

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



**TESIS**

**Cultura organizacional y la toma de decisiones en  
la sexta brigada blindada en Tacna, 2025**

**AUTOR:**

Bach. Richard Ernesto IGNACIO RODRIGUEZ  
Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-1602-2426>

Para optar al Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES**

**Con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones**

**ASESOR:**

Mg Edgard Eliseo CARMEN CHOQUEHUANCA  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0841-4403>

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:  
Liderazgo y toma de decisiones**

**2025**

## ACTA DE SUSTENTACIÓN

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO  
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 080 – 2025/ DGI

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los diecinueve (19) días del mes de diciembre del año dos mil veinticinco, siendo las 17:10 horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

❖	Doctor	IVAN RICARDO BARRETO BARDALES	Presidente
❖	Maestro	HENRY ARTURO ALCANTARA MINCHOLA	Secretario
❖	Doctora	HEIDY LUANNA CASTILLO MORMONTOY	Vocal

Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis N° 080-2025/SIE/DGI/ESGE-EPG del 09 de diciembre de 2025, para evaluar la sustentación presencial y defensa de la Tesis de Grado titulada "CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA SEXTA BRIGADA BLINDADA EN TACNA, 2025", presentado por el Bachiller RICHARD ERNESTO IGNACIO RODRIGUEZ, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45° de la Ley Universitaria N° 30220.


Luego de atender la sustentación presencial, defensa de la tesis de grado y realizadas las preguntas de rigor, el jurado acordó concederle la calificación de Dieciocho (18).....

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

Firmado, en Chorrillos a los diecinueve (19) días del mes de diciembre del año dos mil veinticinco.

  
.....  
DR. IVAN RICARDO  
BARRETO BARDALES  
PRESIDENTE

  
.....  
MG. HENRY ARTURO  
ALCANTARA MINCHOLA  
SECRETARIO

  
.....  
DRA. HEIDY LUANNA  
CASTILLO MORMONTOY  
VOCAL

### **DEDICATORIA**

A mis padres, cuyo ejemplo de trabajo, honestidad y perseverancia ha sido la base sobre la cual he construido cada paso de mi vida. Gracias por su amor incondicional, por enseñarme a nunca rendirme y por acompañarme silenciosamente en cada uno de mis desafíos. Este logro también es suyo.

A mi esposa e hijo, por su comprensión, paciencia y apoyo constante. Gracias por creer en mí incluso en mis momentos de duda, por sostenerme cuando las exigencias fueron mayores que mis fuerzas, y por caminar a mi lado con amor y firmeza. Esta meta alcanzada es reflejo de nuestro esfuerzo compartido.

## **AGRADECIMIENTOS**

Dedico este trabajo a todas las personas que hicieron posible culminar esta investigación, cuyo respaldo y confianza fueron fundamentales en cada etapa del proceso.

A mis padres, por su esfuerzo, valores y ejemplo de vida, que han sido la base de mi formación personal y profesional. A mi esposa e hijo, por su amor, comprensión y paciencia durante cada jornada dedicada a este estudio. Este logro también les pertenece.

Mi profundo agradecimiento a la Sexta Brigada Blindada, por brindarme el apoyo, los recursos y el espacio necesarios para desarrollar esta tesis.

## ÍNDICE

PORTADA .....	i
ACTA DE SUSTENTACIÓN .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
ÍNDICE .....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
INDICE DE FIGURAS .....	viii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT .....	x
REPORTE DE SIMILITUD .....	xi
DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO .....	xii
INTRODUCCIÓN .....	xiii
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
1.1 Descripción de la Realidad Problemática .....	1
1.2 Formulación del problema .....	4
1.3 Objetivos de la Investigación.....	4
1.4 Justificación de la investigación .....	5
1.5 Viabilidad de la Investigación .....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 Antecedentes de la Investigación .....	6
2.2 Bases Teóricas .....	9
2.3 Marco Conceptual.....	16
2.4 Definición de Términos Básicos .....	21
2.5 Formulación de Hipótesis .....	25
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....</b>	<b>26</b>
3.1 Enfoque de la Investigación .....	26
3.2 Tipo de Investigación.....	26
3.3 Nivel de Investigación.....	26

3.4	Diseño de Investigación .....	27
3.6	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	29
3.7	Técnica de Procesamiento y Análisis de Datos.....	29
3.8	Aspectos Éticos .....	30
	<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
4.1	Análisis Descriptivo.....	31
4.2	Análisis Inferencial.....	37
	<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....</b>	<b>46</b>
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>51</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>54</b>
	<b>PROPUESTA PARA ENFRENTAR LA REALIDAD PROBLEMÁTICA .....</b>	<b>56</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>61</b>
	<b>MATRIZ DE CONSISTENCIA.....</b>	<b>64</b>
	<b>MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN .....</b>	<b>66</b>
	<b>FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO.....</b>	<b>70</b>
	<b>VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS .....</b>	<b>72</b>
	<b>CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO .....</b>	<b>85</b>
	<b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....</b>	<b>87</b>
	<b>AUTORIZACION PARA LA RECOLECCION DE DATOS .....</b>	<b>91</b>
	<b>CONSENTIMIENTO INFORMADO.....</b>	<b>93</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Criterios de exclusión y su definición.....	28
<b>Tabla 2</b>	Muestra de estudio a partir de criterios de exclusión .....	28
<b>Tabla 3</b>	Encuestados en relación a los niveles alcanzados en cultura organizacional .....	31
<b>Tabla 4</b>	Encuestados en relación a los niveles alcanzados en estilos de toma de decisiones .....	32
<b>Tabla 5</b>	Encuestados en relación a los niveles alcanzados en proceso racional .....	34
<b>Tabla 6</b>	Encuestados en relación a los niveles alcanzados en participación y jerarquía .....	35
<b>Tabla 7</b>	Encuestados en relación a los niveles alcanzados en eficacia de las decisiones ..	36
<b>Tabla 8</b>	Prueba de normalidad.....	38
<b>Tabla 9</b>	Correlación de la Hipótesis General .....	38
<b>Tabla 10</b>	Prueba de normalidad.....	39
<b>Tabla 11</b>	Correlación de la Hipótesis Específica 1 .....	39
<b>Tabla 12</b>	Prueba de normalidad.....	41
<b>Tabla 13</b>	Correlación de la Hipótesis Específica 2 .....	41
<b>Tabla 14</b>	Prueba de normalidad.....	43
<b>Tabla 15</b>	Correlación de la Hipótesis Específica 3 .....	43
<b>Tabla 16</b>	Prueba de normalidad.....	44
<b>Tabla 17</b>	Correlación de la Hipótesis Específica 4 .....	44

**INDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b>	Análisis de la variable cultura organizacional .....	31
<b>Figura 2</b>	Análisis de la dimensión Estilos de toma de decisiones .....	33
<b>Figura 3</b>	Análisis de la dimensión proceso racional .....	34
<b>Figura 4</b>	Análisis de la dimensión participación y jerarquía .....	35
<b>Figura 5</b>	Análisis de la dimensión eficacia en las decisiones .....	36

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre la cultura organizacional y la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, en Tacna, 2025. El estudio surge de la necesidad de fortalecer los procesos de mando, liderazgo y eficiencia operativa, considerando que la cultura organizacional influye directamente en el comportamiento, la comunicación y el desempeño del personal militar. La investigación utilizó un enfoque cuantitativo, de tipo básico, nivel correlacional y diseño no experimental transeccional. La población estuvo conformada por el personal militar de la gran unidad, y la muestra se seleccionó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Se aplicaron dos cuestionarios tipo Likert que evaluaron dimensiones de cultura organizacional y de toma de decisiones; su confiabilidad fue validada mediante el alfa de Cronbach. Los resultados evidenciaron una correlación positiva, alta y significativa entre la cultura organizacional y la toma de decisiones, confirmando que los valores, normas, liderazgo, comunicación y clima organizacional influyen en la adopción de decisiones operativas y administrativas. Asimismo, se hallaron relaciones significativas entre la cultura organizacional y los estilos de decisión, el proceso racional, la participación y jerarquía y la eficacia decisional. Estos hallazgos demuestran que una cultura institucional fortalecida promueve decisiones más analíticas, oportunas, participativas y efectivas.

**Palabras clave.** cultura organizacional, toma de decisiones, liderazgo militar.

## ABSTRACT

This research aimed to analyze the relationship between organizational culture and decision-making within the Sixth Armored Brigade of the Peruvian Army, in Tacna, 2025. The study arises from the need to strengthen command processes, leadership, and operational efficiency, considering that organizational culture directly influences military personnel's behavior, communication, and performance. A quantitative approach was employed, using a basic, correlational, non-experimental and cross-sectional design. The population consisted of military personnel from the large unit, and the sample was selected through non-probabilistic convenience sampling. Two Likert-type questionnaires were applied to evaluate dimensions of organizational culture and decision-making; their reliability was validated using Cronbach's alpha. The results showed a positive, strong, and significant correlation between organizational culture and decision-making, confirming that values, norms, leadership, communication, and organizational climate influence the adoption of operational and administrative decisions. Likewise, significant relationships were found between organizational culture and decision-making styles, rational processes, participation and hierarchy, and decision-making effectiveness. These findings demonstrate that a strengthened institutional culture promotes more analytical, timely, participatory, and effective decisions.

**Keywords.** organizational culture, decision-making, military leadership.

## REPORTE DE SIMILITUD






### 17% Similitud general

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

#### Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 8 palabras)

#### Fuentes principales

- 14%  Fuentes de Internet
- 7%  Publicaciones
- 14%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

#### Marcas de integridad

##### N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**  
61 caracteres sospechosos en N.º de páginas  
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

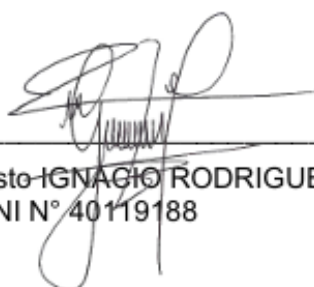
Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

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

**DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO**

(Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares)

Por el presente documento, yo Richard Ernesto Ignacio Rodríguez, identificado/a con DNI N° 40119188, egresado del programa de Maestría En Ciencias Militares, informo que he elaborado el Trabajo de Investigación denominado "Cultura Organizacional y la Toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada en Tacna, 2025", para optar por el grado académico de Maestro en la maestría/doctorado de Ciencias Militares y declaro que este trabajo ha sido desarrollado íntegramente por el autor que lo suscribe y afirmo que no existe plagio de ninguna naturaleza. Así mismo, dejo en constancia de que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no se ha asumido como propias las ideas vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos como en Internet. Así mismo, afirmo que soy responsable solidario de todo su contenido y asumo, como autor, las consecuencias ante cualquier falta, error u omisión de referencias en el documento. Sé que este compromiso de autenticidad y no plagio puede tener connotaciones éticas y legales. Por ello, en caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a lo dispuesto en las normas académicas que dictamine el Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Posgrado y a lo estipulado en el Reglamento interno.



---

Richard Ernesto IGNACIO RODRIGUEZ  
DNI N° 40119188

## INTRODUCCIÓN

La toma de decisiones constituye un proceso esencial dentro de las organizaciones militares, pues influye directamente en la eficacia del mando, en la conducción de operaciones y en el uso eficiente de los recursos en escenarios de alta exigencia táctica y estratégica. En este sentido, la cultura organizacional cumple un papel determinante, ya que orienta el comportamiento del personal, fortalece la cohesión institucional y guía la manera en que los líderes interpretan situaciones, analizan alternativas y eligen cursos de acción.

En América Latina, las fuerzas armadas de varios países están cambiando la manera de trabajar. Las fuerzas armadas quieren tener métodos más flexibles. Las fuerzas armadas buscan que las personas participen más y aprendan todo el tiempo. La región tiene problemas de seguridad. La situación social y la situación política son difíciles. La región necesita instituciones claras y que funcionen bien. Por eso, se puede ver que la cultura organizacional influye de forma directa en la calidad de las decisiones y en la respuesta de las unidades militares.

En el Perú, estas demandas resaltan más por los cambios que pasa el Ejército del Perú. El Ejército del Perú quiere fortalecer el liderazgo, la unión y el respeto a los valores militares. Todavía hay diferencias en la comunicación interna, en la participación del personal y en la creación de una cultura igual en todas las unidades. En este caso, es útil ver cómo la cultura organizacional afecta la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada, una unidad estratégica que está en la región Tacna.

El problema es que las decisiones pueden depender de la cultura. El tipo de liderazgo afecta las decisiones. La estructura jerárquica también influye. El ambiente laboral tiene un impacto. La forma de comunicarse en la organización cambia las decisiones. Los valores de la organización que tienen las personas también juegan un papel en el proceso de decidir. Esto es importante en un ambiente militar porque las decisiones deben tomarse a tiempo. Las

decisiones tienen que estar bien pensadas y también deben seguir la doctrina. La investigación empieza con la idea de que la cultura organizacional y la toma de decisiones tienen una relación en la Sexta Brigada Blindada en el año 2025.

La investigación usa un enfoque cuantitativo. El estudio busca explorar las relaciones entre las variables a nivel correlacional. El trabajo se organiza con un diseño transversal y no experimental. Para recopilar datos, se utilizaron dos cuestionarios de escala Likert, previamente validados y verificados por su confiabilidad, que fueron administrados a militares de diversa jerarquía. La muestra tuvo 495 personas. Para ver los datos, se usaron técnicas estadísticas descriptivas y también técnicas estadísticas inferenciales. Se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman para observar cómo se relacionan las variables del estudio. Esto ayudó a entender los patrones y las asociaciones en la población que se analizó.

El Capítulo I presenta la realidad problemática que da origen al estudio y explica cómo ciertos factores culturales influyen en la toma de decisiones dentro de la Sexta Brigada Blindada. Además, formula el problema central de investigación y desarrolla los antecedentes más relevantes, junto con la justificación y los objetivos que orientan el trabajo. Este capítulo explica por qué el tema es importante y dice por qué el tema importa en el contexto militar de hoy.

En el Capítulo II se muestra el marco teórico que sirve como base para la investigación. En este apartado se hablan de los conceptos, modelos y teorías sobre la cultura organizacional y sobre los procesos de toma de decisiones. Mira cómo estos enfoques aparecen en las instituciones militares. Explica qué hace la cultura en el liderazgo de la institución, en la unión de los grupos y en el comportamiento dentro de la organización. Este capítulo ayuda a entender los resultados del estudio.

En el Capítulo III se cuenta cómo se hizo la investigación. En este capítulo se habla del enfoque cuantitativo, el tipo de estudio y el diseño que se usó. También se muestra la población y la muestra elegida. También menciona los instrumentos que se usaron, el proceso para recoger los datos y los métodos que se usaron para analizar la información usando

estadística descriptiva y estadística inferencial. Este capítulo muestra de forma clara el proceso que se siguió y asegura que los resultados que se obtuvieron son válidos.

El Capítulo IV muestra los resultados del estudio de manera clara y ordenada. El capítulo presenta los niveles de la cultura organizacional y la toma de decisiones. También enseña las relaciones que se encontraron entre las diferentes partes de estas variables. También explica los resultados y cómo se relacionan con las hipótesis. Esto ayuda a entender cómo los factores culturales aparecen en la unidad militar y de qué forma afectan las decisiones que se toman ahí.

El Capítulo V presenta la discusión. El Capítulo V une los resultados con la teoría que se revisó y con estudios anteriores en otros contextos parecidos. También muestra las conclusiones donde se resumen los aportes principales del estudio. Ahí se resalta la relación entre la cultura organizacional y la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada. Este capítulo ayuda a entender mejor el tema que se estudia.

Se incorporan las recomendaciones orientadas a fortalecer la cultura institucional a través de acciones concretas que mejoren la comunicación interna, consoliden prácticas de liderazgo coherentes con los valores militares y promuevan procesos decisionales más participativos y eficaces. Estas propuestas ayudan al desarrollo de la Sexta Brigada Blindada y promueven un mejor ambiente en la institución.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción de la Realidad Problemática**

Tomar decisiones en las organizaciones militares es importante para cumplir la misión. Las decisiones ayudan a coordinar el trabajo y a mantener unido al personal. Las decisiones permiten que los equipos respondan mejor cuando cambian las situaciones. En la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, las decisiones que toman los distintos mandos no solo afectan las operaciones en ese momento. Estas decisiones también influyen en el ambiente dentro de la unidad, en la disciplina de los soldados y en la confianza que el personal tiene en sus líderes.

Diversos autores coinciden en que la manera en que se toman decisiones no responde únicamente a criterios técnicos o normativos, sino que se encuentra condicionada por la cultura organizacional construida a lo largo del tiempo. En ese sentido, Schein y Schein (2017) mencionan que la cultura organizacional corresponde a “un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprendió al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna” (p. 6), lo que explica por qué influye directamente en la forma en que los miembros interpretan situaciones y actúan frente a ellas. Robbins y Judge (2019) dicen que la cultura organizacional muestra los comportamientos que la gente acepta y da estabilidad al sistema social (p. 551). Esto ayuda en las organizaciones cuando hay mucha presión y cuando aparece la incertidumbre.

En el mundo militar en otros países, las personas saben que una buena cultura organizacional ayuda a bajar los errores, aumentar la disciplina y mejorar la forma en que las unidades responden. La OTAN dice que una cultura institucional clara ayuda a tomar mejores decisiones y baja los riesgos operativos cuando hay situaciones complicadas (OTAN, 2020, p. 18). De manera similar, el Ejército de los Estados Unidos subraya que “los valores compartidos y el liderazgo influyen directamente en la calidad y oportunidad de las decisiones militares” (U.S. Army, 2021, p. 3), tanto en el ámbito operativo como administrativo.

En América Latina, algunos estudios dicen que las estructuras jerárquicas tradicionales pueden limitar la participación de las personas, el intercambio de información y la calidad del análisis antes de tomar una decisión si no tienen una cultura organizacional unida. Mora (2023) dice que la rigidez jerárquica puede afectar la calidad del mando cuando no hay una cultura de comunicación y confianza (p. 42). En la misma línea, Guzmán et al. (2022) señalan que “los procesos de transformación militar requieren cambios culturales que respalden el liderazgo adaptativo y el aprendizaje organizacional” (p. 67), advirtiendo que las reformas estructurales aisladas tienden a perder sostenibilidad.

En el Perú, el Ejército Peruano viene impulsando un proceso de transformación institucional orientado a modernizar su gestión, fortalecer el liderazgo y consolidar la disciplina y compromiso. El Plan de Transformación Institucional del Ejército del Perú 2030 establece que “las decisiones deben sustentarse en análisis, liderazgo ético y comunicación efectiva, alineados con los valores institucionales” (Ministerio de Defensa, 2023, p. 21). No obstante, investigaciones recientes evidencian que aún subsisten brechas relacionadas con la heterogeneidad de estilos de mando, la comunicación interna y la participación del personal en los procesos decisionales. Al respecto, Tapia (2023) afirma que “la cultura organizacional militar condiciona directamente la forma en que los mandos interpretan la realidad y ejercen el liderazgo” (p. 31), mientras que Flores (2021) señala que “una cultura poco cohesionada afecta el desempeño y la eficacia del personal en instituciones jerárquicas” (p. 58).

Esta realidad también se manifiesta en la Sexta Brigada Blindada, unidad estratégica encargada de la defensa territorial del sur del país. En dicha unidad se observan diferencias en la manera en que el personal interioriza y practica los valores institucionales, lo que se refleja en formas diversas de coordinación, comunicación y conducción del personal. Estas diferencias influyen en la manera en que se analiza la información, se transmiten las órdenes y se adoptan decisiones en los distintos niveles del mando, generando, en algunos casos, percepciones de inconsistencia o falta de claridad en los criterios que orientan la acción.

Entre las principales causas de esta situación se identifican la coexistencia de interpretaciones distintas sobre el ejercicio del liderazgo, una comunicación que no siempre

fluye con la oportunidad requerida y estilos de coordinación que varían según el área o nivel jerárquico. Aunque el personal comparte valores fundamentales, su aplicación práctica no siempre es homogénea, lo que puede afectar el trabajo en equipo, el clima organizacional y la confianza interna. Robbins y Coulter (2018) advierten que “cuando los valores no se traducen de manera coherente en la práctica cotidiana, las decisiones pierden consistencia y legitimidad” (p. 284).

Cuando estas situaciones no son atendidas de manera adecuada, las decisiones tienden a adoptarse de forma más reactiva que analítica, se reduce la participación del personal en etapas clave del proceso decisional y se incrementa el riesgo de interpretaciones ambiguas durante la ejecución. Chiavenato (2017) señala que “las decisiones deficientes suelen ser el resultado de fallas en la comunicación, el liderazgo y la cultura organizacional” (p. 167), lo que refuerza la necesidad de analizar estos factores de manera integrada.

En este escenario, resulta necesario analizar cómo la cultura organizacional se relaciona con la toma de decisiones dentro de la Sexta Brigada Blindada. Comprender esta relación permitirá identificar aquellos factores culturales que fortalecen el ejercicio del mando y aquellos que podrían estar limitando la calidad del proceso decisional. Asimismo, el estudio se vincula con la orientación del Objetivo de Desarrollo Sostenible 16, que promueve instituciones eficaces, responsables y confiables, aportando al fortalecimiento institucional del Ejército del Perú.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú en Tacna, 2025?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y los estilos de toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú en Tacna, 2025?

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el proceso racional en la toma de decisiones del personal de la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, Tacna, 2025?

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y los niveles de participación y jerarquía en el proceso de toma de decisiones del personal de la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, Tacna, 2025?

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la eficacia en las decisiones del personal de la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, Tacna, 2025?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Analizar la relación entre la cultura organizacional y la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú en Tacna, 2025.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Determinar la relación entre la cultura organizacional y los estilos de toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú en Tacna, 2025.

Determinar la relación entre la cultura organizacional y el proceso racional en la toma de decisiones del personal de la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, Tacna, 2025.

Determinar la relación entre la cultura organizacional y los niveles de participación y jerarquía en el proceso de toma de decisiones del personal de la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, Tacna, 2025.

Determinar la relación entre la cultura organizacional y la eficacia en las decisiones del personal de la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, Tacna, 2025.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

Este estudio se justifica desde una perspectiva teórica, metodológica y práctica, al abordar un tema relevante para el fortalecimiento institucional del Ejército del Perú en el marco de su proceso de transformación.

Desde el punto de vista teórico, el estudio aporta a la comprensión de la cultura organizacional como un factor que orienta el comportamiento y las decisiones dentro de instituciones militares, reforzando lo señalado por Schein y Schein (2017), quienes indican que la cultura **“guía la forma correcta de percibir, pensar y actuar frente a los problemas”** (p. 7).

Si uno mira el tema de manera metodológica, usar un enfoque cuantitativo junto con un diseño correlacional permite analizar de forma clara las relaciones entre las variables. Esto ayuda a entender el tema y da datos claros que otras personas pueden usar para hacer estudios parecidos. Así, la investigación es más precisa y confiable.

En la práctica, los resultados muestran que algunos puntos de la cultura en la institución afectan la calidad de las decisiones. Esto dará información útil que se puede usar para mejorar el liderazgo, la comunicación en la institución y la manera en que el personal hace el trabajo en equipo. Todo esto está en línea con las metas y los objetivos del Plan de Transformación Institucional del Ejército del Perú.

#### **1.5 Viabilidad de la Investigación**

El estudio resultó viable desde el punto de vista técnico, metodológico y operativo, debido a que el investigador cuenta con acceso directo a la Sexta Brigada Blindada, lo que facilitó la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Asimismo, se dispuso de los recursos tecnológicos necesarios para el procesamiento y análisis de la información, permitiendo desarrollar el estudio dentro de los plazos establecidos y sin requerir financiamiento externo.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la Investigación

#### 2.1.1 Antecedentes Nacionales

León (2019), en la tesis titulada “Importancia de la cultura organizacional como factor determinante en la eficacia del personal militar en el Ejército del Perú”, presentada en la Universidad Nacional Federico Villarreal. El estudio quiso saber si hay una relación entre la cultura organizacional y la eficacia del personal militar. Se aplicó un enfoque cuantitativo de tipo correlacional, con una muestra de 120 suboficiales y oficiales. Se empleó una encuesta tipo Likert basada en el modelo de Denison para medir la cultura institucional. Los resultados revelaron una correlación positiva significativa entre los valores compartidos, la comunicación interna y la eficacia laboral. Se concluyó que fortalecer la cultura organizacional mejora el rendimiento y el compromiso institucional del personal del Ejército.

Tapia (2023), en el artículo científico titulado “*La cultura organizacional como factor de transformación en el Ejército del Perú*”, publicado en la *Revista Seguridad y Poder Terrestre* del Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú. El propósito fue analizar el papel de la cultura organizacional en el proceso de modernización institucional del Ejército. Se utilizó un enfoque cualitativo mediante revisión documental y análisis de contenido. Los hallazgos demostraron que la cultura constituye un eje transversal del liderazgo, la disciplina y la ética militar, y que su transformación es indispensable para consolidar una fuerza moderna y eficiente. Se concluyó que la cultura organizacional debe alinearse con los objetivos estratégicos y el desarrollo de la fuerza del futuro.

Flores (2021) analizó la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal civil que labora en dicha dependencia. Para ello, el autor utilizó un enfoque cuantitativo, con un diseño correlacional, trabajando con una muestra de 80 trabajadores civiles. La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario validado

con escala Likert de cinco niveles. Los resultados evidenciaron una relación significativa entre ambas variables, lo que permitió identificar que el liderazgo participativo y una comunicación interna efectiva influyen positivamente en el compromiso y la eficiencia del personal. El estudio concluyó que una cultura organizacional sólida favorece un mejor clima laboral y un mayor nivel de productividad institucional.

Quispe (2022), en la tesis titulada *“Estilos de liderazgo y toma de decisiones en oficiales de la Tercera División de Ejército del Perú”*, presentada en la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú. El objetivo fue identificar la relación entre los estilos de liderazgo y el proceso de toma de decisiones en mandos operativos. Se aplicó un enfoque mixto con diseño explicativo secuencial, combinando encuestas y entrevistas a 25 oficiales.

Los resultados mostraron que los estilos de liderazgo transformacional y participativo se asocian con decisiones más efectivas, rápidas y consensuadas, mientras que los estilos autoritarios generan menor cohesión y compromiso. Se concluyó que la calidad de las decisiones depende directamente del estilo de liderazgo promovido dentro de la cultura militar.

Ramos (2020), en la tesis titulada *“La cultura organizacional y la gestión del talento humano en el Comando Logístico del Ejército del Perú”*, presentada en la Universidad Ricardo Palma. El objetivo fue analizar cómo la cultura organizacional influye en la gestión del talento humano dentro del Comando Logístico. Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de tipo correlacional, aplicando encuestas a 95 miembros del personal militar y civil. La técnica principal fue la encuesta estructurada basada en el modelo de Denison. Los resultados indicaron que los valores compartidos, la comunicación interna y el liderazgo ético se correlacionan directamente con la satisfacción y el compromiso laboral. Se concluyó que una cultura organizacional sólida es determinante para fortalecer la gestión del talento y consolidar el desempeño institucional en el Ejército del Perú.

### **2.1.2 Antecedentes Internacionales**

Mora (2023), en el artículo titulado *“Cultura organizacional y gerencia militar en las Fuerzas Militares de Colombia”*, publicado en *ResearchGate*. El objetivo fue analizar la

influencia de la cultura organizacional en los procesos de gestión y liderazgo militar en Colombia. Se aplicó un enfoque cualitativo con diseño descriptivo, mediante entrevistas a oficiales superiores y análisis documental. Los resultados mostraron que las estructuras jerárquicas rígidas y la comunicación vertical dificultan la innovación y la toma de decisiones participativa. Se concluyó que fortalecer una cultura basada en la confianza, la comunicación y el aprendizaje organizacional mejora la eficacia gerencial y el liderazgo militar.

Gusmán et al. (2022), en el informe titulado "*Perspectivas para la transformación militar desde la cultura organizacional*", elaborado para la Escuela Superior de Guerra de Brasil. El propósito del estudio fue identificar los elementos culturales que inciden en los procesos de transformación de las fuerzas armadas brasileñas. Se utilizó un enfoque cualitativo con análisis de contenido de documentos institucionales y entrevistas a expertos en doctrina militar. Los resultados evidenciaron que la transformación militar requiere integrar la cultura organizacional con la gestión estratégica y el liderazgo adaptativo. Se concluyó que el cambio cultural debe acompañar toda reforma estructural para garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

Vera (2021), en el artículo "Cambiar la cultura organizacional en instituciones militares", publicado por Army University Press en su edición en español. El objetivo fue examinar los desafíos que enfrentan las instituciones militares al intentar modificar su cultura organizacional. Se desarrolló mediante un enfoque cualitativo de revisión teórica y análisis comparativo de casos de fuerzas armadas de Estados Unidos, Canadá y España. Los resultados mostraron que el cambio cultural requiere liderazgo comprometido, comunicación efectiva y consistencia doctrinaria. La conclusión fue que el liderazgo debe actuar como catalizador del cambio cultural para fortalecer la resiliencia y la adaptabilidad institucional.

Martínez y López (2020), en la tesis titulada "*Cultura organizacional y liderazgo transformacional en las Fuerzas Armadas de México*", presentada en la Universidad del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos. El objetivo fue determinar la relación entre la cultura organizacional y el liderazgo transformacional en unidades operativas. Se aplicó un enfoque cuantitativo de tipo correlacional con una muestra de 100 oficiales. Los resultados indicaron

una correlación positiva significativa ( $r = 0.68$ ) entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional basada en la innovación, el compromiso y la comunicación. Se concluyó que el fortalecimiento de una cultura participativa promueve un liderazgo más efectivo y una toma de decisiones más asertiva.

Ortega (2018), en la tesis titulada *“La cultura organizacional y su influencia en la gestión institucional de la Escuela Militar Eloy Alfaro de Quito”*, presentada en la Universidad Central del Ecuador. El objetivo fue determinar cómo la cultura organizacional influye en la gestión académica y administrativa de la institución militar. Se utilizó un enfoque cuantitativo con diseño correlacional y una muestra de 85 docentes y oficiales instructores. La técnica principal fue la encuesta estructurada basada en el modelo de Cameron y Quinn. Los resultados revelaron que una cultura jerárquica rígida limita la innovación pedagógica y la comunicación interna. Se concluyó que promover una cultura de clan y adhocrática mejora el desempeño institucional y la calidad del liderazgo.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Base Teórica que Sustenta la Investigación**

La presente investigación se apoya en los fundamentos del comportamiento organizacional, la administración y la gestión estratégica, disciplinas que permiten comprender cómo los valores, las estructuras y los procesos decisionales influyen en el desempeño institucional. En las organizaciones de hoy, también en las militares, la cultura, el liderazgo y la forma de tomar decisiones se mezclan y ayudan a definir qué tan bien la organización se adapta y logra cumplir la misión. Robbins y Judge (2019) dicen que la cultura organizacional y el liderazgo guían la forma en que el personal se comporta. Esto afecta la cooperación, la disciplina y el cumplimiento de los objetivos. Este enfoque muestra que la cultura no está aparte. La cultura es parte del trabajo de todos los días y está en las decisiones que se toman cada día.

Lo que dicen Robbins y Judge se conecta con lo que dice Chiavenato (2017). Chiavenato explica que toda organización tiene algunos principios que definen su identidad y ayudan a la organización a enfrentar los problemas del entorno. Robbins y Judge hablan del

comportamiento de las personas en la institución. Chiavenato dice que estos principios ayudan a tener acciones coherentes y ordenadas, incluso en los momentos complicados. Esta coincidencia es muy importante para el Ejército del Perú (EP). La doctrina, la disciplina y la jerarquía son bases que ayudan a mantener la unión y el sentido de pertenencia. La cultura organizacional no son solo reglas que todos ven. La cultura tiene que ver con lo que la gente cree, lo que piensa y la manera en que hace las cosas. Esto afecta la comunicación, el liderazgo y cómo se toman las decisiones.

El PTI-EP 2030 suma un aporte importante a estas ideas porque reconoce que el fortalecimiento cultural y la mejora de las competencias para tomar decisiones son claves en la modernización militar. La propuesta doctrinaria contenida en este plan coincide con los planteamientos de Robbins, Judge y Chiavenato al afirmar que la conducta organizacional está profundamente influida por la cultura y que esta, a su vez, condiciona la forma en que se lidera y se decide. El PTI-EP 2030 quiere que las personas tengan un liderazgo ético y que todos participen. El PTI-EP 2030 pone atención en lograr buenos resultados y en seguir los valores de la institución. Entre esos valores están el honor, la disciplina y la lealtad. Esos valores son parte de lo que identifica al soldado peruano. La doctrina militar peruana dice que la cultura une a las personas y también ayuda a tomar buenas decisiones. La cultura hace que las personas sean responsables dentro de la institución.

Si juntamos estas ideas, la investigación dice que la cultura organizacional cambia la forma en que las personas actúan en grupo y, con el liderazgo, influye en cómo las personas analizan las situaciones y toman decisiones. Las personas toman decisiones usando la razón y la ética. Los valores de la institución guían cada acción. Las acciones van de acuerdo con los objetivos del EP. Cuando la cultura organizacional se entiende bien con el proceso de toma de decisiones, la institución logra trabajar en equipo. La institución responde más rápido y hace las tareas operativas y administrativas de manera clara. La solidez cultural hace que el EP cumpla su misión de forma más fácil. La unión del grupo es clave. Un enfoque claro ayuda mucho también.

### **2.2.2 Base Teórica de la Variable 1**

La cultura organizacional es el grupo de valores, creencias y maneras de actuar que guían cómo se comporta la gente dentro de una institución. En el ámbito militar, se expresa en la disciplina, la jerarquía, la cohesión y el compromiso con la misión. Schein y Schein (2017) señalan que la cultura es un patrón de supuestos compartidos que guía la forma de percibir y actuar. Robbins y Judge (2019) complementan que la cultura define identidad y orienta el comportamiento. En el Ejército del Perú, este marco cultural sostiene el liderazgo, fortalece el espíritu de cuerpo y asegura decisiones coherentes con la misión institucional.

#### **Teoría de los Tres Niveles de Cultura**

El enfoque de Schein y Schein (2017) parte de la idea de que la cultura organizacional se construye y transmite a partir de aprendizajes compartidos. Su teoría describe tres niveles que permiten entender tanto lo visible como lo profundo de la vida institucional. El primer nivel lo conforman los artefactos, es decir, los elementos visibles como uniformes, símbolos, lenguaje institucional o rituales propios de la vida militar. El segundo nivel corresponde a los valores declarados, donde se ubican principios como la disciplina, el honor, la obediencia o la lealtad, que orientan explícitamente la conducta del personal. El tercer nivel está formado por los supuestos básicos, aquellos significados inconscientes que guían la acción sin necesidad de ser verbalizados, como el deber, el sacrificio o el respeto a la jerarquía.

La idea principal de este modelo es explicar cómo la gente aprende la cultura, cómo la gente vive la cultura y cómo la cultura pasa a otras personas. El modelo dice que lo más importante de una organización muchas veces no se ve de forma rápida. En el contexto del Ejército del Perú (EP), este enfoque resulta especialmente útil para comprender cómo se forman la disciplina, el espíritu de cuerpo y el compromiso con la misión, pues estos valores no solo se enseñan formalmente, sino que también se viven y se refuerzan en la práctica cotidiana. La teoría explica cómo los diferentes niveles afectan el liderazgo y las decisiones en la Sexta Brigada Blindada. La cohesión y la claridad en el mando ayudan a que el trabajo operativo de la Sexta Brigada Blindada salga bien.

### **Modelo de Cultura y Efectividad Organizacional**

El modelo de Denison et al. (El texto de 2014 dice que la cultura organizacional tiene un impacto directo en la efectividad de la institución. Este enfoque dice que la cultura ayuda al desempeño a través de cuatro dimensiones principales. La primera es la participación. La participación muestra qué tanto el personal se compromete y cómo el personal se involucra en la organización. La segunda idea es la consistencia. La consistencia tiene que ver con la coherencia dentro de las cosas. La consistencia está relacionada con la disciplina y con los valores compartidos. La tercera es la adaptabilidad. La adaptabilidad muestra qué tan bien la organización aprende, innova y responde cuando el entorno cambia. La cuarta dimensión es la misión. La misión da claridad y dirección a la institución.

Este modelo une la cultura con los resultados. Las instituciones con una cultura fuerte y clara suelen lograr más cosas y se mantienen estables. En el ámbito militar, sus aportes permiten comprender cómo el involucramiento se expresa en la cohesión y la motivación del personal; la consistencia en la disciplina y el alineamiento doctrinario; la adaptabilidad en la respuesta ante amenazas cambiantes; y la misión en la claridad de los objetivos estratégicos. En esta investigación, el modelo de Denison ayuda a ver qué partes de la cultura ayudan o dificultan el trabajo de la Sexta Brigada Blindada. Además, este modelo permite saber cómo estos puntos afectan el liderazgo y las decisiones que se toman en las operaciones.

### **Modelo de Valores en Competencia**

El modelo de Cameron y Quinn (2022) propone que la cultura organizacional puede analizarse a partir de cuatro tipos culturales que compiten entre sí y se equilibran según las necesidades de la institución. La cultura clan se caracteriza por la cooperación y el sentido de familia; la cultura adhocrática privilegia la innovación y la flexibilidad; la cultura de mercado se orienta hacia los resultados y la competitividad; y la cultura jerárquica se basa en normas, estabilidad y control.

La particularidad de este enfoque es que permite comparar el perfil cultural actual de una organización con el perfil deseado, identificando brechas culturales que deben atenderse para mejorar el desempeño. En las instituciones militares, suele predominar la cultura

jerárquica por su énfasis en el orden y el control, aunque los procesos de transformación organizacional, como los que impulsa el EP, requieren integrar rasgos de otros tipos de cultura, especialmente aquellos relacionados con la innovación, la colaboración y la adaptabilidad. Este modelo aporta a la investigación porque permite analizar qué rasgos culturales deben fortalecerse o ajustarse en la Sexta Brigada Blindada para favorecer un liderazgo más participativo y decisiones más oportunas y coherentes.

### **2.2.3 Base Teórica de la Variable 2**

La toma de decisiones se concibe como un proceso racional y sistemático mediante el cual los líderes seleccionan, entre diversas alternativas, la acción más adecuada para cumplir los objetivos institucionales. Robbins y Coulter (2018) explican que este proceso implica identificar un problema, evaluar distintas alternativas y elegir la opción que mejor responda a las necesidades de la organización. El planteamiento resalta la importancia de tomar decisiones en el momento justo y con buena base, que vayan de acuerdo con la cultura de la institución. En el área militar, la claridad ayuda porque las decisiones influyen en la eficiencia y en el cumplimiento de las misiones. El tiempo, el riesgo y la precisión tienen impacto en los resultados.

#### **Teoría de la Racionalidad Limitada**

El enfoque de la racionalidad limitada, que propuso Simon y luego revisaron Gigerenzer y Selten (2020), dice que los líderes no pueden tomar decisiones totalmente racionales. Las decisiones tienen límites por la información, el tiempo y lo que los líderes pueden procesar. Robbins y Coulter dicen que el proceso racional es el ideal, pero la teoría de la racionalidad limitada explica que los líderes casi siempre toman decisiones que solo son satisfactorias y no las mejores. Este detalle es muy importante en el entorno militar porque en las operaciones muchas veces hay presión, falta información y hay que actuar rápido. Desde este punto de vista, la intuición, la experiencia y el conocimiento se unen para ayudar a tomar buenas decisiones, aunque falten algunos datos. La teoría explica cómo los comandantes de la Sexta Brigada Blindada toman decisiones. Los comandantes buscan un equilibrio entre analizar la situación, tomar decisiones rápido y usar el criterio táctico.

### **Modelo Normativo de Toma de Decisiones**

Las ideas de Simon tienen relación con el modelo de Vroom y Jago (2017). Vroom y Jago dicen que el estilo para tomar decisiones cambia según la urgencia del problema, la información que hay y el nivel de participación que se necesita. Este modelo tiene varios estilos. El modelo va desde el estilo autocrático hasta el estilo participativo. La participación no es el objetivo principal. La participación sirve como una herramienta, que se usa según cada situación. La racionalidad limitada dice que las personas muchas veces tienen problemas para decidir. Vroom y Jago explican que hay que elegir el estilo de mando según la situación. En las organizaciones militares, la jerarquía es muy importante. Los estilos centralizados se usan cuando hay situaciones urgentes o tácticas. Las decisiones en grupo o las consultas sirven más para la planificación, la logística y la evaluación de las operaciones. Esta propuesta explica cómo las personas participan y cómo la Sexta Brigada Blindada organiza la toma de decisiones a través de su jerarquía.

### **Modos de Toma de Decisiones**

Mintzberg (2019) complementa los modelos anteriores al señalar que decidir no es un acto puramente racional, sino un proceso político, cognitivo y social donde intervienen la experiencia del líder y la cultura de la organización. Su teoría identifica tres modos principales de decisión: el modo de planificación, el adaptativo y el emprendedor. La planificación caracteriza las decisiones estratégicas de largo plazo, el modo adaptativo surge en contextos cambiantes donde se requiere flexibilidad, y el modo emprendedor se relaciona con decisiones rápidas y orientadas al aprovechamiento de oportunidades. Esta clasificación coincide con la racionalidad limitada al reconocer la influencia de la intuición y la experiencia, y también con Vroom y Jago al mostrar que los líderes alternan entre estilos según la situación. En las instituciones militares, esta coexistencia de modos decisionales se aprecia claramente: las decisiones estratégicas se analizan con mayor profundidad, las operacionales combinan análisis y flexibilidad, y las tácticas dependen del juicio inmediato del mando.

### **Teoría del Proceso de Toma de Decisiones**

Desde una mirada administrativa, Chiavenato (2017) sostiene que decidir es la esencia del liderazgo, pues es el acto mediante el cual la información se convierte en acción. Esta teoría separa las decisiones programadas de las decisiones no programadas. Las primeras reglas sirven para problemas que pasan seguido y tienen una estructura. Estas reglas usan normas, manuales y procedimientos que ya están escritos. Las segundas se usan cuando hay situaciones nuevas o cuando ocurre algo inesperado. Las segundas sirven en momentos críticos. En esos momentos, lo importante es hacer un análisis, usar criterio profesional y mostrar liderazgo. Este planteamiento se relaciona con Mintzberg en su diferenciación entre decisiones sistemáticas y decisiones que requieren juicio inmediato, y también con la racionalidad limitada al reconocer que en escenarios no estructurados no siempre es posible seguir un proceso racional estricto. En el ambiente militar, la diferencia se nota. Las decisiones programadas tienen relación con la administración y la doctrina de la institución. Las decisiones no programadas se relacionan con el planeamiento y la conducción de las operaciones.

### **Teoría del Proceso Racional**

Koontz y Weihrich (2015) explican un modelo de cuatro pasos. El primer paso es ver cuál es el problema. El segundo paso es buscar diferentes opciones. En el tercer paso, las personas analizan lo que puede pasar con cada opción. El cuarto paso es elegir la opción que se ve como la mejor. Este enfoque ayuda a lo que dice Chiavenato porque da una forma clara de trabajar. Así, las personas improvisan menos y las órdenes van de la mano con lo que hacen. En el ambiente militar, este proceso aparece en la doctrina y en los manuales de operaciones. Estos manuales ayudan a que todos tomen decisiones de la misma manera y así se busca evitar errores que puedan afectar la misión. El aporte dice que la estructura es importante. A veces, el pensamiento tiene límites o pasan cosas que nadie esperaba. El aporte se relaciona con los modelos anteriores.

### **Teoría de la Decisión Eficaz**

Drucker (2017) dice que la calidad de una decisión no depende solo de un análisis. El propósito debe estar claro. La ética es importante. Los valores de la institución tienen que estar alineados. Viendo las cosas así, una decisión buena tiene que buscar resultados y seguir los principios de la organización. En el caso del EP, las decisiones tienen que mostrar honor, disciplina, lealtad y compromiso institucional. Esto ayuda a que el personal vea legitimidad y unión. Esta teoría converge con los demás autores al enfatizar que decidir bien no es solo un ejercicio técnico, sino también un acto de responsabilidad moral y liderazgo.

### **2.3 Marco Conceptual**

El marco conceptual reúne las ideas, las categorías y las definiciones que ayudan a entender las variables en la investigación. La base terminológica y analítica es el primer paso para entender el fenómeno que se estudia. Desde esta base, se hace la interpretación teórica del tema. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), el marco conceptual sirve para organizar y definir los conceptos más importantes que ayudan a explicar las variables del estudio. El marco conceptual también muestra las dimensiones de cada variable y cómo se relacionan entre ellas (p. 113). Da una explicación sencilla de los términos importantes. Une el problema, los objetivos y la metodología.

En el caso del presente estudio, el marco conceptual se estructura en torno a dos variables principales: cultura organizacional y toma de decisiones. Cada variable se toma desde las definiciones que dan los autores más importantes y se ajusta al entorno militar del Ejército del Perú. A continuación, se desarrollan los conceptos y dimensiones de la primera variable.

#### **Variable 1: Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es el grupo de valores, creencias y normas que tienen las personas en una institución. Estos valores y normas cambian la forma en que las personas actúan y le dan identidad a la institución. También influyen en la manera en que las personas resuelven los problemas del entorno. Schein y Schein (2017) la define como un patrón de supuestos básicos aprendidos por un grupo al resolver problemas de adaptación externa e integración interna, que se enseñan a los nuevos miembros como la forma correcta de

percibir, pensar y actuar. En esta línea, Robbins y Judge (2019) la describen como el sistema de significados compartidos que distingue a una organización de otra y que orienta el comportamiento de sus integrantes.

En las instituciones militares, la cultura organizacional tiene un papel importante para el liderazgo y la disciplina. La cultura organizacional ayuda a que las personas trabajen en equipo y logra que todos sigan el mismo camino. Tapia (2023) dice que en el Ejército del Perú la cultura organizacional es una herramienta que ayuda a fortalecer la identidad de la institución, la ética del mando y la eficiencia en el trabajo. La cultura regula la conducta y también crea compromiso y sentido de pertenencia. Estos elementos son importantes para tomar buenas decisiones.

La literatura explica que la cultura organizacional cumple varias funciones. La cultura organizacional reúne al personal, ayuda en la comunicación interna, guía la toma de decisiones y fomenta la estabilidad de la institución (Chiavenato, 2017). En el ambiente militar, los valores del grupo se ven cuando los soldados trabajan en equipo. La lealtad es importante. El respeto a la jerarquía también cuenta. La dedicación al servicio es otro valor que se destaca. Una cultura fuerte ayuda a guiar las decisiones de la organización. La cultura fuerte influye en las decisiones estratégicas y también en las decisiones operativas.

### **Dimensiones de la Variable 1: Cultura Organizacional**

**Valores Compartidos.** Los valores compartidos son las ideas más importantes que dicen lo que la organización cree que está bien o lo que la organización busca. Chiavenato (2017) explica que los valores de la institución ayudan a las personas a saber cómo pensar y cómo actuar. De esta manera, la misión de la institución y las acciones de las personas van en el mismo sentido. En el Ejército, el honor es muy importante. La disciplina es clave para las personas que son militares. La lealtad tiene un papel grande en el trabajo de cada soldado. El patriotismo guía a quienes sirven. El servicio forma parte de la vida de los militares. Estos valores ayudan a los militares a actuar cada día. Los valores son la base de lo que son y hacen los militares.

**Comunicación Organizacional.** La comunicación organizacional es el proceso donde la información se mueve dentro de la institución. La información puede ir de los jefes a los empleados o de los empleados a los jefes. Koontz y Weihrich (2015) dicen que una comunicación clara ayuda a coordinar las actividades y también a controlar lo que sucede. De esa manera, las órdenes y las indicaciones se entienden mejor. En las unidades militares, la comunicación clara y rápida mantiene el mando unido y ayuda a que las operaciones salgan bien.

**Liderazgo Institucional.** El liderazgo institucional es la capacidad que tiene el jefe para guiar a las personas que forman parte de su equipo. El jefe anima a los trabajadores para que todos busquen las mismas metas y para que el grupo siga unido. Según Bass y Riggio (2019), el liderazgo transformacional impulsa la confianza, la motivación intrínseca y la innovación dentro de las organizaciones al promover una visión compartida y un compromiso ético con los valores institucionales. Robbins y Coulter (2018) dicen que el liderazgo eficaz logra que las personas participen más, que todos vayan hacia el mismo lado y que el grupo tenga un propósito común. En el área militar, el liderazgo ético y el ejemplo son parte de la cultura de la organización. El liderazgo tiene impacto en el comportamiento de las personas, ayuda a mantener la moral de los soldados y hace que las decisiones de los jefes sigan los objetivos de la institución.

**Clima Organizacional.** El clima organizacional muestra cómo las personas ven el ambiente de trabajo, cómo son las relaciones con los compañeros y cómo la dirección maneja todo. Robbins y Judge (2019) dicen que el clima tiene un impacto en la satisfacción y también en la productividad del personal. En las Fuerzas Armadas, tener un buen clima ayuda a que haya más disciplina, más trabajo en equipo y compromiso con la misión.

## **Variable 2: Toma de Decisiones**

La toma de decisiones ocurre cuando una persona o un grupo elige una opción entre varias para conseguir lo que busca. Koontz y Weihrich (2015) dicen que decidir es ver un problema, mirar las diferentes opciones y elegir la opción que más conviene para ese caso

(p. 102). Este proceso está en el centro del ejercicio de mando porque toma la información y la vuelve acción. El proceso permite que la planificación tenga resultados reales.

En el mundo militar, tomar decisiones es una parte importante del liderazgo. Las decisiones del mando afectan el trabajo, la seguridad de las personas y el logro de la misión. Los líderes no siempre actúan con racionalidad total, ya que enfrentan limitaciones de información, tiempo y recursos; por ello, las decisiones se basan en la racionalidad limitada, es decir, en la búsqueda de soluciones satisfactorias y viables. Este enfoque se puede usar en las organizaciones militares. En estos lugares, el entorno es complejo y las operaciones muchas veces requieren tomar decisiones rápidas que sean realistas y vayan acorde con los valores de la institución.

Mintzberg (2019) dice que la toma de decisiones mezcla el análisis con la intuición del líder. El líder toma la experiencia y entiende el contexto para actuar en el momento adecuado y pensando en la organización. Este equilibrio entre el análisis técnico y el juicio profesional ayuda a los líderes a responder bien cuando el entorno cambia y hay mucha presión. En el Ejército del Perú, el pensamiento analítico y el criterio táctico trabajan juntos como parte del proceso de mando. Las decisiones en el Ejército del Perú siguen la doctrina y los valores éticos de la institución.

Drucker (2017) dice que la calidad de una decisión no depende de la rapidez con la que la toman. Lo importante es que la decisión vaya de acuerdo con los valores de la organización, los objetivos y la misión. Drucker dice que las organizaciones que funcionan bien son las que toman decisiones que respetan el propósito y los principios de la organización.

La toma de decisiones en lo militar no es solo técnica. Este proceso tiene un lado ético y depende mucho de la cultura. La cultura de la organización que da valor al honor, la lealtad y la disciplina ayuda a las personas a tomar decisiones responsables. La cultura fomenta que todo sea transparente y eficiente. El Plan de Transformación Institucional del Ejército del Perú 2030, que publicó el Ministerio de Defensa en 2023, resalta la importancia de formar líderes

que tengan buenas habilidades para tomar decisiones y que combinen el análisis lógico con los valores éticos propios de la profesión militar.

### **Dimensiones de la Variable 2: Toma de Decisiones**

**Estilo de toma de decisiones.** El estilo de decisión muestra cómo los líderes enfrentan los problemas, revisan las opciones y eligen qué hacer. El estilo de decisión considera cuánto participa el equipo y también el contexto de la situación. Vroom y Jago (2017) cuentan que los estilos de decisión pueden ser autocráticos, cuando el líder toma la decisión solo, o pueden ser consultivos y participativos, donde los subordinados ayudan a buscar una solución y a resolver el problema. La mejor forma de elegir un estilo cambia según la prisa que tenga la persona, la información que tenga a mano y lo complicado que esté el entorno. En los contextos militares, el estilo de decisión debe adaptarse a la situación operativa: puede ser centralizado y directivo en escenarios de combate, donde la rapidez y el control son esenciales, y más participativo durante las fases de planificación, instrucción o gestión administrativa, donde la cooperación y el intercambio de ideas fortalecen la cohesión del equipo y la eficacia institucional.

**Proceso racional en la toma de decisiones.** El proceso racional es el camino que toma un líder para ver un problema, mirar toda la información que tiene, pensar en varias opciones y elegir la que mejor se adapta a lo que pasa. Koontz y Weihrich (2015) dicen que este método ayuda a evitar la improvisación y que las personas pueden actuar con más claridad. En el área militar, seguir un proceso claro ayuda a tomar decisiones con mejores bases. Esto reduce los riesgos y hace que cada paso vaya acorde con la doctrina y con los objetivos de la unidad.

**Niveles de participación y jerarquía en la toma de decisión.** La participación muestra cuánta gente dentro de una organización toma parte en las decisiones. Robbins y Coulter (2018) dicen que cuando las personas toman decisiones en grupo, la motivación de las personas suele aumentar. El compromiso de los integrantes sube y, en muchos casos, las soluciones resultan mejores. En el ámbito militar, permitir que los subordinados participen

de forma controlada ayuda a que el equipo se mantenga unido y a que los miembros confíen más en el mando.

**Eficacia de la Decisión.** La eficacia de una decisión se mide por qué tanto las acciones logran los objetivos que se esperaban. Chiavenato (2017) dice que una decisión es eficaz cuando da buenos resultados y ayuda a cumplir la misión de la organización. En las instituciones militares, la eficacia al tomar decisiones se ve en las operaciones que resultan bien, en el uso adecuado de los recursos y en que el personal esté conforme con las decisiones que se toman.

## **2.4 Definición de Términos Básicos**

### **Adaptabilidad Organizacional**

La adaptabilidad organizacional es la capacidad que tiene una institución para cambiar cuando el entorno lo exige. La institución logra adaptarse sin perder su buen desempeño y sin dejar de ser ella misma. Denison, Nieminen y Kotrba (2014) dicen que la adaptabilidad es una parte importante de la cultura organizacional. La adaptabilidad ayuda a la innovación, al aprendizaje constante y también a responder bien a los nuevos retos. Robbins y Judge (2019) dicen que las organizaciones adaptativas pueden ver los cambios que vienen, cambiar los procesos internos y seguir una estrategia clara cuando hay incertidumbre. En el área militar, la adaptabilidad es la flexibilidad en las operaciones, la capacidad de aprender como institución y la voluntad de cambiar la doctrina. Estos puntos ayudan a enfrentar situaciones que cambian rápido, con tecnología y temas geopolíticos. Tomar decisiones a tiempo y mantenerse firme ante los retos es importante.

### **Clima Organizacional**

Las personas que están en una empresa por lo general conocen el ambiente de trabajo. También saben cómo son las relaciones entre los compañeros. Las personas suelen darse cuenta de cómo los jefes toman decisiones y llevan las cosas. Robbins y Judge (2019) dicen que el clima afecta la motivación y el rendimiento. En las unidades militares, un buen clima institucional hace que la disciplina sea más sólida. Un buen clima institucional ayuda a

que las personas trabajen mejor en equipo. Cuando el clima institucional es el adecuado, la misión se cumple de forma más sencilla y eficiente.

### **Comunicación Descendente**

Flujo de información que se transmite desde los niveles jerárquicos superiores hacia los subordinados. Koontz y Weihrich (2015) explican que permite coordinar actividades, ejecutar órdenes y mantener la unidad de acción. En el ámbito militar, garantiza la disciplina, la claridad de las instrucciones y la efectividad operativa.

### **Cultura Organizacional**

Conjunto de valores, creencias, normas y significados compartidos que orientan el comportamiento de los miembros de una organización. Schein (2020) la define como un patrón de supuestos básicos aprendidos por un grupo al resolver problemas de adaptación externa e integración interna. En el Ejército del Perú, constituye el fundamento de la identidad institucional y del liderazgo ético.

### **Eficacia Decisional**

Grado en que una decisión alcanza los resultados esperados y contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales. Chiavenato (2017) sostiene que una decisión es eficaz cuando genera efectos positivos con el uso racional de recursos. En operaciones militares, la eficacia se refleja en la correcta ejecución y éxito de las acciones.

### **Estructura Jerárquica**

Organización formal de los niveles de autoridad y responsabilidad dentro de una institución. Robbins y Coulter (2018) afirman que la jerarquía define la cadena de mando y establece la subordinación funcional. En las Fuerzas Armadas, la jerarquía garantiza el orden, la disciplina y la coordinación de las operaciones.

### **Espíritu de Cuerpo**

El espíritu de cuerpo existe cuando las personas piensan que forman parte de un grupo. Las personas sienten unión y lealtad con los otros. Todas las personas en la organización buscan el mismo objetivo. Este concepto muestra cómo las personas sienten una unión emocional y moral que ayuda a que trabajen juntas, sigan reglas y sean solidarias

con el grupo. De acuerdo con Robbins y Judge (2019), la cohesión de grupo y el sentido de pertenencia fortalecen la moral del personal y aumentan la eficacia colectiva, al promover un compromiso compartido con los objetivos institucionales. Gómez y Ballesteros (2018) dicen que el espíritu de cuerpo es una parte de la cultura. El espíritu de cuerpo ayuda a crear identidad organizacional, confianza entre las personas y capacidad para salir adelante cuando hay problemas. En el área militar, este principio tiene mucho valor porque une al grupo y anima a la tropa. El grupo se siente más dispuesto a hacer sacrificios y mantiene la integridad moral y la forma de actuar de la tropa.

### **Liderazgo Transformacional**

El liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo donde el líder inspira y motiva a los demás con el ejemplo. El líder influye en los demás para que puedan llegar a metas más altas y crecer tanto en lo personal como en lo grupal. Bass y Riggio (2019) dicen que este liderazgo ayuda a que las personas sean más creativas. El liderazgo hace que la gente trabaje mejor en grupo y que confíe más en los demás. El liderazgo también permite que las personas aprendan cada día y quieran mejorar. Northouse (2021) dice que el liderazgo transformacional ayuda a que las personas se identifiquen con los valores de la institución y apoya que los seguidores participen activamente para lograr la visión que todos comparten. En el Ejército del Perú, el liderazgo quiere que todos mejoren. El liderazgo cambia la cultura y une a las personas en el Ejército. El liderazgo cuida la moral, la disciplina y el sentido de misión de los militares.

### **Participación en la Decisión**

La participación en la decisión muestra el nivel de involucramiento de los subordinados cuando analizan opciones y eligen cómo resolver un problema o cómo alcanzar un objetivo de la institución. Vroom y Jago (2017) explican que cuando hay buena participación, el personal se compromete más. Las decisiones mejoran y las personas aceptan los resultados. Esto pasa si la participación se ajusta al tipo de problema y al puesto de cada persona. Algo parecido menciona Yukl (2020), ya que cuando los miembros del equipo forman parte de la toma de decisiones, hay más confianza, la comunicación fluye mejor en ambos sentidos y las

personas aprenden más en la organización. En el entorno militar, cuando hay una participación clara y bien organizada en la toma de decisiones, el equipo se fortalece. Los soldados confían más en sus superiores y la institución funciona de mejor manera. Todos comprenden las decisiones, las aceptan y las cumplen con disciplina y compromiso.

### **Plan de Transformación Institucional del Ejército del Perú 2030**

Documento doctrinario aprobado por el Ministerio de Defensa (2023) que orienta la modernización del Ejército del Perú. Los pilares son la innovación, el liderazgo más fuerte y el desarrollo de una cultura en la organización que sea ética, donde las personas participen y se adapten.

### **Racionalidad limitada**

Herbert Simon habló sobre la idea de la racionalidad limitada. La racionalidad limitada dice que las personas no cuentan con toda la información, el tiempo o los recursos cuando deben tomar decisiones. Por eso, la gente muchas veces elige una solución que es suficiente y no siempre busca la mejor opción. Gigerenzer y Selten (2020) dicen que los líderes toman decisiones con reglas sencillas que se adaptan a cada situación. Estas reglas ayudan a los líderes cuando hay problemas y no hay suficiente información. Bazerman y Moore (2019) dicen que la racionalidad limitada influye en cómo las personas toman decisiones y que esto es la base del pensamiento estratégico en las organizaciones de hoy. En el área militar, el principio dice que los comandantes deben tomar decisiones rápidas y buenas cuando hay presión. Los comandantes revisan los riesgos y las opciones de forma clara para que el trabajo salga bien y el personal esté seguro.

### **Toma de Decisiones**

En este proceso, la persona revisa varias opciones y elige la opción que piensa que le ayuda más a resolver un problema o a alcanzar una meta. Koontz y Weihrich (2015) dicen que es el centro del proceso directivo. Esta parte convierte la información en acción. El mando

militar necesita análisis. El mando militar necesita ver las oportunidades y tener responsabilidad.

### **Valores Institucionales**

Principios éticos que orientan la conducta y las decisiones del personal dentro de una organización. Chiavenato (2017) sostiene que los valores institucionales determinan lo que se considera correcto y deseable. En el Ejército del Perú, se expresan en el honor, la lealtad, la disciplina, la obediencia y el amor a la patria.

## **2.5 Formulación de Hipótesis**

### **2.5.1 Hipótesis General**

Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú en Tacna, 2025.

### **2.5.2 Hipótesis Específicas**

Existe una relación alta entre la cultura organizacional y los estilos de toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú en Tacna, 2025.

La cultura organizacional tiene una relación directa y positiva con el proceso racional en la toma de decisiones del personal de la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, Tacna, 2025.

La cultura organizacional presenta una relación directa y positiva con el nivel de participación y jerarquía en la toma de decisiones del personal de la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, Tacna, 2025.

La cultura organizacional tiene una relación directa y positiva con la eficacia en las decisiones del personal de la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, Tacna, 2025.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Enfoque de la Investigación**

La presente investigación adoptó un enfoque cuantitativo, dado que su propósito fue medir de manera objetiva las características de la cultura organizacional y la toma de decisiones del personal militar de la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú. El enfoque cuantitativo ayuda a convertir percepciones y comportamientos en datos con números. Esto se puede analizar con datos estadísticos. Así se pueden ver patrones, niveles y relaciones entre varias cosas.

Hernández y Mendoza (2018) dicen que este enfoque tiene un proceso que sigue un orden y usa la experiencia. El enfoque intenta explicar los hechos con instrumentos claros y usa métodos estadísticos. Así, otras personas pueden repetir el proceso. En el mundo militar, el enfoque cuantitativo sirve para medir los elementos de la organización de manera objetiva. Así, la subjetividad baja y los resultados son más exactos.

### **3.2 Tipo de Investigación**

El estudio fue un estudio básico. Algunas personas llaman a esto investigación pura o fundamental. El objetivo de este estudio es generar conocimiento teórico sobre la relación entre la cultura organizacional y los procesos de toma de decisiones en una unidad militar específica. Bernal (2016) dice que este tipo de investigación busca ampliar los marcos conceptuales que ya existen. En este caso, la investigación no interviene directamente en el comportamiento de la población.

### **3.3 Nivel de Investigación**

El nivel de investigación fue correlacional porque el objetivo principal es ver si hay relación entre las dos variables, sin cambiar ninguna de ellas. Este nivel ayuda a ver qué tanta relación hay entre la cultura organizacional y la toma de decisiones. Esto sirve para entender cómo funciona la institución y también para guiar los cambios que se quieran hacer en el

futuro. Hernández y Mendoza (2018) dicen que la investigación correlacional trata de responder preguntas para saber cómo una variable cambia según lo que pasa con otra.

### **3.4 Diseño de Investigación**

El diseño de la investigación es no experimental, ya que las variables no serán manipuladas de forma deliberada. En cambio, se observarán tal como se presentan en la realidad de la Sexta Brigada Blindada. Este tipo de diseño es adecuado cuando se desea estudiar fenómenos naturales en entornos institucionales donde la modificación de variables no es viable ni ética.

Asimismo, el diseño fue transeccional o transversal, dado que la recolección de datos se realizará en un único momento temporal. La fotografía del estado de la cultura organizacional y de la toma de decisiones permitirá caracterizar la situación actual de la unidad sin necesidad de un seguimiento prolongado.

Finalmente, el diseño es correlacional, lo cual implica que se medirán ambas variables para determinar la relación entre ellas. Este diseño integra adecuadamente las metas del estudio: describir, medir e identificar correlaciones.

### **3.5 Población, Muestra y Muestreo**

La población total estuvo conformada por 495 efectivos militares de la Sexta Brigada Blindada, incluyendo oficiales, técnicos, suboficiales y personal de tropa. Para definir la muestra final, fue necesario aplicar una serie de criterios de exclusión que permitieran trabajar únicamente con personal que tuviera estabilidad, experiencia y participación activa en procesos vinculados tanto a la cultura organizacional como a la toma de decisiones dentro de la unidad.

#### **3.5.1 Criterios de exclusión empleados**

A continuación, se detallan los criterios aplicados, junto con la definición sintetizada que explica por qué cada uno permitió excluir personal de la población inicial:

**Tabla 1***Criterios de exclusión y su definición*

<b>Criterio de Exclusión</b>	<b>Definición Sintetizada</b>
<b>Permanencia mínima de 2 años</b>	Se excluyó a quienes tenían poco tiempo en la Brigada y aún no conocían bien su cultura y forma de trabajo.
<b>Sin sanciones en los últimos 2 años</b>	Se descartó al personal con sanciones recientes para asegurar estabilidad de conducta.
<b>Capacitación en liderazgo y gestión</b>	Se excluyó a quienes no contaban con cursos básicos de liderazgo o procesos administrativos.
<b>Funciones vinculadas a mando o coordinación</b>	Se retiró de la selección a quienes realizaban solo tareas operativas sin participación en decisiones.
<b>Disponibilidad para participar</b>	Se excluyó a quienes no podían participar por servicios, comisiones o guardias.

*Nota.* Selección basada en requisitos mínimos para asegurar participación adecuada.

Al aplicar estos criterios, la población inicial de 495 efectivos se fue reduciendo hasta quedar solo con quienes cumplían las condiciones mínimas de permanencia, conducta, formación y participación en procesos de mando. Arias (2020) resalta que este tipo de selección intencional es especialmente útil en instituciones donde el acceso al personal depende de factores jerárquicos y administrativos. Siguiendo esta lógica, se obtuvo la muestra final utilizada en el estudio.

**Tabla 2***Muestra de estudio a partir de criterios de exclusión*

<b>Criterio</b>	<b>Personal evaluado</b>	<b>Cantidad que cumple</b>
Permanencia mínima de 2 años	495	185
Sin sanciones en los últimos 2 años	185	160
Capacitación en liderazgo y gestión	160	120
Funciones vinculadas a mando o coordinación	120	75
Disponibilidad para participar	75	40
<b>Total de muestra seleccionada</b>	—	<b>40</b>

*Nota.* Tabla elaborada según criterios aplicados para depurar la muestra.

La muestra fue no probabilística por conveniencia y quedó constituida por 40 encuestados, seleccionados en función de la disponibilidad del personal considerando horarios, servicios y actividades orgánicas de la Brigada. Arias (2020) explica que este tipo de muestra es adecuada cuando el acceso está condicionado por factores institucionales, como suele ocurrir en organizaciones militares donde la disponibilidad del personal depende directamente de su función operativa.

Además, se procuró incluir participantes de distintos niveles jerárquicos para asegurar una representación equilibrada de la unidad. Esto permitió obtener una visión más completa de la relación entre las variables estudiadas y entender cómo se manifiestan en diferentes escalas de mando.

### **3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

La recolección de datos se realizó mediante la técnica de encuesta, adecuada para obtener información estandarizada sobre percepciones y comportamientos del personal militar respecto a las variables estudiadas. Para ello se emplearán dos cuestionarios estructurados con escala Likert de 5 puntos: el primero, referido a la cultura organizacional, adaptado del Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (2022), medirá dimensiones como valores compartidos, comunicación organizacional, liderazgo institucional, clima organizacional y trabajo en equipo; el segundo, correspondiente a la toma de decisiones, se fundamenta en los aportes de (Vroom y Jago, 2017; Simon, 1997; Yukl, 2020), evaluando el estilo de decisión, la oportunidad decisional, la participación del personal, la eficacia de la decisión y la comunicación de las órdenes. Ambos instrumentos serán sometidos a validez de contenido mediante juicio de expertos militares y académicos, y su confiabilidad se determinará mediante el coeficiente alfa de Cronbach, para lo cual se aplicará una prueba piloto a un grupo reducido de participantes. La integración de estos instrumentos permitirá obtener datos precisos y comparables para analizar la relación entre cultura organizacional y toma de decisiones dentro de la Sexta Brigada Blindada.

### **3.7 Técnica de Procesamiento y Análisis de Datos**

El procesamiento y análisis de los datos se realizó utilizando el software estadístico SPSS versión 26, mediante el cual se organizará, codificará y sistematizará la información obtenida de los cuestionarios aplicados. En primer lugar, se ejecutará un análisis descriptivo que incluirá frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar para caracterizar los niveles de cultura organizacional y toma de decisiones. Posteriormente, se aplicaron pruebas de normalidad, específicamente Shapiro-Wilk debido al tamaño esperado de la muestra ( $50 > n$ ), con el fin de determinar si los datos presentan distribución paramétrica o no paramétrica. Según los resultados de normalidad, se usará el coeficiente de correlación de Pearson cuando los datos sean paramétricos. Si los datos no tienen una distribución normal, se usará el coeficiente de Spearman. Así se podrá revisar la hipótesis general y las hipótesis específicas sobre la relación entre las dos variables. Este proceso sirve para hacer un análisis claro y directo sobre lo que hace la Sexta Brigada Blindada. El análisis usa datos estadísticos para que los resultados tengan validez.

### **3.8 Aspectos Éticos**

La investigación fue confidencial y voluntaria. La investigación cuidó la identidad de las personas y la información de las personas. La investigación respetó a la institución. Las encuestas fueron anónimas. Las encuestas no pidieron datos personales del personal militar. Por eso, las respuestas no tendrán consecuencias administrativas, disciplinarias o laborales. La participación fue completamente voluntaria y se informó a los encuestados sobre los objetivos del estudio, el uso académico de los resultados y su derecho a retirarse en cualquier momento. Asimismo, el desarrollo de la investigación se realizará con autorización formal del Comando de la Sexta Brigada Blindada, respetando las normas internas, la jerarquía y los protocolos de seguridad institucional. Finalmente, se garantizará la integridad científica del proceso, evitando cualquier manipulación de datos, distorsión de resultados o prácticas que vulneren la ética profesional y académica establecida por la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### 4.1 Análisis Descriptivo

#### 4.1.1. Resultados en base al Objetivo General.

En base al primer objetivo general: analizar la relación entre la cultura organizacional y la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú en Tacna, 2025

**Tabla 3**

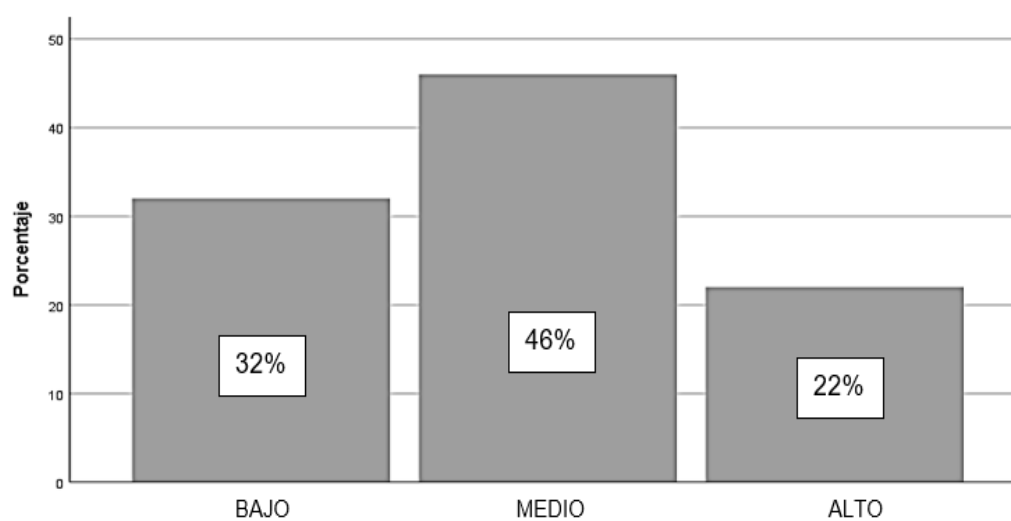
*Encuestados en relación a los niveles alcanzados en cultura organizacional*

Cultura organizacional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	13	32 %	32,0	32 %
Medio	19	46 %	46 %	78 %
Alto	8	22 %	22 %	100 %
Total	40	100 %	100 %	

*Nota.* Elaboración propia

**Figura 1**

*Análisis de la variable cultura organizacional*



*Nota.* Elaboración propia en función a la tabla 1.

**Interpretación.** Al analizar los resultados presentados en la Tabla 1, se observa que la mayor parte del personal encuestado, equivalente al 46%, considera que la cultura organizacional se encuentra en un nivel medio, lo que muestra que este es el grupo predominante dentro de la muestra. Asimismo, un 32% percibe que el nivel es bajo, mientras que solo un 22% lo ubica como alto, siendo este último el porcentaje más reducido. Esta distribución permite apreciar que la cultura organizacional es reconocida principalmente en niveles intermedios, con una presencia todavía limitada en los niveles más altos.

La Figura 1 complementa esta información al mostrar de manera visual estas mismas proporciones, donde se distingue claramente la mayor altura de la barra correspondiente al nivel medio, seguida por la del nivel bajo y finalmente la del nivel alto. El gráfico facilita comprender de forma rápida cómo se concentran las percepciones del personal y confirma la tendencia observada en la tabla, evidenciando que los niveles medio y bajo agrupan a la mayoría de encuestados.

#### **4.1.2. Resultados en base al Objetivo específico 1**

En base al primer objetivo específico 1: determinar la relación entre la cultura organizacional y los estilos de toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú en Tacna, 2025.

**Tabla 4**

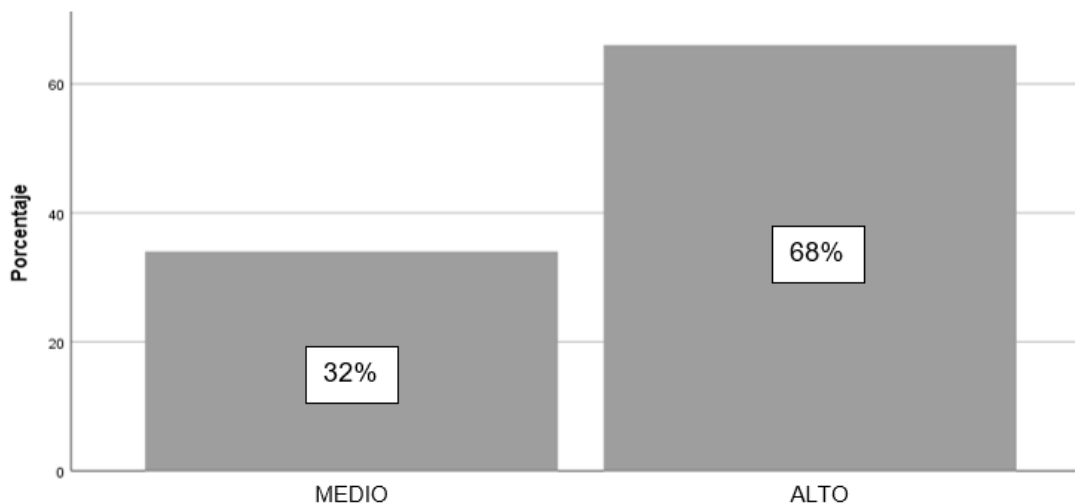
*Encuestados en relación a los niveles alcanzados en estilos de toma de decisiones*

<b>Estilos de toma de decisiones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Medio	11	32 %	32 %	32 %
Alto	29	68 %	68 %	100 %
Total	40	100 %	100 %	

Nota: Elaboración propia

**Figura 2**

*Análisis de la dimensión Estilos de toma de decisiones*



*Nota.* Elaboración propia en función a la tabla 2.

**Interpretación.** De la tabla 2, se muestra la distribución de los niveles de estilos de toma de decisiones, donde los resultados indican que el 68% del personal se ubica en un nivel alto, mientras que el 32% se ubica en un nivel medio. Esto refleja una tendencia favorable en el desarrollo de estilos de decisión estructurados, reflexivos y orientados al análisis dentro de la gran unidad. Los datos revelan que el personal militar presenta estilos de toma de decisiones predominantemente altos, lo que constituye un indicador positivo.

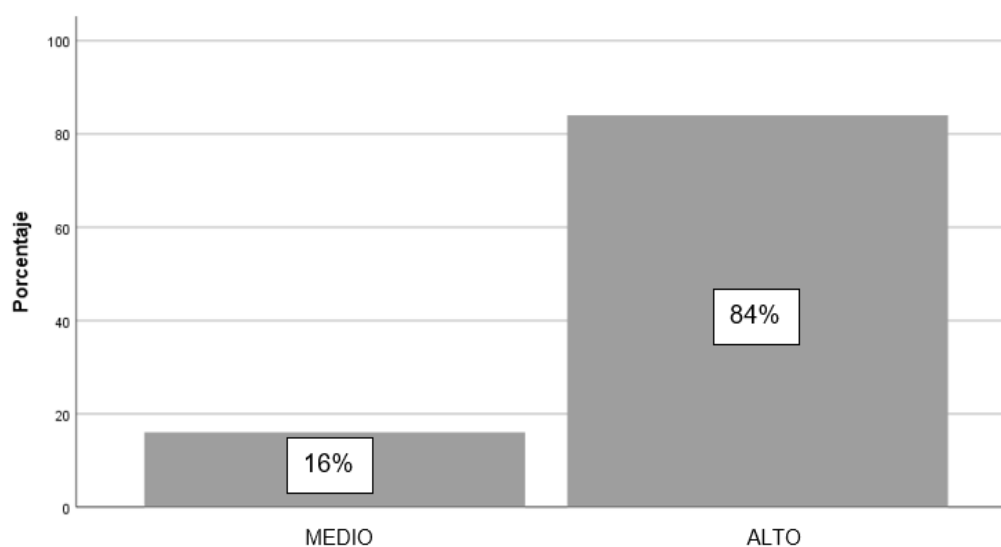
En la figura 2 se puede observar que la mayoría de los encuestados (68%), considera que los oficiales tienen un nivel alto en estilos de toma de decisiones, mientras que un 32% considera que tienen un nivel medio.

#### **4.1.3. Resultados en base al Objetivo específico 2**

En base al primer objetivo específico 2: determinar la relación entre la cultura organizacional y el proceso racional en la toma de decisiones del personal de la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, Tacna, 2025.

**Tabla 5***Encuestados en relación a los niveles alcanzados en proceso racional*

Proceso racional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Medio	8	16 %	16 %	16 %
alto	32	84 %	84 %	100 %
Total	40	100 %	100 %	

*Nota.* Elaboración propia**Figura 3***Análisis de la dimensión proceso racional**Nota.* Elaboración propia en función a la tabla 3.

**Interpretación.** De la tabla 3, observamos que el 84% de los encuestados piensan que el proceso racional en la toma de decisiones está en un nivel alto, mientras que el 16% piensa que se encuentra en un nivel medio. Estos datos permiten concluir que el personal militar presenta una marcada tendencia a utilizar procedimientos lógicos, analíticos y fundamentados para la toma de decisiones.

En la figura 3 se puede observar que la mayoría de los encuestados (84%), considera que los oficiales tienen un nivel alto en el proceso racional, mientras que un 16% considera que tienen un nivel medio.

#### 4.1.4. Resultados en base al Objetivo específico 3

En base al primer objetivo específico 3: determinar la relación entre la cultura organizacional y los niveles de participación y jerarquía en el proceso de toma de decisiones del personal de la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, Tacna, 2025.

**Tabla 6**

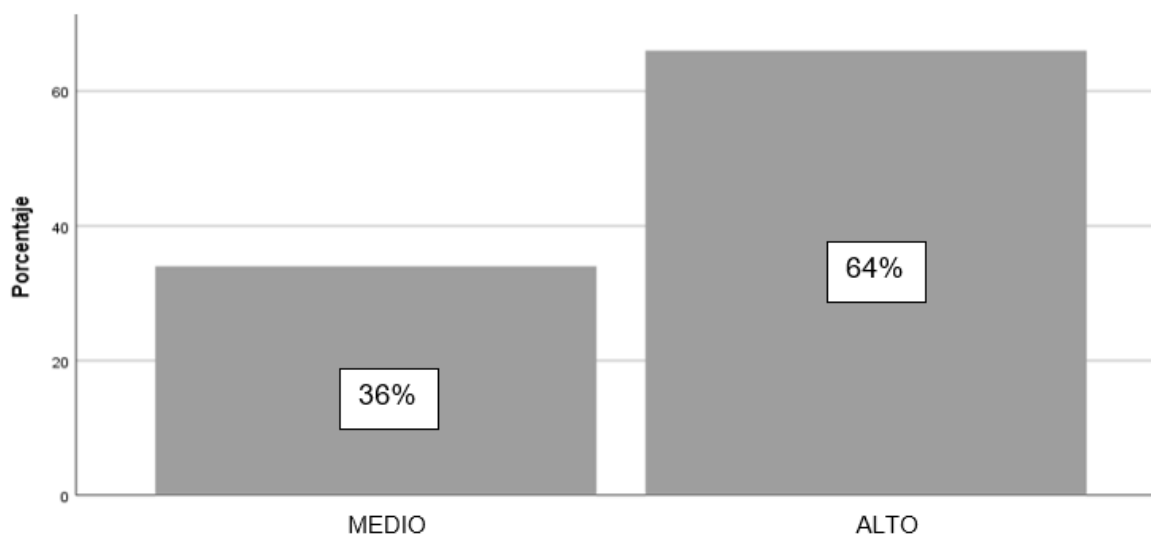
*Encuestados en relación a los niveles alcanzados en participación y jerarquía*

Participación y jerarquía	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Medio	13	36 %	36 %	36 %
alto	27	64 %	64 %	100 %
Total	40	100 %	100 %	

*Nota.* Elaboración propia

**Figura 4**

*Análisis de la dimensión participación y jerarquía*



*Nota.* Elaboración propia en función a la tabla 4

**Interpretación.** De la tabla 4, se observa que el 64% de los encuestados piensan que la participación y jerarquía están en un nivel alto, y el 36% piensa que están en un nivel medio. Estos datos indican que predomina un modelo de toma de decisiones donde existe una participación controlada pero activa, enmarcada dentro de una estructura jerárquica pero activa.

En la figura 4 se puede observar que la mayoría de los encuestados (64%), considera que los oficiales tienen un nivel alto en participación y jerarquía, mientras que un 36% considera que tienen un nivel medio.

#### 4.1.5. Resultados en base al Objetivo específico 4

En base al primer objetivo específico 4: determinar la relación entre la cultura organizacional y la eficacia en las decisiones del personal de la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, Tacna, 2025.

**Tabla 7**

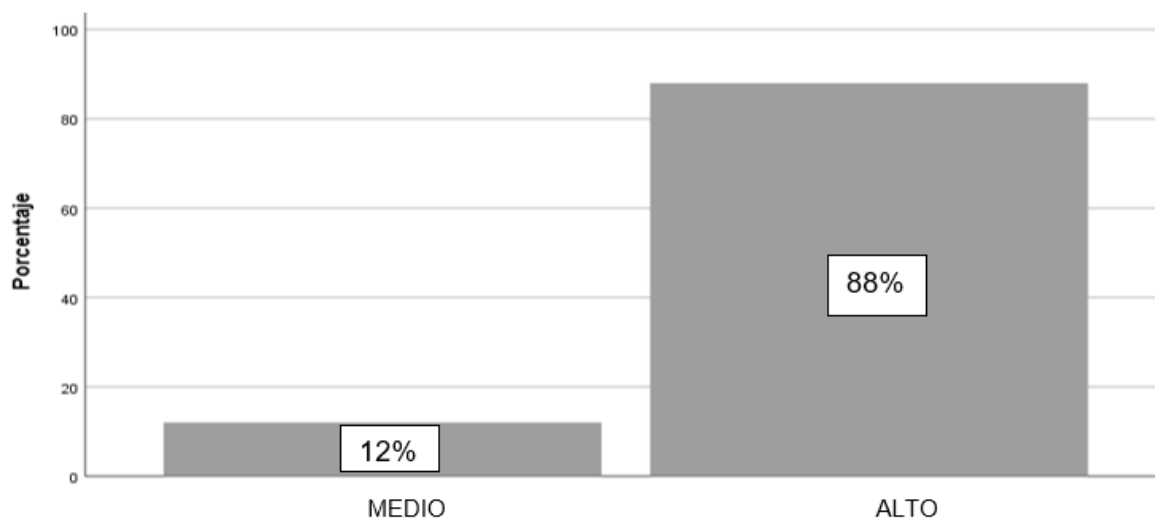
*Encuestados en relación a los niveles alcanzados en eficacia de las decisiones*

Eficacia de las decisiones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Medio	4	12 %	12 %	12 %
alto	36	88 %	88 %	100 %
Total	40	100 %	100 %	

*Nota.* Elaboración propia

**Figura 5**

*Análisis de la dimensión eficacia en las decisiones*



*Nota.* Elaboración propia en función a la tabla 5

**Interpretación.** De la tabla 5, se observa que el 88% de los encuestados presenta un nivel alto en eficacia de las decisiones, mientras que solo el 12% se ubica en un nivel medio. El porcentaje acumulado refleja que la totalidad de los encuestados alcanza niveles

medio y alto, evidenciando un desempeño general robusto en la capacidad para tomar decisiones oportunas y alineadas con los objetivos institucionales.

En la figura 5, se puede observar que la mayoría de los encuestados (88%), considera que los oficiales tienen un nivel alto en eficacia de las decisiones, mientras que un 12% considera que tienen un nivel medio.

## **4.2 Análisis Inferencial**

El análisis inferencial es una etapa del procesamiento estadístico que permite establecer relaciones, diferencias o asociaciones entre variables, con el propósito de generalizar los resultados obtenidos de una muestra hacia toda la población. Según Hernández y Mendoza (2018), este tipo de análisis busca ir más allá de la descripción de los datos, proporcionando evidencia empírica que sustente o refute las hipótesis formuladas. De acuerdo con Bernal (2016), el análisis inferencial utiliza procedimientos estadísticos que posibilitan determinar el grado de relación existente entre dos o más variables y estimar la probabilidad de que los resultados observados se deban al azar.

### **4.2.1 Contrastación de la Hipótesis General**

#### ***Paso 1. Planteamiento de hipótesis***

**HG<sub>a</sub>**: Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú en Tacna, 2025.

**HG<sub>0</sub>**: No existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú en Tacna, 2025.

#### ***Paso 2. Nivel de significancia***

Se estableció un nivel de significancia de 0.05.

#### ***Paso 3. Cálculo del estadístico de correlación***

Para contrastar la hipótesis general se empleó el coeficiente de correlación de Spearman, debido a que los datos no cumplieron el supuesto de normalidad según la prueba de Shapiro-Wilk.

**Tabla 8***Prueba de normalidad*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	GI	Sig.
Cultura organizacional	,935	40	,010
Toma de decisiones	,886	40	,000

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 9***Correlación de la Hipótesis General*

			Cultura organizacional	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,675
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,675	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

**Interpretación:**

El valor del coeficiente de correlación ( $\rho=0.675$ ) indica una relación significativa, positiva y de intensidad moderada-alta entre la cultura organizacional y la toma de decisiones. Esto confirma estadísticamente que la cultura organizacional es un factor determinante para mejorar la calidad del proceso decisonal dentro de la institución. El valor de significancia ( $p=0.000$ ) es menor al nivel común de significancia ( $\alpha=0.05$ ). Esto implica que la relación observada es estadísticamente significativa, es decir, hay suficiente evidencia para afirmar que la cultura organizacional y la toma de decisiones están correlacionados en la población estudiada.

**Paso 4. Regla de decisión**

Si el valor  $p$  es menor que 0.05, se rechaza  $H_0$ .

Si el valor  $p$  es mayor o igual que 0.05, no se rechaza  $H_0$ .

**Paso 5. Decisión estadística**

Dado que el valor de significancia obtenido fue  $p = 0.000$ , menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis general.

### **Paso 6. Conclusión**

Los resultados confirman que la cultura organizacional se relaciona de manera significativa, positiva y de intensidad moderada-alta con la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú en Tacna, 2025. La correlación alta de 0.675 indica la cultura organizacional es un factor determinante para mejorar la calidad del proceso decisional dentro de la institución.

#### **4.2.2 Contrastación de la Hipótesis Específica 1**

##### **Paso 1. Planteamiento de hipótesis**

**HE1<sub>a</sub>**: Existe una relación alta entre la cultura organizacional y los estilos de toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú en Tacna, 2025.

**HE1<sub>0</sub>**: No existe una relación alta entre la cultura organizacional y los estilos de toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú en Tacna, 2025.

##### **Paso 2. Nivel de significancia**

Se estableció un nivel de significancia de 0.05.

##### **Paso 3. Cálculo del estadístico de correlación**

Para contrastar la hipótesis general se empleó el coeficiente de correlación de Spearman, debido a que los datos no cumplieron el supuesto de normalidad según la prueba de Shapiro-Wilk.

**Tabla 10**

*Prueba de normalidad*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	GI	Sig.
Cultura organizacional	,876	40	,000
Valores y creencias compartidas	,743	40	,000

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 11**

*Correlación de la Hipótesis Específica 1*

			Cultura organizacional	Estilos de toma de decisiones
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,635
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Estilos de toma de decisiones	Coeficiente de correlación	,635	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

**Interpretación:** El coeficiente de correlación Rho de Spearman entre la cultura organizacional y los estilos de toma de decisiones es (0.635), con un valor de significancia bilateral de ( $p = 0.000$ ), indica una correlación positiva alta. Esto significa que, a medida que los niveles de cultura organizacional aumentan dentro de la Sexta Brigada Blindada, también se fortalecen o mejoran los estilos de toma de decisiones del personal militar.

**Paso 4. Regla de decisión**

Si el valor  $p$  es menor que 0.05, se rechaza  $H_0$ .

Si el valor  $p$  es mayor o igual que 0.05, no se rechaza  $H_0$ .

**Paso 5. Decisión estadística**

Dado que el valor de significancia obtenido fue  $p = 0.000$ , menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis específica 1.

**Paso 6. Conclusión**

Los resultados confirman que la cultura organizacional se relaciona de manera positiva alta con los estilos de toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú en Tacna, 2025. La correlación alta de 0.635 indica que la cultura organizacional es un factor determinante para mejorar los estilos de toma de decisiones.

**4.2.3 Contrastación de la Hipótesis Específica 2**

**Paso 1. Planteamiento de hipótesis**

**HE2a:** La cultura organizacional tiene una relación directa y positiva con el proceso racional en la toma de decisiones del personal de la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, Tacna, 2025.

**HE2o:** La cultura organizacional no tiene una relación directa y positiva con el proceso racional en la toma de decisiones del personal de la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, Tacna, 2025.

**Paso 2. Nivel de significancia**

Se estableció un nivel de significancia de 0.05.

### **Paso 3. Cálculo del estadístico de correlación**

Para contrastar la hipótesis general se empleó el coeficiente de correlación de Spearman, debido a que los datos no cumplieron el supuesto de normalidad según la prueba de Shapiro-Wilk.

**Tabla 12**

*Prueba de normalidad*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	GI	Sig.
Cultura organizacional	,877	40	,001
Proceso racional	,913	40	,000

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 13**

*Correlación de la Hipótesis Específica 2*

			Cultura organizacional	Proceso racional
Rho de Spearman	Cultura	Coeficiente de correlación	1,000	,702
	organizacional	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Proceso racional	Coeficiente de correlación	,702	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

**Interpretación:** El valor del coeficiente de correlación ( $\rho=702$ ) indica una correlación positiva, directa y alta entre la cultura organizacional y el proceso racional en la toma de decisiones. Esto significa que, a mayor nivel de cultura organizacional percibida por el personal, mayor es el uso del enfoque racional en la toma de decisiones dentro de la Brigada. Estos resultados evidencian que una cultura organizacional sólida, caracterizada por valores compartidos, disciplina, comunicación clara y liderazgo institucional, favorece que los miembros de la Sexta Brigada Blindada adopten un proceso racional en sus decisiones, basado en el análisis de información, la evaluación objetiva de alternativas y la búsqueda de soluciones coherentes con la doctrina militar.

**Paso 4. Regla de decisión**

Si el valor  $p$  es menor que 0.05, se rechaza  $H_0$ .

Si el valor  $p$  es mayor o igual que 0.05, no se rechaza  $H_0$ .

**Paso 5. Decisión estadística**

Dado que el valor de significancia obtenido fue  $p = 0.000$ , menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis específica 2.

**Paso 6. Conclusión**

Los resultados confirman que la cultura organizacional se relaciona de manera positiva, directa y alta con el proceso racional en la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú en Tacna, 2025. La correlación alta de 0.702 indica que la cultura organizacional es un factor determinante para mejorar el proceso racional en la toma de decisiones.

**4.2.4 Contrastación de la Hipótesis Específica 3 ( $H_3$ )****Paso 1. Planteamiento de hipótesis**

**HE<sub>3a</sub>**: La cultura organizacional presenta una relación directa y positiva con el nivel de participación y jerarquía en la toma de decisiones del personal de la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, Tacna, 2025.

**HE<sub>3o</sub>**: La cultura organizacional no presenta una relación directa y positiva con el nivel de participación y jerarquía en la toma de decisiones del personal de la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, Tacna, 2025.

**Paso 2. Nivel de significancia**

Se estableció un nivel de significancia de 0.05.

**Paso 3. Cálculo del estadístico de correlación**

Para contrastar la hipótesis general se empleó el coeficiente de correlación de Spearman, debido a que los datos no cumplieron el supuesto de normalidad según la prueba de Shapiro-Wilk.

**Tabla 14***Prueba de normalidad*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.
Cultura organizacional	,877	40	,000
Participación y jerarquía	,889	40	,000

*Nota.* Elaboración propia**Tabla 15***Correlación de la Hipótesis Específica 3*

			Cultura organizacional	Participación y jerarquía
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,540
		Sig. (bilateral)	.	,003
		N	40	40
Rho de Spearman	Participación y jerarquía	Coefficiente de correlación	,540	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	.
		N	40	40

**Interpretación:** El análisis de correlación evidencia que existe una relación positiva y moderada entre la cultura organizacional y la dimensión participación y jerarquía en la toma de decisiones del personal de la Sexta Brigada Blindada. El coeficiente obtenido es  $p = 0.540$ , indicando que, a medida que la cultura organizacional se fortalece, también se incrementa el nivel de participación del personal dentro de un marco jerárquico formal.

#### **Paso 4. Regla de decisión**

Si el valor  $p$  es menor que 0.05, se rechaza  $H_0$ .

Si el valor  $p$  es mayor o igual que 0.05, no se rechaza  $H_0$ .

#### **Paso 5. Decisión estadística**

Dado que el valor de significancia obtenido fue  $p = 0.000$ , menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis específica 3.

#### **Paso 6. Conclusión**

Los resultados confirman que la cultura organizacional se relaciona de manera positiva y moderada con participación y jerarquía en la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú en Tacna, 2025. La correlación alta de 0.540 indica

que la cultura organizacional es un factor determinante para mejorar la participación y jerarquía en la toma de decisiones.

#### 4.2.5 *Contrastación de la Hipótesis Específica 4*

##### *Paso 1. Planteamiento de hipótesis*

**H4<sub>1</sub>**: La cultura organizacional tiene una relación directa y positiva con la eficacia en las decisiones del personal de la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, Tacna, 2025.

**H4<sub>0</sub>**: La cultura organizacional no tiene una relación directa y positiva con la eficacia en las decisiones del personal de la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, Tacna, 2025.

##### *Paso 2. Nivel de significancia*

Se estableció un nivel de significancia de 0.05.

##### *Paso 3. Cálculo del estadístico de correlación*

Para contrastar la hipótesis general se empleó el coeficiente de correlación de Spearman, debido a que los datos no cumplieron el supuesto de normalidad según la prueba de Shapiro-Wilk.

**Tabla 16**

*Prueba de normalidad*

	Estadístico	Shapiro-Wilk Gf	Sig.
Cultura organizacional	,877	40	,000
Eficacia de las decisiones	,849	40	,000

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 17**

*Correlación de la Hipótesis Específica 4*

			<b>Cultura organizacional</b>	<b>Eficacia de las decisiones</b>
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,680
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
Spearman	Eficacia de las decisiones	Coeficiente de correlación	,680	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

**Interpretación:** Los resultados muestran un coeficiente de correlación de 0.680 entre la cultura organizacional y la eficacia de las decisiones. Este valor se ubica en el rango de correlación positiva alta, lo que indica que, a medida que la cultura organizacional se fortalece, también aumenta el nivel de eficacia en las decisiones adoptadas por el personal de la Sexta Brigada Blindada. La significancia bilateral ( $p = 0.000$ ) es menor al nivel crítico de 0.05, lo cual confirma que la relación observada es estadísticamente significativa.

**Paso 4. Regla de decisión**

Si el valor  $p$  es menor que 0.05, se rechaza  $H_0$ .

Si el valor  $p$  es mayor o igual que 0.05, no se rechaza  $H_0$ .

**Paso 5. Decisión estadística**

Dado que el valor de significancia obtenido fue  $p = 0.000$ , menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis específica 4.

**Paso 6. Conclusión**

Los resultados confirman que la cultura organizacional se relaciona de manera positiva alta con la eficacia de las decisiones en la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú en Tacna, 2025. La correlación alta de 0.680 indica que la cultura organizacional es un factor determinante para mejorar la eficacia de las decisiones en la toma de decisiones.

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

**Según el objetivo general.** Se analizó la relación entre la cultura organizacional y la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú en Tacna, 2025. Los resultados muestran que hay una relación clara entre las dos variables. Cuando la cultura es fuerte y los valores los comparten todos, el liderazgo es bueno, la comunicación es clara y el ambiente institucional está bien, las decisiones en el entorno militar se toman a tiempo, son coherentes y funcionan bien. Estos resultados van en la misma línea de lo que Tapia (2023) comenta. Tapia (2023) dice que la cultura organizacional militar tiene un impacto en la cohesión interna y en la forma en que el mando funciona. Esto, a su vez, afecta la capacidad para tomar decisiones del personal. Robbins y Judge (2019) dicen que las culturas sólidas logran que las personas hagan cosas que los demás pueden esperar. Esto sirve cuando las personas tienen que decidir, sobre todo en situaciones con mucha presión. De acuerdo, Denison et al. (En 2014, algunos autores dicen que si la cultura es fuerte y la misión se entiende bien, la institución mejora. Esto ayuda a que las decisiones sigan los objetivos estratégicos. Simon (1997) dice desde el enfoque cognitivo que la racionalidad limitada baja cuando la organización tiene valores y normas claras. Estos valores y normas ayudan a cada persona que toma decisiones. Drucker (2017) dice que una decisión es buena si sigue los valores de la institución. Esto es importante en lugares jerárquicos como las Fuerzas Armadas. Vroom y Yetton (2017) dicen que los estilos de decisión dependen mucho de la estructura jerárquica y de la cultura dominante. Cameron y Quinn (2022) explican que las culturas jerárquicas suelen tener procesos de decisión ordenados. Estos procesos se hacen más fuertes cuando hay elementos de unidad que son típicos de la cultura clan. Los resultados dicen que la cultura organizacional es clave para que la Sexta Brigada Blindada tome buenas decisiones. La institución necesita algunos cambios en la cultura para mejorar el trabajo.

**En relación al objetivo específico 1.** Determinar la relación entre la cultura organizacional y los estilos de toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú en Tacna, 2025, los resultados muestran una correlación positiva alta y significativa entre ambas variables, lo cual indica que los estilos de toma de decisiones del personal militar se ven directamente condicionados por la fortaleza y cohesión de la cultura organizacional. Esto evidencia que, en la medida que existen valores institucionales claros, liderazgo coherente y normas compartidas, el personal tiende a adoptar estilos decisionales más racionales, estructurados y consistentes con la doctrina militar. Estos hallazgos concuerdan con investigaciones previas. Tapia (2023) encontró que la cultura organizacional militar influye en la forma en que los oficiales interpretan situaciones tácticas y definen cursos de acción. Asimismo, Robbins y Coulter (2018) sostienen que los estilos decisionales responden al clima y los patrones culturales que estructuran la conducta dentro de organizaciones altamente jerárquicas. Desde el sustento teórico, el modelo de Vroom y Yetton establece que los estilos de decisión están determinados por la estructura y cultura dominante, lo cual coincide con el entorno militar, donde la jerarquía y el alineamiento doctrinario moldean el comportamiento decisional. Igualmente, Mintzberg (2019) afirma que el estilo decisional es un reflejo del contexto institucional y de los valores interiorizados por el líder. Finalmente, el análisis señala que, en la Sexta Brigada Blindada, la cultura organizacional no solo orienta el “cómo se decide”, sino que también delimita el grado de autonomía, participación y adaptabilidad del personal, reafirmando que fortalecer la cultura institucional es clave para optimizar los estilos decisionales en todos los niveles del mando.

**En relación del objetivo específico 2.** Determinar la relación entre la cultura organizacional y el proceso racional en la toma de decisiones del personal de la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, Tacna, 2025. Los resultados muestran una correlación positiva alta y significativa entre la cultura organizacional y el proceso racional de toma de decisiones. Este hallazgo evidencia que, en la Sexta Brigada Blindada, una cultura institucional fortalecida, basada en valores compartidos, comunicación clara, liderazgo coherente y clima organizacional adecuado, facilita la aplicación de un proceso decisional analítico, lógico y

estructurado. Estos resultados concuerdan con estudios como los de Tapia (2023) quien señala que, en contextos militares, la cohesión cultural reduce la incertidumbre del decisor y promueve análisis más rigurosos antes de seleccionar cursos de acción. De manera similar, Robbins y Judge (2019) afirman que una cultura sólida genera patrones cognitivos estables que mejoran la capacidad de evaluar información y alternativas en entornos de alta demanda. Desde las bases teóricas, Simon (1997) sostiene que la racionalidad limitada del decisor se mitiga cuando la organización posee valores y normas compartidas que orientan el análisis. Asimismo, Mintzberg (2019) indica que el modo de decisión racional depende de estructuras culturales que favorezcan la interpretación ordenada de la información. Koontz y Weihrich (2015) explican que las decisiones racionales siguen un proceso claro donde se identifica, se analiza y se elige la mejor opción. Este proceso funciona mejor cuando la cultura dentro de la institución promueve la disciplina al pensar y la claridad al expresar las ideas. Al final, el análisis crítico muestra que en la Sexta Brigada Blindada el proceso racional no se apoya solo en las habilidades de cada persona. La organización da un soporte cultural que es importante para ese proceso. Fortalecer la cultura institucional ayuda a que las personas tomen decisiones más analíticas, coherentes y efectivas en los niveles táctico y operacional.

**En relación al objetivo específico 3.** El estudio buscó ver si la cultura organizacional tiene que ver con la participación y la jerarquía cuando el personal de la Sexta Brigada Blindada toma decisiones. Los resultados mostraron que sí existe una relación positiva y significativa. Este hallazgo dice que en los ambientes militares la cultura de la institución tiene un impacto directo en cómo se organiza la participación en las decisiones. La cultura ayuda a que las personas sigan los comportamientos que respetan la jerarquía y los canales formales de comunicación. Estos resultados tienen relación con lo que dicen Vroom y Yetton (2017). Ellos señalan que los estilos para tomar decisiones dependen del clima cultural de la organización y también de lo rígida o flexible que sea la jerarquía en la organización. En instituciones castrenses, la cultura jerárquica tiende a centralizar las decisiones, aunque puede incorporar espacios de participación controlada cuando la cultura promueve confianza y comunicación efectiva. Cameron y Quinn (2022) dicen que las culturas jerárquicas tienen

procesos de decisión que son formales y con mucha estructura. Esto se ve también en la Sexta Brigada Blindada. Desde el punto de vista de la organización, Denison et al. (En 2014 dicen que el involucramiento y la consistencia cultural ayudan a que la cooperación vertical sea más fuerte, mejoran la coordinación y aumentan la legitimidad del mando. En esa línea, los resultados dicen que la participación no se enfrenta a la jerarquía. Al contrario, una cultura fuerte hace que la participación y la jerarquía vayan juntas y se complementen. La cultura organizacional muestra cuánta participación permite la estructura jerárquica. La cultura organizacional ayuda a tomar decisiones y mantiene el orden y la disciplina en el entorno militar.

**En relación al objetivo específico 4.** Analizar cómo la cultura organizacional influye en las decisiones que toma el personal de la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú en Tacna durante el año 2025 y comprobar si la cultura organizacional ayuda a que las decisiones sean más efectivas. Los resultados muestran que existe una relación directa entre la cultura organizacional y la calidad de las decisiones. Un lugar que tiene valores claros, buena unión entre las personas, liderazgo fuerte y comunicación simple ayuda a tomar buenas decisiones, a tiempo y que se adapten a los objetivos de la unidad militar. Este hallazgo es consistente con lo señalado por Denison et al. (2014), quienes aseguran que las culturas organizacionales unidas ayudan a que la institución sea más efectiva, porque dan claridad en la misión y mantienen la misma línea de acción. Robbins y Judge (2019) dicen que la cultura organizacional muestra a las personas cómo deben comportarse. La cultura organiza a las personas para que sepan qué hacer y les ayuda a decidir rápido. Esto resulta importante cuando hay presión en el trabajo, por ejemplo, en el trabajo militar. Peter Drucker (2017) menciona que una buena decisión necesita seguir los valores de la organización. En el entorno militar sucede lo mismo. La disciplina, la obediencia, la lealtad y la eficiencia afectan la eficacia de las operaciones. Simon (1997) dice que la racionalidad limitada de la persona que toma decisiones bajas cuando hay normas y creencias compartidas. Las normas y las creencias ayudan a que la persona tome decisiones más claras, incluso si hay presión. La información dice que cuando la Sexta Brigada Blindada mejora la cultura organizacional,

el liderazgo, la comunicación, el clima y los valores, las decisiones mejoran. Esto ayuda a que las personas trabajen juntas y sigan las normas siempre.

## CONCLUSIONES

**En relación con el objetivo general.** La cultura organizacional influye en cómo se toman las decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú. Existe una relación directa entre la cultura institucional y las decisiones que se toman. Cuando la cultura institucional es fuerte, las personas toman decisiones claras, coherentes y oportunas. Lo más importante del estudio es que esta relación muestra cómo los valores compartidos, la comunicación interna y el liderazgo tienen un papel directo en la forma en que el personal organiza y coordina las acciones. Aun así, el análisis permitió identificar desafíos vinculados con la necesidad de consolidar prácticas de liderazgo, fortalecer los canales de comunicación y afianzar la vivencia de los valores doctrinarios para mejorar la cohesión organizacional. También se evidencia que los principales involucrados en este proceso, desde los mandos hasta el personal subordinado, desempeñan un papel determinante en la construcción de una cultura sólida que respalde decisiones más seguras y orientadas a la misión, el estudio reconoce como limitaciones el tamaño de la muestra y el diseño no experimental, los cuales no permiten establecer causalidad absoluta, aunque sí aportan evidencia valiosa que ayuda a comprender cómo la cultura organizacional influye en la calidad de las decisiones dentro de la Sexta Brigada Blindada.

**Respecto al primer objetivo específico.** Orientado a determinar la relación entre la cultura organizacional y los estilos de toma de decisiones, los resultados estadísticos demostraron una correlación positiva alta y significativa, esto implica que una cultura institucional cohesionada favorece estilos decisionales más estructurados, consistentes y alineados con los principios doctrinarios. Lo más relevante de este hallazgo es que los patrones culturales, especialmente aquellos vinculados a la cohesión interna, la comunicación fluida y la claridad normativa, influyen directamente en la forma en que los líderes y mandos intermedios seleccionan sus estilos decisionales. Se identificó que una cultura sólida favorece estilos más reflexivos, colaborativos y orientados al análisis. Sin embargo, una de las

limitaciones es que no todas las personas ven la cultura institucional de la misma manera. Esto hace que cambie la forma en que cada uno toma decisiones. Estos desafíos hacen que sea importante reforzar las normas de la cultura para lograr que los estilos de mando en la Sexta Brigada Blindada sean iguales.

**En relación con el segundo objetivo específico.** El estudio buscó saber si la cultura organizacional se relaciona con la forma racional de tomar decisiones. Los resultados mostraron que existe una relación positiva bastante fuerte entre la cultura organizacional y el proceso racional cuando las personas toman decisiones. Se observa que los valores institucionales claros, los canales de información adecuados y una doctrina sólida ayudan al personal a analizar mejor las opciones, a revisar la información importante y a tomar decisiones más lógicas y con base. Lo más importante es tener una cultura institucional fuerte donde todos tienen los mismos valores. La disciplina y la claridad en la doctrina ayudan mucho. Esto deja que las personas tomen decisiones usando procesos claros. Así las personas pueden ver las opciones y elegir la opción que más conviene. Este resultado dice que la cultura tiene un impacto en la manera en que el personal militar actúa y en la forma en que el personal militar piensa. Pero hay problemas porque muchas veces no hay suficiente información y el trabajo puede ser muy estresante. Esto hace que tomar decisiones no siempre sea lógico. La Brigada quiere fortalecer los canales de información y los espacios de análisis para mejorar este tipo de razonamiento estructurado.

**Respecto al tercer objetivo específico.** Orientado a determinar la relación entre la cultura organizacional y los niveles de participación y jerarquía en la toma de decisiones, se halló una correlación positiva moderada y significativa, el estudio revela que, cuando la cultura institucional es coherente y sólida, los niveles jerárquicos se articulan con mayor eficiencia y se favorece la participación de actores clave en función de sus competencias. La cultura del ejército tiene un papel en la forma en que se reparte la participación en las decisiones. La comunicación en el ejército va de arriba hacia abajo y la doctrina la controla. Aunque hay espacio para la participación, sobre todo en los niveles operativos y tácticos, todavía hay límites por el carácter jerárquico de la organización. Este tema hace difícil lograr un equilibrio

entre la autoridad y el trabajo en grupo. Los resultados dicen que fortalecer las prácticas participativas puede ayudar a mejorar la calidad y la pertinencia de las decisiones. Hay que mantener la estructura jerárquica que tiene el ejercicio militar.

**En cuanto al cuarto objetivo específico.** Centrado en determinar la relación entre la cultura organizacional y la eficacia en las decisiones, se evidenció una correlación positiva alta y significativa, ello confirma que los valores compartidos, la cohesión interna y la claridad doctrinaria influyen en la capacidad del personal para adoptar decisiones oportunas, pertinentes y alineadas con la misión institucional. Algunas personas dicen que la toma de decisiones puede mejorar cuando hay programas de liderazgo, cuando las personas reciben capacitación en análisis crítico y cuando el clima laboral es mejor. Lo más importante es que los valores que comparten las personas, la disciplina de la institución, las reglas claras y el sentido de misión influyen de manera directa en la calidad de las decisiones, el momento en que se toman y la relevancia de esas decisiones. Una cultura fuerte ayuda a tomar decisiones que van de la mano con los objetivos operativos. Las personas ven el liderazgo y la comunicación de distintas formas. Estas diferencias pueden complicar la toma de decisiones para todos. Esto muestra que hace falta mejorar los aspectos culturales más importantes para que la toma de decisiones en toda la Brigada sea más clara y funcione igual para todos.

## RECOMENDACIONES

**En relación con el objetivo general.** Es bueno ir mejorando la cultura organizacional en la Sexta Brigada Blindada poco a poco. La idea es enfocar el trabajo en la comunicación interna, el liderazgo y el uso diario de los valores doctrinarios. Estos temas tienen un impacto directo en la calidad de las decisiones que toma el personal. La organización puede hacer un programa de capacitación. El programa puede tener talleres de liderazgo. Es útil poner espacios donde las personas reciban retroalimentación. Se pueden organizar actividades de integración según la doctrina militar. El comando de la brigada, la jefatura de personal y los mandos de unidad deben encargarse de hacer la implementación. Estas personas pueden guiar el proceso y también supervisar cada paso. Esta medida va a ayudar a todo el personal militar. Las personas de los niveles de comando y el personal subordinado recibirán beneficios. La medida busca un ambiente más unido y también que la toma de decisiones sea más clara y rápida. La brigada hace reportes del programa cada cierto tiempo. Los mandos envían estos reportes. Dentro de la brigada, se hacen encuestas para saber qué piensan las personas. Hay que comparar cómo toma decisiones la brigada antes y después del programa. Todo esto sirve para que la brigada mantenga y mejore su cultura organizacional.

**Respecto con el primer objetivo específico.** Es buena idea reforzar los estilos de decisión siguiendo la doctrina militar. Se pueden hacer talleres para enseñar cómo se toman decisiones en el ámbito militar. También es importante fortalecer la capacidad de análisis y la toma de decisiones en grupo cuando sea posible. La Sección de Instrucción, Entrenamiento y Doctrina va a hacer esta implementación. Esto beneficiará a los oficiales y suboficiales responsables del planeamiento y conducción de operaciones. La evaluación se realizará mediante simulaciones tácticas, ejercicios y maniobras, ejercicios de puesto de mando y retroalimentación.

**Respecto al objetivo específico 2,** se recomienda fortalecer las capacidades analíticas del personal, mejorando el proceso racional de toma de decisiones, elaborando matrices de análisis racional, estimados de situación y análisis multicriterio, para estandarizar la toma de decisiones. El Comando de la Brigada y los jefes de las unidades subordinadas tienen la responsabilidad de hacer la implementación. Los beneficiarios son las personas que toman decisiones y que necesitan procesos claros y que sigan la doctrina. La evaluación se hará con verificaciones sorpresa.

**De acuerdo con el objetivo específico 3.** La organización puede buscar formas de mejorar la comunicación y la participación de las personas. Es importante que la información llegue de manera clara y a tiempo. Los líderes deben comunicar todo al equipo y el equipo debe comunicarse con los líderes. Se pueden hacer reuniones para compartir ideas. También pueden poner buzones para recibir propuestas y abrir espacios donde las personas puedan participar de forma organizada. Los comandantes de batallón y la Sección de Personal de la gran unidad tendrán a su cargo esta responsabilidad. Los equipos de trabajo que necesitan más unión y que quieren tener claro cada rol serán los beneficiarios. La evaluación se va a hacer con encuestas internas.

**En relación con el objetivo específico 4.** Es bueno poner formas de revisar todo el tiempo si las decisiones militares funcionan bien. Se pueden usar cosas que se puedan medir, como los tiempos de respuesta, la claridad de las órdenes, si se cumplen los objetivos y la retroalimentación después de las operaciones. La responsabilidad de esta implementación corresponderá al Estado Mayor y a los comandantes de unidad. Esto beneficiará directamente la eficiencia de las operaciones y la calidad del mando. La evaluación se efectuará mediante análisis posterior a las operaciones, informes de rendimiento y lecciones aprendidas.

## **PROPUESTA PARA ENFRENTAR LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

### **Programa de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional y Optimización de la Toma de Decisiones**

#### **1. Fundamentación de la propuesta**

Los resultados de la investigación muestran que existe una relación directa, positiva y significativa entre la cultura organizacional y la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada.

Las correlaciones obtenidas, tanto a nivel general como en las dimensiones de estilos de decisión, proceso racional, participación y jerarquía y eficacia, evidencian que la solidez cultural del personal influye directamente en la calidad, rapidez y efectividad de las decisiones en el ámbito militar.

La problemática identificada se centra en:

- Necesidad de fortalecer los valores institucionales, cohesión y sentido de pertenencia.
- Brechas en el proceso racional de análisis de información para decidir.
- Limitaciones en la comunicación organizacional y niveles controlados de participación bajo jerarquía.
- Variabilidad en la eficacia decisional durante actividades administrativas y tácticas.

Por ello, se propone un programa integral orientado a reforzar la cultura organizacional e incrementar la calidad del proceso decisional militar.

#### **2. Objetivo general de la propuesta**

Implementar un programa institucional que fortalezca la cultura organizacional y optimice el proceso de toma de decisiones del personal militar, mediante acciones formativas, estructurales y de gestión, coherentes con la doctrina del Ejército del Perú y el Plan de Transformación Institucional 2030.

### **3. Componentes estratégicos de la propuesta**

#### **3.1. *Componente formativo:***

Programa de capacitación en cultura y liderazgo militar

Objetivo: fortalecer valores, cohesión, liderazgo ético y competencias decisionales.

Acciones:

- Cursos trimestrales sobre cultura organizacional, liderazgo transformacional y toma de decisiones racional.
- Talleres de análisis de casos tácticos para reforzar la racionalidad limitada y el proceso decisional militar.
- Ejercicios de simulación (wargames) con escenarios de incertidumbre.
- Formación en comunicación operativa y gestión emocional bajo presión.
- Charlas doctrinarias sobre valores institucionales, espíritu de cuerpo y ética militar.

#### **3.2. *Componente estructural***

Fortalecimiento de la comunicación y los canales jerárquicos

Objetivo: optimizar la fluidez, claridad y oportunidad de la información decisional.

Acciones:

- Implementación de protocolos estandarizados de comunicación vertical y horizontal.
- Diseño de rutas de información decisional claras desde los comandos hacia las compañías.
- Reuniones operativas semanales para retroalimentación y alineamiento cultural.
- Capacitación en comunicación descendente y ascendente según doctrina militar.
- Revisión y mejora de los sistemas internos de reporte y coordinación.

### **3.3. Componente de gestión**

Fomento de participación controlada bajo estructura de mando

Objetivo: incorporar niveles adecuados de consulta sin afectar la disciplina jerárquica.

Acciones:

- Espacios formales de consulta en decisiones administrativas (comités tácticos de evaluación).
- Aplicación del modelo Vroom–Jago en situaciones donde la participación mejora la calidad decisional.
- Incentivar la opinión técnica del personal especializado antes de decisiones clave.
- Protocolos donde el personal pueda comunicar alertas y mejoras sin romper la cadena de mando.

### **3.4. Componente operacional:**

Optimización del proceso racional de toma de decisiones

Objetivo: estandarizar el proceso analítico y fortalecer el pensamiento crítico militar.

Acciones:

- Capacitación en el Ciclo de Decisión Militar (OODA: Observar – Orientar – Decidir – Actuar).
- Instrucción formal en el Proceso Militar de Toma de Decisiones (PMTD).
- Talleres de análisis rápido con escenarios cambiantes (entorno VICA: Volátil – Incierto – Complejo – Ambiguo).
- Introducción de matrices de evaluación de riesgos y criterios objetivos de decisión.
- Revisión de casos reales donde la decisión oportuna fue crítica.

### **3.5. Componente moral-institucional**

Fortalecimiento del espíritu de cuerpo

Objetivo: reforzar los vínculos de identidad, pertenencia y cohesión.

Acciones:

- Actividades de integración militar y deportiva.
- Ceremonias institucionales que refuercen valores y tradición.
- Reconocimientos formales por desempeño, disciplina y buenas decisiones.
- Programas de bienestar psicológico y apoyo emocional para el personal.

## **4. Implementación de la propuesta**

Duración: 12 meses (renovable).

Etapas:

- Etapa 1: Diagnóstico inicial (1 mes)
- Etapa 2: Capacitación y fortalecimiento cultural (4 meses)
- Etapa 3: Implementación operativa y estructural (4 meses)
- Etapa 4: Evaluación y retroalimentación (2 meses)
- Etapa 5: Ajustes y consolidación (1 mes)

Recursos necesarios:

- Personal instructor
- Salas de capacitación
- Material doctrinario
- Equipos de simulación
- Formatos de orden y comunicación

**5. Indicadores de éxito**

- Incremento del nivel de cultura organizacional medido por encuesta institucional.
- Mejora en la claridad comunicativa entre mandos y subordinados.
- Aumento del uso correcto del proceso racional de toma de decisiones.
- Reducción de errores en decisiones administrativas u operativas.
- Mayor satisfacción y cohesión reportada por el personal militar.

**6. Conclusión de la propuesta**

La presente propuesta constituye una estrategia viable, coherente con la doctrina militar y alineada con el Plan de Transformación Institucional del Ejército 2030. Fortalece simultáneamente la cultura organizacional, la estructura de mando, las competencias decisionales y la cohesión del personal. Su implementación contribuirá directamente a mejorar la efectividad en contextos administrativos, operacionales y estratégicos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2020). *El proyecto de investigación científica* (8.ª ed.). Episteme.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). *Transformational leadership* (3rd ed.). Routledge.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2019). *Judgment in managerial decision making* (9th ed.). Wiley.  
[https://books.google.com.pe/books?id=6HP4DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=6HP4DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Bernal Torres, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (4.ª ed.). Pearson Educación.  
<https://drive.google.com/file/d/1-3wqx7vGGCn6O4FxFMPkzKwI5E4tByYXX/view>
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones: Diagnóstico y desarrollo*. Trillas.  
<https://es.scribd.com/document/386569477/El-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones-Luc-Brunet-pdf>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2022). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (5th ed.). Wiley.
- Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú [CEE-EP]. (2022). *Informe sobre cultura organizacional y liderazgo institucional*. Ministerio de Defensa del Perú.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (3.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Denison, D. R., Nieminen, L. R., & Kotrba, L. M. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161.
- Drucker, P. F. (2017). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. HarperCollins.
- Ejército del Perú. (2019). *Doctrina de liderazgo militar del Ejército del Perú*. Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú.

- Ejército del Perú. (2021). Plan de Transformación Institucional del Ejército del Perú 2030. Comando del Ejército del Perú.
- Gigerenzer, G., & Selten, R. (2020). Bounded rationality: The adaptive toolbox. MIT Press.
- Hargie, O. (2017). The handbook of communication skills (4th ed.). Routledge.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). The wisdom of teams: Creating the high-performance organization. Harvard Business Review Press.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2015). Administración: Una perspectiva global y empresarial (15.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Méndez Álvarez, C. (2018). Cultura organizacional: Diagnóstico, desarrollo y cambio (3.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Michuy Carranza, A. A. (2025). Liderazgo transformacional en el compromiso organizacional del personal militar del Ejército del Perú, 2025.
- Mintzberg, H. (2019). Managing the myths of health care. Berrett-Koehler Publishers.
- Ministerio de Defensa del Perú. (2023). Plan de Transformación Institucional del Ejército del Perú 2030. Dirección General de Política y Estrategia.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.). SAGE Publications.
- Peiró, J. M., & Prieto, F. (2017). Clima y cultura organizacional: Perspectivas y aplicaciones en la gestión del trabajo. Editorial Síntesis.
- Poma Cornejo, J. A., & Taica Bustamante, G. (2024). Cultura Organizacional y Toma de Decisiones de los Oficiales de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército Peruano, 2023.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Administración (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Comportamiento organizacional (18.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). Organizational culture and leadership (5th ed.). Wiley.

Tapia, J. (2023). Cultura organizacional y ética del liderazgo militar en el Ejército del Perú.

Revista de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú, 8(1), 25–42.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2017). *The role of the situation in leadership*. Routledge.

Yukl, G. A. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson Education.

Vilchez, H. K. P. (2025). Estilos de liderazgo y el desempeño organizacional en las instituciones militares de Lima, una revisión sistemática (2020–2025). *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 4(1), 110–133.

## ANEXO 1



## MATRIZ DE CONSISTENCIA

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

### Título: CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA SEXTA BRIGADA BLINDADA EN TACNA, 2025

Preguntas de investigación	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
<p><b>Problema general</b>  <b>PG:</b> ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú en Tacna, 2025?</p> <p><b>Problemas específicos</b>  <b>PE1:</b> ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y los estilos de toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú en Tacna, 2025?  <b>PE2:</b> ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el proceso racional en la toma de decisiones del personal de la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, Tacna, 2025?  <b>PE3:</b> ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y los niveles de participación y jerarquía en el proceso de toma de decisiones del personal de la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, Tacna, 2025?  <b>PE4:</b> ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la eficacia en las decisiones del personal de la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, Tacna, 2025?</p>	<p><b>Objetivo general</b>  <b>OG:</b> Analizar la relación entre la cultura organizacional y la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú en Tacna, 2025.</p> <p><b>Objetivos específicos</b>  <b>OE1:</b> Determinar la relación entre la cultura organizacional y los estilos de toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú en Tacna, 2025.  <b>OE2:</b> Determinar la relación entre la cultura organizacional y el proceso racional en la toma de decisiones del personal de la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, Tacna, 2025.  <b>OE3:</b> Determinar la relación entre la cultura organizacional y los niveles de participación y jerarquía en el proceso de toma de decisiones del personal de la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, Tacna, 2025.  <b>OE4:</b> Determinar la relación entre la cultura organizacional y la eficacia en las decisiones del personal de la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, Tacna, 2025</p>	<p><b>Hipótesis General</b>  <b>HG:</b> Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú en Tacna, 2025.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b>  <b>HE1:</b> Existe una relación alta entre la cultura organizacional y los estilos de toma de decisiones en la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú en Tacna, 2025.  <b>HE2:</b> La cultura organizacional tiene una relación directa y positiva con el proceso racional en la toma de decisiones del personal de la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, Tacna, 2025.  <b>HE3:</b> La cultura organizacional presenta una relación directa y positiva con el nivel de participación y jerarquía en la toma de decisiones del personal de la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, Tacna, 2025.  <b>HE4:</b> La cultura organizacional tiene una relación directa y positiva con la eficacia en las decisiones del personal de la Sexta Brigada Blindada del Ejército del Perú, Tacna, 2025</p>	<p><b>Variable 1</b>  <b>Cultura organizacional</b></p> <p><b>Dimensiones</b>            -Valores y creencias compartidas            -Comunicación organizacional            -Liderazgo institucional            -Clima organizacional</p> <p><b>Variable 2</b>  <b>Toma de decisiones</b></p> <p><b>Dimensiones</b>            -Estilos de toma de decisiones            -Proceso racional            -Nivel de participación y jerarquía            -Eficacia de las decisiones.</p>	<p><b>Enfoque:</b>            Cuantitativo</p> <p><b>Tipo:</b>            Básico</p> <p><b>Nivel:</b>            Correlacional</p> <p><b>Diseño de investigación:</b>            No experimental transversal</p> <p><b>Población:</b>            495 efectivos Personal militar de la Sexta Brigada Blindada</p> <p><b>Muestra:</b>            No probabilística por conveniencia            40 encuestados</p> <p><b>Técnica:</b>            La encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b>            El cuestionario</p>

## ANEXO 2



## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

### Matriz de Operacionalización de las Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	ESCALA DE VALORES	NIVELES Y RANGOS	TIPO DE VARIABLE ESTADÍSTICA
<b>Cultura organizacional</b>	Valores y creencias compartidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de identificación con la misión institucional.</li> <li>- Coherencia entre valores militares y conducta cotidiana.</li> <li>- Compromiso con los principios éticos de la unidad.</li> <li>- Cumplimiento voluntario de normas y deberes institucionales.</li> </ul>	Ítems 1–4	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Neutral 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo	Bajo Medio Alto	Ordinal
	Comunicación organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Claridad en la transmisión de órdenes.</li> <li>- Fluidez del flujo de información ascendente y descendente.</li> <li>- Disponibilidad y calidad de la retroalimentación interna.</li> <li>- Oportunidad en la entrega de mensajes y directrices.</li> </ul>	Ítems 5–8	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Neutral 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo	Bajo Medio Alto	Ordinal
	Liderazgo institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejemplo ético demostrado por los líderes.</li> <li>- Apoyo y orientación proporcionada al personal.</li> <li>- Nivel de motivación fomentado por el mando.</li> <li>- Enfoque del liderazgo hacia el logro de la misión.</li> </ul>	Ítems 9–12	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Neutral 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo	Bajo Medio Alto	Ordinal

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	ESCALA DE VALORES	NIVELES Y RANGOS	TIPO DE VARIABLE ESTADÍSTICA
	Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de confianza entre miembros de la unidad.</li> <li>- Grado de cooperación interna.</li> <li>- Respeto demostrado en las interacciones laborales.</li> <li>- Percepción de armonía y cohesión en el ambiente de trabajo.</li> </ul>	Ítems 13–16	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Neutral 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo	Bajo Medio Alto	Ordinal
Toma de decisiones	Estilos de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso del análisis y evidencia en las decisiones.</li> <li>- Orden y estructura del estilo decisional.</li> <li>- Adecuación a la misión y objetivos.</li> <li>- Respeto a la jerarquía durante el proceso de decisión.</li> </ul>	Ítems 17–20	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Neutral 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo	Bajo Medio Alto	Ordinal
	Proceso racional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Claridad en la definición del problema.</li> <li>- Calidad de la información analizada.</li> <li>- Evaluación comparativa de alternativas.</li> <li>- Selección fundamentada de la alternativa más adecuada.</li> </ul>	Ítems 21–24	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Neutral 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo	Bajo Medio Alto	Ordinal
	Niveles de participación y jerarquía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidades de consulta al personal subordinado.</li> <li>- Inclusión de aportes del equipo en decisiones no urgentes.</li> <li>- Respeto estricto a la cadena de mando.</li> <li>- Coordinación adecuada entre niveles jerárquicos.</li> </ul>	Ítems 25–28	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Neutral 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo	Bajo Medio Alto	Ordinal

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	ESCALA DE VALORES	NIVELES Y RANGOS	TIPO DE VARIABLE ESTADÍSTICA
	Eficacia de las decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de los objetivos establecidos.</li> <li>- Resultados operativos obtenidos tras la decisión.</li> <li>- Rapidez y oportunidad en la ejecución.</li> <li>- Impacto positivo en la eficiencia de la unidad.</li> </ul>	Ítems 28–32	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Neutral 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo	Bajo Medio Alto	Ordinal

## ANEXO 3



## FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

## Ficha técnica del instrumento

<b>Denominación del instrumento</b>	Cuestionario de Cultura Organizacional y Toma de Decisiones
<b>Autor original</b>	Cameron & Quinn (cultura organizacional, Modelo de Valores en Competencia); Vroom & Jago (estilo decisional); Simon (racionalidad limitada); Yukl (eficacia y liderazgo en decisiones)
<b>Autor de adaptación</b>	Richard Ernesto Ignacio Rodriguez
<b>Año de elaboración</b>	2025
<b>Dimensiones</b>	<p><b>Variable 1: Cultura Organizacional</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valores y creencias compartidas</li> <li>2. Comunicación organizacional</li> <li>3. Liderazgo institucional</li> <li>4. Clima organizacional</li> </ol> <p><b>Variable 2: Toma de Decisiones</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estilo de toma de decisiones</li> <li>2. Proceso racional</li> <li>3. Participación y jerarquía</li> <li>4. eficacia de las decisiones</li> </ol>
<b>Objetivo</b>	Medir los niveles de cultura organizacional y los estilos/procesos de toma de decisiones del personal militar de la Sexta Brigada Blindada, con el fin de analizar la relación entre ambas variables.
<b>Administración</b>	Aplicación colectiva e individual, de manera presencial, en formato papel o digital supervisado; autoadministrado con instrucciones previas.
<b>Duración aproximada</b>	Entre 12 y 18 minutos, según el ritmo del evaluado.
<b>N° ítems</b>	40 ítems en total (20 por cada variable, distribuido proporcionalmente entre dimensiones).
<b>Descripción</b>	Instrumento estructurado tipo Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo ... 5 = Totalmente de acuerdo), compuesto por afirmaciones que evalúan percepciones del personal sobre la cultura institucional y la calidad del proceso decisional en su unidad.
<b>Adaptación</b>	El cuestionario se adaptó al contexto militar peruano, ajustando terminología, ejemplos y formulación de ítems sin alterar la estructura conceptual de los autores originales. La adaptación fue revisada por expertos en ciencias militares y comportamiento organizacional.
<b>Validez</b>	Validez de contenido mediante juicio de <b>tres expertos</b> . Se evaluó coherencia, pertinencia y claridad de ítems.
<b>Confiabilidad</b>	Se utilizará el coeficiente <b>alfa de Cronbach</b> . Se espera obtener $\geq 0.80$ para cada variable. Se realizará una prueba piloto con 15 participantes.

## ANEXO 4



## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

JUICIO DE EXPERTOS

INFORMACIÓN DEL ESPECIALISTA:

Apellidos y nombres del juez	PEYES CARRASCO CEBAR AUGUSTO
Profesión	MILITAR
Especialidad	TENIENTE CORNEL DE COMUNICACIONES
Grado Académico	MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES
Años de experiencia en temática	14 AÑOS
Institución donde labora	EJERCITO DEL PERU
Cargo que desempeña actualmente	JEFE DE LA SECCION LOGISTICA DE LA 6ª BRIGADA BLINDADA
INFORMACIÓN DEL INVESTIGADOR	
Título de la Investigación	CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA SEXTA BRIGADA BLINDADA EN TACNA, 2025
Línea de investigación	Liderazgo Y Toma De Decisiones
Autor de la investigación	RICHARD IGNACIO RODRIGUEZ
Nombre del instrumento	ENCUESTA

Para efectos de la evaluación de los ítems del instrumento:

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

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

Nº	ÍTEMS	Claridad		Coherencia		Importancia		Pertinencia		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	En mi unidad, los valores institucionales (honor, disciplina, lealtad) se practican de manera coherente.	X		X		X		X		
2	Las decisiones del personal reflejan los valores y principios del Ejército del Perú.	X		X		X		X		
3	Me siento identificado con los valores institucionales que promueve la Brigada.	X		X		X		X		
4	Los valores compartidos orientan mi conducta dentro de la unidad.	X		X		X		X		
5	Las órdenes se transmiten de manera clara y comprensible en mi unidad.	X		X		X		X		

N°	ÍTEMES	Claridad		Coherencia		Importancia		Pertinencia		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
6	La información importante circula oportunamente entre los diferentes niveles jerárquicos.	X		X		X		X		
7	Recibo retroalimentación clara sobre mis tareas y desempeño.	X		X		X		X		
8	La comunicación entre superiores y subordinados se realiza con respeto y precisión.	X		X		X		X		
9	Los superiores muestran un liderazgo basado en el ejemplo y la integridad.	X		X		X		X		
10	Los comandantes motivan al personal a cumplir la misión con compromiso.	X		X		X		X		
11	El liderazgo en mi unidad fomenta la confianza y el respeto mutuo	X		X		X		X		
12	Los líderes comunican claramente las prioridades y objetivos institucionales.	X		X		X		X		
13	El ambiente de trabajo en la unidad es respetuoso y ordenado.	X		X		X		X		
14	Existe cooperación entre los miembros de mi equipo.	X		X		X		X		
15	Me siento motivado para cumplir con mis funciones asignadas.	X		X		X		X		
16	La relación entre superiores y subordinados es adecuada y profesional.	X		X		X		X		
17	En mi unidad existe un alto nivel de colaboración para cumplir la misión.	X		X		X		X		
18	Los miembros del equipo comparten información y apoyo cuando es necesario.	X		X		X		X		
19	El trabajo conjunto facilita la ejecución eficiente de las tareas operacionales.	X		X		X		X		
20	Me siento parte importante del equipo con el que trabajo diariamente.	X		X		X		X		

N°	ITEMS	Claridad		Coherencia		Importancia		Pertinencia		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
21	En mi unidad se toman decisiones basadas en el análisis y la evidencia disponible.	X		X		X		X		
22	Se mantiene una adecuada cadena de mando durante el proceso decisional.	X		X		X		X		
23	El estilo de decisión predominante es ordenado, estructurado y orientado a la misión.	X		X		X		X		
24	Las decisiones se adoptan respetando la jerarquía establecida.	X		X		X		X		
25	Antes de decidir, se analiza claramente el problema a resolver.	X		X		X		X		
26	Se consideran varias alternativas antes de elegir una acción.	X		X		X		X		
27	Se evalúan riesgos y consecuencias de las alternativas.	X		X		X		X		
28	Las decisiones se fundamentan en información confiable.	X		X		X		X		
29	Cuando corresponde, se consulta a los niveles subordinados para apoyar la decisión.	X		X		X		X		
30	Mi opinión es considerada en decisiones que afectan mi trabajo.	X		X		X		X		
31	La participación no afecta la disciplina ni la cadena de mando.	X		X		X		X		
32	El equipo puede aportar ideas útiles cuando el contexto lo permite.	X		X		X		X		
33	Las decisiones se toman en el momento adecuado para maximizar su impacto.	X		X		X		X		
34	El comando anticipa situaciones y decide antes de que surjan problemas mayores.	X		X		X		X		
35	Las órdenes se emiten sin retrasos cuando la situación lo exige.	X		X		X		X		
36	Se actúa con rapidez cuando la operación requiere inmediatez.	X		X		X		X		
37	Las decisiones adoptadas se comunican con claridad y precisión.	X		X		X		X		
38	Las instrucciones operacionales son entendidas por todos los implicados.	X		X		X		X		
39	Existe retroalimentación para confirmar que la decisión fue comprendida.	X		X		X		X		
40	La transmisión de órdenes es ordenada, rápida y efectiva.	X		X		X		X		

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

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

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

*REYES CANASCO CESAR AUGUSTO*

  
FIRMA DEL JUEZ VALIDADOR

- O válido \_\_\_\_\_  
O válido, luego de corregir las observaciones indicadas \_\_\_\_\_,  
O no es válido \_\_\_\_\_ para su administración.

## JUICIO DE EXPERTOS

## INFORMACIÓN DEL ESPECIALISTA:

Apellidos y nombres del juez	ROHAN AIDIANA DENNIS ALEXANDER
Profesión	MILITAR
Especialidad	TENIENTE CORONEL DE CABALLERÍA
Grado Académico	MAESTRO EN CIENCIAS HUMANAS
Años de experiencia en temática	6 AÑOS
Institución donde labora	EJERCITO DEL PERU
Cargo que desempeña actualmente	COMANDANTE DEL REGIMIENTO CABALLERÍA BUNDAO N° 17
INFORMACIÓN DEL INVESTIGADOR	
Título de la Investigación	CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA SEXTA BRIGADA BLINDADA EN TACNA, 2025
Línea de investigación	Liderazgo Y Toma De Decisiones
Autor de la investigación	RICHARD IGNACIO RODRIGUEZ
Nombre del instrumento	ENCUESTA

## Para efectos de la evaluación de los ítems del instrumento:

CRITERIOS	INDICADORES									
	Claridad		Coherencia		Importancia		Pertinencia		OBSERVACIONES	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Utiliza un lenguaje adecuado, lo que permite su comprensión con facilidad. Es decir, su sintaxis y semántica son adecuadas.					X					
Tiene relación lógica con la dimensión y el indicador que se evalúa.			X							
Es esencial, significativo que sí contribuye a entender bien el objeto de estudio.			X							
Es relevante por su estrecha relación con el propósito establecido y pertenecen a una misma dimensión.			X							

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

N°	ÍTEMS	Claridad		Coherencia		Importancia		Pertinencia		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO			
1	En mi unidad, los valores institucionales (honor, disciplina, lealtad) se practican de manera coherente.	X		X		X		X		
2	Las decisiones del personal reflejan los valores y principios del Ejército del Perú.	X		X		X		X		
3	Me siento identificado con los valores institucionales que promueve la Brigada.	X		X		X		X		
4	Los valores compartidos orientan mi conducta dentro de la unidad.	X		X		X		X		
5	Las órdenes se transmiten de manera clara y comprensible en mi unidad.	X		X		X		X		

N°	ÍTEMES	Claridad		Coherencia		Importancia		Pertinencia		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
6	La información importante circula oportunamente entre los diferentes niveles jerárquicos.	X		X		X		X		
7	Recibo retroalimentación clara sobre mis tareas y desempeño.	X		X		X		X		
8	La comunicación entre superiores y subordinados se realiza con respeto y precisión.	X		X		X		X		
9	Los superiores muestran un liderazgo basado en el ejemplo y la integridad.	X		X		X		X		
10	Los comandantes motivan al personal a cumplir la misión con compromiso.	X		X		X		X		
11	El liderazgo en mi unidad fomenta la confianza y el respeto mutuo	X		X		X		X		
12	Los líderes comunican claramente las prioridades y objetivos institucionales.	X		X		X		X		
13	El ambiente de trabajo en la unidad es respetuoso y ordenado.	X		X		X		X		
14	Existe cooperación entre los miembros de mi equipo.	X		X		X		X		
15	Me siento motivado para cumplir con mis funciones asignadas.	X		X		X		X		
16	La relación entre superiores y subordinados es adecuada y profesional.	X		X		X		X		
17	En mi unidad existe un alto nivel de colaboración para cumplir la misión.	X		X		X		X		
18	Los miembros del equipo comparten información y apoyo cuando es necesario.	X		X		X		X		
19	El trabajo conjunto facilita la ejecución eficiente de las tareas operacionales.	X		X		X		X		
20	Me siento parte importante del equipo con el que trabajo diariamente.	X		X		X		X		

N°	ITEMS	Claridad		Coherencia		Importancia		Pertinencia		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
21	En mi unidad se toman decisiones basadas en el análisis y la evidencia disponible.	X		X		X		X		
22	Se mantiene una adecuada cadena de mando durante el proceso decisional.	X		X		X		X		
23	El estilo de decisión predominante es ordenado, estructurado y orientado a la misión.	X		X		X		X		
24	Las decisiones se adoptan respetando la jerarquía establecida.	X		X		X		X		
25	Antes de decidir, se analiza claramente el problema a resolver.	X		X		X		X		
26	Se consideran varias alternativas antes de elegir una acción.	X		X		X		X		
27	Se evalúan riesgos y consecuencias de las alternativas.	X		X		X		X		
28	Las decisiones se fundamentan en información confiable.	X		X		X		X		
29	Cuando corresponde, se consulta a los niveles subordinados para apoyar la decisión.	X		X		X		X		
30	Mi opinión es considerada en decisiones que afectan mi trabajo.	X		X		X		X		
31	La participación no afecta la disciplina ni la cadena de mando.	X		X		X		X		
32	El equipo puede aportar ideas útiles cuando el contexto lo permite.	X		X		X		X		
33	Las decisiones se toman en el momento adecuado para maximizar su impacto.	X		X		X		X		
34	El comando anticipa situaciones y decide antes de que surjan problemas mayores.	X		X		X		X		
35	Las órdenes se emiten sin retrasos cuando la situación lo exige.	X		X		X		X		
36	Se actúa con rapidez cuando la operación requiere inmediatez.	X		X		X		X		
37	Las decisiones adoptadas se comunican con claridad y precisión.	X		X		X		X		
38	Las instrucciones operacionales son entendidas por todos los implicados.	X		X		X		X		
39	Existe retroalimentación para confirmar que la decisión fue comprendida.	X		X		X		X		
40	La transmisión de órdenes es ordenada, rápida y efectiva.	X		X		X		X		

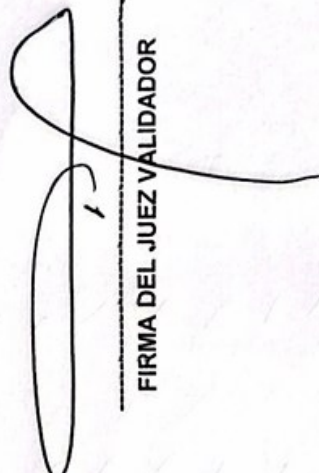
CRITERIOS	INDICADORES	MUY INADECUADO (CUMPLE UN 25%)	INADECUADO (CUMPLE UN 50%)	ADECUADO (CUMPLE UN 75%)	MUY ADECUADO (CUMPLE UN 100%)	OBSERVACIONES
Actualidad	Es adecuado a la descripción y alcance de la variable de la investigación.				X	
Consistencia	Está basados en aspectos teóricos científicos del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

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

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

*ROHAN ALDANA DENNIS ALEXANDER*

- O válido \_\_\_\_\_
- O válido, luego de corregir las observaciones indicadas \_\_\_\_\_
- O no es válido \_\_\_\_\_ para su administración.

  
 FIRMA DEL JUEZ VALIDADOR

## JUICIO DE EXPERTOS

## INFORMACIÓN DEL ESPECIALISTA:

Apellidos y nombres del juez	Carpio Antelles Gran Edwards
Profesión	MIJTA
Especialidad	CABUENO
Grado Académico	MAESTRO
Años de experiencia en temática	
Institución donde labora	GOBIERNO
Cargo que desempeña actualmente	JEFE SEPLAND
<b>INFORMACIÓN DEL INVESTIGADOR</b>	
Título de la Investigación	CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA SEXTA BRIGADA BLINDADA EN TACNA, 2026
Línea de Investigación	Liderazgo Y Toma De Decisiones
Autor de la Investigación	RICHARD IGNACIO RODRIGUEZ
Nombre del instrumento	ENCUESTA

## Para efectos de la evaluación de los ítems del instrumento:

CRITERIOS	INDICADORES							
	Claridad		Coherencia		Importancia		Pertinencia	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Claridad								
Coherencia								
Importancia								
Pertinencia								

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

Nº	ÍTEMS	Claridad		Coherencia		Importancia		Pertinencia		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	En mi unidad, los valores institucionales (honor, disciplina, lealtad) se practican de manera coherente.	X		X		X		X		
2	Las decisiones del personal reflejan los valores y principios del Ejército del Perú.	X		X		X		X		
3	Me siento identificado con los valores institucionales que promueve la Brigada.	X		X		X		X		
4	Los valores compartidos orientan mi conducta dentro de la unidad.	X		X		X		X		
5	Las órdenes se transmiten de manera clara y comprensible en mi unidad.	X		X		X		X		

N°	ÍTEMS	Claridad		Coherencia		Importancia		Pertinencia		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
6	La información importante circula oportunamente entre los diferentes niveles jerárquicos.	X		X		X		X		
7	Recibo retroalimentación clara sobre mis tareas y desempeño.	X		X		X		X		
8	La comunicación entre superiores y subordinados se realiza con respeto y precisión.	X		X		X		X		
9	Los superiores muestran un liderazgo basado en el ejemplo y la integridad.	X		X		X		X		
10	Los comandantes motivan al personal a cumplir la misión con compromiso.	X		X		X		X		
11	El liderazgo en mi unidad fomenta la confianza y el respeto mutuo	X		X		X		X		
12	Los líderes comunican claramente las prioridades y objetivos Institucionales.	X		X		X		X		
13	El ambiente de trabajo en la unidad es respetuoso y ordenado.	X		X		X		X		
14	Existe cooperación entre los miembros de mi equipo.	X		X		X		X		
15	Me siento motivado para cumplir con mis funciones asignadas.	X		X		X		X		
16	La relación entre superiores y subordinados es adecuada y profesional.	X		X		X		X		
17	En mi unidad existe un alto nivel de colaboración para cumplir la misión.	X		X		X		X		
18	Los miembros del equipo comparten información y apoyo cuando es necesario.	X		X		X		X		
19	El trabajo conjunto facilita la ejecución eficiente de las tareas operacionales.	X		X		X		X		
20	Me siento parte importante del equipo con el que trabajo diariamente.	X		X		X		X		

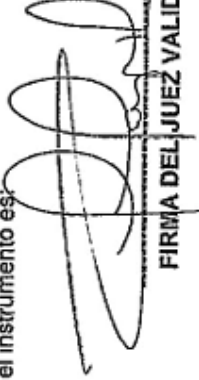
Nº	ÍTEMS	Claridad		Coherencia		Importancia		Pertinencia		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
21	En mi unidad se toman decisiones basadas en el análisis y la evidencia disponible.	X		X		X		X		
22	Se mantiene una adecuada cadena de mando durante el proceso decisional.	X		X		X		X		
23	El estilo de decisión predominante es ordenado, estructurado y orientado a la misión.	X		X		X		X		
24	Las decisiones se adoptan respetando la jerarquía establecida.	X		X		X		X		
25	Antes de decidir, se analiza claramente el problema a resolver.	X		X		X		X		
26	Se consideran varias alternativas antes de elegir una acción.	X		X		X		X		
27	Se evalúan riesgos y consecuencias de las alternativas.	X		X		X		X		
28	Las decisiones se fundamentan en información confiable.	X		X		X		X		
29	Cuando corresponde, se consulta a los niveles subordinados para apoyar la decisión.	X		X		X		X		
30	MI opinión es considerada en decisiones que afectan mi trabajo.	X		X		X		X		
31	La participación no afecta la disciplina ni la cadena de mando.	X		X		X		X		
32	El equipo puede aportar ideas útiles cuando el contexto lo permite.	X		X		X		X		
33	Las decisiones se toman en el momento adecuado para maximizar su impacto.	X		X		X		X		
34	El comando anticipa situaciones y decide antes de que surjan problemas mayores.	X		X		X		X		
35	Las órdenes se emiten sin retrasos cuando la situación lo exige.	X		X		X		X		
36	Se actúa con rapidez cuando la operación requiere inmediatez.	X		X		X		X		
37	Las decisiones adoptadas se comunican con claridad y precisión.	X		X		X		X		
38	Las instrucciones operacionales son entendidas por todos los implicados.	X		X		X		X		
39	Existe retroalimentación para confirmar que la decisión fue comprendida.	X		X		X		X		
40	La transmisión de órdenes es ordenada, rápida y efectiva.	X		X		X		X		

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

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

El Juez, Mag. Edwedo Cajiao Centillo, que suscribe recomienda que el instrumento es:

- válido X,  
 válido, luego de corregir las observaciones indicadas \_\_\_\_\_  
 no es válido \_\_\_\_\_ para su administración.



FIRMA DEL JUEZ VALIDADOR

## ANEXO 5



## CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

## Anexo 5. Confiabilidad del Instrumento

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
<b>Casos</b>	<b>Válido</b>	15	100,0
	<b>Excluido<sup>a</sup></b>	0	,0
	<b>Total</b>	15	100,0

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

### Estadísticas de fiabilidad variable 1

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
0,822	15

### Estadísticas de fiabilidad variable 2

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
0,833	15

## ANEXO 6



## INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

## INTRODUCCIÓN

Buenos días (tardes),

Estamos trabajando en el estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca de la **“CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA SEXTA BRIGADA BLINDADA EN TACNA, 2025”**

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

## INSTRUCCIONES

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

De antemano, ¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

## ESCALA DE LIKERT

Marque con una X:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Dimensión: Valores y creencias compartidas</b>					
1. En mi unidad, los valores institucionales (honor, disciplina, lealtad) se practican de manera coherente.					
2. Las decisiones del personal reflejan los valores y principios del Ejército del Perú.					
3. Me siento identificado con los valores institucionales que promueve la Brigada.					
4. Los valores compartidos orientan mi conducta dentro de la unidad.					
<b>Dimensión: Comunicación organizacional</b>					
5. Las órdenes se transmiten de manera clara y comprensible en mi unidad.					
6. La información importante circula oportunamente entre los diferentes niveles jerárquicos.					
7. Recibo retroalimentación clara sobre mis tareas y desempeño.					
8. La comunicación entre superiores y subordinados se realiza con respeto y precisión.					
<b>Dimensión: Liderazgo institucional</b>					
9. Los superiores muestran un liderazgo basado en el ejemplo y la integridad.					
10. Los comandantes motivan al personal a cumplir la misión con compromiso.					
11. El liderazgo en mi unidad fomenta la confianza y el respeto mutuo					
12. Los líderes comunican claramente las prioridades y objetivos institucionales.					
<b>Dimensión: Clima organizacional</b>					
13. El ambiente de trabajo en la unidad es respetuoso y ordenado.					
14. Existe cooperación entre los miembros de mi equipo.					

15. Me siento motivado para cumplir con mis funciones asignadas.					
16. La relación entre superiores y subordinados es adecuada y profesional.					
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Dimensión: Estilos de toma de decisiones</b>					
17. En mi unidad se toman decisiones basadas en el análisis y la evidencia disponible.					
18. Se mantiene una adecuada cadena de mando durante el proceso decisional.					
19. El estilo de decisión predominante es ordenado, estructurado y orientado a la misión.					
20. Las decisiones se adoptan respetando la jerarquía establecida.					
<b>Dimensión: Proceso racional de decisión</b>					
21. Antes de decidir, se analiza claramente el problema a resolver.					
22. Se consideran varias alternativas antes de elegir una acción.					
23. Se evalúan riesgos y consecuencias de las alternativas.					
24. Las decisiones se fundamentan en información confiable.					
<b>Dimensión: Niveles de participación y jerarquía</b>					
25. Cuando corresponde, se consulta a los niveles subordinados para apoyar la decisión.					
26. Mi opinión es considerada en decisiones que afectan mi trabajo.					
27. La participación no afecta la disciplina ni la cadena de mando.					
28. El equipo puede aportar ideas útiles cuando el contexto lo permite.					
<b>Dimensión: Eficacia de las decisiones</b>					
29. Las decisiones del comando se ejecutan a tiempo y permiten cumplir los objetivos previstos					
30. El comando identifica riesgos oportunamente y toma decisiones antes de que la situación se complique.					
31. La transmisión de órdenes se realiza sin demoras y llega al personal de forma clara y oportuna					
32. Se actúa con rapidez cuando la operación o situación lo requiere, garantizando decisiones inmediatas y oportunas					

## ANEXO 7



## AUTORIZACION PARA LA RECOLECCION DE DATOS



PERÚ

Ministerio de  
DefensaEjército  
Del PerúIII División  
de Ejército6a Brigada  
Blindada

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

Ite, 12 de noviembre del 2025

Oficio N° 786/III DE/6° BB/SEPER/A-1.b/02.00

Señor : TTE CRL INF IGNACIO RODRIGUEZ Richard Ernesto

Asunto : Autorización para acceder al personal militar para investigación y uso de nombre de la 6° Brigada Blindada.

Ref. : Solicitud del 11 de noviembre del 2025

Tengo el agrado de dirigirme a usted para saludarlo cordialmente y a la vez manifestarle que, con relación al documento de la referencia, en el cual se solicitó autorización para acceder al personal militar de esta Gran Unidad, para invitarlos a participar en su estudio de investigación de obtención de grado de Magister en la Escuela Superior de Guerra - EPG, así como, al uso del nombre de Brigada en su referido estudio.

Al respecto, se le hace de conocimiento que dicha autorización ha sido considerada **VIABLE**, y al finalizar su estudio agradeceremos remitir el informe general con los resultados de su investigación.

Hago propicia la oportunidad para expresarle mis consideraciones y deferente estima.

Dios guarde a Ud.



O - 225795774 - O +  
ELMER E. ALCALDE MURRUGARRA  
GRAL BRIG  
Comandante General de la 6° Brig Blin

## ANEXO 8



## CONSENTIMIENTO INFORMADO

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es) : Richard Ernesto IGNACIO RODRIGUEZ

Título de Tesis : CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA TOMA DE DECISIONES EN  
LA SEXTA BRIGADA BLINDADA EN TACNA, 2025

**Propósito del estudio:** El propósito de este estudio es medir los niveles de cultura organizacional y los estilos/procesos de toma de decisiones del personal militar de la Sexta Brigada Blindada, con el fin de analizar la relación entre ambas variables.

**Procedimiento:** Si usted decide participar en este estudio, se realizará lo siguiente: La entrevista/encuesta puede demorar unos 18 minutos. Los resultados de la investigación se le entregará a usted en forma individual y se almacenará respetando la confidencialidad y el anonimato.

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

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

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

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

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el Bach. Richard Ernesto IGNACIO RODRIGUEZ al celular : 920873227

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

Participante Nombre y apellido, DNI y firma: .....

Elmer Eduardo ALCALDE MURRUGARRA  
DNI N° 43295666

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma: .....

Richard Ernesto IGNACIO RODRIGUEZ  
DNI N° 40119188