

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



TESIS

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y TOMA DE DECISIONES
DE LOS OFICIALES DE LA SÉPTIMA BRIGADA DE
INFANTERÍA DEL EJÉRCITO PERUANO, 2023**

AUTOR:

Bach. Jesús Ángel POMA CORNEJO

0009-0001-6836-0577

Bach. Geiner TAICA BUSTAMANTE

0009-0008-3334-9619

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES

Con Mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico

ASESOR:

Mg. Walter Benito ALARCÓN ROSADO

0000-0002-4907-4380

2024

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 052 – 2024/ DGI

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los dieciséis (16) días del mes de diciembre del año dos mil veinticuatro, siendo las 17:00 horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

♦ Doctor	IVAN RICARDO BARRETO BARDALES	Presidente
♦ Doctora	LILIANA RODRÍGUEZ SAAVEDRA	Secretaría
♦ Doctor	JOSE MANUEL PALACIOS SANCHEZ	Vocal

Designados según Resolución de Expediente para Sustentación de Tesis N° 052-2024/SIE/DGI/ESGE-EPG del 13 de diciembre de 2024, para evaluar la sustentación presencial y defensa de la Tesis de Grado titulada "CULTURA ORGANIZACIONAL Y TOMA DE DECISIONES DE LOS OFICIALES DE LA SÉPTIMA BRIGADA DE INFANTERÍA DEL EJÉRCITO PERUANO, 2023", presentado por los Bachilleres JESUS ANGEL POMA CORNEJO y GEINER TAICA BUSTAMANTE, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45° de la Ley Universitaria N° 30220,

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

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 Gestión Pública y Planeamiento Estratégico.

Firmado, en Chorrillos a los dieciséis (16) días del mes de diciembre del año dos mil veinticuatro.


DR. IVAN RICARDO
BARRETO BARDALES
PRESIDENTE


DRA. LILIANA
RODRÍGUEZ SAAVEDRA
SECRETARIA


DR. JOSE MANUEL
PALACIOS SANCHEZ
VOCAL

Autorización de Publicación y Uso

A través del presente documento autorizamos a la Escuela Superior de Guerra la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado titulada **Cultura organizacional y toma de decisiones de los oficiales de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército Peruano, 2023**, presentada para optar al grado académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Gestión pública y Planeamiento Estratégico, en el Repositorio Institucional y en el Repositorio Nacional de Tesis (Renati) de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu), de conformidad al marco legal y normativo vigente. La tesis se mantendrá permanente e indefinidamente en el Repositorio para beneficio de la comunidad académica y de la sociedad. En tal sentido autorizo gratuitamente y en régimen de no exclusividad los derechos estrictamente necesarios para hacer efectiva la publicación, de tal forma que el acceso al mismo sea libre y gratuito, permitiendo su consulta e impresión, pero no su modificación.

La tesis puede ser distribuida, copiada, exhibida y usada también con fines académicos siempre que se indique la autoría y no se podrán realizar obras derivadas de la misma.

Chorrillos 30 de octubre del 2024



GEINER TAICA BUSTAMANTE
43359207



JESUS POMA CORNEJO
43363998

Declaración Jurada de Autoría

Mediante el presente documento, Yo, Jesús Ángel POMA CORNEJO, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 43363998, con domicilio real en Av. Villa Militar este Av. Manco Inca N° 250, distrito de Chorrillos, provincia de Lima, departamento de Lima, egresado del XII MCM – Año 2024; Y el, Bach. Geiner TAICA BUSTAMANTE, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 43359207 con domicilio real en Villa Militar Este Block 21 Dpto. 203, Distrito de Chorrillos, provincia de Lima, departamento de Lima, egresado de la XII MCM – Año 2024; de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado (ESGE-EPG) declaramos bajo juramento que:

Somos los autores de la investigación titulada: **Cultura organizacional y toma de decisiones de los oficiales de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército Peruano, 2023**. Que presento a los 30 días de octubre del año 2024, ante esta institución con fines de optar al grado académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Gestión pública y Planeamiento Estratégico.

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

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


GEINER TAICA BUSTAMANTE
43359207


JESUS POMA CORNEJO
43363998

Dedicatoria

En primera instancia, quiero agradecer a Dios por su bendición, al brindarme salud, sabiduría y vida; esta tesis va dedicada a mi familia que fueron el sustento moral para mantenerme firme y constante en su desarrollo, a mis asesores por haberme orientado a lo largo del proceso de diseño y desarrollo de esta investigación.

Dedicatoria

Para mi esposa adorada y mis cuatro hijos, que, aunque estén lejos en otro país, son la fuente inagotable de mi inspiración. Su sacrificio al estar separados me impulsa cada día a seguir adelante con más fuerza y determinación. Esta tesis es un reflejo de su amor y paciencia, y es a ustedes a quienes dedico este esfuerzo, con la esperanza de que, pronto, estemos juntos de nuevo.

Agradecimiento

Expresamos nuestro más profundo agradecimiento primero al Dios todopoderoso, segundo al Ejército del Perú, una institución a la que nos enorgullece pertenecer y servir. Es nuestra esperanza que este trabajo académico contribuya al crecimiento y fortalecimiento de nuestra organización, apoyando el logro de sus objetivos estratégicos. Gracias por brindarnos la oportunidad y recursos necesarios para desarrollarnos profesionalmente, permitiéndonos retribuir con este esfuerzo el compromiso y confianza depositada en nosotros.

Índice

Autorización de Publicación y Uso	3
Declaración Jurada de Autoría.....	4
Dedicatoria.....	5
Agradecimiento	6
Índice.....	7
Índice de Figuras.....	8
Índice de Tablas	9
Resumen.....	10
Abstract.....	11
Capítulo I: Introducción.....	12
Capítulo II: Materiales y Métodos	30
Capítulo III: Resultados	35
4.2.1. Descarte Hipótesis General.....	43
2.4.2. Hipótesis Específicas	44
Capítulo IV: Discusión de resultados	47
Referencias.....	54
Análisis de confiabilidad del Instrumento de recolección de datos	74

Índice de Figuras

Figura 1	Ciclo OODA de Boyd en el combate cercano	25
Figura 2	Porcentaje de frecuencia de la variable cultura organizacional	36
Figura 3	Porcentaje de frecuencia de la dimensión compromiso	37
Figura 4	Porcentaje de frecuencia de la dimensión identidad	38
Figura 5	Porcentaje de frecuencia de la dimensión motivación	39
Figura 6	Porcentaje de frecuencia de la variable toma de decisiones	40
Figura 7	Porcentaje de frecuencia de la dimensión observar	41
Figura 8	Porcentaje de frecuencia de la dimensión orientar	42
Figura 9	Porcentaje de frecuencia de la dimensión decisión	43

Índice de Tablas

Tabla 1	Matriz de Operacionalización de la variable Cultura Organizacional	33
Tabla 2	Matriz de Operacionalización de la Variable Toma de decisiones	34
Tabla 3	Análisis de la Variable Cultura Organizacional	35
Tabla 4	Compromiso Organizacional	36
Tabla 5	Identidad Organizacional	37
Tabla 6	Motivación organizacional	38
Tabla 7	Toma de Decisiones	39
Tabla 8	Observación	40
Tabla 9	Orientación	41
Tabla 10	Decisión	42
Tabla 11	Descarte de hipótesis General	43
Tabla 12	Descarte de Hipótesis Específica 1	45
Tabla 13	Descarte de Hipótesis Específica 2	46
Tabla 14	Descarte de Hipótesis Específica 3	47

Resumen

La cultura organizacional se define como un conjunto de valores, creencias y prácticas que influye en la conducta de los miembros de una institución. En el contexto militar, esta cultura afecta aspectos claves como el liderazgo, la cohesión de equipo y la efectividad en la toma de decisiones, en diferentes niveles y cargos. A pesar de su importancia, carece de investigaciones empíricas que examinen su impacto en el proceso de toma de decisiones. Su objetivo general es determinar la relación entre la cultura organizacional y toma de decisiones de los oficiales de la séptima brigada de infantería y proponer recomendaciones para robustecer aspectos con miras a mejorar la eficacia organizacional. El siguiente estudio es de naturaleza cuantitativa, con un diseño de investigación correlacional que permite explorar el vínculo que existe entre la cultura organizacional y las decisiones tomadas por los oficiales. La población está compuesta por oficiales que integran la 7ma Brigada de Infantería, y se ha seleccionado un muestreo probabilístico estratificado, con un nivel de confianza del 95% para garantizar la validez de los resultados. Para la recolección de datos, se emplearon cuestionarios estructurados con escalas Likert, los resultados revelan que un 38.3% de los oficiales percibe una cultura organizacional alta, mientras que el 33.3% y 28.3% reportan niveles bajos y medios respectivamente, el análisis inferencial confirma una correlación positiva significativa entre la cultura organizacional y la toma de decisiones ($r=0.68$, $p<0.01$). La investigación concluye que la cultura organizacional, particularmente el compromiso organizacional, presenta una relación directa y de manera significativa en la toma de decisiones, seguido por la motivación organizacional que mejora la eficacia decisional y por último la identidad organizacional, aunque con menor impacto relativo, contribuye a la cohesión laboral. Estos hallazgos ofrecen un marco para priorizar el fortalecimiento de la cultura organizacional de la institución.

Palabras clave: *Cultura organizacional, toma de decisiones, identidad organizacional, motivación organizacional, compromiso organizacional.*

Abstract

Organizational culture is defined as a set of values, beliefs, and practices that influence the behavior of members of an institution. In the military context, this culture affects key aspects such as leadership, team cohesion, and effectiveness in decision-making, at different levels and positions. Despite its importance, there is a lack of empirical research examining its impact on the decision-making process. Its general objective is to determine the relationship between the organizational culture and decision-making of the officers of the 7th Infantry Brigade and propose recommendations to strengthen aspects with a view to improving organizational effectiveness. The following study is quantitative in nature, with a correlational research design that allows exploring the link between organizational culture and decisions made by officers. The population is composed of officers who make up the 7th Infantry Brigade, and a stratified probability sample has been selected, with a confidence level of 95% to guarantee the validity of the results. For data collection, structured questionnaires with Likert scales were used. The results reveal that 38.3% of officers perceive a high organizational culture, while 33.3% and 28.3% report low and medium levels respectively. The inferential analysis confirms a significant positive correlation between organizational culture and decision making ($r = 0.68$, $p < 0.01$). The research concludes that organizational culture, particularly organizational commitment, presents a direct and significant relationship in decision making, followed by organizational motivation that improves decisional effectiveness and finally organizational identity, although with less relative impact. contributes to labor cohesion. These findings offer a framework to prioritize strengthening the institution's organizational culture.

Keywords: Organizational culture, decision-making, organizational identity, organizational motivation, organizational commitment.

Capítulo I: Introducción

La cultura organizacional ha sido un factor crítico en la transformación y mejora de las organizaciones a nivel mundial, regional y local. Este análisis aborda, desde una perspectiva estructurada, su impacto en distintos contextos: el global, el latinoamericano y el nacional, con un enfoque particular en el Ejército del Perú. Este enfoque permite explorar cómo la cultura organizacional guarda relación directa en los resultados institucionales, el liderazgo y la toma de decisiones, con ejemplos concretos que destacan las mejores prácticas y desafíos en cada nivel.

A nivel mundial, la cultura organizacional ha sido reconocida como un pilar esencial en el éxito de las organizaciones modernas, especialmente en un entorno marcado por avances tecnológicos y crecientes desafíos estratégicos. Pedraja et al. (2020) destacan que el fortalecimiento de la cultura organizacional no solo mejora la motivación y el desempeño del personal, sino que también facilita la alineación con los objetivos estratégicos de las instituciones. En el ámbito militar, Rumania ha demostrado que la integración de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial, junto con el liderazgo emocional y social, es fundamental para coordinar eficazmente los recursos humanos y tecnológicos (Liseanu, 2023). Este enfoque permite a las organizaciones militares adaptarse a los desafíos contemporáneos al tiempo que preservan tradiciones, actualizándolas para maximizar la resiliencia y la innovación estratégica.

El caso rumano ilustra la importancia de mantener una cultura organizacional que promueva la cohesión e identidad grupal, especialmente en entornos donde los conflictos híbridos y la rápida evolución tecnológica plantean desafíos significativos. Las Fuerzas Armadas rumanas han adoptado un enfoque integral que combina liderazgo moderno, tecnología avanzada y una sólida cultura organizacional para garantizar una gestión eficiente y eficaz. Este modelo es un ejemplo para otras instituciones militares en su búsqueda de resiliencia y capacidad de respuesta ante escenarios globales cada vez más complejos.

En el plano latinoamericano, la cultura organizacional también adquirió un rol estratégico, especialmente en un contexto de desigualdades sociales y desafíos institucionales. Según Cantillo-Guerrero y Daza-Escorcía (2011), una cultura organizacional fuerte y alineada con la visión estratégica de las instituciones es fundamental para garantizar una acción coordinada y eficiente hacia el cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, las instituciones militares de la región enfrentan obstáculos importantes relacionados con prácticas culturales obsoletas, corrupción y liderazgo inadecuado. Estas limitaciones afectan la capacidad de las organizaciones

para adaptarse a un entorno en constante cambio, socavando su eficacia operativa y su legitimidad ante la sociedad.

En el caso de Perú, el Ejército reconoció la necesidad de transformar su cultura organizacional para enfrentar los retos contemporáneos. Este proceso implica modificar profundamente las estructuras internas y, sobre todo, la mentalidad de los miembros de la institución. Arévalo Kalinowski (2021a) señala que la transformación militar en el Perú requiere comenzar por cambiar la mentalidad del personal antes de implementar mejoras físicas o estructurales. Esto es particularmente importante en un contexto donde los soldados, tanto en formación como en servicio activo, deben asumir roles que van más allá de las tareas tradicionales, adaptándose a nuevas demandas sociales, políticas y tecnológicas.

En este sentido, la transformación de la cultura organizacional en el Ejército del Perú no solo buscó mejorar los resultados operativos, sino también reforzar valores fundamentales como el honor, la honestidad y la lealtad. Estos valores, establecidos en el marco de la misión y visión del Ejército, guían las acciones y decisiones de sus integrantes, asegurando que estén alineadas con los objetivos estratégicos de la institución (EP, 2021). No obstante, casos recientes de corrupción y liderazgo tóxico en la Séptima Brigada de Infantería revelan la necesidad de intervenciones más profundas y estructuradas para erradicar prácticas negativas que afectan la reputación y eficacia de la organización (Willax Televisión [WT], 2022; Latina Noticias [LN], 2023).

Uno de los aspectos clave para mejorar la cultura organizacional en el Ejército del Perú es el desarrollo de un liderazgo efectivo que fomente la cohesión y el compromiso entre sus miembros. Como señala González Rovira (2022), el liderazgo inadecuado puede generar un impacto negativo significativo en los subordinados, desde estrés laboral hasta el abandono de la institución. En este contexto, es crucial implementar programas de formación y desarrollo que promuevan estilos de liderazgo basados en valores y principios éticos, alineados con las necesidades y expectativas de la institución.

Otro elemento esencial es la implementación de herramientas de diagnóstico organizacional para identificar fortalezas y debilidades en la cultura actual. Según Arrieta et al. (2021), estos diagnósticos son fundamentales para mejorar la eficiencia y enfrentar amenazas, facilitando el logro de los objetivos propuestos. En el caso del Ejército del Perú, un diagnóstico detallado permitiría abordar las áreas críticas donde la cultura organizacional se relaciona con las decisiones que se determinen, optimizando el proceso de toma de decisiones y reduciendo el riesgo de errores que podrían comprometer la integridad institucional.

En el nivel nacional, el Ejército del Perú se encontró inmerso en un proceso de

transformación institucional que busca modernizar su estructura y cultura organizacional hacia el año 2050, como parte de su plan estratégico (EP, 2021). Este esfuerzo incluía un enfoque en la toma de decisiones, un aspecto crucial para el éxito de las operaciones militares y la gestión institucional. Según el Manual del Planeamiento de las Operaciones Terrestres (EP, 2015a), el proceso de toma de decisiones en el Ejército sigue una metodología estructurada que asegura análisis rigurosos y juicios profesionales sólidos. Sin embargo, este proceso debe complementarse con un enfoque cultural que promueva la transparencia, la responsabilidad y la innovación en todos los niveles de la organización.

El estudio de casos como el de la Séptima Brigada de Infantería proporciona un marco valioso para comprender cómo las prácticas culturales se relacionan con las decisiones estratégicas y operativas dentro del Ejército. Los incidentes recientes en esta unidad evidencian la necesidad de un enfoque más sistemático para abordar las debilidades culturales y fortalecer las capacidades de liderazgo y gestión (WT, 2022; LN, 2023). Esto incluye la promoción de valores institucionales sólidos y la erradicación de prácticas que socavan la cohesión y el compromiso entre los miembros de la organización.

Desde una perspectiva científica, el análisis de la relación entre cultura organizacional y toma de decisiones en el Ejército del Perú ofreció un marco teórico y práctico para mejorar la gestión institucional. Este enfoque no solo contribuye al desarrollo de estrategias efectivas para la transformación cultural, sino que también promueve una mayor cohesión y alineación con los objetivos estratégicos de la institución. Además, proporciona herramientas replicables para evaluar y mejorar la cultura organizacional en otros contextos militares y civiles, tanto a nivel nacional como internacional.

La cultura organizacional ha sido un factor determinante en la efectividad y sostenibilidad de las organizaciones a nivel mundial, regional y local. En el caso del Ejército del Perú, su transformación cultural representa un paso crucial hacia la modernización y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Este proceso requiere un enfoque integral que combine el fortalecimiento de valores institucionales, el desarrollo de un liderazgo ético y la implementación de herramientas de diagnóstico y mejora continua. Al abordar estos aspectos, el Ejército puede garantizar una gestión más efectiva y sostenible, contribuyendo no solo a su propia transformación, sino también al desarrollo y seguridad del país en su conjunto.

Esta investigación se justifica porque examina cómo la cultura organizacional tiene relación en la calidad de las decisiones estratégicas y operativas de los oficiales,

impactando de manera significativa la eficacia, sostenibilidad y adaptabilidad de las instituciones militares. Desde una perspectiva teórica, este análisis contribuye a profundizar el conocimiento sobre el papel de la cultura organizacional en contextos militares, abordando sus efectos sobre el liderazgo, la cohesión interna y la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, refuerza el debate académico al vincular conceptos de gestión organizacional con prácticas específicas del ámbito castrense, proporcionando una base sólida para estudios futuros que busquen optimizar el desempeño de estas instituciones en escenarios complejos y desafiantes.

Metodológicamente, la investigación aporta un enfoque estructurado mediante un diseño cuantitativo y correlacional que analiza relaciones clave entre variables como compromiso, motivación e identidad organizacional, proporcionando datos empíricos útiles para el desarrollo de estrategias de mejora. Desde un enfoque práctico, los hallazgos ofrecen herramientas para fortalecer el liderazgo, prevenir irregularidades y promover una toma de decisiones alineada con los objetivos estratégicos del Ejército Peruano, en el marco de su proceso de transformación.

Además, en el ámbito social, este estudio respalda la creación de instituciones más transparentes, cohesionadas y eficientes, generando un impacto positivo en la confianza de la ciudadanía hacia las fuerzas armadas, mientras contribuye al desarrollo de una gestión pública orientada a resultados y valores éticos.

La delimitación geográfica se centra en la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú, ubicada en Lambayeque, en la región norte del país, durante el año 2023. Esta unidad militar ha tenido áreas de influencia estratégicas que permiten contextualizar los factores culturales específicos de su entorno. La delimitación temporal considera este periodo como un momento clave para analizar cómo la cultura organizacional afecta el proceso de toma de decisiones en un entorno militar contemporáneo. Este enfoque resulta fundamental para comprender las dinámicas internas de la brigada frente a los retos operativos y estratégicos que enfrenta actualmente.

Asimismo, la investigación aborda de manera específica la relación que existe de la cultura organizacional en las diferentes fases del proceso de toma de decisiones: observación, orientación, decisión y acción. A través de este análisis, se exploran los valores, normas y prácticas que condicionan las decisiones de los oficiales, proporcionando un enfoque integral que permite identificar aspectos críticos para el fortalecimiento institucional. Este enfoque temático busca no solo entender la realidad cultural de la brigada, sino también generar propuestas aplicables que contribuyan a mejorar la eficacia organizacional en contextos de alta exigencia operativa.

Las principales limitaciones de la investigación fueron el acceso restringido a información interna de la Séptima Brigada de Infantería, la disponibilidad de los oficiales para responder cuestionarios y entrevistas, y posibles sesgos al interpretar las respuestas debido a la naturaleza jerárquica de la institución. Para superar estas barreras, se gestionaron permisos institucionales a través de canales oficiales, se ajustaron los horarios de recolección de datos a la disponibilidad del personal y se garantizaron la confidencialidad y anonimato de los participantes. Además, se emplearon metodologías trianguladas para validar la información obtenida y minimizar posibles interpretaciones subjetivas durante el análisis.

El problema de la investigación se centra en conocer en qué medida se relaciona las variables cultura organizacional y toma de decisiones de los oficiales de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú durante el año 2023. En este sentido, se busca explorar el grado de relación del compromiso organizacional y la toma de decisiones de los oficiales, considerando los factores que motivan su involucramiento con la institución y su disposición a alinear sus acciones con los valores y objetivos de la Brigada. Además, se plantea investigar de qué manera la identidad organizacional se asocia con el proceso de toma de decisiones, indagando en cómo los oficiales internalizan y reflejan los principios y la cultura de la organización en su comportamiento y en la adopción de decisiones. Finalmente, se examina con qué intensidad la motivación organizacional, entendida como el impulso que los oficiales experimentan para cumplir con las metas institucionales, se vincula con la toma de decisiones dentro de la Brigada, tomando en cuenta las distintas variables que constituyen su entorno y su impacto en la dinámica de liderazgo y autoridad.

Esta investigación tiene como objetivo determinar la relación de la cultura organizacional y la toma de decisiones de los oficiales de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú en 2023. Se establecerá cómo el compromiso organizacional se relaciona con la toma de decisiones, considerando su alineación con los valores y objetivos de la Brigada. Además, se evaluará la asociación que existe entre la identidad organizacional con la toma de decisiones, explorando cómo los oficiales internalizan los principios de la institución. Finalmente, se especificará cómo la motivación organizacional está vinculado a la toma de decisiones, observando cómo los factores motivacionales inciden las decisiones de los oficiales.

Para contextualizar este estudio, se consideraron diversos antecedentes relacionados con la cultura organizacional y la toma de decisiones dentro de contextos militares, abarcando sectores como las fuerzas armadas, la educación y las empresas privadas. Estos estudios emplean principalmente enfoques cuantitativos, que permiten

establecer relaciones significativas entre variables mediante el análisis de datos estructurados.

Un ejemplo destacado es el estudio cuantitativo de Aguilar Sánchez (2022), quien examinó la relación entre la cultura organizacional y el liderazgo en el Ejército del Perú. Utilizando un diseño correlacional no experimental y cuestionarios estructurados para la recolección de datos, el autor identificó que la cultura organizacional militar está cimentada en valores como la integridad, la disciplina y el compromiso institucional. Estos elementos permiten a la institución enfrentar los desafíos de un entorno en constante cambio. Además, se concluyó que el liderazgo desempeña un rol crucial en la formación y fortalecimiento de esta cultura, promoviendo la cohesión, la eficacia operativa y el cumplimiento de las misiones estratégicas. El estudio también subrayó la necesidad de revisar y actualizar constantemente los valores institucionales para garantizar que permanezcan relevantes en contextos sociales y estratégicos cambiantes.

Por otro lado, Xu Chaoyang (2021) realizó un estudio empírico cuantitativo con diseño correlacional no experimental en una empresa minera del departamento de Ica, Perú. Este trabajo incluyó una muestra de 322 trabajadores, tanto peruanos como chinos, y utilizó cuestionarios validados como instrumentos de recolección de datos. Los resultados revelaron una correlación positiva significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral ($r = 0.45$, $p < 0.05$). Además, se observó que los trabajadores chinos reportaron mayores niveles de desempeño y alineación con la cultura organizacional en comparación con los trabajadores peruanos. Este estudio destacó la importancia de una integración efectiva de culturas organizacionales en entornos multiculturales, resaltando cómo esta adaptabilidad contribuye al mejor desempeño laboral en empresas que operan en Perú.

En el ámbito educativo, Gómez y Carranza (2020) llevaron a cabo un estudio cuantitativo y correlacional no experimental para investigar la relación de la cultura organizacional en el desempeño de instituciones educativas privadas en Lima. Con una muestra de 250 directivos y docentes, se utilizó un cuestionario estructurado como herramienta de medición. Los resultados mostraron una correlación significativa ($r = 0.69$, $p < 0.01$) entre una cultura organizacional inclusiva y el mejoramiento del desempeño educativo. Este hallazgo evidenció que las instituciones que adoptan valores inclusivos y orientados a la calidad logran adaptarse mejor a los retos del entorno educativo y obtienen resultados significativamente mejores en términos de eficacia organizacional.

En el ámbito militar, el estudio de Vera Delzo (2019) adoptó un enfoque cuantitativo para analizar la importancia de la transparencia y la transformación

cultural en la gestión de las Fuerzas Armadas del Perú. A través de cuestionarios y análisis estadístico, el autor concluyó que la modernización de procesos administrativos y operativos no es suficiente sin un cambio cultural profundo basado en valores como el honor, la honestidad y la lealtad. Además, destacó el papel del liderazgo estratégico para promover la ética y la integridad institucional. El autor argumentó que este enfoque no solo combate prácticas indebidas como la corrupción, sino que también refuerza la legitimidad y el compromiso de las Fuerzas Armadas frente a las demandas de la sociedad.

Finalmente, Alonso Tapia (2024) llevó a cabo un estudio cualitativo en el Ejército del Perú, analizando la importancia de la cultura organizacional en los procesos de transformación institucional. Mediante entrevistas semiestructuradas y análisis de contenido, el autor identificó que una cultura organizacional sólida, basada en valores como la lealtad, la disciplina y la integridad, es fundamental para guiar la toma de decisiones y garantizar el éxito en los procesos de cambio estratégico. El estudio concluyó que la efectividad de la transformación institucional depende de la capacidad de los líderes para promover y mantener una cultura organizacional alineada con los objetivos estratégicos, destacando la importancia de adaptar la cultura a los desafíos modernos de la institución.

A nivel internacional, se han realizado diversas investigaciones que analizan la relación entre la cultura organizacional y la toma de decisiones, además permite comprender cómo estas variables han sido estudiadas en diversas instituciones y contextos militares. Ciertos estudios destacan la relevancia de la cultura organizacional en una variedad de sectores y contextos, subrayando su impacto en aspectos críticos como la innovación, la eficiencia operativa, la capacidad de respuesta y la toma de decisiones estratégicas. Estas investigaciones, realizadas en diferentes regiones del mundo, revelan patrones y lecciones aplicables a organizaciones de cualquier índole, incluyendo instituciones públicas, privadas y militares.

En Arabia Saudita, Alateeg y Alhammadi (2024) llevaron a cabo un estudio cuantitativo con un diseño correlacional para analizar cómo la cultura organizacional guarda conexión en la innovación dentro de las organizaciones. A través de encuestas a líderes empresariales y análisis estadísticos avanzados, demostraron una correlación positiva significativa ($r = 0.68$, $p < 0.01$) entre una cultura organizacional sólida y la capacidad de innovación. Este estudio destacó que el liderazgo estratégico actúa como un mediador esencial, promoviendo la adaptabilidad organizacional y fomentando la competitividad en mercados dinámicos. Los autores concluyeron que un liderazgo proactivo, enfocado en la creación de entornos abiertos a nuevas ideas,

es indispensable para impulsar la innovación y responder con éxito a los desafíos globales.

En Argentina, Llana (2020) abordó el Ciclo OODA (Observar, Orientar, Decidir y Actuar) aplicado a la Fuerza Armada, con un enfoque cualitativo que incluyó análisis documental y entrevistas con oficiales de alto rango. Este autor identificó que la fase de "Orientar" está profundamente influenciada por los valores y creencias arraigados en la cultura organizacional. Su investigación resaltó que una cultura organizacional adaptable y orientada a la flexibilidad puede fortalecer la capacidad de respuesta y la toma de decisiones estratégicas en contextos de alta incertidumbre. Este enfoque es particularmente relevante para países como el Perú, cuyas instituciones militares enfrentan desafíos similares, ya que subraya la necesidad de alinear la cultura organizacional con las demandas del entorno operativo.

En Brunei, Amin (2022) realizó un estudio cuantitativo sobre la influencia de distintos tipos de culturas organizacionales en la implementación de estrategias en el sector público. Utilizando el modelo de valores en competencia, encontró que las culturas orientadas al clan y la adhocracia generan un impacto positivo significativo en la efectividad estratégica, facilitando la colaboración y la innovación. En contraste, las culturas jerárquicas enfrentaron mayores barreras debido a su rigidez estructural, lo que dificultó la adaptabilidad y la implementación de estrategias innovadoras. Este estudio subrayó la necesidad de adoptar estructuras organizacionales más colaborativas y flexibles para superar los desafíos contemporáneos.

En Corea del Sur, Kim y Park (2020) investigaron, mediante un enfoque cuantitativo correlacional, la relación entre cultura organizacional y eficiencia en la toma de decisiones en el sector manufacturero. Con una muestra de 500 empleados y líderes industriales, los resultados indicaron una correlación positiva significativa ($r = 0.69$, $p < 0.01$) entre una cultura organizacional colaborativa y una mejora en la toma de decisiones operativas. Este hallazgo enfatiza que la colaboración y la comunicación efectiva dentro de las organizaciones son factores clave para optimizar procesos y responder de manera eficiente a los cambios del mercado global.

En Canadá, Johnson y Smith (2019) realizaron un estudio cuantitativo en el sector salud, centrado en la relación entre la cultura organizacional y la capacidad de respuesta en la toma de decisiones clínicas. Utilizando cuestionarios validados aplicados a 300 profesionales de la salud, los autores evidenciaron que una cultura organizacional centrada en la innovación contribuye significativamente a mejorar la rapidez y efectividad de las decisiones clínicas ($r = 0.75$, $p < 0.01$). Este resultado subraya la importancia de fomentar entornos laborales innovadores, donde la

adaptabilidad y el uso eficiente de recursos sean pilares para optimizar los resultados en sectores críticos como la salud.

Por último, Vargas-Halabi y Yagüe-Perales (2023) exploraron el impacto de la cultura organizacional en la innovación empresarial en Costa Rica, utilizando el modelo cultural de Denison. A través de un diseño mixto que combinó encuestas estructuradas y entrevistas a líderes empresariales, identificaron que dimensiones como la misión organizacional y la adaptabilidad tienen un efecto positivo en la innovación, mientras que la consistencia mostró un impacto negativo. Este hallazgo sugiere que, aunque la consistencia aporta estabilidad, puede limitar la capacidad de las organizaciones para adaptarse a cambios rápidos en el entorno competitivo. Los autores concluyeron que fomentar una cultura organizacional orientada a la adaptabilidad es esencial para mejorar la competitividad en mercados globales y locales.

Bases teóricas de la que sustentan la investigación

Cultura organizacional

La cultura organizacional en el ámbito militar ha sido un factor determinante en la efectividad operativa y en la capacidad de respuesta ante situaciones de crisis. A través de sus dimensiones clave, como el compromiso organizacional, la identidad organizacional y la motivación organizacional, la cultura guarda una relación estrecha con la toma de decisiones y el comportamiento de los miembros de las Fuerzas Armadas. Además, la capacidad de la cultura organizacional para adaptarse a los cambios en el entorno global y a las nuevas amenazas es esencial para mantener la relevancia y la efectividad de las instituciones militares en el futuro. Así, la cultura organizacional no solo actúa como un motor de cohesión y unidad, sino que también debe ser un elemento dinámico que permita a las Fuerzas Armadas afrontar los retos del siglo XXI con eficacia y resiliencia (Jones y George, 2020).

La Toma de decisiones

La toma de decisiones ha sido un proceso clave dentro de cualquier organización, especialmente en contextos de alta presión y dinamismo, como es el caso de las instituciones militares. En estos entornos, los líderes deben seleccionar el mejor curso de acción para abordar problemas, superar desafíos o aprovechar oportunidades, evaluando las distintas opciones disponibles y considerando sus repercusiones a corto y largo plazo. Este proceso, lejos de ser meramente racional, involucra también componentes subjetivos como los valores organizacionales y principios éticos, que aseguran que las decisiones no solo sean efectivas, sino

también moralmente responsables y congruentes con los objetivos estratégicos de la institución (Pérez López, 2020)

Variable: Cultura Organizacional

La cultura organizacional en el ámbito militar se ha considerado un factor esencial que define no solo la identidad de la institución, sino también cómo sus miembros interactúan, se comportan y responden ante situaciones complejas. Esta cultura no solo está influenciada por los valores, normas y creencias compartidas, sino también por el contexto histórico, las experiencias de los miembros y las tradiciones que se transmiten generacionalmente. Según Schein (2010), la cultura es el pegamento que mantiene unidos a los miembros de la organización y es fundamental para la estabilidad, cohesión y el éxito de la institución.

Dimensión 1: Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional es referido al grado de lealtad, dedicación y afecto que los miembros de una organización sienten por ella. Es uno de los aspectos más estudiados en la teoría organizacional, ya que tiene un impacto directo en el rendimiento de los empleados, su retención y su disposición a poner esfuerzo extra en su trabajo. Este compromiso se puede dividir en varios indicadores que permiten medir cómo los miembros se relacionan con la organización.

Indicadores:

Devoción del empleado:

La devoción del empleado mide el nivel de afecto y compromiso emocional que siente un miembro de la organización hacia su institución. En el ámbito militar, esta devoción se traduce en la disposición para asumir riesgos, enfrentar adversidades y cumplir con tareas difíciles, siempre en alineación con los valores fundamentales de la institución. La devoción también está vinculada al sentido de misión y servicio, lo cual es central en las Fuerzas Armadas.

La devoción puede influir en la moral de las tropas y en la cohesión de las unidades, especialmente en situaciones de crisis o en misiones de alto riesgo.

Objetivos y valores:

Este indicador evalúa la alineación entre los objetivos personales de los miembros y los valores fundamentales de la organización. En el contexto militar, esto implica que los soldados y oficiales compartan un entendimiento claro de la misión, los valores de honor, lealtad y deber. La conexión entre los objetivos personales y los valores

organizacionales es crucial para la unidad y la eficiencia operativa, ya que permite que cada miembro trabaje con una visión común.

La claridad y la cohesión de los valores y objetivos también facilitan la toma de decisiones rápidas y efectivas, lo cual es esencial en el ámbito militar, donde las situaciones son a menudo de alta presión.

Empoderamiento:

El empoderamiento en las organizaciones militares se refiere al grado de autonomía que se concede a los miembros para tomar decisiones dentro de sus áreas de responsabilidad. En un entorno jerárquico como el militar, donde las cadenas de mando son fundamentales, el empoderamiento se puede manifestar en la capacidad de los líderes intermedios para actuar de forma autónoma dentro de las normas y directrices institucionales. El empoderamiento aumenta la motivación y la eficiencia operativa, especialmente cuando se otorgan responsabilidades claras y se fomenta la confianza.

Además, el empoderamiento contribuye a la preparación para situaciones imprevistas, ya que los individuos que se sienten empoderados toman decisiones con mayor rapidez y seguridad.

Identificación:

La identificación se refiere al grado en que los miembros se ven a sí mismos como parte integral de la organización. En el contexto militar, la identificación con la institución no solo se refiere a la lealtad a la jerarquía o a la misión, sino también a un profundo sentido de pertenencia a una comunidad que comparte ideales y valores. La identificación se refuerza a través de rituales, símbolos y tradiciones que conectan a los individuos con la historia y los logros de la institución. Este sentido de identidad es crucial para mantener la moral y la cohesión interna de las tropas.

Dimensión 2: Identidad Organizacional

La identidad organizacional describe cómo los miembros de una organización perciben su propia institución y cómo estas percepciones afectan su comportamiento y las decisiones que toman. En el ámbito militar, la identidad organizacional está fuertemente influenciada por la misión de defensa nacional, los valores de honor y la lealtad hacia la institución. La identidad no solo fortalece la cohesión interna, sino que también afecta la manera en que los miembros interactúan con otros actores, como aliados o incluso con la sociedad civil.

Indicadores:***Miembros de grupos:***

Este indicador analiza cómo los integrantes de la organización se identifican y se agrupan dentro de las distintas unidades o equipos. En el contexto militar, los miembros a menudo se identifican con su unidad de trabajo, ya sea una división, un batallón o un grupo específico de misión. Este sentido de pertenencia a un grupo refuerza la cohesión y la capacidad de trabajar en equipo. Las relaciones dentro de los grupos también afectan la moral y el rendimiento operativo de las unidades.

La camaradería y el compañerismo son esenciales para el funcionamiento de las Fuerzas Armadas, y los miembros se apoyan mutuamente tanto en el campo de batalla como en situaciones cotidianas.

Rasgos:

Los rasgos se refieren a las características distintivas de la organización que definen su personalidad y cultura. Estos incluyen los principios de lealtad, sacrificio, honor y deber, los cuales son fundamentales para las Fuerzas Armadas. La capacidad de una organización para mantener estos rasgos a lo largo del tiempo es un indicador de su estabilidad cultural. Los rasgos también influyen en las decisiones estratégicas, ya que los líderes toman decisiones basadas no solo en los objetivos, sino también en los valores que definen la identidad institucional.

Filosofía corporativa:

La filosofía corporativa engloba los principios éticos y la visión que guían a la organización. En el caso de las Fuerzas Armadas, esto incluye la visión de defensa y la protección de la soberanía nacional, así como la ética del servicio público y la responsabilidad. La filosofía corporativa es crucial porque orienta las acciones de los miembros hacia la consecución de los objetivos institucionales y contribuye a la cohesión y la dirección estratégica de la organización.

La filosofía también es el marco bajo el cual se toman las decisiones operativas y estratégicas.

Cultura corporativa:

La cultura corporativa se refiere a los hábitos, costumbres, rituales y tradiciones que prevalecen dentro de la organización. En el contexto militar, la cultura corporativa se manifiesta en la disciplina, la jerarquía y los rituales de formación y graduación, entre otros. Estos elementos culturales refuerzan la identidad y proporcionan un sentido de continuidad a lo largo de las generaciones. La cultura organizacional también puede

adaptarse a cambios tecnológicos y geopolíticos, pero siempre manteniendo sus principios fundamentales.

Dimensión 3: Motivación Organizacional

La motivación organizacional en las Fuerzas Armadas se refiere a los factores internos y externos que impulsan a los miembros a actuar en alineación con los objetivos institucionales. En el ámbito militar, la motivación es un componente esencial para garantizar un alto nivel de desempeño, especialmente en situaciones extremas. La motivación se divide en dos tipos: motivación intrínseca (basada en el sentido del deber) y motivación extrínseca (derivada de recompensas externas como el reconocimiento o el avance profesional).

Indicadores:

Intensidad:

La intensidad se refiere al nivel de esfuerzo que los miembros de la organización invierten en sus tareas. En el ámbito militar, la intensidad es crucial, ya que las actividades y misiones a menudo exigen un alto nivel de dedicación y esfuerzo físico y mental. La intensidad también está relacionada con la disposición para afrontar situaciones de alta presión, como combates o misiones críticas.

Dirección:

Este indicador mide cómo los miembros enfocan sus esfuerzos hacia los objetivos organizacionales. En el ámbito militar, la dirección implica que todos los miembros trabajen hacia una misión común, siguiendo una estrategia unificada y alineada con los valores y objetivos institucionales. La dirección también se refiere a la claridad de las órdenes y la orientación proporcionada por los líderes.

Persistencia:

La persistencia se refiere a la capacidad de los miembros para continuar trabajando de manera efectiva a pesar de los obstáculos, dificultades o fracasos. En el contexto militar, la persistencia es clave para superar la adversidad y seguir adelante en misiones desafiantes. La capacidad de persistir refleja el nivel de resiliencia y compromiso que los soldados tienen con la misión y la institución.

Esfuerzo y resultados:

Este indicador evalúa la relación entre el esfuerzo invertido por los miembros y los resultados obtenidos. En el ámbito militar, el esfuerzo se traduce en la disposición de

los miembros para dar lo mejor de sí, y los resultados se evalúan en función del cumplimiento de los objetivos operacionales, la eficacia en el campo de batalla y el éxito de las misiones.

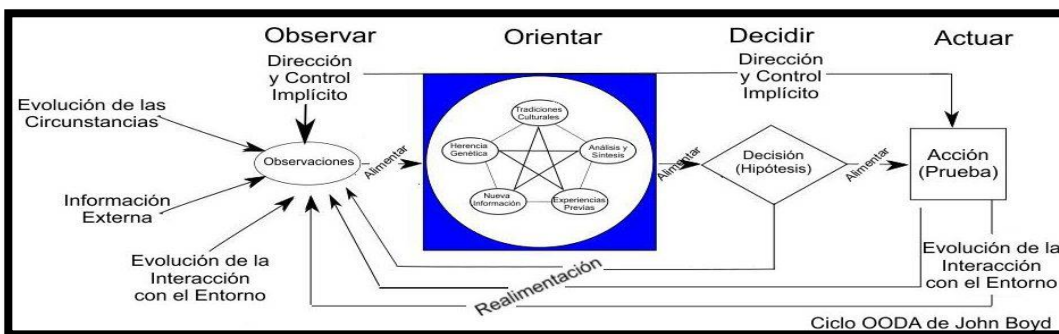
Bases teóricas de la Variable 2: Toma de Decisiones

La toma de decisiones es el proceso por el cual los individuos o grupos eligen entre diversas alternativas para resolver problemas, alcanzar metas o aprovechar oportunidades. En un contexto organizacional, este proceso es fundamental para asegurar que las acciones tomadas sean efectivas y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. En el caso de las instituciones militares o cualquier otra organización, una toma de decisiones eficiente puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en situaciones críticas.

Teoría del Ciclo OODA (Observe, Orient, Decide, Act) : Una Herramienta para Decisiones Estratégicas Rápidas y Efectivas

El modelo del Ciclo OODA, desarrollado por el militar y estratega John Boyd, es un marco de referencia ampliamente utilizado en el ámbito militar para mejorar la toma de decisiones en entornos complejos y cambiantes. Boyd propuso que, en situaciones de conflicto o competencia, la velocidad y la capacidad de adaptación son elementos decisivos para ganar ventaja sobre el adversario. El ciclo OODA se desglosa en cuatro etapas fundamentales, que permiten una toma de decisiones rápida y dinámica:

Figura 1
Ciclo OODA de Boyd en el combate cercano



Nota. la figura nos muestra el proceso del ciclo para tomar decisiones rápidas y sobre todo corrigiendo los errores una mejora continua en cada parte del ciclo

Observar (Observe): Esta primera fase del ciclo implica la recolección de información sobre el entorno. La capacidad para observar el entorno de manera efectiva es crucial, ya que proporciona los datos necesarios para tomar decisiones informadas. En el ámbito militar, esto incluye la recopilación de inteligencia sobre el enemigo, el análisis de las condiciones geográficas y meteorológicas, y la evaluación de los recursos disponibles. En un contexto organizacional más amplio, la observación se refiere a la recopilación de datos relevantes sobre el mercado, las tendencias tecnológicas, los competidores y otros factores externos que podrían afectar el desempeño de la organización.

Orientar (Orient): Una vez que la información ha sido recolectada, se debe procesar y analizar para dar sentido a los datos obtenidos. Esta fase implica interpretar la información a través de los filtros de la experiencia, los valores organizacionales y la percepción individual o colectiva. En el ámbito militar, los comandantes utilizan la información recogida para orientar sus estrategias y tácticas, evaluando las fortalezas y debilidades del adversario y adaptando sus planes de acuerdo con las circunstancias. En el contexto organizacional, la orientación implica analizar los datos disponibles para identificar oportunidades o amenazas y adaptar la estrategia de la organización en consecuencia.

Decidir (Decide): Con base en la información y el análisis realizado, se debe seleccionar el curso de acción más adecuado. Boyd enfatiza la importancia de la rapidez en esta fase, ya que la velocidad de la decisión puede ser tan crucial como la calidad de la misma. En un entorno militar, donde la toma de decisiones suele ser un asunto de vida o muerte, la capacidad de decidir rápidamente y con precisión puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. En el contexto organizacional, aunque el ritmo de las decisiones no siempre es tan urgente como en el ámbito militar, la capacidad de tomar decisiones oportunas puede ser igualmente importante para aprovechar oportunidades antes que los competidores o para resolver problemas antes de que escalen.

Actuar (Act): La última fase del ciclo es la ejecución de la decisión tomada. No basta con tomar una decisión; esta debe ser implementada de manera efectiva para que tenga el impacto deseado. En el ámbito militar, esto involucra la ejecución de operaciones tácticas, la movilización de recursos y la coordinación de equipos. En las organizaciones civiles, esta fase puede implicar la implementación de un nuevo plan estratégico, la puesta en marcha de una nueva campaña de marketing o la

reestructuración de procesos internos. La capacidad de actuar rápidamente y con precisión es clave para la efectividad general del ciclo OODA.

La Aplicación del Ciclo OODA en el Ámbito Militar

El ciclo OODA ha sido un modelo de referencia en el ámbito militar debido a su capacidad para mejorar la adaptabilidad y la capacidad de respuesta en situaciones de alta incertidumbre. Boyd argumentó que, al tomar decisiones más rápidamente que el adversario, se puede "desorientar" al oponente y ganar ventaja táctica, una idea que se ha convertido en una piedra angular de la estrategia militar moderna. En este sentido, el ciclo OODA no solo busca la rapidez, sino también la adaptabilidad y la flexibilidad, características esenciales en un entorno de guerra que puede cambiar rápidamente.

Por ejemplo, durante un conflicto bélico, las fuerzas militares que pudieron observar rápidamente los movimientos del enemigo, orientarse de manera efectiva a través del análisis de la situación, tomar decisiones rápidas y actuar en consecuencia tienen más probabilidades de adelantarse al adversario. La implementación exitosa del ciclo OODA permite a las fuerzas militares desestabilizar las acciones del enemigo, obligándolo a reaccionar en lugar de actuar con iniciativa. Esto se traduce en ventajas tácticas que pueden resultar decisivas en el campo de batalla.

Sin embargo, la teoría del ciclo OODA también ha sido objeto de críticas, especialmente en lo que respecta a su implementación en la era digital. Johnson (2023) advierte que la automatización excesiva de este ciclo en el contexto de sistemas de inteligencia artificial y tecnología avanzada puede reducir la intervención humana en la toma de decisiones. Si bien las tecnologías pueden acelerar la recopilación y el análisis de datos, la interpretación y la toma de decisiones en contextos complejos requieren juicio humano, algo que no siempre puede ser replicado por máquinas. La automatización excesiva podría, en última instancia, reducir la flexibilidad y la capacidad de adaptación de las fuerzas en situaciones cambiantes.

Dimensión 1: Observar

La dimensión Observar es el primer paso en el proceso de toma de decisiones. Implica la recopilación de información relevante para entender el contexto y la situación antes de tomar cualquier decisión. Esta fase es crucial porque la calidad y precisión de la información recogida influirán directamente en la efectividad de las decisiones que se tomen posteriormente. Una observación adecuada permite a los tomadores de decisiones identificar las variables clave y entender la realidad del entorno.

Indicador:*Claridad en objetivo*

El indicador Claridad en objetivo se refiere a la capacidad de los líderes o responsables de tomar decisiones para establecer un objetivo claro y bien definido antes de proceder con cualquier análisis o acción. La claridad en el objetivo asegura que todas las partes involucradas en el proceso de toma de decisiones estén alineadas y trabajen hacia el mismo propósito, evitando la ambigüedad y garantizando que las decisiones se tomen con un enfoque coherente. Esto es fundamental para dirigir los esfuerzos hacia metas específicas y medibles.

Dimensión 2: Orientar

La dimensión Orientar es la fase en la que la información recopilada durante la observación se procesa y analiza para tomar una decisión informada. Durante esta etapa, los tomadores de decisiones interpretan los datos dentro de un marco de referencia que incluye valores organizacionales, experiencias pasadas y el contexto presente. En esta fase, se establece el rumbo en el que se deben tomar las decisiones y se evalúan las alternativas posibles.

Indicadores:*Evaluación de riesgos y beneficios:*

Este indicador se refiere al proceso de sopesar los posibles riesgos y beneficios de cada alternativa disponible. La evaluación de riesgos implica identificar las posibles consecuencias negativas y las probabilidades de que ocurran, mientras que la evaluación de beneficios se enfoca en los resultados positivos que se pueden obtener de la decisión. Este análisis es crucial para tomar decisiones que minimicen los riesgos y maximicen los beneficios para la organización.

Análisis de consecuencias:

Este indicador implica la evaluación profunda de las posibles consecuencias a corto, mediano y largo plazo de las alternativas seleccionadas. Los tomadores de decisiones deben considerar cómo cada opción afectará a la organización, los recursos, las personas y los objetivos estratégicos a futuro. Un análisis completo de consecuencias asegura que las decisiones sean sostenibles y alineadas con las metas a largo plazo de la organización.

Dimensión 3: Decidir

La dimensión Decidir es la fase en la que se toma la elección final después de haber considerado todas las opciones y analizado sus implicaciones. En esta fase, la toma

de decisiones debe ser rápida y precisa, especialmente en situaciones de alta presión. Aquí se selecciona el curso de acción que se considera más adecuado para resolver el problema o aprovechar la oportunidad.

Indicador:

Persistencia ante dificultades

La persistencia ante dificultades se refiere a la capacidad de los tomadores de decisiones para mantener el curso de acción seleccionado, incluso cuando se presentan obstáculos o contratiempos. Este indicador evalúa la resiliencia y la determinación de los líderes para enfrentar desafíos y continuar avanzando hacia la meta, sin abandonar la decisión tomada ante dificultades temporales. La persistencia es clave para mantener la coherencia y efectividad de las decisiones, especialmente en ambientes complejos y cambiantes.

Dimensión 4:

Acción

La dimensión Acción es el paso final del proceso de toma de decisiones, que implica la implementación efectiva de la decisión tomada. No basta con elegir el curso de acción; es necesario llevar a cabo las tareas y actividades que aseguren que la decisión se materialice de manera efectiva. La ejecución de las decisiones es clave para lograr los resultados esperados y garantizar que los esfuerzos no queden en el papel, sino que se traduzcan en resultados concretos.

Indicador:

Implementación de decisiones (acción efectiva)

El indicador Implementación de decisiones (acción efectiva) mide la capacidad de los responsables de tomar decisiones para ejecutar de manera eficiente las acciones necesarias para poner en marcha la decisión seleccionada. Esto incluye la movilización de recursos, la coordinación de equipos, el monitoreo de los progresos y la resolución de problemas que puedan surgir durante la implementación. Una acción efectiva asegura que las decisiones se traduzcan en cambios tangibles y beneficiosos para la organización, maximizando su impacto positivo.

En base a las teorías revisadas, se han formulado las siguientes hipótesis para esta investigación. La hipótesis general plantea que la cultura organizacional se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los oficiales de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú durante el año 2023. En cuanto a las

hipótesis específicas, se propone que el compromiso organizacional se relaciona significativamente con la toma de decisiones de los oficiales de la Brigada en el mismo período. Asimismo, se plantea que la identidad organizacional se asocia de manera relevante con la toma de decisiones de los oficiales, y que la motivación organizacional presenta una vinculación significativamente con el proceso decisional de estos oficiales en el contexto de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú en 2023.

Capítulo II: Materiales y Métodos

En este capítulo, se detallará la metodología empleada para la recolección y análisis de datos, describiendo los procedimientos utilizados para abordar las variables de estudio, con el fin de poner a prueba las hipótesis planteadas. Se inicia este capítulo con la presentación del enfoque de la investigación, el cual es cuantitativo, centrado en la recolección y análisis de datos numéricos para identificar patrones y relaciones entre las variables consideradas. Este enfoque se inscribe dentro del paradigma positivista, que se fundamenta en la obtención de datos observables y en el análisis estadístico de las interacciones entre diferentes variables, permitiendo explorar y comprender las dinámicas dentro de un contexto militar, específicamente en la Séptima Brigada de Infantería. Según Sánchez et al. (2018a), este paradigma facilita la obtención de conclusiones generales basadas en datos observables y medibles. Además, Ricoy (2006) destaca que se caracteriza por el uso de métodos cuantitativos y empírico-analíticos. A través de este enfoque, se busca comprobar hipótesis previamente establecidas sobre la correlación entre las variables, utilizando métodos estadísticos para analizar los datos obtenidos mediante encuestas aplicadas a los oficiales de la Séptima Brigada de Infantería (Hernández & Mendoza, 2018a).

En cuanto al tipo de investigación, este estudio se clasifica como sustantivo o básico, según la definición de Sánchez & Reyes (2015), ya que tiene como objetivo describir y predecir fenómenos relacionados con la toma de decisiones en contextos militares. Su propósito es proporcionar un conocimiento teórico que pueda aplicarse en futuros estudios o en la mejora de prácticas organizacionales. Al centrarse en la descripción y análisis de los fenómenos observados, esta investigación busca una comprensión más profunda de las dinámicas internas de la Séptima Brigada de Infantería, contribuyendo así a un entendimiento más amplio de cómo estos factores se relacionan en la efectividad operativa y en el liderazgo dentro de la institución militar.

Respecto al diseño de la investigación se optó el no experimental, dado que el fenómeno bajo estudio se analizó en su entorno natural sin intervención en las variables independientes (Hernández & Mendoza, 2018b). Se examinarán las relaciones entre la cultura organizacional y la toma de decisiones tal como ocurren en la realidad, lo que permite observar cómo estos elementos interactúan sin la influencia directa del investigador. Además, el diseño temporal de la investigación es seccional, ya que la información se recolectará en un único momento, lo que facilita el examen de los factores en un instante específico (Hernández & Mendoza, 2018c). Este enfoque es particularmente adecuado para obtener una instantánea de las percepciones y actitudes de los oficiales de la Séptima Brigada de Infantería, permitiendo así una comprensión más precisa de cómo la cultura organizacional impacta en sus decisiones.

En lo que concierne al nivel de investigación, el alcance de este estudio fue correlacional y descriptivo. Según Hernández et al. (2014), un análisis correlacional mide el grado de relación entre dos o más variables, en este caso, la cultura organizacional y la toma de decisiones. Además, se considera descriptivo porque se detallará el fenómeno en estudio, proporcionando un análisis exhaustivo de cómo se manifiestan y se relacionan las variables dentro del contexto militar.

El enfoque utilizado en esta investigación sigue el método hipotético-deductivo, como lo describen Sánchez & Reyes (2015b). Este método implica la formulación de hipótesis que serán sometidas a prueba mediante la obtención de datos y su posterior análisis utilizando técnicas estadísticas. A partir de los resultados obtenidos, se formularán conclusiones generales que permitirán validar o refutar las hipótesis iniciales. Este enfoque no solo busca establecer relaciones entre las variables, sino también ofrecer una comprensión más profunda de cómo estas interacciones impactan en la toma de decisiones dentro de la Séptima Brigada de Infantería, contribuyendo así al desarrollo de estrategias que mejoren la eficacia operativa y el liderazgo en el entorno militar.

En cuanto a la población y muestra de estudio, esta estuvo compuesta por los oficiales de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú a partir de la cual se obtendrán los datos requeridos para analizar cómo la cultura organizacional impacta en la toma de decisiones.

La población estuvo conformada por todos los oficiales superiores con cargo de alta responsabilidad que integran la 7ma Brigada de Infantería. Según Sánchez et al. (2018b), la población incluye a todos los sujetos que comparten características comunes relevantes para la investigación, específicamente su involucramiento en el proceso de toma de decisiones en el contexto militar.

La selección de la muestra se realizó mediante un muestreo no probabilístico intencional, en el cual el investigador seleccionará a los participantes que mejor representen las características de la población objetivo, de acuerdo con sus criterios (Otzen & Manterola, 2017). Este tipo de muestreo es adecuado cuando se requiere una muestra específica que refleje las particularidades del contexto estudiado. La muestra está conformada por 60 oficiales y se calculó mediante la siguiente fórmula: La fórmula para calcular el tamaño de la muestra en este caso es:

$$n = (Z^2 * p * q) / (E^2 / N)$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z = valor crítico de la distribución normal estándar correspondiente al nivel de confianza (en este caso, para un nivel de confianza del 95%, Z = 1.96)

p = proporción estimada de la población (en ausencia de una estimación precisa, se puede utilizar p = 0.5 para obtener el tamaño máximo de la muestra)

q = 1 - p

E = margen de error (en este caso, E = 0.05)

N = tamaño de la población (N = 71)

Aplicando estos valores en la fórmula, se obtiene:

$$n = (1.96^2 * 0.5 * 0.5) / (0.05^2 / 71)$$

$$n \approx 60.06$$

$$n \approx 60$$

Variables de la investigación

Cultura Organizacional: La cultura organizacional se entiende como el conjunto de valores, creencias, normas, prácticas y comportamientos compartidos que definen el funcionamiento de una organización. Según Schein (2010), esta cultura influye profundamente en cómo los miembros de la organización interactúan entre sí, cómo toman decisiones y cómo se enfrentan a los desafíos y oportunidades. En el contexto de esta investigación, se considera la cultura organizacional de la 7ma Brigada de Infantería como un factor determinante y una relación profunda con los procesos de toma de decisiones. La cultura organizacional puede incluir aspectos como el liderazgo, las normas informales, el clima de confianza, la cohesión del grupo, y la jerarquía en la toma de decisiones. Es una variable que se manifiesta a través de las percepciones, actitudes y comportamientos de los oficiales respecto a cómo se gestionan los procesos dentro de la brigada.

Toma de Decisiones: La toma de decisiones se define como el proceso mediante el cual los individuos o grupos eligen un curso de acción entre varias alternativas posibles, con el fin de resolver un problema o aprovechar una oportunidad (Simón, 1977). En esta investigación, la toma de decisiones está vinculada a las decisiones estratégicas, tácticas y operativas realizadas por los oficiales de la 7ma Brigada de Infantería, especialmente aquellas que impactan en el desarrollo de las operaciones y en la eficacia organizacional. Esta variable se estudia desde la perspectiva de cómo la cultura organizacional se asocia con los procesos de toma de decisiones, afectando la rapidez, la calidad y la efectividad de las decisiones adoptadas dentro del entorno militar.

Tabla 1

Matriz de operacionalización de la variable: cultura organizacional

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items		
Variable Cultura organizacional	Compromiso Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Devoción del empleado • Objetivos y valores • Empoderamiento • Identificación 	1,2,3,4	Siempre (5) Frecuente (4) A veces (3) Rara vez (2) Nunca (1)	1-8 BAJO 9-12 MEDIO 13 - 30 ALTO
	Identidad Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Miembros de grupos • Rasgos • Filosofía corporativa • Cultura corporativa 	5,6,7,8		
	Motivación Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Intensidad • Dirección • Persistencia • Esfuerzo y resultados 	9,10,11,12		

Tabla 2

Matriz de operacionalización de la variable: toma de decisiones

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items		
Variable Toma de decisiones	Observar	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad en objetivo 	13,14,15,16	Siempre (5) Frecuente (4) A veces (3) Rara vez (2) Nunca (1)	1-8 BAJO 9-12 MEDIO 13 - 30 ALTO
	Orientar	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de riesgos y beneficios • Análisis de consecuencias 	17,18,19,20,21		
	Decidir	<ul style="list-style-type: none"> • Persistencia ante dificultades 	22,23,24,25		
	Actuar	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de decisiones (acción efectiva) 	26,27,28,29,30		

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica utilizada para la recolección de datos en esta investigación será la encuesta, un instrumento ampliamente empleado para obtener información cuantificable sobre las percepciones y actitudes de los sujetos en estudio. Según Hernández Sampieri (2014), la encuesta permite recopilar datos de manera sistemática y estandarizada, garantizando la objetividad en las respuestas. Este instrumento es particularmente adecuado para investigar variables como la cultura organizacional y la toma de decisiones, ya que facilita la obtención de información directamente de los oficiales de la Séptima Brigada de Infantería a través de cuestionarios estructurados. Se empleará una escala de Likert para medir diversas dimensiones de los fenómenos bajo estudio, lo que permitirá captar con precisión las actitudes y percepciones de los encuestados, proporcionando así un análisis más detallado y significativo de cómo estas variables se interrelacionan en el contexto militar.

Técnica de Procesamiento y Análisis de Datos

El procesamiento y análisis de los datos obtenidos se llevará a cabo utilizando el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 26. Según Hernández Sampieri (2014), SPSS es una herramienta eficaz para realizar análisis estadísticos complejos, ya que permite manejar grandes volúmenes de datos y aplicar diversas técnicas estadísticas, incluyendo análisis descriptivos y correlacionales. Este software facilitará la interpretación de los resultados de las encuestas de manera objetiva y precisa, lo que permitirá validar las hipótesis planteadas y proporcionar información relevante sobre la relación entre la cultura organizacional y la toma de decisiones. Al utilizar SPSS, se garantizará un enfoque riguroso en el análisis, contribuyendo así a la robustez de las conclusiones del estudio.

Capítulo III: Resultados

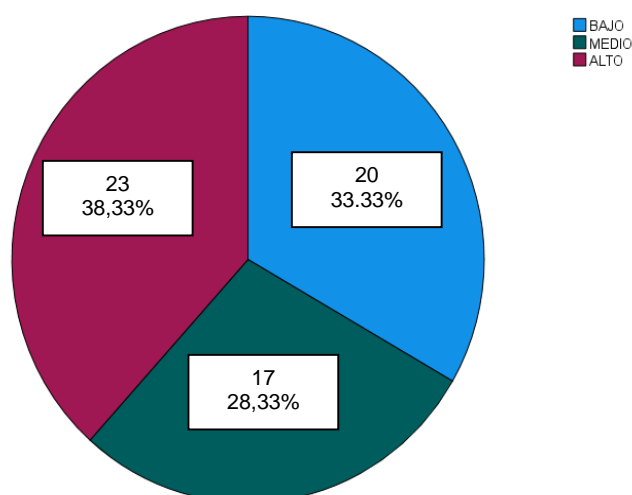
Tabla 3

Análisis de la Variable Cultura Organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	20	33,3	33,3	33,3
	MEDIO	17	28,3	28,3	61,7
	ALTO	23	38,3	38,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Figura 2:

Porcentaje de frecuencia de la variable cultura organizacional



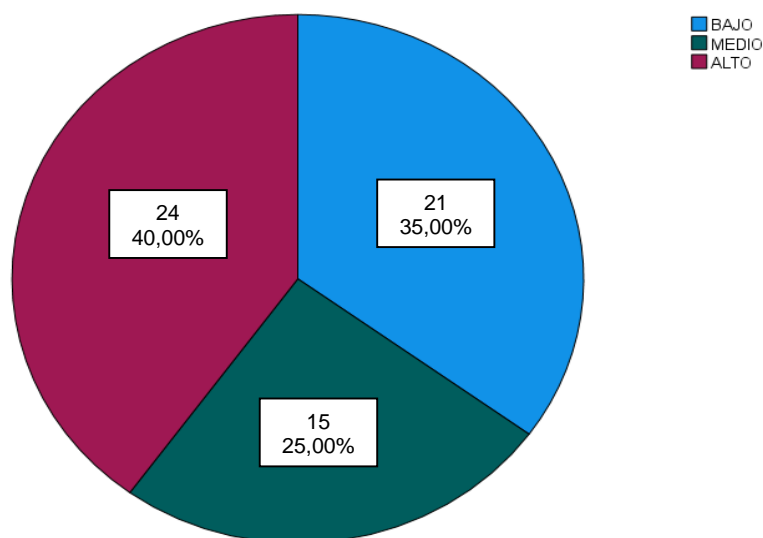
Interpretación:

El análisis de la variable Cultura Organizacional mostró que, de los 60 participantes, el 33,3% (20 personas) reportaron una cultura organizacional baja, mientras que el 28,3% (17 personas) indicaron un nivel medio. Un 38,3% (23 personas) percibe la cultura organizacional como alta. Estos resultados sugieren una distribución relativamente equilibrada, aunque la mayoría de los oficiales perciben una cultura organizacional alta, lo que podría reflejar un entorno en el que los valores, creencias y comportamientos compartidos están bien arraigados. Esta información es clave para entender cómo la cultura organizacional impacta en la toma de decisiones dentro de la 7ma Brigada de Infantería.

Tabla 4:
Análisis de la dimensión Compromiso Organizacional

COMPROMISO ORGANIZACIONAL 1					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	21	35,0	35,0	35,0
	MEDIO	15	25,0	25,0	60,0
	ALTO	24	40,0	40,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Figura 3:
Porcentaje de frecuencia de la dimensión compromiso organizacional

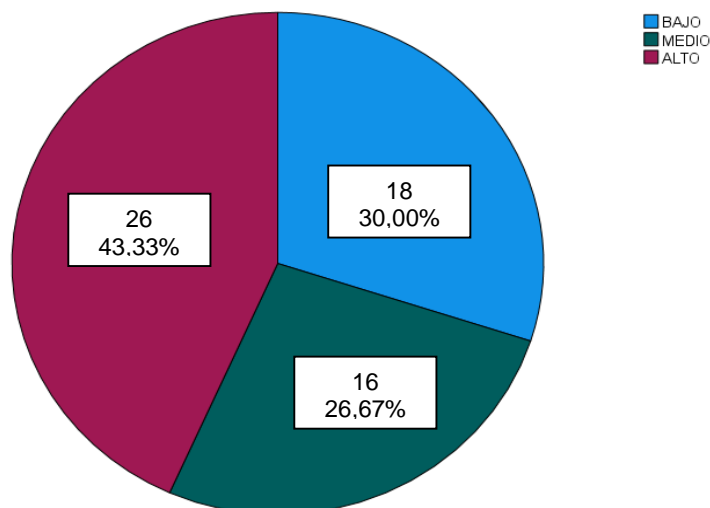


Interpretación

El análisis de la dimensión Compromiso Organizacional revela que el 35% (21 personas) de los participantes reportaron un bajo nivel de compromiso, mientras que el 25% (15 personas) indicó un compromiso medio, y el 40% (24 personas) mostró un compromiso alto. Estos resultados han mostrado que la mayoría de los oficiales perciben un alto compromiso organizacional, lo que sugiere una fuerte identificación con la organización y un alto nivel de dedicación. Sin embargo, el 35% de los participantes con un bajo compromiso puede indicar áreas de mejora en la motivación y lealtad dentro de la 7ma Brigada de Infantería.

Tabla 5:*Análisis de la dimensión Identidad Organizacional*

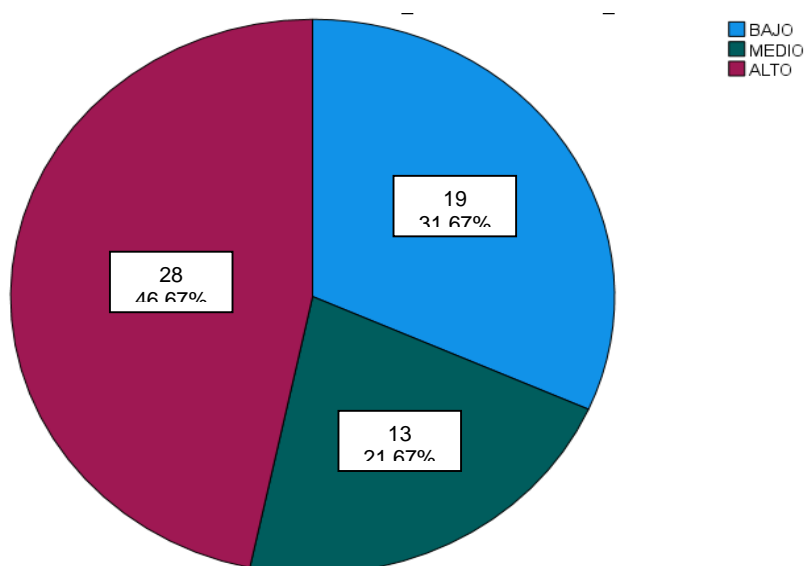
IDENTIDAD ORGANIZACIONAL 1					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	18	30,0	30,0	30,0
	MEDIO	16	26,7	26,7	56,7
	ALTO	26	43,3	43,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Figura 4:*Porcentaje de frecuencia de la dimensión identidad organizacional***Interpretación**

El análisis de la dimensión Identidad Organizacional mostró que el 30% (18 personas) de los oficiales presentan una baja identificación con la organización, mientras que el 26.7% (16 personas) se encuentran en un nivel medio de identificación, y el 43.3% (26 personas) poseen una alta identidad organizacional. Esta distribución sugiere que la mayoría de los oficiales se sienten fuertemente identificados con la brigada, lo cual es positivo para el desarrollo de un ambiente cohesivo y comprometido. Sin embargo, el 30% con baja identificación señala que hay áreas que requieren fortalecer el sentido de pertenencia y la cultura organizacional.

Tabla 6*Análisis de la dimensión Motivación Organizacional*

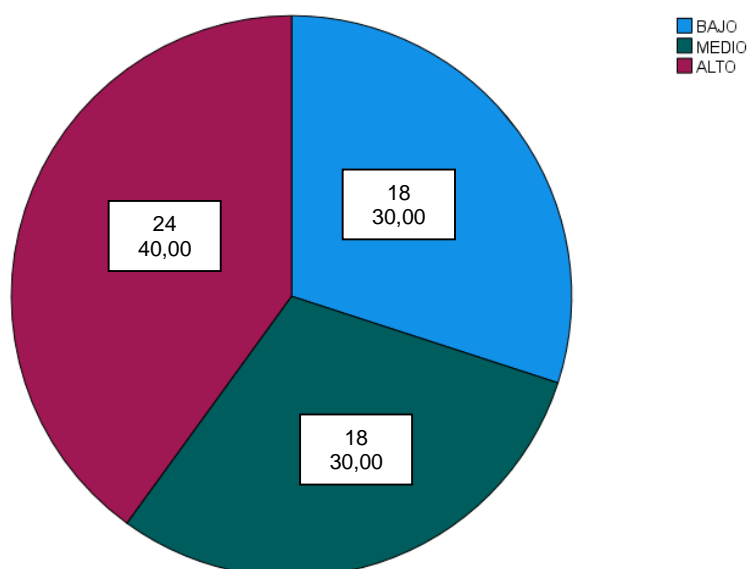
MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL 1					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	19	31,7	31,7	31,7
	MEDIO	13	21,7	21,7	53,3
	ALTO	28	46,7	46,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Figura 5:*Porcentaje de frecuencia de la dimensión motivación organizacional***Interpretación**

El análisis de la dimensión **Motivación** Organizacional revela que el 31.7% (19 personas) de los oficiales reportaron una baja motivación, mientras que el 21.7% (13 personas) se ubicaron en un nivel medio, y el 46.7% (28 personas) mostró una alta motivación. Esta distribución indica que una gran mayoría de los oficiales se sienten altamente motivados en su entorno laboral, lo cual es positivo para la productividad y el rendimiento organizacional. No obstante, el 31.7% con baja motivación sugiere que aún existen áreas que requieren atención para mejorar el compromiso y la satisfacción dentro de la brigada.

Tabla 7*Análisis de la Variable Toma de Decisiones*

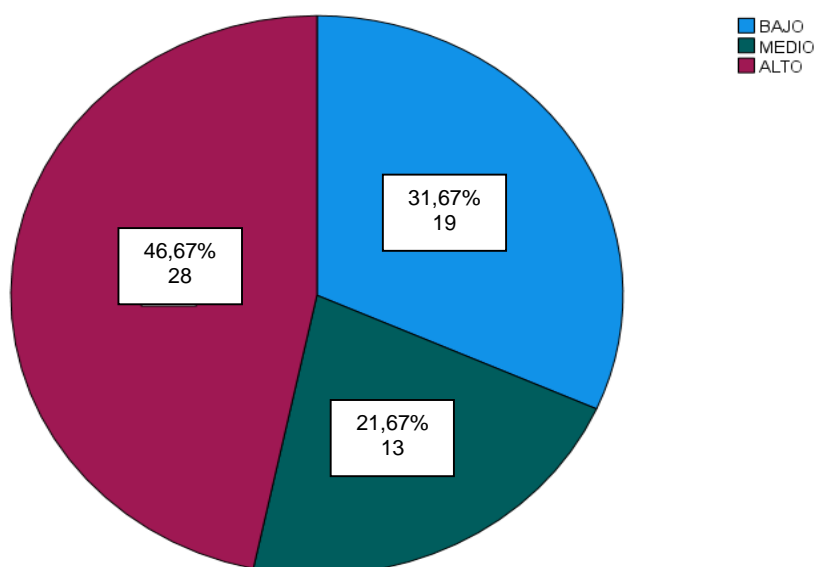
TOMA DECISIONES 1					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	18	30,0	30,0	30,0
	MEDIO	18	30,0	30,0	60,0
	ALTO	24	40,0	40,0	100,0
Total		60	100,0	100,0	

Figura 6:*Porcentaje de frecuencia de la variable toma de decisiones***Interpretación:**

El análisis de la variable Toma de Decisiones revela que el 30% (18 personas) de los oficiales presentan una baja capacidad en la toma de decisiones, mientras que otro 30% se ubica en un nivel medio. Sin embargo, el 40% (24 personas) muestran una alta habilidad para tomar decisiones. Esta distribución sugiere que, aunque una parte significativa de los oficiales posee buenas habilidades en la toma de decisiones, existe un 30% con un nivel bajo que podría necesitar mejorar en esta área para optimizar el desempeño organizacional, especialmente en contextos críticos.

Tabla 8*Análisis de la dimensión Observación*

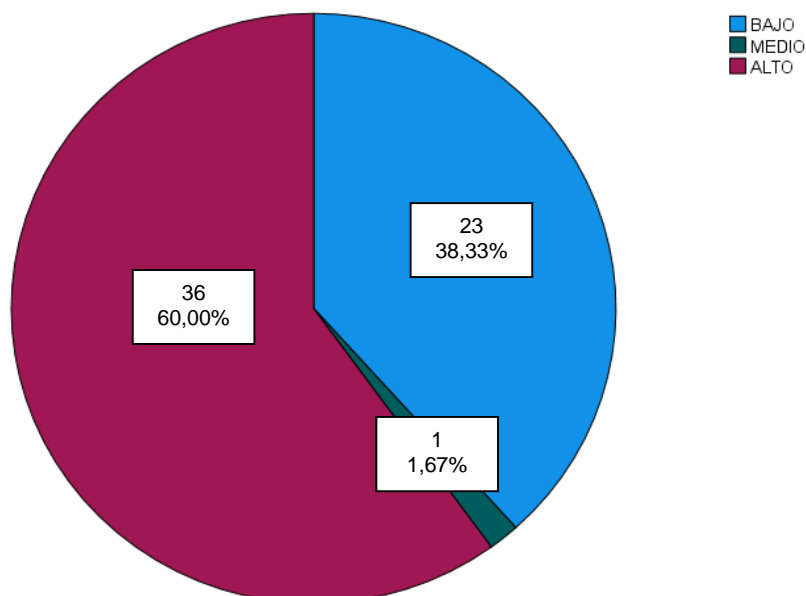
OBSERVACION 1		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	19	31,7	31,7	31,7
	MEDIO	13	21,7	21,7	53,3
	ALTO	28	46,7	46,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Figura 7:*Porcentaje de frecuencia de la dimensión observación***Interpretación:**

El análisis de la dimensión Observación muestra que el 31,7% (19 personas) de los oficiales presentan una baja capacidad de observación, mientras que el 21,7% (13 personas) se encuentran en un nivel medio. Sin embargo, el 46,7% (28 personas) destacan por tener una alta capacidad de observación. Esta distribución sugiere que una proporción significativa de los oficiales es muy observadora, lo que es crucial para la toma de decisiones informadas. No obstante, un 31,7% muestra debilidades en esta habilidad, lo que podría afectar su capacidad para captar información relevante en situaciones críticas.

Tabla 9:*Análisis de la dimensión Orientación*

ORIENTACION 1		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	23	38,3	38,3	38,3
	MEDIO	1	1,7	1,7	40,0
	ALTO	36	60,0	60,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

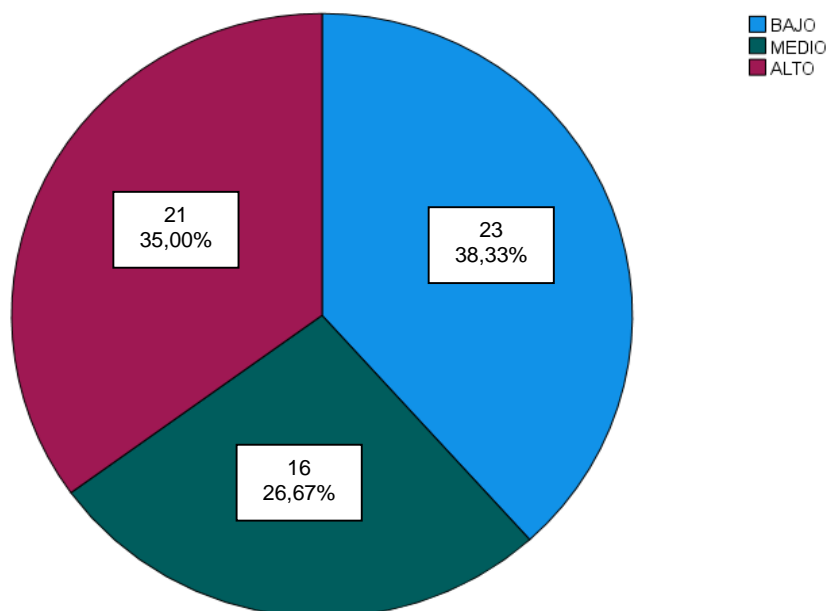
Figura 8:*Porcentaje de frecuencia de la dimensión orientación***Interpretación**

El análisis de la dimensión Orientación revela que el 38,3% (23 personas) de los oficiales presentan una baja capacidad de orientación, mientras que solo el 1,7% (1 persona) se encuentra en un nivel medio. La mayoría de los oficiales, un 60% (36 personas), tiene una alta capacidad de orientación. Este resultado indica que la gran mayoría de los oficiales muestra una fuerte habilidad para interpretar y analizar información, lo cual es clave para una toma de decisiones efectiva. Sin embargo, un porcentaje considerable (38,3%) aún necesita mejorar su capacidad de orientación para optimizar el proceso de toma de decisiones.

Tabla 10:
Análisis de la dimensión Decisión

DECISION 1		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	23	38,3	38,3	38,3
	MEDIO	16	26,7	26,7	65,0
	ALTO	21	35,0	35,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Figura 9:
Porcentaje de frecuencia de la dimensión decisión



Interpretación

Los resultados mostraron que, de los 60 encuestados, el 38,3% (23) reporta un nivel bajo en la toma de decisiones, mientras que el 26,7% (16) indica un nivel medio y el 35% (21) tiene un nivel alto. Estos datos reflejan una distribución relativamente equilibrada, aunque la mayoría de los oficiales se ubican en los niveles bajos y medios, lo que sugiere que la capacidad de toma de decisiones no es completamente alta en todos los casos. La frecuencia acumulada muestra que el 65% de los encuestados tienen niveles bajos o medios, con un 35% alcanzando un nivel alto en esta habilidad.

Análisis inferenciales

Prueba de normalidad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	g	Sig.
La_cultura_organizational	,150	60	,026	,867	60	,000
Toma_de_decisiones	,298	60	,000	,819	60	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

H0: Los datos provienen de una distribución normal.

H1: Los datos no provienen de una distribución normal.

Interpretación

Al ser una muestra de más de 50 personas se empleó la prueba de Komogorov - Smirnov, en el cual se obtuvo valores menores a 0.05, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, por lo cual los datos no provienen de una distribución normal.

4.2.1. Descarte Hipótesis General

H0: La cultura organizacional no influye en la toma de decisiones de los oficiales de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú, 2023.

H1: La cultura organizacional influye en la toma de decisiones de los oficiales de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú, 2023.

Tabla 10

Descarte de hipótesis General

		Correlaciones		
			Cultura_organizational	Toma_de_decisiones
Rho de Spearman	Cultura_organizational	Coefficiente de correlación	1,000	,868**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Toma_de_decisiones	Coefficiente de correlación	,868**	1,000

Sig. (bilateral)	,000	.
N	60	60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman mostro un valor de significación de 0.868, al ser cercano a 1 se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, por lo cual se confirma que la cultura organizacional influye en la toma de decisiones de los oficiales de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú, 2023.

2.4.2. Hipótesis Específicas

Descarte de Hipótesis Especifica 1

H0: El compromiso organizacional no influye en la Toma de Decisiones de los oficiales de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú, 2023

H1: El compromiso organizacional influye en la Toma de Decisiones de los oficiales de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú, 2023

Tabla 11

Descarte de Hipótesis Especifica 1

Correlaciones			Compromis o_organiza cional	Toma_de_ decisiones
Rho de	Compromis	Coeficiente de	1,000	,768**
Spearm	o_organizac	correlación	.	,000
an	ional	Sig. (bilateral)	60	60
		N	,768**	1,000
	Toma_de_d	Coeficiente de	,000	.
	ecisiones	correlación	60	60
		Sig. (bilateral)		
		N		

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.768, el cual al ser próximo a 1, se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, por lo cual se afirma que el compromiso organizacional influye en la Toma de Decisiones de los oficiales de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú, 2023

Descarte de Hipótesis Especifica 2

H0: La identidad organizacional no influye en la Toma de Decisiones de los oficiales de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú, 2023

H1: La identidad organizacional influye en la Toma de Decisiones de los oficiales de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú, 2023

Tabla 12

Descarte de Hipótesis Especifica 2

		Correlaciones		
			Identidad_ organizacio nal	Toma_de_ decisiones
Rho de	Identidad_o	Coeficiente de	1,000	,788**
Spearm	rganizacion	correlación		
an	al	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Toma_de_d	Coeficiente de	,788**	1,000
	ecisiones	correlación		
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.788, el cual al ser próximo a 1, se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, por lo cual se afirma que la identidad organizacional influye en la Toma de Decisiones de los oficiales de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú, 2023

Descarte de Hipótesis Específica 3

H0: La motivación organizacional no influye en la Toma de Decisiones de los oficiales de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú, 2023

H1: La motivación organizacional influye en la Toma de Decisiones de los oficiales de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú, 2023

Tabla 13

Descarte de Hipótesis Específica 3

		Correlaciones		
			motivacion _organizaci onal	Toma_de_ decisiones
Rho de Spearman	motivacion_organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,745**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Toma_de_decisiones	Coeficiente de correlación	,745**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman se obtuvo un valor de 0.745, el cual al ser próximo a 1, se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, por lo cual se afirma que la motivación organizacional influye en la Toma de Decisiones de los oficiales de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú, 2023

Capítulo IV: Discusión de resultados

La encuesta realizada en la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú durante el 2023, que analizó las variables de Cultura Organizacional y Toma de Decisiones, ofrece una visión crucial para comprender cómo los aspectos culturales se relacionan con los procesos de toma de decisiones dentro de esta unidad militar. El estudio se enfocó en diversas dimensiones de la Cultura Organizacional, tales como el Compromiso Organizacional, la Identidad Organizacional, la Motivación Organizacional, la Observación y la Orientación. A través de los resultados obtenidos, se puede constatar que, aunque existe una mayoría que percibe una cultura organizacional sólida, una porción significativa de los oficiales experimenta una cultura menos cohesionada, lo cual podría incidir en la toma de decisiones.

En relación con la Cultura Organizacional, los resultados muestran que el 33.3% de los oficiales percibe un nivel bajo, el 28.3% medio, y el 38.3% alto. Este dato pone de manifiesto que, si bien una mayoría de los oficiales percibe una cultura organizacional fuerte, un número considerable de ellos experimenta una cultura débil o promedio. Según Schein (2010), la cultura organizacional no solo proporciona un marco normativo para la interacción dentro de la organización, sino que también presenta una relación profunda con la toma de decisiones. En un entorno en el que la cultura organizacional es débil o fragmentada, los oficiales podrían enfrentar dificultades para tomar decisiones coherentes y alineadas con los valores y objetivos institucionales, lo que genera una brecha entre la visión de la alta dirección y las acciones de los oficiales en el terreno.

El Compromiso Organizacional, que es un indicador clave en la cohesión de la fuerza, también refleja diferencias significativas. De acuerdo con los resultados, el 35% de los oficiales reportan un bajo nivel de compromiso organizacional, el 25% presentan un nivel medio, y el 40% restante muestra un alto nivel de compromiso. Estos resultados sugieren que, aunque una mayoría se siente comprometida con la misión de la brigada, un número importante de oficiales podría no estar completamente alineado con los valores institucionales. Meyer y Allen (1991) argumentan que un alto compromiso organizacional facilita la toma de decisiones, ya que los individuos comprometidos tienen un mayor interés en contribuir al bienestar organizacional. En cambio, los oficiales con bajo compromiso podrían no estar dispuestos a tomar decisiones que favorezcan la misión o los objetivos estratégicos de la brigada, lo que puede resultar en decisiones menos efectivas.

Otro aspecto relevante es la Identidad Organizacional, que se refiere al sentido de pertenencia y la conexión emocional con la brigada. En este caso, el 30% de los

oficiales reportan una baja identificación con la brigada, el 26.7% presentan una identificación media, y el 43.3% una alta identificación. La Identidad Organizacional juega un papel fundamental en la toma de decisiones, ya que los oficiales que se identifican fuertemente con la brigada son más propensos a tomar decisiones que favorezcan el éxito colectivo. Mael y Ashforth (1992) subrayan que una identidad organizacional fuerte fomenta un sentido de lealtad y pertenencia, lo que facilita la cooperación y la toma de decisiones en equipo. Los oficiales con baja identidad organizacional pueden mostrar menos disposición para involucrarse en la misión y los objetivos de la brigada, lo que puede repercutir negativamente en la cohesión y la toma de decisiones grupales.

La Motivación Organizacional también resulta ser un factor decisivo. Según los datos obtenidos, el 31.7% de los oficiales muestra una motivación baja, el 21.7% media, y el resto, alta. La motivación tiene un impacto directo sobre la disposición de los oficiales para tomar decisiones proactivas y efectivas. Vroom (1964) señala que la motivación está estrechamente vinculada a las expectativas sobre las recompensas que se derivan de un esfuerzo bien realizado. Por tanto, cuando los oficiales están motivados, se sienten más inclinados a involucrarse en la toma de decisiones que promuevan los intereses de la brigada. Sin embargo, un nivel bajo de motivación podría resultar en decisiones menos comprometidas o incluso en la falta de acción, lo que podría comprometer el rendimiento y la efectividad de la brigada.

La Observación y la Orientación son otras dos dimensiones clave que influyen directamente en la calidad de las decisiones tomadas. La Observación se refiere a la capacidad de los oficiales para percibir y analizar los factores clave en una situación dada, mientras que la Orientación asegura que las decisiones tomadas estén alineadas con los objetivos y la misión de la brigada. Los resultados de la encuesta indican que el 31.7% de los oficiales tiene una capacidad de observación baja, y el 38.3% muestra una baja orientación hacia los objetivos organizacionales. Estas deficiencias pueden incidir negativamente en la capacidad de los oficiales para tomar decisiones informadas y acertadas, lo que podría comprometer la eficacia de las operaciones y la resolución de problemas en el campo. Según estudios de liderazgo y toma de decisiones (Northouse, 2018), una orientación clara hacia los objetivos de la organización es fundamental para mantener una dirección coherente en las acciones y decisiones de los oficiales, mientras que una observación aguda permite identificar oportunidades y amenazas de manera efectiva.

Comparando estos resultados con antecedentes previos y estudios internacionales, se confirma que los hallazgos sobre la relación entre cultura organizacional y toma de decisiones son consistentes con investigaciones anteriores

en diversos contextos. En el caso del Ejército del Perú, Aguilar Sánchez (2022) señala que una cultura organizacional bien definida, basada en valores comunes y la cohesión grupal, mejora significativamente la toma de decisiones y la eficiencia operativa. Asimismo, estudios internacionales, como el de Xu Chaoyang (2021) en el ámbito militar, también destacan que la alineación cultural dentro de las organizaciones militares promueve una mayor eficacia en la toma de decisiones, ya que los miembros de la unidad comparten un mismo marco de referencia y una visión común. En un contexto similar, Llana (2020) y Amin (2021) en sus respectivos estudios realizados en Argentina y Brunei, refuerzan que la cultura organizacional influye en las decisiones estratégicas, tanto en el ámbito militar como en otros sectores, promoviendo la cohesión interna y la eficiencia en las operaciones.

Los resultados de esta encuesta revelaron que una cultura organizacional sólida, junto con un alto nivel de Compromiso, Identidad y Motivación Organizacional, así como capacidades de Observación y Orientación bien desarrolladas, son factores esenciales para una toma de decisiones efectiva. Sin embargo, también muestran que existen áreas críticas de mejora, particularmente en relación con la motivación, la identidad organizacional y las habilidades de observación y orientación de algunos oficiales. Estas brechas deben ser abordadas para fortalecer el rendimiento general de la brigada y mejorar la calidad de la toma de decisiones.

En base a estos hallazgos, se recomienda que la Séptima Brigada de Infantería implemente estrategias para mejorar la cohesión cultural y fortalecer el compromiso e identidad organizacional de sus oficiales. Específicamente, se podrían desarrollar programas de capacitación que fomenten el sentido de pertenencia y de alineación con la misión institucional, así como incentivos para mejorar la motivación. Asimismo, sería beneficioso ofrecer formación continua en habilidades de observación y toma de decisiones estratégicas. Estas acciones contribuirán no solo a mejorar la calidad de las decisiones dentro de la brigada, sino también a fortalecer su capacidad operativa y de respuesta ante situaciones complejas.

Con base en los resultados obtenidos y comparados con la literatura existente, se concluye que la cultura organizacional juega un papel crucial en la efectividad de la toma de decisiones dentro de una unidad militar. Para lograr un mejor desempeño, es fundamental que la brigada cultive una cultura sólida y alineada con los valores institucionales, que promueva el compromiso, la identidad, la motivación y las habilidades necesarias para tomar decisiones informadas y eficaces.

Conclusiones

Objetivo General: Determinar la relación de la cultura organizacional y la toma de decisiones de los oficiales de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú, 2023.

La cultura organizacional es uno de los pilares más importantes en cualquier institución, ya que establece un conjunto de valores, creencias y normas que guían el comportamiento de los miembros de una organización. En el contexto de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú, la cultura organizacional influye de manera significativa en la toma de decisiones de los oficiales. Esta influencia se materializa en cómo los valores compartidos entre los miembros de la brigada impactan las decisiones operativas y estratégicas en situaciones complejas.

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman mostraron un valor de 0.868, el cual, al ser cercano a 1, indica una correlación positiva fuerte. Esto permite aceptar la hipótesis alternativa (H1), que establece que la cultura organizacional influye significativamente en la toma de decisiones de los oficiales, y rechazar la hipótesis nula (H0). Este hallazgo resalta la importancia de fortalecer los aspectos culturales dentro de la brigada, como la cohesión, los valores compartidos y las normas que guían las acciones de los oficiales.

En un entorno tan exigente como el de las Fuerzas Armadas, una cultura organizacional sólida permite que los oficiales actúen de manera coherente con los objetivos y principios de la brigada, asegurando decisiones más efectivas y alineadas con las necesidades de la institución. Una cultura organizacional robusta favorece la colaboración, la comunicación efectiva y la toma de decisiones rápidas y bien fundamentadas, aspectos esenciales para el éxito de la brigada en situaciones de alta presión.

Objetivo Específico 1: Establecer la relación entre el compromiso organizacional y la toma de decisiones de los oficiales de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú, 2023.

El compromiso organizacional es un factor crucial que afecta directamente la disposición de los oficiales para tomar decisiones alineadas con los objetivos institucionales de la brigada. El compromiso de los oficiales con la misión, los valores

y la visión de la brigada está vinculado a una mayor motivación para tomar decisiones que favorezcan el bienestar colectivo y el cumplimiento de los objetivos operativos.

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman arrojaron un valor de 0.768, el cual, al ser próximo a 1, evidencia una correlación positiva fuerte. Esto confirma que el compromiso organizacional influye significativamente en la toma de decisiones de los oficiales, permitiendo aceptar la hipótesis alternativa (H1) y rechazar la hipótesis nula (H0).

Un alto nivel de compromiso organizacional se traduce en una mayor disposición por parte de los oficiales para tomar decisiones que estén alineadas con los intereses y objetivos de la brigada. Los oficiales comprometidos son más propensos a actuar de manera proactiva y a adoptar decisiones que promuevan la cohesión y el éxito de la unidad. Por lo tanto, fortalecer el compromiso de los oficiales con la brigada es una estrategia clave para mejorar la calidad de las decisiones dentro de la institución

Objetivo Específico 2: Evaluar la asociación que existe entre la identidad organizacional y la toma de decisiones de los oficiales de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú, 2023.

La identidad organizacional está estrechamente vinculada a la percepción que los oficiales tienen de la brigada y de su lugar dentro de ella. Cuando los oficiales se sienten identificados con la misión, los valores y la cultura de la brigada, es más probable que tomen decisiones alineadas con estos principios, lo que favorece la cohesión y el desempeño operativo de la unidad.

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman arrojaron un valor de 0.788, lo que indica una correlación positiva fuerte. Esto permite aceptar la hipótesis alternativa (H1), que establece que la identidad organizacional influye significativamente en la toma de decisiones de los oficiales, y rechazar la hipótesis nula (H0).

Una identidad organizacional sólida es fundamental para garantizar que los oficiales tomen decisiones coherentes con los objetivos de la brigada. Los oficiales que se sienten identificados con la misión y los valores de la brigada son más propensos a tomar decisiones que refuercen la cohesión interna y promuevan el éxito de las operaciones. Fortalecer la identidad organizacional, a través de la implementación de actividades que refuercen el sentido de pertenencia y el orgullo por formar parte de la

brigada, es esencial para mejorar la toma de decisiones y, por ende, la eficacia de la unidad.

Objetivo Específico 3: Especificar la vinculación que existe entre la motivación organizacional y la toma de decisiones de los oficiales de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú, 2023.

La motivación organizacional es un factor clave que determina la disposición de los oficiales a comprometerse con las decisiones y a actuar de manera proactiva en su implementación. Una alta motivación está asociada con un mayor nivel de esfuerzo y dedicación en el desempeño de las tareas, lo que influye directamente en la calidad de las decisiones tomadas.

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman arrojaron un valor de 0.745, el cual, al ser próximo a 1, indica una correlación positiva fuerte. Esto permite aceptar la hipótesis alternativa (H1), que establece que la motivación organizacional influye significativamente en la toma de decisiones, y rechazar la hipótesis nula (H0).

Una alta motivación organizacional facilita que los oficiales tomen decisiones más comprometidas y orientadas a los objetivos de la brigada. Cuando los oficiales están motivados, están más dispuestos a asumir responsabilidades y a tomar decisiones que favorezcan la eficiencia y el éxito de la unidad. Por lo tanto, fomentar la motivación dentro de la brigada es crucial para mejorar la calidad de las decisiones y, en última instancia, el rendimiento de la institución.

Recomendaciones

Se recomienda fortalecer la cultura organizacional mediante la implementación de programas de integración y actividades que promuevan los valores compartidos y la cohesión dentro de la brigada. La capacitación continua en valores y normas institucionales garantizará que todos los oficiales comprendan y apliquen los principios que guían su comportamiento, lo que facilitará decisiones más alineadas con los objetivos de la institución. Además, es crucial establecer canales de comunicación efectivos, donde los oficiales puedan compartir sus perspectivas y contribuir activamente a la toma de decisiones, fomentando un ambiente colaborativo. Para asegurar la eficacia de estas medidas, se debe realizar una evaluación periódica de la cultura organizacional mediante encuestas que permitan medir la alineación cultural y hacer ajustes necesarios para fortalecer la identidad organizacional, favoreciendo así una toma de decisiones coherente y eficiente en todas las áreas de la brigada.

Es fundamental desarrollar estrategias que incrementen el compromiso organizacional de los oficiales, tales como programas de reconocimiento y motivación que valoren sus esfuerzos y refuercen su sentido de pertenencia a la brigada. Además, se recomienda involucrar a los oficiales en los procesos de toma de decisiones estratégicas, lo cual fortalecerá su vínculo con la misión institucional. De esta manera, los oficiales se sentirán más motivados y comprometidos con los objetivos de la brigada, lo que repercutirá en decisiones más alineadas con los intereses de la unidad. Implementar mecanismos de retroalimentación constante sobre el impacto de estas estrategias permitirá ajustar las acciones para mantener altos niveles de compromiso y desempeño.

Para fortalecer la identidad organizacional, se recomienda diseñar actividades que refuercen el sentido de pertenencia y el orgullo de los oficiales por formar parte de la brigada, como eventos conmemorativos, ceremonias y entrenamientos que destaquen los valores fundamentales de la unidad. Asimismo, es importante que los oficiales se identifiquen plenamente con la misión y los valores institucionales, lo cual puede lograrse mediante el fomento de una cultura organizacional que valore la historia, la misión y los logros de la brigada. La implementación de actividades de cohesión interna, como talleres y ejercicios grupales, permitirá que los oficiales refuercen su identidad organizacional, lo que favorece la toma de decisiones coherentes con los objetivos estratégicos de la brigada. También se recomienda realizar encuestas periódicas para medir el nivel de identificación de los oficiales y ajustar las estrategias para mejorar la eficacia organizacional.

Para aumentar la motivación organizacional de los oficiales, se recomienda implementar programas de incentivos y reconocimiento que destaquen sus logros y esfuerzos en el cumplimiento de la misión. Estas iniciativas deben incluir tanto recompensas tangibles como intangibles, como ascensos, premios, o menciones honoríficas. Además, es importante proporcionar un entorno laboral que fomente el bienestar de los oficiales, ofreciendo apoyo en términos de capacitación, salud y desarrollo profesional. La creación de un ambiente motivador puede mejorar la disposición de los oficiales para tomar decisiones que favorezcan el cumplimiento de los objetivos de la brigada. Se sugiere realizar evaluaciones periódicas de motivación, como encuestas de satisfacción laboral, para medir los niveles de motivación y ajustar las políticas organizacionales de acuerdo a los resultados obtenidos.

Referencias

- Acuña, E. C., & Burgos, M. C. (2020). La influencia de la cultura organizacional en el compromiso laboral de los empleados del sector público en Lima, Perú. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 26(1), 45-58.
- Aguilar Sánchez, E. G. (2022). Cultura organizacional y liderazgo en el Ejército del Perú. *Revista Seguridad y Poder Terrestre*, 1(1), 95–107. <https://doi.org/10.56221/spt.v1i1.9>
- Alateeg , S., & Alhammadi , A. (01 de Marzo de 2024). The Impact of Organizational Culture on Organizational Innovation with mediation role of Strategic Leadership in Saudi Arabia. 843-858. doi:http://dx.doi.org/10.18576/jsap/130220
- Albert, S., & Whetten, D. A. (2020). Organizational identity. En J. H. Dutton, L. M. Roberts, & K. L. Bednar (Eds.), *Exploring Positive Identities and Organizations: Building a Theoretical and Research Foundation* (pp. 89-116). Routledge.
- Alonso Tapia, R. C. (2024). Organizational Culture: Essential Element in the Peruvian Army Transformation Process. Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú. <https://ceeep.mil.pe/articulo/transformacion-ejercito-peru-cultura-organizacional>
- Amin, A. (2022). ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE PUBLIC. *Investigación y práctica en gestión*, 47-61. doi:DOI:10.33093/ijomfa.2023.4.2.1
- Arévalo Kalinowski, J. C. (2021). Proceso de Transformación Institucional. *Military Review*, 15.
- Arrieta Jiménez, V., Cervantes Borrero, Y., De la Cruz Lara, L., & López Cadena, D. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Económicas CUC*, págs. 243-254. doi:<https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Ensy.1>
- Astete Carrillo, J., Mendivil Pérez , P., Rodríguez Esteban, J., & Soria Asencios , W. (2021). La influencia de la cultura organizacional y el liderazgo estratégico en el desempeño. *UNIVERSIDAD ESAN*, 6- 57. Obtenido de

<https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/c0c4d437-be5a-4dcf-b499-6092150ab396/content>

Boyd, J. (1987). *A Discourse on Winning and Losing*. Maxwell Air Force Base, Air University Library.

Byrnes, J. P., Miller, D. C., & Schafer, W. D. (2021). Judgment and decision-making: Considering the consequences of actions. *Journal of Behavioral Decision Making*, 34(1), 101-116. <https://doi.org/10.1002/bdm.2236>

Calderón, J. (2021). *Motivación y desempeño laboral en las organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos.

Cantillo-Guerrero, E. F., & Daza-Escorcía, J. M. (2011). *Influencia de la Cultura Organizacional en la Competividad de las Empresas*. 23.

Capriotti, P. (2020). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Editorial UOC. Disponible en: <https://www.uoc.edu/portal/es/publicacions/e-books/uocpress/planificacion-estrategica/index.html>

Carrillo Punina, Á., Tipán Tapia, L., Franco Pombo, M., & Aroca Jácome, R. (abril de 2021). CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE. *Revista electrónica TAMBARA*, ISSN 2588-0977, 1171-1187. Obtenido de https://tambara.org/wp-content/uploads/2021/04/CaracterizCulturOrganizacion_ESPE_Carrillo-el-al.pdf

Chiabra León, R. (2016). *Libro Blanco de la Defensa Nacional*. LIMA.

Cossi Yesan, C. A., Diaz Garcia, D. F., Urquia Laura, W. S. M., Perez Aquino, L. M., & Saldaña Mladenovic, S. (2023). La influencia de la cultura organizacional en el desempeño organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023. Universidad ESAN. <https://repositorio.esan.edu.pe/items/1ffc4ce5-fb35-4515-a333-947f0e615bcb>

Ejército del Perú [EP]. (2015). *PLANEAMIENTO DE LAS OPERACIONES TERRESTRES*. Lima.

Ejército del Perú [EP]. (2015). *Planeamiento de las operaciones terrestres*. LIMA.

- EP. (2021). *Plataforma digital única del Estado Peruano*. doi:<https://www.gob.pe/institucion/ejercito/institucional>
- Eskreis-Winkler, L., Shulman, E. P., Beal, S. A., & Duckworth, A. L. (2022). The grit effect: Predicting retention in the military, the workplace, school and marriage. 71-88. <https://doi.org/10.1037/pspp0000339>
- Fernández-Rios, M., & Sanchez, J. C. (1997). *Eficacia Organizacional*. MADRID: DIAZ DE SANTOS.
- García, S., & Dolan, S. L. (2020). La gestión de la identidad organizacional: Claves para una cultura corporativa exitosa. Editorial Gestión 2000.
- Gómez, P., & Carranza, M. (2020). *La influencia de la cultura organizacional en el desempeño de instituciones educativas privadas en Lima*. Revista Peruana de Ciencias Sociales, 12(2), 45-62. <https://doi.org/10.1234/rpcs.2020.0025>
- González Rovira, L. (enero de 2022). *El liderazgo emocionalmente inteligente y su relación con la motivación y el desempeño laboral*. estudios de economía y empresa, 26. doi:<http://hdl.handle.net/10609/142967>
- Gongora Panaifo, Gabriela (2022). *La cultura organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales*. <https://repositorio.caen.edu.pe/items/fb82cf6a-ff62-4f65-a3de-54ef13b1d811>
- González, R. (2020). Decisiones Estratégicas: El Arte de Tomar Decisiones en el Momento Justo. Editorial Gestión 2000
- Guédez, V. (1995). Gerencia, cultura y educación. *Fondo Editorial Tropykos/CLACDEC*, 59. doi:https://books.google.com.pe/books/about/Gerencia_cultura_y_educaci%C3%B3n.html?id=EVm3AAAAIAAJ&redir_esc=y
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2019). The dynamics of organizational identity. Human Relations, 72(1), 5-32. <https://doi.org/10.1177/0018726718799054>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Johnson, J. (2023). Automating the OODA loop in the age of intelligent machines: reaffirming the role of humans in command-and-control decision-making in the digital age. *Defence Studies*, 23(1), 43-67. <https://doi.org/10.1080/14702436.2022.2102486>
- Johnson, L., & Smith, T. (2019). The impact of organizational culture on decision-making responsiveness in the healthcare sector. *International Journal of Health Management*, 14(3), 205-220. <https://doi.org/10.1108/IJHM-2019-0023>
- KALINOWSKI, J. C. (2022). proceso de transformacion institucional. 15.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2020). Understanding Organizational Commitment: Research, Theory, and Application (2nd ed.). Routledge.
- Kim, S., & Park, H. (2020). The influence of organizational culture on decision-making efficiency in the manufacturing sector. *Journal of Organizational Effectiveness*, 7(2), 159-175. <https://doi.org/10.1108/JOE-2020-0015>
- Latina Noticias[LN]. (23 de AGOSTO de 2023). *youtube*. [doi:https://www.youtube.com/watch?v=Wkxe0Ya3otU](https://www.youtube.com/watch?v=Wkxe0Ya3otU)
- Llana, G. G. (2020). Aportes al diseño de escenarios y toma de decisiones. La trampa de la eficiencia y nuevas alternativas. Taller de Trabajo Final Integrador, Universidad del Salvador.
- Liseanu, R. (2023). The modern military leadership – The anchor of organizational culture in the contemporary world. *Land Forces Academy Review*, 28(2), 80-87. <https://doi.org/10.2478/raft-2023-0011>
- Locke, E. A., & Schippers, M. C. (2020). Goals: How to get ahead in your life. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 265-

293. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032520-094927>

- López, A., & Hernández, J. (2021). La importancia de la observación en la toma de decisiones militares: Un enfoque cultural. *Revista de Psicología Militar*, 9(1), 88-102.
- Martínez, C., & Silva, F. (2020). La influencia de la cultura organizacional en la toma de decisiones en el ámbito militar. *Revista de Comportamiento Organizacional*, 15(1), 65-79.
- Martínez, J. F., & Silva, R. P. (2020). La identificación organizacional como factor clave en la retención del talento humano en empresas chilenas. *Revista Chilena de Gestión Empresarial*, 19(4), 132-145.
- Martínez Orozco, E. (2020). Análisis de la identidad organizacional en la Universidad a partir de los académicos: Promover y gestionar cambios [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10803/671945>
- Mena Méndez, D. (14 de diciembre de 2018). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *pensamiento y gestión*, 11-47. doi:<http://dx.doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., & Vandenberghe, C. (2020). Employee commitment and its consequences: A critical re-examination of the literature and a comprehensive model for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 273-291. <https://doi.org/10.1002/job.2412>
- Mintzberg, H. (2020). *Simply Managing: What Managers Do—and Can Do Better*. Berrett-Koehler Publishers.
- Morales, A. (2019). *Ejecución Estratégica: Cómo Convertir Decisiones en Resultados Exitosos*. McGraw-Hill Education.
- Ng, T. W. H. (2019). Recent developments in employee turnover research: Highlighting the role of workers' emotional and cognitive experiences. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 6, pp. 89-110).

- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Muestreo en investigación cualitativa: un nuevo enfoque. *Revista Chilena de Cirugía*, 69(2), 226-232. <https://doi.org/10.1016/j.rechi.2017.04.004>
- Panaifo, G. G. (2022). La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales.
- Pedraja-Rejas, L., Marchioni-Choque, Í., Espinoza-Marchant, C., & Muñoz-Fritis, C. (octubre de 2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Revista Formación Universitaria*, vol.13 no.5 La Serena. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Pérez, J., & Gómez, M. (2021). Acción y cultura organizacional en la ejecución de decisiones militares: Un análisis crítico. *Revista de Gestión Militar*, 8(3), 77-91.
- Pérez, L. M., & Sánchez, H. G. (2020). Motivación y compromiso organizacional: Teorías y aplicaciones prácticas. Editorial Universidad de La Habana.
- Picón, F., & Melian, M. (2014). Análisis y diseño de estudios de investigación en ciencias sociales. Editorial UOC.
- Ricoy, M. C. (2006). Metodología de investigación educativa. McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Comportamiento Organizacional (15ª ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez, A. (2020). Gestión del rendimiento y motivación en el ámbito laboral. Ediciones Pirámide.
- Rodríguez, S. & Argumedo, J (2021). *Dimensiones de personalidad y su relación en la toma de decisiones en el personal piloto de una institución armada, Iquitos, 2020.*
<http://repositorio.ucp.edu.pe/bitstream/handle/UCP/1802/STEFANY%20MARI%20CIELO%20RODR%C3%8DGUEZ%20VALLES%20Y%20JULIA%20ANDREA%20ARGUMEDO%20VALENCIA%20-%20TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Rojas, C. E., & Hernández, P. D. (2021). El impacto del empoderamiento en el compromiso organizacional de los empleados del sector financiero en Bogotá, Colombia. *Revista Colombiana de Administración y Negocios*, 23(2), 101-115.
- Rosanas Martí, J. M. (2023). La teoría de Juan Antonio Pérez López: sus fundamentos, su desarrollo, su contribución y su metodología. *Revista Empresa y Humanismo*, 26(1), 169-194. <https://doi.org/10.15581/015.XXVI.1.169-194>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19-38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Sánchez, P., et al. (2018). *Métodos de investigación en ciencias sociales*. Editorial UOC.
- Sánchez, P., & Reyes, M. (2015). *Investigación básica en ciencias sociales*. Editorial UOC.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. san francisco, EEUU. Obtenido de <https://books.google.com.gt/books?id=DIGhIT34jCUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Schein, E. H., & Schein, P. (2019). *The Corporate Culture Survival Guide* (3rd ed.). Wiley. <https://books.google.com.pe/books?id=UscDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Serrano, L. (2019). *Estrategias para la Toma de Decisiones Eficientes en la Empresa Moderna*. Ediciones Pirámide
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2019). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68-76.
- Torres, L., & Castillo, D. (2021). Cultura organizacional y su influencia en la orientación estratégica en la toma de decisiones militares. *Revista de Estrategia Militar*, 11(2), 34-49.

- Vargas-Halabi, T., & Yagüe-Perales, R. M. (2023). Organizational culture and innovation: Exploring the black box. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(2), 174-194. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2021-0203>
- Vera Delzo, P. E. (2019). Transformación Militar. *Military Review*, 41.
- Vera Delzo, P. E. (2019). Transparencia y cultura organizacional en las fuerzas armadas. En *Transformación militar: esfuerzo y compromiso institucional* (pp. 34-45). Military Review Edición Hispanoamérica.
- Weller, J. A., Ceschi, A., Hirsch, L., Sartori, R., & Costantini, A. (2020). Risk preference and strategies for decision making: Framework for future research. *Frontiers in Psychology*, 11, 424. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00424>
- Willax Televisión[WT]. (06 de Noviembre de 2022). Contracorriente – NOV 06 – MINERÍA ILEGAL DENTRO DE CUARTEL DEL EJÉRCITO EN CAJAMARCA | Willax. doi:<https://www.youtube.com/watch?v=xubE1hlw9-M>
- Xu, C. (2021). Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en trabajadores de una empresa minera de Ica, Perú. *Journal of Organizational Behavior*, 42(4), 575-593. <https://doi.org/10.1002/job.2548>

ANEXO 1



MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla N°1 Matriz de Operacionalización: componentes de la variable cultura organizacional

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items		
Variable cultura organizacional	Compromiso Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Devoción del empleado • Objetivos y valores • Empoderamiento • Identificación 	1,2,3,4	Siempre (5) Frecuente (4) A veces (3) Rara vez (2) Nunca (1)	1-8 BAJO 9-12 MEDIO 13 - 30 ALTO
	Identidad Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Miembros de grupos • Rasgos • Filosofía corporativa • Cultura corporativa 	5,6,7,8		
	Motivación Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Intensidad • Dirección • Persistencia • Esfuerzo y resultados 	9,10,11,12		

Tabla N°2 Matriz de Operacionalización: componentes de la variable toma de decisiones

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items		
Variable Toma de Decisiones	Observar	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad en objetivo 	13,14,15,16	Siempre (5) Frecuente (4) A veces (3) Rara vez (2) Nunca (1)	1-8 BAJO 9-12 MEDIO 13 - 30 ALTO
	Orientar	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de riesgos y beneficios • Análisis de consecuencias 	18,19,20,21		
	Decidir	<ul style="list-style-type: none"> • Persistencia ante dificultades 	22,23,24,25		
	Actuar	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de decisiones (acción efectiva) 	26,27,28,29,30		

ANEXO 2



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Cultura Organizacional y Toma de Decisiones

Instrucciones: Responda cada pregunta utilizando la siguiente escala:

1: Nunca | 2: Rara vez | 3: A veces | 4: Frecuentemente | 5: Siempre

N°	Indicador	Pregunta	1	2	3	4	5
1	Devoción del empleado	¿Se siente comprometido a contribuir más allá de lo requerido para alcanzar los objetivos de la organización?					
2	Objetivos y valores	¿Sus objetivos personales están alineados con los valores de la organización?					
3	Empoderamiento	¿Siente que tiene autonomía para tomar decisiones dentro de su rol?					
4	Identificación	¿Se identifica personalmente con los logros y objetivos de la organización?					
5	Miembros de grupos	¿Siente un fuerte sentido de pertenencia a su equipo o unidad?					
6	Rasgos	¿Cree que los valores de la organización reflejan su ética personal?					
7	Filosofía corporativa	¿Considera que la misión y visión de la organización lo motivan en su desempeño diario?					
8	Cultura corporativa	¿Encuentra que la cultura organizacional fomenta el crecimiento personal y profesional?					
9	Intensidad	¿Siente que dedica todo su esfuerzo para realizar sus responsabilidades laborales?					
10	Dirección	¿Cree que su trabajo está orientado claramente hacia los objetivos organizacionales?					
11	Persistencia	¿Mantiene su nivel de compromiso incluso frente a tareas desafiantes?					
12	Esfuerzo y resultados	¿Considera que el esfuerzo invertido en su trabajo se refleja en resultados tangibles?					
13	Claridad en objetivo	¿Recibe objetivos claros por parte de sus superiores?					
14		¿Entiende claramente los objetivos estratégicos de su unidad?					
15		¿Encuentra que los objetivos son alcanzables con los recursos disponibles?					
16		¿Siente que los objetivos asignados son medibles y específicos?					
17	Evaluación de riesgos y beneficios	¿Evalúa regularmente los posibles riesgos antes de tomar decisiones?					

18		¿Considera los beneficios potenciales al analizar diferentes alternativas?					
19		¿Siente que tiene suficientes herramientas para evaluar riesgos y beneficios en su toma de decisiones?					
20	Análisis de consecuencias	¿Evalúa las consecuencias de sus decisiones antes de implementarlas?					
21		¿Considera el impacto a largo plazo de las decisiones que toma?					
22	Persistencia ante dificultades	¿Sigue adelante con sus decisiones incluso frente a contratiempos?					
23		¿Mantiene su enfoque en los objetivos a pesar de obstáculos externos?					
24		¿Es capaz de buscar soluciones alternativas cuando se enfrenta a dificultades?					
25		¿Permanece motivado en la ejecución de decisiones bajo presión?					
26	Implementación de decisiones	¿Planifica detalladamente la implementación de las decisiones que toma?					
27		¿Involucra a las personas necesarias para garantizar la ejecución de las decisiones?					
28		¿Realiza un seguimiento para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos?					
29		¿Se adapta rápidamente a los cambios necesarios durante la implementación de decisiones?					
30		¿Evalúa los resultados obtenidos después de implementar una decisión?					

Ficha de análisis documental

Variable Independiente: Cultura Organizacional

La cultura organizacional es entendida como el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas que definen la manera en que las instituciones castrenses operan y se relacionan con sus miembros, incluyendo los factores que promueven o limitan la igualdad de género.

Dimensión	Indicadores	Descripción
Compromiso organizacional	- Nivel de adhesión de los miembros a las metas y valores institucionales.	Evalúa el grado en que la cultura organizacional fomenta la inclusión y el compromiso hacia políticas de igualdad de género dentro de las Fuerzas Armadas.
Identidad organizacional	- Reconocimiento de la igualdad de género como parte integral de los valores y la misión institucional.	Analiza si las Fuerzas Armadas han integrado valores de inclusión y diversidad como elementos clave de su identidad y cultura institucional.
Motivación organizacional	- Políticas de incentivo para fomentar la participación femenina en roles estratégicos. - Percepción del entorno como inclusivo y equitativo.	Examina cómo la cultura organizacional influye en la motivación de las mujeres para asumir roles de liderazgo y cómo perciben su crecimiento profesional en la institución.

Variable Dependiente: Toma de Decisiones

La toma de decisiones en las Fuerzas Armadas se analiza en el contexto de la participación activa de las mujeres y el impacto de la cultura organizacional en los procesos de observación, orientación, decisión y acción.

Dimensión	Indicadores	Descripción
Observar	- Inclusión de mujeres en los procesos de observación estratégica y análisis situacional.	Evalúa si las mujeres participan en roles clave de análisis de escenarios estratégicos y si tienen acceso a procesos críticos de la institución.
Orientar	- Participación femenina en la planificación estratégica. - Acceso a roles que guían decisiones.	Examina si las mujeres ocupan posiciones donde puedan influir en la orientación de las decisiones estratégicas en el ámbito castrense.
Decidir	- Representación femenina en órganos de toma de decisiones. - Nivel de inclusión en altos mandos.	Analiza si las mujeres están presentes en los niveles más altos de las Fuerzas Armadas donde se toman decisiones trascendentales.
Acción	- Ejecución de políticas y estrategias diseñadas con perspectiva de género. - Seguimiento a los resultados.	Investiga si las decisiones tomadas incluyen acciones concretas que promuevan igualdad de género y cómo estas se ejecutan en las operaciones militares y administrativas.

ANEXO 3



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

2. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Apellido y Nombre del informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor del instrumento
POZO PALOMINO Julio	ESGE - EPE	ENCUESTA CUESTIONARIO	JESUS POMA CORNEJO
Título de la Investigación: INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES DE LOS OFICIALES DE LA SÉPTIMA BRIGADA DE INFANTERÍA DEL EJÉRCITO PERUANO, 2023			

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

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

II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

.....
 EL INSTRUMENTO ES APLICABLE

LPROMEDIO DE VALORACIÓN:

83%

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
CHORRILLOS, 27 DE NOVIEMBRE DEL 2024	10660887		955534004

JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor del Instrumento
Soriano Montalvo Tomas	ESGE - EPE	ENCUESTA CUESTIONARIO	JESUS POMA CORNEJO
Título de la Investigación: INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES DE LOS OFICIALES DE LA SÉPTIMA BRIGADA DE INFANTERÍA DEL EJÉRCITO PERUANO, 2023			

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

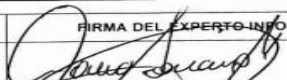
CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE				
		00-20%				21-40%				41-60%				61-80%				81-100%				
		0	6	11	16	21	28	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																				X	
2. OBJETIVO	Está expresado en Capacidades observables																				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento																				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad Y calidad con respecto a las variables de investigación																				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos de conocimiento																				X	
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones																				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																				X	
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable																				X	

II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

..... EL INSTRUMENTO ES APLICABLE

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

93%

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
CHORRILLOS, 27 DE NOVIEMBRE DEL 2024	43324877		943269748

JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACION

Apellido y Nombre del informante	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor del instrumento
MERA BENAVIDES JUAN	ESGE - EPE	ENCUESTA CUESTIONARIO	JESUS POMA CORNEJO
Título de la investigación: INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES DE LOS OFICIALES DE LA SÉPTIMA BRIGADA DE INFANTERÍA DEL EJÉRCITO PERUANO, 2023			

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENO 41-60%				MUY BUENO 61-80%				EXCELENTE 81-100%				
		0	5	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CUIDADO	Esta formulado con lenguaje apropiado																				X	
2. OBJETIVO	Está expresado en Capacidades observables.																				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento																				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad con respecto a las variables de investigación																				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos técnicos de conocimiento																				X	
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones																				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																				X	
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable																				X	

II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

.....
 EL INSTRUMENTO ES APLICABLE

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

93%

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
CHORRILLOS, 27 DE NOVIEMBRE DEL 2024	70470201		909411471

ANEXO 4



CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Análisis de confiabilidad del Instrumento de recolección de datos

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	60	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	60	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,940	2

Interpretación

El valor de Alfa de Cronbach de 0,940 refleja una excelente consistencia interna en los instrumentos utilizados para medir las variables relacionadas con la toma de decisiones, cultura organizacional, compromiso organizacional, identidad organizacional y motivación organizacional dentro de la Séptima Brigada de Infantería del Ejército del Perú. Este resultado sugiere que los elementos de la encuesta están estrechamente relacionados, lo que valida la confiabilidad de los datos recolectados. La alta fiabilidad del instrumento respalda la precisión de las conclusiones y garantiza que las mediciones de las variables son consistentes, permitiendo un análisis más sólido sobre cómo la cultura organizacional, el compromiso y la motivación impactan la toma de decisiones en los oficiales de la brigada.

ANEXO 5



AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

CONSENTIMIENTO INFORMADO

PARA PARTICIPAR EN UN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

A ustedes se le está invitando a participar en este estudio de investigación en la ESGEEPG. Antes de decidir si participa o no, debe conocer y comprender cada uno de los siguientes apartados.

Título del proyecto: CULTURA ORGANIZACIONAL Y TOMA DE DECISIONES DE LOS OFICIALES DE LA SÉPTIMA BRIGADA DE INFANTERÍA DEL EJÉRCITO PERUANO, 2023

Nombre de los investigadores: -
JESÚS ÁNGEL POMA CORNEJO / GEINER TAICA BUSTAMANTE

Propósito del estudio: Conocer la influencia que existe de la cultura organizacional hacia la toma de decisiones, para poder robustecer esta variable.

Beneficios por participar: Tiene la posibilidad de conocer los resultados de la investigación por los medios más adecuados (de manera individual o grupal) que le puede ser de mucha utilidad en su actividad profesional.

Inconvenientes y riesgos: Ninguno, solo se le pedirá responder el cuestionario. Costo por participar: Usted no hará gasto alguno durante el estudio. Confidencialidad: La información que usted proporcione estará protegido, solo los investigadores pueden conocer. Fuera de esta información confidencial, usted no será identificado cuando los resultados sean publicados.


Renuncia: Su participación en este estudio es completamente voluntaria Usted puede retirarse del estudio en cualquier momento, sin sanción o pérdida de los beneficios a los que tiene derecho.

Consultas posteriores: Si usted tuviese preguntas adicionales durante el desarrollo de la investigación, puede dirigirse a Departamento de gestión de la investigación de la ESGE-EPG

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO Declaro que he leído y comprendido, tuve tiempo y oportunidad de hacer preguntas, las cuales fueron respondidas satisfactoriamente, no he percibido coacción ni he sido influido indebidamente a participar o continuar participando en el estudio y que finalmente acepto participar voluntariamente en el estudio.

Chorrillos, 18 de agosto de 2023


GEINER TAICA BUSTAMANTE
43359207


JESUS POMA CORNEJO
43363998

ANEXO 6



BASE DE DATOS

*Sin título1 [ConjuntoDatos0] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
31	TOMA_DE_DECISIONES	Númerico	8	2		Ninguno	Ninguno	20	Derecha	Escala	Entrada
32	OBSERVACION	Númerico	8	2		Ninguno	Ninguno	13	Derecha	Escala	Entrada
33	ORIENTACION	Númerico	8	2		Ninguno	Ninguno	13	Derecha	Escala	Entrada
34	DECISION	Númerico	8	2		Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
35	ACCION	Númerico	8	2		Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
36	CULTURA_ORGANIZACIONAL	Númerico	8	2		Ninguno	Ninguno	24	Derecha	Escala	Entrada
37	COMPROMISO_ORGANIZACIONAL	Númerico	8	2		Ninguno	Ninguno	27	Derecha	Escala	Entrada
38	IDENTIDAD_ORGANIZACIONAL	Númerico	8	2		Ninguno	Ninguno	26	Derecha	Escala	Entrada
39	MOTIVACIÓN_ORGANIZACIONAL	Númerico	8	2		Ninguno	Ninguno	30	Derecha	Escala	Entrada
40	TOMA_DECISIONES_1	Númerico	8	0	TOMA_DECISI... {1, BAJO}...	Ninguno	Ninguno	19	Derecha	Escala	Entrada
41	OBSERVACION_1	Númerico	8	0	OBSERVACIO... {1, BAJO}...	Ninguno	Ninguno	15	Derecha	Escala	Entrada
42	ORIENTACION_1	Númerico	8	0	ORIENTACION_1 {1, BAJO}...	Ninguno	Ninguno	15	Derecha	Escala	Entrada
43	DECISION_1	Númerico	8	0	DECISION_1 {1, BAJO}...	Ninguno	Ninguno	12	Derecha	Escala	Entrada
44	ACCION_1	Númerico	8	0	ACCION_1 {1, BAJO}...	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
45	CULTURA_ORGANIZACIONAL_1	Númerico	8	0	CULTURA_OR... {1, BAJO}...	Ninguno	Ninguno	26	Derecha	Escala	Entrada
46	COMPROMISO_ORGANIZACIONAL_1	Númerico	8	0	COMPROMISO... {1, BAJO}...	Ninguno	Ninguno	29	Derecha	Escala	Entrada
47	IDENTIDAD_ORGANIZACIONAL_1	Númerico	8	0	IDENTIDAD_O... {1, BAJO}...	Ninguno	Ninguno	28	Derecha	Escala	Entrada
48	MOTIVACIÓN_ORGANIZACIONAL_1	Númerico	8	0	MOTIVACIÓN_... {1, BAJO}...	Ninguno	Ninguno	30	Derecha	Escala	Entrada
49											
50											
51											
52											
53											
54											

Vista de datos **Vista de variables**

ANEXO 7



COMPROMISO ÉTICO

3. COMPROMISO ÉTICO

Compromiso ético

el presente trabajo de investigación, titulado: **Cultura organizacional y toma de decisiones de los oficiales de la séptima brigada de infantería del ejército peruano, 2023**, se ha realizado en estricto apego a la metodología de la investigación y a las normas éticas para investigación en Ciencias Militares divulgadas por el Departamento de Gestión de la Investigación de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado.

En vista de lo anterior:

Yo, Bach. Geiner TAICA BUSTAMANTE y Bach. Jesús POMA CORNEJO, egresado de la Maestría en Ciencias Militares con mención en Gestión Pública de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado (ESGE-EPG), declaro bajo juramento que he desarrollado esta investigación siguiendo las instrucciones brindadas por el Departamento de Gestión de la Investigación, desde la elaboración del marco referencial y recolección de la información, hasta el análisis de datos y elaboración del informe final.

En tal sentido, la información contenida en el presente documento es producto de mi trabajo personal, apegándome a la legislación sobre propiedad intelectual, sin haber incurrido en falsificación de la información o cualquier tipo de fraude, por lo cual me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad, así como a las normas disciplinarias establecidas en la ESGE-EPG.



GEINER TAICA BUSTAMANTE
43359207


JESUS POMA CORNEJO
43363998

ANEXO 8



HOJA DE DATOS PERSONALES

HOJA DE DATOS PERSONALES**GRADO: MAYOR****NOMBRES: JESÚS ÁNGEL****APELLIDOS: POMA CORNEJO****EMAIL: JAPOMAC@ESGE.EDU.PE****DIRECCIÓN: VILLA MILITAR ESTE AV MANCO INCA CASA #250****CELULAR: 964072864****FIRMA:**

JESUS POMA CORNEJO
43363998

GRADO: MAYOR

NOMBRES: GEINER

APELLIDOS: TAICA BUSTAMANTE

EMAIL: GTAICAB@ESGE.EDU.PE

DIRECCIÓN: VILLA MILITAR ESTE BLOCK 21 DPTO 203

CELULAR: 944407325

FIRMA:


GEINER TAICA BUSTAMANTE
43359207

ANEXO 09



APORTE DE LA INVESTIGACIÓN

APORTE DOCTRINARIO

En un contexto de transformación a gran escala dentro de nuestra institución, que conlleva grandes expectativas, es fundamental que todos los miembros estén alineados con este proceso de transformación. Establecidos en el plan de transformación los 13 objetivos estratégicos el 2023, nuestra responsabilidad es dirigir nuestros esfuerzos hacia la optimización de los procesos y subprocesos bajo nuestra competencia. Esta orientación, aplicada en todos los niveles y áreas de responsabilidad, resulta esencial para reducir las brechas y cumplir con los plazos establecidos por el Ejército del Perú. El éxito de esta transformación institucional no solo permitirá alcanzar los objetivos internos, sino que contribuirá directamente al cumplimiento de los propósitos más amplios de la nación.

Con base en la primera línea de esfuerzo y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, se propone la implementación de una metodología que alinee e integre las expectativas de los oficiales en relación con su carrera dentro del Ejército, con los objetivos institucionales proyectados hacia el 2050. Esta metodología debe estar sistematizada y orientada exclusivamente al bienestar y progreso de la institución, la cual, a su vez, tiene como finalidad última contribuir al desarrollo y la seguridad del país.

a. OBJETIVO(S) DE LA TESIS

Objetivo general

Determinar la relación de la cultura organizacional en la toma de decisiones de los oficiales de la séptima brigada de infantería del ejército del Perú, 2023.

Objetivos específico N° 1

Establecer la relación del compromiso organizacional y la toma de decisiones de los oficiales de la séptima brigada de infantería del ejército del Perú, 2023

b. CONCLUSIÓN

En relación al objetivo específico N° 1, en el ciclo OODA la metodología requiere claridad y alineación con los objetivos estratégicos. En esta fase, el compromiso organizacional vuelve a ser decisivo, dado que los oficiales con mayor compromiso tienden a tomar decisiones más alineadas con los valores y metas institucionales. El análisis muestra que la dimensión compromiso organizacional es la más influyente en esta etapa lo que refuerza la idea de que el compromiso

con la organización facilita una toma de decisiones más coherente y efectiva.

c. LUGAR

Guarnición de Lambayeque y las localidades donde se encuentren sus unidades

d. POBLACIÓN

El personal de oficiales de la 7ª Brigada de Infantería

e. JUSTIFICACIÓN

El compromiso organizacional es fundamental para optimizar el desempeño de los oficiales y, por lo tanto., la efectividad general de la brigada. Según diversos estudios, las organizaciones con empleados comprometidos muestran mayores niveles de productividad, cohesión y lealtad. Al implementar un sistema que integre el diagnóstico, la formación y el seguimiento continuo, se asegura que el compromiso de los oficiales se fortalezca a lo largo del tiempo. Esta estructura garantiza que los oficiales alineen sus metas personales con los objetivos estratégicos de la institución, asegurando una mayor estabilidad y cohesión de manera duradera. Si la 7ª Brigada de Infantería cuenta con oficiales altamente comprometidos sería una brigada más eficiente, con capacidad para adaptarse a los cambios estratégicos, cumplir con los plazos establecidos y contribuir de manera significativa al cumplimiento de los objetivos institucionales y nacionales.

FASE DE DIAGNOSTICO INTEGRAL

Debido a la diversidad de experiencias y la rotación frecuente, el diagnóstico debe ser ágil y de fácil aplicación para nuevos integrantes, asegurando que todos pasen por este proceso independientemente del tiempo o de la experiencia en los diferentes grados y cargos que estos ocupen, Según Schein, este proceso incluye la adquisición de valores y comportamientos esperados, los cuales se pueden evaluar y ajustar durante las primeras etapas de integración., por lo cual se ha dividido en dos momentos:

Evaluaciones Modulares

Diseñar un sistema modular de evaluación que permita realizar el diagnóstico en fases cortas y continuas. Por ejemplo, al llegar el personal de oficial cambiado de colocación, un comité encargado será responsable de realizar una evaluación inicial, el cual se identifica el potencial del oficial llegado sabiendo que, en bases a sus capacidades, sus metas y logros personales por alcanzar, estos puedan ser explotados para fines de cumplir los objetivos de la institución por medio de la brigada

Mentorías Dinámicas

Crear un sistema de mentorías dinámico donde oficiales más experimentados guíen a los nuevos en su integración, acelerando el proceso de alineación de objetivos personales con los de la brigada. Esto se formaría como un tipo red representante de cada unidad y arma para retroalimentarse de acuerdo el avance de los oficiales recién llegados, asegurando que mantengan la perspectiva institucional fundamentada en sus principios y la cultura deseada a la que se espera llegar manteniendo una comunicación asertiva en el personal llegado

FASE DE FORMACIÓN CONTINUA EN LAS UNIDADES

Dado que el personal rota con frecuencia y proviene de diversas armas y servicios, es esencial que la formación no sea un evento único, sino un proceso continuo adaptado a la diversidad. McKee, Boyatzis y Johnston (2021) subrayan la importancia de la formación personalizada y el desarrollo del liderazgo como mecanismos esenciales para alinear el crecimiento individual con los objetivos organizacionales, promoviendo un aprendizaje continuo en el que los miembros mejoren sus competencias de manera coherente con la estrategia institucional.

Capacitación en Ciclos Cortos y Continuos

Implementar programas de formación que se impartan en ciclos cortos de uno a dos a meses de forma mixta (virtual y presencial), facilitando la participación continua del personal, independientemente del momento en que ingresen a la brigada. Esto asegura que todos los miembros reciban información alineada con los objetivos organizacionales de manera constante.

Integración de Experiencias Previas

Dado que el personal que viene cambiado de colocación a la brigada y son de diferentes armas o servicios, es importante crear espacios donde estas experiencias previas se integren en los programas futuros a realizar por la brigada, promoviendo una cultura de aprendizaje compartido y aprovechando la diversidad de conocimientos para enriquecer la toma de decisiones.

FASE DE SEGUIMIENTO Y ALINEACIÓN CONSTANTE

El seguimiento continuo debe adaptarse a la rotación frecuente y garantizar que, aunque el personal salga cambiado de colocación, los esfuerzos de alineación de objetivos no se diluyan. Rees y Smith (2020) destacan que el seguimiento continuo de los objetivos organizacionales y personales es clave para asegurar que los esfuerzos individuales se mantengan alineados con la visión estratégica de la organización. Este proceso permite ajustar y mejorar las actividades de los miembros de forma periódica.

Sistema de Seguimiento por Equipos

Implementar un sistema de seguimiento basado en equipos, donde la alineación de objetivos y la integración no dependan únicamente de los individuos, sino que se evalúe a nivel unidad. Esto crea una responsabilidad compartida y permite que los esfuerzos de alineación continúen a pesar de los cambios de personal.

Ajuste de Expectativas a Corto Plazo

Dado que la rotación es de aproximadamente tres años, los planes de alineación y desarrollo deben enfocarse en objetivos a corto y mediano plazo que sean alcanzables dentro de ese período. Cada oficial debe plantearse metas que permitan el crecimiento de su unidad, y por ende a la brigada, siendo este trabajo reflejado en las calificaciones anuales dejando de lado las preferencias siendo leales a la institución a la que servimos

ANEXO 10



BASE DE DATOS ANALISIS ESTADÍSTICO

BASE DE DATOS

VARIABLE 1														VARIABLE 2																
3	2	1	2	1	2	2	2	1	2	5	2	2	2	2	1	2	3	1	2	1	2	1	3	5	5	2	2	1	2	
2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	4	2	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	5	5	5	4	3	1	1	
2	2	1	1	2	1	2	3	1	3	1	2	1	2	3	1	3	3	1	3	1	3	1	3	1	2	2	3	1	3	
3	3	3	4	5	4	4	1	4	5	3	5	4	4	1	4	5	1	3	1	4	3	3	1	3	3	4	1	4	3	
4	2	2	1	1	2	4	3	4	2	3	2	2	4	3	4	2	5	2	3	4	2	3	5	3	2	4	3	4	2	
3	4	4	5	3	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	5	3	5	4	5	5	3	5	5	5	3	3	5	5	3	
1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	
2	4	4	5	4	4	3	1	2	1	3	4	3	3	1	2	2	4	4	1	2	2	3	4	3	2	3	1	2	2	
5	5	2	1	2	1	1	1	1	2	4	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	4	1	4	2	1	2	1	2	
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	4	4	5	4	3	3	3	3	5	5	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	5	4	5	4	3	3	3	3	
5	5	2	5	5	5	4	4	4	5	3	5	5	4	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	
3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	5	4	3	3	
2	1	2	1	2	3	1	1	2	1	2	2	3	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	
4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	
5	5	4	5	4	3	3	5	5	3	4	4	3	3	5	3	3	5	4	5	3	3	4	5	4	4	3	5	3	3	
1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	2	1	2	1	3	2	1	1	1	1	1	1	3	2	
5	3	3	2	2	4	2	2	4	2	4	2	4	2	2	4	2	2	3	2	4	2	4	2	4	1	2	2	4	2	
2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	
4	5	2	4	3	3	5	1	5	5	4	3	3	5	1	5	5	3	2	1	5	5	4	3	4	5	5	1	5	5	
1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	3	1	2	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	
2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	3	1	2	1	2	3	1	1	1	2	1	1	2	3	
4	4	5	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	5	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	3	
3	2	4	2	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
3	2	1	5	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	3	1	2	1	2	2	3	2	2	2	2	1	2	
5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	
2	2	1	1	2	1	2	3	1	3	1	2	1	2	3	1	3	3	1	3	1	3	1	3	1	2	2	3	1	3	
1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	
3	2	3	2	2	2	4	4	3	3	4	2	2	4	4	3	3	2	3	4	3	3	4	2	4	1	4	4	3	3	
3	2	1	5	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	
2	4	2	2	2	2	2	3	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	
2	2	3	1	2	1	2	3	1	3	1	2	1	2	3	1	3	3	3	3	1	3	1	3	1	2	2	3	1	3	
4	3	2	3	4	2	4	3	4	2	3	4	2	4	3	4	2	4	2	3	4	2	3	4	3	2	4	3	4	2	
3	4	4	5	3	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	5	3	5	4	5	5	3	5	5	5	3	3	5	5	3	
3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	
4	3	5	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	
5	3	3	3	4	5	5	5	2	3	3	4	5	5	5	2	3	3	3	5	2	3	3	3	3	5	5	5	2	3	
4	5	4	3	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	

ANEXO 11



CD CONTENIENDO LA TESIS EN PDF

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



TESIS

CULTURA ORGANIZACIONAL Y TOMA DE DECISIONES DE LOS
OFICIALES DE LA SÉPTIMA BRIGADA DE INFANTERIA DEL
EJÉRCITO PERUANO, 2023

AUTOR:

Bach. Jesús Ángel POMA CORNEJO
Bach. Geiner TAICA BUSTAMANTE

2024

ANEXO 12



Reporte de similitud de turnitin

5. REPORTE SIMILITUD TURNITIN

POMA CORNEJO

IFI - BACH. TAICA B. - BACH. POMA C. 22 01 25 (2).docx

 Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::12350:434536382

Fecha de entrega

27 feb 2025, 10:39 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

27 feb 2025, 10:43 a.m. GMT-5

Nombre de archivo

IFI - BACH. TAICA B. - BACH. POMA C. 22 01 25 (2).docx

Tamaño de archivo

3.5 MB

96 Páginas

21,429 Palabras

116,073 Caracteres



Página 2 of 106 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::12350:434536382


18% Similitud general

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


Filtrado desde el informe

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

Fuentes principales

15%  Fuentes de Internet

2%  Publicaciones

14%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

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.