado; lo cual implica que el personal de tropa considera que existe un clima laboral que permite desarrollar las actividades encomendadas, pero que se hace necesario mejorar el generar mayores oportunidades de capacitación y que se fomente con mayor frecuencia la interacción entre el personal.

En la Tabla 18 se efectúa el análisis comparativo por dimensiones, de donde el aspecto más resaltado fue la “Cultura organizacional”, seguido del “Potencial humano” y finalmente el “Diseño organizacional”.

Tabla 18: Variable “Clima organizacional” (por dimensión)

		Recuento	% de N columnas
Diseño organizacional	Bajo	2	1,9%
	Regular	78	72,2%
	Alto	28	25,9%
Cultura organizacional	Bajo	0	0,0%
	Regular	39	36,1%
	Alto	69	63,9%
Potencial humano	Bajo	0	0,0%
	Regular	62	57,4%
	Alto	46	42,6%

Fuente: Cuestionario “Clima organizacional”

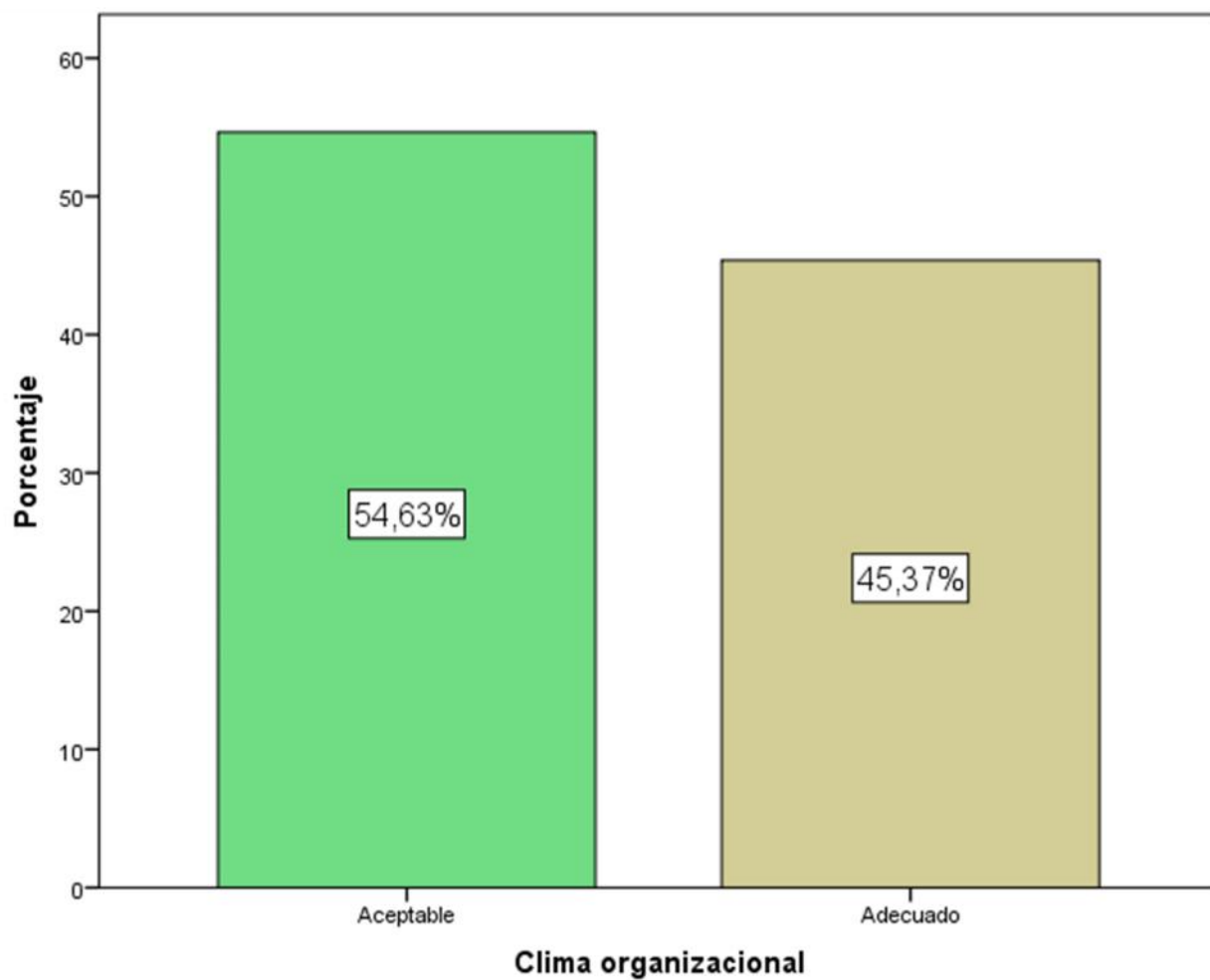


Figura 8: Variable “Clima organizacional”

Fuente: Cuestionario “Clima organizacional”

4.4 PRUEBA ESTADISTICA

4.4.1 Contraste de las hipótesis específicas

- a) La primera hipótesis específica es “Existe influencia significativa del diseño organizacional en el clima organizacional del Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018”.

H₀: No existe influencia

H₁: Existe influencia

Tabla 19: *Contraste hipótesis específica N° 01*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	0,967 ^a	0,934	0,934	2,190

a. Predictores: (Constante), Diseño organizacional

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	7214,038	1	7214,038	1504,443	0,000 ^b
	Residuo	508,287	106	4,795		
	Total	7722,324	107			

a. Variable dependiente: Clima organizacional

b. Predictores: (Constante), Diseño organizacional

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
		B	Error estándar	Beta	t	
1	(Constante)	12,642	1,566		8,071	0,000
	Diseño organizacional	2,222	0,057	0,967	38,787	0,000

a. Variable dependiente: Clima organizacional

Fuente: Ambos instrumentos

Se obtuvo un valor del t calculado de 38,787 (valor de $p = 0,000$), además un valor de $R^2 = 93,4\%$ (bondad de ajuste del modelo) y un valor de $F = 1504,443$ y su valor de $p = 0,000$ (representa que la dimensión influye en la variable); puesto que el valor de p resultó ser inferior al 5% de significancia, se procede a rechazar H_0 , es decir existe influencia significativa del diseño organizacional en el clima organizacional del Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018.

- b) La segunda hipótesis específica es “Existe influencia significativa de la cultura organizacional en el clima organizacional del Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018”.

H_0 : No existe influencia

H_1 : Existe influencia

Tabla 20: *Contraste hipótesis específica N° 02*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
2	0,753 ^a	0,567	0,563	5,614

a. Predictores: (Constante), Cultura organizacional

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
2	Regresión	4381,384	1	4381,384	139,011	0,000 ^b
	Residuo	3340,940	106	31,518		
	Total	7722,324	107			

- a. Variable dependiente: Clima organizacional
 b. Predictores: (Constante), Cultura organizacional

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
2 (Constante)	20,415	4,479		4,558	0,000
Cultura organizacional	3,094	0,262	0,753	11,790	0,000

- a. Variable dependiente: Clima organizacional

Fuente: Ambos instrumentos

Se obtuvo un valor del t calculado de 11,790 (valor de $p = 0,000$), además un valor de $R^2 = 56,7\%$ (bondad de ajuste del modelo) y un valor de $F = 139,011$ y su valor de $p = 0,000$ (representa que la dimensión influye en la variable); puesto que el valor de p es inferior al 5%, se procede a rechazar H_0 , es decir existe influencia significativa de la cultura organizacional en el clima organizacional del Batallón Contrterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018.

- c) La tercera hipótesis específica es “Existe influencia significativa del potencial humano en el clima organizacional del Batallón Contrterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018”.

H_0 : No existe influencia

H_1 : Existe influencia

Tabla 21: *Contraste hipótesis específica N° 03*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
3	0,971 ^a	0,942	0,941	2,055

a. Predictores: (Constante), Potencial humano

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
3	Regresión	7274,543	1	7274,543	1722,049	0,000 ^b
	Residuo	447,781	106	4,224		
	Total	7722,324	107			

a. Variable dependiente: Clima organizacional

b. Predictores: (Constante), Potencial humano

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Error estándar	Beta	t	Sig.
3	(Constante)	4,356	1,662		2,621	0,010
	Potencial humano	2,378	0,057	0,971	41,498	0,000

a. Variable dependiente: Clima organizacional

Fuente: Ambos instrumentos

Se obtuvo un valor del t calculado de 41,498 (valor de $p = 0,000$), además un valor de $R^2 = 94,2\%$ (bondad de ajuste del modelo) y un valor de $F = 1722,049$ y su valor de $p = 0,000$ (representa que la dimensión influye en la variable); puesto que el valor de p es inferior al 5%, se procede a rechazar H_0 , es decir existe influencia significativa del potencial humano en el clima organizacional del Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018.

4.4.2 Contraste de la hipótesis general

La hipótesis general precisa que “Existe influencia significativa del liderazgo sobre el clima organizacional del Batallón Contraterrorista La Oroya N°34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018”.

H₀: No existe influencia

H₁: Existe influencia

Tabla 22: *Contraste hipótesis general*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
4	0,398 ^a	0,158	0,150	7,832

a. Predictores: (Constante), Liderazgo

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
4	Regresión	1221,031	1	1221,031	19,908	0,000 ^b
	Residuo	6501,293	106	61,333		
	Total	7722,324	107			

a. Variable dependiente: Clima organizacional

b. Predictores: (Constante), Liderazgo

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Error estándar	Beta	t	Sig.
4	(Constante)	45,083	6,267		7,194	0,000
	Liderazgo	0,398	0,089	0,398	4,462	0,000

a. Variable dependiente: Clima organizacional

Fuente: Ambos instrumentos

Se obtuvo un valor del t calculado de 4,462 (valor de $p = 0,000$), además un valor de $R^2 = 15,8\%$ (bondad de ajuste del modelo) y un valor de $F = 19,908$ y su valor de $p = 0,000$ (representa que la dimensión influye en la variable); puesto que el valor de p es inferior al 5%, se procede a rechazar H_0 , es decir existe influencia significativa del liderazgo sobre el clima organizacional en el Batallón Contrterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018.

4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS (DISCUSIÓN)

En base a los resultados encontrados, se tiene que existe influencia significativa del liderazgo sobre el clima organizacional en el Batallón Contrterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018; puesto que se obtuvo un valor de t calculado de 4,462 y valor de p de 0,000 para la variable independiente liderazgo; lo cual implica que si se lograra mejorar el nivel de liderazgo de los oficiales en base a la implementación de un modelo de fortalecimiento del estilo de liderazgo, el cual estuviera centrado en lograr que los objetivos propios del personal de tropa se puedan alcanzar con la labor en el ejército, en la implementación de estrategias para que se fortalezca la autoestima del personal y la generación de mayor presupuesto para efectuar una mejor labor de campo, ello permitiría que el clima organizacional en el Batallón sería el óptimo.

Dichos resultados son similares a los encontrados por Chávez (2013) quien concluye que no existe un estilo único de dirección, puesto que este se logra adecuar a las características del entorno, y de forma específica se encontró que el liderazgo incide de forma significativa en el clima organizacional, además de que influye de forma directa en el logro de los objetivos y metas organizacionales; a los encontrados por Quintero; Africano y Faría (2008) quienes concluyen que el clima organizacional determina el comportamiento del personal y la productividad, que se requiere de ambientes motivadores y participativos para que el personal sea más eficiente.

También existe coincidencia con los resultados encontrados por Oseda, Chávez, Castro (2016) quienes concluyen que existe relación directa y fuerte entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional ($\rho=0,817$), de forma similar al efectuar el cruce de todas las dimensiones de ambas variables.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

PRIMERA

El liderazgo influye significativamente (valor de t calculado = 4,462 y valor p = 0,000) en el clima organizacional del Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018; donde el 65,7% del personal militar percibe de nivel regular al liderazgo que caracteriza a los oficiales, y el 54,6% considera de nivel aceptable el clima organizacional existente; por tanto, la forma de dirigir que caracteriza a los oficiales impacta de forma significativa en el clima laboral que se percibe en el Batallón.

SEGUNDA

El diseño organizacional que afecta en el liderazgo influye significativamente (valor de t calculado = 38,787 y valor p = 0,000) en el clima organizacional en el Batallón Contraterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen

Quillabamba, Cuzco, 2018; por tanto, el liderazgo sustentado en el lugar ocupado en la estructura organizativa impacta de forma significativa en el clima organizacional existente en el Batallón.

TERCERA

La cultura organizacional que afecta en el liderazgo influye significativamente (valor de t calculado = 11,790 y valor p = 0,000) en el clima organizacional en el Batallón Contrterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018; por tanto, el liderazgo sustentado en los valores y principios que conforman la cultura organizacional impacta de forma significativa en el clima organizacional existente en el Batallón.

CUARTA

El potencial humano que afecta en el liderazgo influye significativamente (valor de t calculado = 41,498 y valor p = 0,000) en el clima organizacional en el Batallón Contrterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018; por tanto, el liderazgo sustentado en las capacidades, habilidades y destrezas del personal de tropa impacta de forma significativa en clima organizacional existente en el Batallón.

5.2 RECOMENDACIONES

PRIMERA

Se sugiere al Comandante a cargo del Batallón Contrterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, que para mejorar su nivel de liderazgo, se hace necesario focalizarse en la “Gestión de personas” para lo cual es prioritario implementar estrategias que permitan incentivar más la participación del personal de tropa, considerando los siguientes aspectos:

- Impulsar el desarrollo del talento del personal, a través de políticas internas que permitan el crecimiento integral de las potencialidades organizacionales y de cada uno de sus integrantes.
- Fortalecer los conocimientos, destrezas y actitudes de cada integrante del Batallón con la finalidad de hacer frente a las exigencias de los resultados de gestión esperados.
- Impulsar el transformar los hábitos y prácticas del personal de tropa, que permita priorizar el logro de los objetivos propuestos.

Ello permitirá que exista una mejora significativa en el clima laboral que se percibe en el Batallón.

SEGUNDA

Se sugiere al Comandante a cargo del Batallón Contrterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, que para mejorar la percepción sobre el diseño organizacional que los caracteriza, se debería reforzar la relación existente con los miembros del Batallón, para ello prioritario que exista una comunicación fluida y atender sus aportes y sugerencias; ello permitirá que exista una mejora significativa en el clima laboral que se percibe en el Batallón.

TERCERA

Se sugiere al Comandante a cargo del Batallón Contrterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, que para mejorar el nivel de cultura organizacional es muy importante mejorar las estrategias de saber motivar al personal y de darles herramientas para que su nivel de autoestima mejore; con ello una mejora significativa en el clima laboral que se percibe en el Batallón.

CUARTA

Se sugiere al Comandante a cargo del Batallón Contrterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, que para mejorar la forma de gestionar el potencial humano, es necesario lograr integrarlos más, para lo cual se debe buscar incentivar su participación con aportes para poder enfrentar con mayor eficiencia

los ataques terroristas, ello fortalecerá su confianza y su potencial para ser futuros oficiales; ello permitirá que exista una mejora significativa en el clima laboral que se percibe en el Batallón.

BIBLIOGRAFÍA

- AECOP. (2006). *Breve historia del liderazgo*. AECOP.net. Disponible en: <http://aecop.net/es/articulos/breve-historia-del-liderazgo/34>
- Armengol, C. (2001). *La cultura de la colaboración reto para una enseñanza de calidad*. Madrid: La Muralla.
- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional*. Argentina: Editorial Granica S.A.
- Avolio, B.; Bass, B. y Jung, D. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. California: Technical report. Mind Garden.
- Barreda, J. (2009). *Influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional de los trabajadores administrativos que laboran en la UNJBG – Tacna, 2009*. Tesis de maestría de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo organizacional: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trelles.
- Chávez, M. (2013). *La influencia del liderazgo en el clima organizacional, análisis de la PYME Ecuatoriana*; tesis para optar al grado académico de maestro en desarrollo del talento humano de la Universidad Andina Simón Bolívar – Sede Ecuador; Disponible en

<http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3244/1/T1194-MDTH-Chavez-La%20influencia.pdf>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Editorial Internacional Thomson. S.A. Pag. 458.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional: Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard*. Argentina: Editorial Tomas Pérez Bonilla. Ps. 392-393.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional: teoría de contingencia de Fiedler*. Colombia: Editorial Tomas Pérez Bonilla. P .4 77-4 78.

Cordeiro, P. (1999). *Liderazgo y comunicación en la organización*. Tesis en la Universidad Autónoma Madrid. España. Pág. 36.

Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: CENGAGE Learning.

Fernández, S. (2010). *El liderazgo motor del cambio: liderazgo militar, una asignatura pendiente*. España: Ministerio de Defensa.

Fiedler, F. (2000). *Enfoques básicos del liderazgo: Teoría de contingencia de Fiedler*.

Fonseca, S. (2008). *Clima organizacional*.

<http://www.promonegocios.net/comunicación/definición-comunicación.html>.

Gal, R. (1987). *Military leadership for the 1990: Commitment- derived leadership*. Documentopresentado en la *Leadership Conference on Military Leadership: Traditions and future trends*. U.S. Naval Academy, Annapolis, MD.

- George, D. y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A Simple Guide and Reference*. Boston: Allyn & Bacon. 11.0, 4° Edición.
- Goleman, D.; Boyatzis, R. y Mckee, A. (2003). *El líder resonante crea más*. España: Editorial Plaza & Janes editores.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana. 5° Edición.
- Hersey y Blanchard. (1982). *El nuevo liderazgo: Liderazgo situacional*. México: Pag. 62-64.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. México: Editorial Prantice Hall Ince. VII Edición. Pg. 64
- House, R. y Mitchell, T. (1974). *Teoría de liderazgo; basada en las vías para alcanzar objetivos*. Pag.64.
- Ivancevich, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao (España): Devito.
- Likert, R. (1981). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Pág. 86.
- Llapa, M. (2011). *Procesos y clima organizacional en la formación profesional de los egresados de la facultad de la educación de la UNJBG/TACNA en el periodo 2005-2010. Tacna Perú*. Tesis de la maestría de gerencia y administración de la educación de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

- Lupano, M., y Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo - Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-122.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Magnelli, J. (1993). *La educación militar para un mando descentralizado*. Biblioteca del Oficial del Círculo Militar (753), Bs. As. p. 228
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Molinar, M. (2007). *Liderazgo en la labor docente*. México. Segunda Edición. Editorial Trillas, S.A. Pag.11.
- Oseña, D.; Chávez, A. y Castro, W. (2016). *Liderazgo transformacional y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía*; artículo de los docentes de la UNIA; Disponible en <https://journals.continental.edu.pe/index.php/apuntes/article/view/360>
- Quintero, N.; Africano, N. & Faría, E. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental Del Lago*. *Negotium*, 3(9), 33–51.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones*. México D.F.: Pearson Education.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. Editorial Alfaomega. México. D.F.
- Segredo, A.; Rignack, L.; García, R.; Perdomo, I.; León, P. y García, A. (2015). *Evaluación del clima organizacional en instituciones docentes de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana*; artículo de docentes de

la Universidad de La Habana – Cuba; disponible en <https://www.medigraphic.com/pdfs/educacion/cem-2015/cem1531.pdf>

Soto, J. (2010). *Efecto del estilo de liderazgo en el clima organizacional de la Caja Popular San José Iturbide S.CL de C.V.* México: Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Querétaro.

Tiburcio, J. (2010). *Relación entre el estilo de liderazgo de los docentes y la calidad motivacional del estudiante universitario FACI/UNJBG, Tacna 2009*; tesis para optar el grado de maestro en gerencia y administración de la educación de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

Toro, A. (2005). *Clima organizacional. Perfil de empresas colombianas.* Medellín: Cincel.

Zaccaro, S. (2007). Perspectivas basadas en los rasgos de liderazgo. *American Psychologist*, 62 (1), 6-16.

ANEXOS

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA	VARIABLES	DIMENSIÓN	INSTRUMENTO	FUENTE
¿En qué medida el liderazgo influye en el clima organizacional del Batallón Contrterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018?	Determinar la influencia del liderazgo en el clima organizacional del Batallón Contrterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018.	Existe influencia significativa del liderazgo sobre el clima organizacional del Batallón Contrterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018.	DISEÑO DE INVESTIGACION El diseño de investigación es no experimental de corte transversal.	Variable independiente = Liderazgo Variable dependiente = Clima organizacional	- Gestión del cambio. - Comunicación. - Gestión de personas. - Diseño organizacional. - Cultura organizacional. - Potencial humano.	- Cuestionario de liderazgo - Cuestionario de clima organizacional	Personal de tropa del Batallón Contrterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco
¿En qué medida el diseño organizacional influye en el clima organizacional del Batallón Contrterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018?	Conocer la influencia del diseño organizacional en el clima organizacional del Batallón Contrterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018.	Existe influencia significativa del diseño organizacional en el clima organizacional del Batallón Contrterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018.	POBLACION La población es de 108 militares de tropa: se hizo un censo.				
¿En qué medida la cultura organizacional influye en el clima organizacional del Batallón Contrterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018?	Evaluar la influencia de la cultura organizacional en el clima organizacional del Batallón Contrterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018.	Existe influencia significativa de la cultura organizacional en el clima organizacional del Batallón Contrterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018.					

¿En qué medida el potencial humano influye en el clima organizacional del Batallón Contrterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018?	Analizar la influencia del potencial humano en el clima organizacional del Batallón Contrterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018.	Existe influencia significativa del potencial humano en el clima organizacional del Batallón Contrterrorista La Oroya N° 34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco, 2018.					
--	---	--	--	--	--	--	--

ANEXO 02: INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO “LIDERAZGO”

INSTRUCCIONES: Estimado personal, a continuación se detallan aseveraciones relacionadas con los rasgos de liderazgo que caracterizan a los oficiales del Batallón Contraterrorista La Oroya N°34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco; por tanto le solicitamos sea sincero con las respuestas que dará, las cuales son anónimas. Marque con una X la casilla que mejor refleje su opinión, para lo cual:

- A. Nunca/Totalmente en desacuerdo
- B. Casi nunca/En desacuerdo
- C. A veces/Indiferente
- D. Casi siempre/De acuerdo
- E. Siempre/Totalmente de acuerdo

N°	ÍTEM	A	B	C	D	E
GESTIÓN DEL CAMBIO						
1	Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos.					
2	Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables.					
3	La labor que desempeño en el Batallón me permite alcanzar mis objetivos personales.					
4	La función que desempeño contribuye al logro de los objetivos del Batallón.					
COMUNICACIÓN						
5	Estoy oportunamente informado sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades del Batallón.					
6	Considero que los medios de comunicación en el Batallón son efectivos.					
7	La comunicación existente con mi Jefe inmediato es adecuada.					
8	Existe buena comunicación con mis compañeros de tropa.					
9	Considero que mi labor en el ejército es estable y seguro.					
10	Mi labor en el ejército contribuye con mi autorrealización y autoestima.					
11	Me siento motivado de formar parte del ejército.					
12	Mi labor en el ejército satisface mis necesidades (salud, seguridad, bienestar)					
GESTIÓN DE PERSONAS						
13	Considero que hay un verdadero trabajo en equipo en mi Batallón.					
14	El personal del Batallón está presto a colaborar siempre que se necesita.					
15	Considero que estoy bien integrado al Batallón.					
16	Considero que en el Batallón, mis superiores incentivan y fomentan el trabajo en equipo.					
17	Las condiciones físicas e instalaciones son adecuadas.					
18	Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo.					
19	Cuento con los elementos necesarios para desempeñar mi trabajo.					
20	Considero que se prioriza el trato individual.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO “CLIMA ORGANIZACIONAL”

INSTRUCCIONES: Estimado personal, a continuación se detallan aseveraciones relacionadas con el clima organizacional que se percibe en el Batallón Contraterrorista La Oroya N°34 Villa Virgen Quillabamba, Cuzco; por tanto le solicitamos sea sincero con las respuestas que dará, las cuales son anónimas. Marque con una X la casilla que mejor refleje su opinión, para lo cual:

- A. Nunca/Totalmente en desacuerdo
- B. Casi nunca/En desacuerdo
- C. A veces/Indiferente
- D. Casi siempre/De acuerdo
- E. Siempre/Totalmente de acuerdo

N°	ÍTEM	A	B	C	D	E
DISEÑO ORGANIZACIONAL						
1	Estar en mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción y orgullo.					
2	Me siento valorado y respetado en mi trabajo.					
3	Me siento satisfecho con la relación existente con los demás miembros del Batallón.					
4	Es satisfactoria la relación con los oficiales.					
5	Existe el personal suficiente para realizar las actividades en el Batallón.					
6	Al ingresar al Batallón, se proporciona la inducción pertinente para conocer la unidad, las responsabilidades asumidas y régimen interno.					
7	Se ofrecen oportunidades de capacitación dentro del Batallón.					
8	Existen oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro del Batallón.					
CULTURA ORGANIZACIONAL						
9	Cumplo con los horarios exigidos, siendo puntual y organizado.					
10	Soy muy respetuoso de la normatividad que rige al Batallón.					
11	Considero que siempre trato de colaborar con las actividades solicitadas.					
12	Participo en las actividades de bienestar e integración del Batallón.					
POTENCIAL HUMANO						
13	Cuando llego a cometer algún error, el oficial lo detecta oportunamente y me informa de manera adecuada.					
14	Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente, el oficial reconoce mi aporte.					
15	Considero que los oficiales son justos con sus decisiones.					
16	Considero que los oficiales fomentan las relaciones humanas.					
17	Los oficiales están comprometidos con su trabajo y con nosotros.					
18	Considero que existe una interacción adecuada con los demás miembros de la tropa.					
19	Considero que en el Batallón valoran mis cualidades.					

20	Considero que en el Batallón se prioriza el comportamiento empático.				
----	--	--	--	--	--

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 03: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS: CUESTIONARIO "LIDERAZGO"

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Mendoza Salas, Ricardo Leonidas
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Latinoamericana CIMA
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario "Liderazgo".
- 1.4. Autor del Instrumento: Gianni Scott Cerquera Ruiz

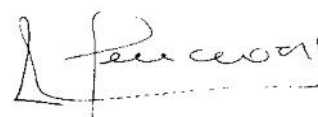
II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
	00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1.CLARIDAD					X
2.OBJETIVIDAD					X
3.ACTUALIDAD					X
4.ORGANIZACION					X
5.SUFICIENCIA					X
6.INTENCIONALIDAD					X
7.CONSISTENCIA				X	
8.COHERENCIA					X
9.METODOLOGIA					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 15/05/2019



Firma del Experto Informante

Dr. Ricardo L. Mendoza Salas

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS:
CUESTIONARIO “CLIMA ORGANIZACIONAL”**

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Mendoza Salas, Ricardo Leonidas
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Latinoamericana CIMA
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario “Clima organizacional”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Gianni Scott Cerquera Ruiz

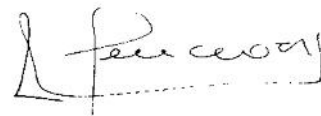
II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
	00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1.CLARIDAD					X
2.OBJETIVIDAD				X	
3.ACTUALIDAD					X
4.ORGANIZACION					X
5.SUFICIENCIA					X
6.INTENCIONALIDAD					X
7.CONSISTENCIA					X
8.COHERENCIA					X
9.METODOLOGIA					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 15/05/2019



Firma del Experto Informante

Dr. Ricardo L. Mendoza Salas

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS:
CUESTIONARIO “LIDERAZGO”**

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Azócar Prado, Rafael Enrique
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Alas Peruanas
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario “Liderazgo”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Gianni Scott Cerquera Ruiz

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD					X
2.OBJETIVIDAD					X
3.ACTUALIDAD				X	
4.ORGANIZACION					X
5.SUFICIENCIA					X
6.INTENCIONALIDAD					X
7.CONSISTENCIA					X
8.COHERENCIA					X
9.METODOLOGIA					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 16/05/2019



Firma del Experto Informante

Dr. Rafael E. Azócar Prado

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS:
CUESTIONARIO “CLIMA ORGANIZACIONAL”**

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Azócar Prado, Rafael Enrique
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Alas Peruanas
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario “Clima organizacional”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Gianni Scott Cerquera Ruiz

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
	00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1.CLARIDAD					X
2.OBJETIVIDAD					X
3.ACTUALIDAD					X
4.ORGANIZACION					X
5.SUFICIENCIA					X
6.INTENCIONALIDAD					X
7.CONSISTENCIA				X	
8.COHERENCIA					X
9.METODOLOGIA					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 16/05/2019



Firma del Experto Informante

Dr. Rafael E. Azócar Prado

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS:
CUESTIONARIO “LIDERAZGO”**

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Yupanqui Choque, Elisbán Dante
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Latinoamericana CIMA
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario “Liderazgo”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Gianni Scott Cerquera Ruiz

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD					X
2.OBJETIVIDAD					X
3.ACTUALIDAD					X
4.ORGANIZACION					X
5.SUFICIENCIA					X
6.INTENCIONALIDAD					X
7.CONSISTENCIA				X	
8.COHERENCIA					X
9.METODOLOGIA					X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 17/05/2019



Firma del Experto Informante

MBA. Elisbán Yupanqui Choque

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS:
CUESTIONARIO “CLIMA ORGANIZACIONAL”**

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Yupanqui Choque, Elisbán Dante
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Latinoamericana CIMA
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario “Clima organizacional”.
- 1.4. Autor del Instrumento: Gianni Scott Cerquera Ruiz

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
	00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1.CLARIDAD					X
2.OBJETIVIDAD					X
3.ACTUALIDAD					X
4.ORGANIZACION					X
5.SUFICIENCIA					X
6.INTENCIONALIDAD					X
7.CONSISTENCIA					X
8.COHERENCIA					X
9.METODOLOGIA				X	

III. OPINION DE APLICABILIDAD: Muy bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 17/05/2019



Firma del Experto Informante

MBA. Elisbán Yupanqui Choque