

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO  
ESCUELA DE POSTGRADO



**TESIS**

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN  
ALUMNOS DEL PROGRAMA DE ALTO MANDO DEL EJÉRCITO,  
2024**

AUTORES:

Bach. Jamber VÍLCHEZ MOGROVEJO

0009-0004-7457-635X

Bach. José Luis COOK GARCIA BLASQUEZ

0009-0004-2074-4792

Para optar al Grado Académico de

**MAESTRO EN ESTRATEGIA Y GEOPOLÍTICA**

ASESOR:

Mg. Wilfredo Javier MARQUINA MAUNY

0000-0003-4820-7740

2024

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

**DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN**



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 013 – 2024/ DGI/ PAME**

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los diecinueve (19) días del mes de diciembre del año dos mil veinticuatro, siendo las 12:00 horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:


❖	Doctor	<b>IVAN RICARDO BARRETO BARDALES</b>	<b>Presidente</b>
❖	Doctora	<b>LILIANA RODRIGUEZ SAAVEDRA</b>	<b>Secretario</b>
❖	Doctor	<b>JOSE MANUEL PALACIOS SANCHEZ</b>	<b>Vocal</b>

Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis N° 013-2024/SIE/DGI/ESGE-EPG del 16 de diciembre de 2024, para evaluar la sustentación presencial y defensa de la Tesis de Grado titulada "**CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN ALUMNOS DEL PROGRAMA DE ALTO MANDO DEL EJÉRCITO, 2024**", presentado por los Bachilleres **JOSE LUIS COOK GARCIA BLASQUEZ** y **JAMBER VILCHEZ MOGROVEJO**, para optar el Grado Académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica, 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 Aprubado por Excelencia

En mérito del cual, el jurado Aprueba (aprueba / no aprueba) que se le otorgue el Grado Académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica.

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

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


  
.....  
**DRA. LILIANA  
RODRIGUEZ SAAVEDRA**  
**SECRETARIO**

  
.....  
**DR. JOSE MANUEL  
PALACIOS SANCHEZ**  
**VOCAL**

### **Autorización de Publicación y Uso**

Yo, Bach. Jamber VILCHEZ MOGROVEJO a través del presente documento autorizo a la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado titulada: **Cultura Organizacional y Liderazgo Estratégico en Alumnos del Programa de Alto Mando Del Ejército 2024**, presentada para optar al grado académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica, 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, 22 de noviembre de 2024



JAMBER VILCHEZ MOGROVEJO

DNI 43283308

### **Autorización de Publicación y Uso**

Yo, Bach. José Luis COOK GARCIA BLASQUEZ a través del presente documento autorizo a la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado titulada: **Cultura Organizacional y Liderazgo Estratégico en Alumnos del Programa de Alto Mando Del Ejército 2024**, presentada para optar al grado académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica, 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, 22 de noviembre de 2024



JOSE LUIS COOK GARCIA BLASQUEZ  
DNI 43392596

### Declaración Jurada de Autoría

Mediante el presente documento, Yo, Bach. Jamber VILCHEZ MOGROVEJO, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 43283308, con domicilio real en Av Recavarren 1300, Block C4, Dpto 804, del distrito de Surquillo, provincia de Lima, departamento de \_ Lima, estudiante de la Maestría en Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado (ESGE-EPG) declaro bajo juramento que:

Soy el autor de la investigación titulada: **(Cultura Organizacional y Liderazgo Estratégico en Alumnos del Programa de Alto Mando Del Ejército 2024)** que presento a los 22 días de noviembre del año 2024, ante esta institución con fines de optar al grado académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica.

Dicha investigación se ha desarrollado respetando los principios éticos propios, no ha sido presentada ni publicada anteriormente por ningún otro investigador ni por el suscrito, 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.



JAMBER VILCHEZ MOGROVEJO

DNI 43283308

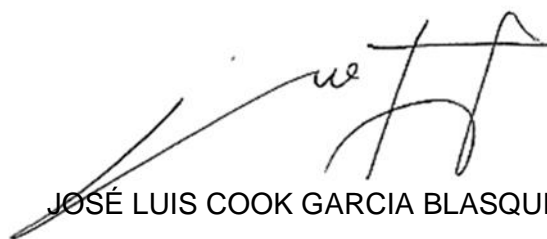
### Declaración Jurada de Autoría

Mediante el presente documento, Yo, Bach. José Luis COOK GARCIA BLASQUEZ, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 43392596, con domicilio real en Jiron Torre Tagle 1744, del distrito de Pueblo Libre, provincia de Lima, departamento de \_ Lima, estudiante de la Maestría en Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado (ESGE-EPG) declaro bajo juramento que:

Soy el autor de la investigación titulada: **(Cultura Organizacional y Liderazgo Estratégico en Alumnos del Programa de Alto Mando Del Ejército 2024)** que presento a los 22 días de noviembre del año 2024, ante esta institución con fines de optar al grado académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica.

Dicha investigación se ha desarrollado respetando los principios éticos propios, no ha sido presentada ni publicada anteriormente por ningún otro investigador ni por el suscrito, 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.



JOSÉ LUIS COOK GARCIA BLASQUEZ

DNI 43392596

### ***Dedicatoria***

*A nuestros padres, por ser el ejemplo de esfuerzo, dedicación y amor incondicional que nos han guiado en cada etapa de nuestras vidas. Sus enseñanzas y valores han sido nuestra fortaleza para superar los desafíos y alcanzar este logro.*

*A nuestra familia, por su paciencia, comprensión y apoyo inquebrantable, que nos han motivado a continuar incluso en los momentos más difíciles. Este trabajo es también un reflejo de su confianza en nosotros.*

*A nuestros compañeros y superiores del Ejército del Perú, quienes con su liderazgo y ejemplo de compromiso han inspirado nuestra vocación de servicio y nuestro deseo de contribuir al fortalecimiento de nuestra institución.*

*A nuestros maestros y mentores, por compartir su conocimiento y experiencia, impulsándonos a crecer como profesionales y a construir un aporte significativo a mi país.*

*A nuestra patria, el Perú, que nos ha inspirado a trabajar con dedicación y entrega para contribuir al desarrollo y fortalecimiento de nuestras instituciones, con la esperanza de un futuro mejor para todos.*

## Índice

Carátula .....	1
Página de Jurado.....	2
Autorización para publicación y uso .....	3
Declaración jurada de autoría .....	5
Dedicatoria.....	7
Índice .....	8
Lista de tablas (opcional, sólo si las tuviera)	
Lista de figuras (opcional, sólo si las tuviera)	
Resumen .....	11
Abstract.....	12
Introducción .....	13
<b>Capítulo I El problema de investigación .....</b>	<b>14</b>
1.1 Planteamiento del problema .....	14
1.2 Justificación de la investigación .....	18
1.3 Delimitación de la investigación .....	19
1.4 Limitaciones de la investigación .....	20
1.5 Formulación del problema .....	20
1.5.1 Problema general .....	20
1.5.2 Problemas específicos .....	20
1.6 Objetivos de la investigación .....	20
1.6.1 Objetivo general .....	20
1.6.2 Objetivos específicos.....	21
<b>Capítulo II Marco teórico .....</b>	<b>22</b>
2.1 Antecedentes de la investigación .....	22
2.1.1 Antecedentes nacionales .....	22
2.1.2 Antecedentes internacionales.....	23
2.2 Bases teóricas .....	24
2.2.1 Base teórica que sustenta la investigación .....	24
2.2.2 Base teórica de la Variable 1 .....	40
2.2.3 Base teórica de la Variable 2.....	42

2.3	Definición de términos .....	42
2.4	Hipótesis.....	44
2.4.1	Hipótesis general.....	44
2.4.2	Hipótesis específicas.....	44
<b>Capítulo III Método</b>	.....	<b>45</b>
3.1	Enfoque de investigación.....	45
3.2	Tipo de investigación .....	45
3.3	Nivel de investigación .....	45
3.4	Diseño de investigación .....	45
3.5	Población y muestra de estudio .....	46
3.6	Variables de investigación .....	46
3.7	Operacionalización de las variables.....	44
3.8	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	48
3.9	Técnica de procesamiento y análisis de datos .....	48
<b>Capítulo IV Resultados</b>	.....	<b>50</b>
4.1	Análisis descriptivo .....	50
4.2	Análisis Inferencial.....	59
<b>Capítulo V Discusión de resultados</b>	.....	<b>68</b>
<b>Capítulo VI Conclusiones y recomendaciones</b>	.....	<b>70</b>
6.1	Conclusiones .....	70
6.2	Recomendaciones .....	70
Referencias.....		72
Anexos.....		76
1.	Matriz de consistencia .....	76
2.	Instrumentos de recolección de datos .....	79
3.	Validación de instrumentos.....	84
4.	Confiabilidad del instrumento .....	97
5.	Autorización para recolección de datos .....	102

6. Base de Datos(omitido) .....	104
7. Compromiso ético.....	105
8. Hoja de datos personales .....	108
9. Aporte de la investigación .....	111
9.1    Título del aporte.....	112
9.2    Objetivos del aporte .....	112
9.3    Justificación del aporte .....	112
10. CD conteniendo la Tesis en PDF.....	113
11. Reporte de similitud de Turnitin .....	115

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo general determinar la relación de la cultura organizacional en el liderazgo estratégico de los alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército del Perú, 2024. Este estudio, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental, transversal y correlacional, analiza las dimensiones de artefactos culturales, valores adoptados y suposiciones básicas subyacentes en relación con el liderazgo estratégico. La población está compuesta por los 68 alumnos del programa, quienes conforman también la muestra por tratarse de un censo. Para la recolección de datos se utilizaron dos listas de cotejo validadas por expertos, lo que permitió medir los indicadores de ambas variables con un alto grado de confiabilidad. Los resultados indican una evaluación positiva moderada entre la cultura organizacional y el liderazgo estratégico ( $a=0,561, \text{pag}<0,05, r = 0,561, p < 0,05, a=0,561, \text{pag}<0,05$ ), destacando los artefactos culturales como la dimensión con mayor influencia ( $a=0,503, \text{pag}<0,05, r = 0,503, p < 0,05, a=0,503, \text{pag}<0,05$ ). Sin embargo, los valores adoptados y las suposiciones básicas muestran relaciones débiles y no significativas, lo que sugiere oportunidades para fortalecer estas dimensiones en el contexto militar. Se concluye que, aunque la cultura organizacional impacta en el liderazgo estratégico, es necesario implementar estrategias que fortalezcan los valores organizacionales y las creencias fundamentales para maximizar su efecto. Esta investigación aporta conocimientos valiosos para la mejora de la gestión estratégica y cultural en instituciones militares, contribuyendo al desarrollo de líderes capaces de enfrentar los retos actuales y futuros.

**Palabras clave:** *cultura organizacional, liderazgo estratégico, artefactos culturales, valores adoptados, suposiciones básicas.*

### Abstract

The general objective of this research is to determine the relationship of organizational culture on the strategic leadership of students in the High Command Program of the Peruvian Army, 2024. This study, with a quantitative approach and a non-experimental, cross-sectional and correlational design, analyzes the dimensions of cultural artifacts, adopted values and basic underlying assumptions in relation to strategic leadership. The population is composed of the 58 students of the program, who also make up the sample because it is a census. For data collection, two checklists validated by experts were used, which allowed the indicators of both variables to be measured with a high degree of reliability. The results indicate a moderate positive evaluation between organizational culture and strategic leadership ( $a=0.561$ ,  $p<0.05$   $r = 0.561$ ,  $p < 0.05$   $a=0.561$ ,  $p<0.05$ ), highlighting cultural artifacts as the dimension with the greatest influence ( $a=0.503$ ,  $p<0.05$   $r = 0.503$ ,  $p < 0.05$   $a=0.503$ ,  $p<0.05$ ). However, adopted values and basic assumptions show weak and non-significant relationships, suggesting opportunities to strengthen these dimensions in the military context. It is concluded that, although organizational culture impacts strategic leadership, it is necessary to implement strategies that strengthen organizational values and core beliefs to maximize its effect. This research provides valuable knowledge for the improvement of strategic and cultural management in military institutions, contributing to the development of leaders capable of facing current and future challenges.

**Keywords:** organizational culture, strategic leadership, cultural artifacts, adopted values, basic assumptions.

## Introducción

En las organizaciones modernas, la cultura organizacional se ha establecido como un factor determinante para el desarrollo del liderazgo estratégico, especialmente en instituciones donde las estructuras jerárquicas y los valores colectivos desempeñan un papel crucial, como es el caso del ámbito militar. En el contexto del Ejército del Perú, las dimensiones culturales —artefactos culturales, valores adoptados y suposiciones básicas subyacentes— influyen directamente en la cohesión interna, la toma de decisiones y la efectividad de los líderes estratégicos. Sin embargo, aún existen vacíos en la comprensión de cómo estas dimensiones interactúan y contribuyen al desarrollo del liderazgo estratégico en escenarios específicos como el Programa de Alto Mando.

Ante este panorama, surge la necesidad de explorar en qué medida la cultura organizacional impacta en las prácticas de liderazgo estratégico. Las incógnitas que guían esta investigación se centran en identificar cuáles son las dimensiones culturales con mayor influencia y en qué medida los valores y las creencias fundamentales se traducen en acciones estratégicas efectivas. Este estudio es necesario porque permite no solo comprender mejor estas dinámicas, sino también proponer estrategias aplicables que fortalezcan la formación de líderes capaces de enfrentar los retos de la modernización y la gestión del cambio en el ámbito militar.

El objetivo de esta investigación es determinar la relación de la cultura organizacional en el liderazgo estratégico de los alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército del Perú, 2024, a fin de identificar las áreas críticas que necesitan fortalecerse y contribuir con propuestas para el desarrollo estratégico de la institución.

## Capítulo I: El problema de investigación

### 1.1 Planteamiento del problema

La interacción entre la cultura organizacional y el liderazgo estratégico ha sido objeto de estudio en la literatura de gestión y liderazgo a nivel global. Tanto en el Ejército de Tierra de España como en el Ejército de Estados Unidos, se observa un proceso de transformación en el liderazgo y la cultura organizacional, motivado por deficiencias en la promoción de la cultura de equipo, la necesidad de una cultura organizacional creativa para abordar la inestabilidad y la importancia de un liderazgo que impulse el cambio, el compromiso y la motivación. La cultura organizacional, conceptualizada como el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que influyen en las interacciones entre los miembros de una organización y con su entorno, desempeña un papel esencial en la configuración y efectividad del liderazgo estratégico (Schein, 2010).

Schein (2010) argumenta que la cultura organizacional tiene tres niveles: artefactos visibles, valores declarados y supuestos básicos inconscientes. Los líderes estratégicos deben entender y moldear estos tres niveles para alinear la cultura con la visión y estrategias de la organización. Esto implica no solo liderar a través del ejemplo y comunicar valores explícitamente, sino también abordar y modificar los supuestos subyacentes que guían el comportamiento organización.

Según Kotter (1996), el cambio cultural es esencial para la implementación exitosa de estrategias en una organización, propone un modelo de ocho pasos para liderar el cambio, que incluye establecer un sentido de urgencia, formar una coalición poderosa, crear una visión de cambio, y anclar los cambios en la cultura organizacional. Los líderes estratégicos eficaces utilizan estos pasos para reformar la cultura organizacional de manera que soporte y promueva la realización de la visión estratégica.

Fiedler (1967) sugiere que no existe un enfoque único para el liderazgo efectivo; más bien, el estilo de liderazgo y las prácticas organizacionales óptimas dependen del contexto específico de la organización, incluida su cultura. Los líderes estratégicos deben ser adaptables, ajustando su enfoque para alinearse con la cultura organizacional existente y los desafíos específicos que enfrenta la organización. A nivel mundial, se observan ejemplos de cómo organizaciones líderes en sectores como las fuerzas armadas, la tecnología, la salud y la educación adaptan sus prácticas de liderazgo estratégico para reflejar o reformar su cultura organizacional. Las grandes potencias reflejan su liderazgo a través de un avanzado desarrollo de su cultura organizacional. Empresas tecnológicas como Google y Apple enfatizan culturas de innovación y creatividad, alentando un liderazgo estratégico dinámico, orientado a la innovación y adaptable a cambios rápidos en el mercado. En el sector de la salud, la cultura organizacional enfocada en el paciente influye en cómo los

líderes formulan e implementan estrategias para mejorar la atención al paciente, la seguridad y la eficiencia operativa. Instituciones educativas, por otro lado, pueden tener culturas centradas en el aprendizaje y la inclusión, lo que requiere un liderazgo estratégico que priorice el desarrollo académico y el bienestar de los estudiantes.

Nuestra experiencia académica en las Escuelas de Guerra de los Ejércitos de Brasil y Colombia nos ha permitido observar similitudes en los problemas que enfrenta el Ejército Peruano en cuanto al desarrollo del liderazgo estratégico y la cultura organizacional. Esta coincidencia nos lleva a reflexionar sobre la importancia de comprender las dinámicas de gestión en Latinoamérica, una región caracterizada por su diversidad cultural, histórica y social. Latinoamérica presenta contextos organizacionales únicos que influyen en el estilo y la efectividad del liderazgo. La aplicación de teorías globales sobre cultura organizacional y liderazgo estratégico en este contexto ofrece una perspectiva enriquecedora sobre cómo las organizaciones pueden navegar los desafíos específicos de la región. La cultura organizacional en Latinoamérica se ve influenciada por valores culturales tales como el colectivismo, la importancia de las relaciones personales y el respeto a la jerarquía. Autores como Hofstede (1980) y Trompenaars y Hampden-Turner (1997) han contribuido al entendimiento de cómo estas dimensiones culturales afectan las prácticas organizacionales.

En Latinoamérica, las organizaciones tienden a enfatizar la armonía grupal, la lealtad y el respeto a la autoridad, lo que impacta en la toma de decisiones y las dinámicas de liderazgo. El liderazgo estratégico, entendido como la capacidad para visionar, influenciar y dirigir recursos y personas hacia la consecución de metas a largo plazo, debe adaptarse a la cultura organizacional prevalente en Latinoamérica. Líderes como Eugenio Mendoza en Venezuela y Carlos Slim en México han demostrado cómo un liderazgo que valora las relaciones personales y entiende la importancia del contexto cultural puede facilitar el éxito empresarial y la innovación estratégica en la región (Haas, 2014; Slim, 2014).

La interacción entre la cultura organizacional y el liderazgo estratégico en el entorno peruano es un reflejo de la rica diversidad cultural y las complejidades socioeconómicas del país, este análisis se sustenta en la premisa de que la efectividad del liderazgo dentro de las organizaciones peruanas está intrínsecamente ligada a la comprensión y alineación con los valores, creencias y prácticas que definen su cultura organizacional, en el contexto peruano, caracterizado por un mosaico de influencias culturales indígenas, coloniales y modernas, la capacidad de liderar estratégicamente implica una adaptabilidad y sensibilidad cultural particularmente agudas.

La cultura organizacional en Perú, influenciada por valores como el colectivismo, la importancia de las relaciones interpersonales y el respeto a la jerarquía plantea desafíos y oportunidades únicos para el liderazgo estratégico (Valderrama, 2002). Estos valores culturales impactan en cómo se conceptualiza y ejerce el liderazgo, demandando un enfoque

que priorice la comunicación efectiva, la construcción de relaciones sólidas y el compromiso con el desarrollo comunitario y organizacional.

Autores como Kogan (2010) han explorado cómo la adaptabilidad y el liderazgo transformacional son cruciales en entornos organizacionales peruanos, donde la innovación y la gestión del cambio requieren un equilibrio entre el respeto a las tradiciones y la apertura a nuevas prácticas. En este sentido, el liderazgo estratégico en Perú se ve desafiado a fomentar una cultura de innovación y aprendizaje continuo, mientras se mantienen arraigados en los valores culturales que cohesiona a las organizaciones. Además, la aplicación de teorías de liderazgo y cambio organizacional como las propuestas por Schein (2010) sobre la cultura organizacional y Kotter (1996) sobre la gestión del cambio, necesitan ser contextualizadas al entorno peruano. Esto implica una reinterpretación de estas teorías desde una perspectiva que considere las especificidades culturales, económicas y políticas de Perú, reconociendo que las estrategias de liderazgo efectivas son aquellas que son culturalmente congruentes y estratégicamente adaptativas.

La cultura organizacional en el Ejército del Perú, como en cualquier otra institución militar, está profundamente arraigada y se caracteriza por sus propios valores, normas, creencias y prácticas. Estos elementos definen cómo se comportan los miembros de la organización, cómo interactúan entre sí y con el exterior, y cómo se llevan a cabo las operaciones y misiones. La estructura jerárquica y la disciplina son fundamentales en el ejército, asegurando el orden, la eficiencia y la efectividad. La obediencia a los rangos superiores y el cumplimiento estricto de las órdenes son aspectos esenciales (Valderrama, 2002). Los valores como el honor, el deber, la lealtad y el patriotismo son centrales en la cultura del Ejército del Perú, estos valores se inculcan desde la formación inicial y se espera que guíen las acciones de los militares en todo momento. La cohesión entre los miembros del ejército es crucial para el éxito de las operaciones, fomentando un fuerte sentido de identidad y pertenencia que va más allá de las diferencias individuales. Sin embargo, existen algunas falencias que influyen en el desarrollo efectivo de la cultura organizacional, como la resistencia al cambio y la adaptación a nuevos métodos tecnológicos y sistemas de gestión. La corrupción es otro problema que puede socavar la confianza pública y la moral interna, afectando la efectividad y la integridad de la institución. Además, desafíos en la gestión del personal, como el favoritismo y la promoción basada en conexiones en lugar de méritos, pueden atacar directamente la cultura organizacional. La discriminación y el acoso pueden crear un ambiente de trabajo hostil, afectando la moral y dificultando el trabajo en equipo. Es crucial atender las necesidades de bienestar del personal, incluyendo el manejo del estrés y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Las nuevas amenazas requieren una adaptación constante que fomente la innovación y el aprendizaje dentro de la institución. Si estos problemas no se abordan adecuadamente, podrían surgir

consecuencias negativas que afectarían tanto a la institución como a la sociedad peruana en general, como la disminución de la moral del personal, lo que podría resultar en una menor cohesión interna, vital para el funcionamiento eficaz de cualquier unidad militar. La corrupción, la discriminación y otros problemas éticos pueden erosionar la confianza del público en el Ejército (Valderrama, 2002).

Esto podría llevar a una falta de apoyo y respeto por parte de la ciudadanía hacia la institución militar puede ser una consecuencia grave de una cultura organizacional problemática. La resistencia al cambio y la falta de adaptación a nuevas amenazas y tecnologías pueden comprometer la capacidad del Ejército para llevar a cabo sus misiones de manera efectiva, poniendo en riesgo la seguridad nacional. Una cultura organizacional deficiente puede dificultar la retención de personal valioso y la atracción de nuevos reclutas de alta calidad, lo que afectaría la calidad general de la fuerza laboral del Ejército. Problemas no resueltos como el acoso o la discriminación pueden llevar a conflictos internos y problemas de disciplina, afectando negativamente el ambiente de trabajo y la eficiencia de las operaciones. Además, los problemas en la cultura organizacional podrían impactar negativamente en la cooperación y las relaciones del Ejército del Perú con fuerzas armadas de otros países, especialmente en operaciones conjuntas y ejercicios militares internacionales. Para prevenir estas consecuencias, es crucial que el Ejército del Perú adopte medidas proactivas. Algunas estrategias y soluciones potenciales incluyen la promoción de un modelo de liderazgo estratégico basado en la ética, la transparencia y la integridad, que inspire y motive al personal. Los líderes deben ser modelos a seguir, promoviendo valores como la honestidad, el respeto y la justicia (Schein, 2010).

Este líder debe establecer canales de comunicación efectivos que permitan una retroalimentación bidireccional entre los diferentes niveles de la organización. Esto puede ayudar a identificar y abordar problemas de manera temprana y fomentar un ambiente de confianza. Además, se deben desarrollar programas de capacitación que no solo se enfoquen en habilidades técnicas, sino también en aspectos como el liderazgo, la gestión del cambio, la diversidad e inclusión, y la salud mental. Es fundamental asegurar que la cultura organizacional valore y promueva la diversidad en todos sus niveles, lo cual incluye la implementación de políticas contra la discriminación y el acoso, y la promoción de oportunidades equitativas para todos los miembros. También es importante establecer sistemas claros y efectivos para la rendición de cuentas y la transparencia, especialmente en lo que respecta a la gestión de recursos y la conducta ética. Esto puede incluir la creación de oficinas de integridad o comités de ética. Finalmente, se debe fomentar una cultura de innovación y aprendizaje continuo que permita a la organización adaptarse rápidamente a nuevos desafíos y tecnologías (Schein, 2010).

El Ejército del Perú enfrenta desafíos significativos en su cultura organizacional, los cuales pueden abordarse mediante una serie de estrategias integrales. Históricamente, la cultura organizacional en instituciones militares, incluyendo el Ejército del Perú, ha sido estudiada y se ha identificado que la cohesión y los valores tradicionales son fundamentales (Schein, 2010). Sin embargo, estos valores deben adaptarse a las demandas contemporáneas. Uno de los problemas principales es la resistencia al cambio y la falta de adaptación a nuevas tecnologías y métodos. Este problema puede ser abordado mediante una mayor inversión en tecnología y formación, y la implementación de programas que atiendan el bienestar físico, mental y emocional del personal. Esto incluye servicios de salud mental, programas de bienestar y equilibrio entre la vida laboral y personal. Es esencial realizar evaluaciones periódicas de la cultura organizacional para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario. Esto puede involucrar encuestas de clima organizacional, grupos focales y entrevistas con el personal. La implementación de estas soluciones requiere compromiso y liderazgo en todos los niveles de la organización, así como recursos adecuados. El cambio cultural es un proceso a largo plazo, pero con un enfoque estratégico y sostenido, es posible lograr una mejora significativa en la cultura organizacional del Ejército del Perú. Las consecuencias de una posible solución efectiva incluyen una mayor cohesión interna, mejor moral del personal, mayor eficiencia operativa y una imagen pública más positiva.

## **1.2 Justificación de la investigación**

### **Justificación Teórica**

Se buscó comparar y añadir a la Teoría de los Niveles de Cultura Organizacional de Edgar Schein, proporcionando una visión estructurada y detallada de cómo la cultura organizacional se manifiesta y opera en diferentes niveles dentro de una entidad.

### **Justificación Metodológica**

Utilizando dos listas de cotejo se buscó medir indicadores en una población particularmente única: alumnos del programa de alto mando del Ejército, lo que permitió brindar aportes significativos de cultura organizacional y su relación en el liderazgo en el campo castrense.

### **Justificación Práctica**

Favorecerá al conocimiento que tendrá aplicaciones prácticas directas en la formación y desarrollo de líderes, en los procesos de toma de decisiones estratégicas y en la formulación de políticas organizacionales.

### **Justificación Social**

Brindará un efecto positivo en la sociedad en su conjunto, dado que, al establecerse nuevas políticas, permitirá formar líderes militares más competentes y éticos que contribuirán con la estabilidad nacional, mayor confianza en sus instituciones y se mejora de la calidad de vida de los miembros del Ejército, como de la comunidad en general.

### **Justificación Legal (Normativo)**

Brindará un mayor fundamento a la eficiencia y transparencia en la gestión pública castrense. Asimismo, reforzará la normatividad de una gestión ética y responsable contribuyendo a la seguridad y bienestar de la nación garantizando que las prácticas militares estén alineadas con los estándares legales y éticos, lo que es crucial para la estabilidad y confianza en las instituciones públicas.

### **Justificación Institucional**

Fortalecerá con nuevos aportes a la institución y su liderazgo estratégico frente a los desafíos actuales y futuros. Además, elevará la confianza pública en su desempeño y compromiso con la nación.

## **1.3 Delimitación de la investigación**

### **Delimitación Teórica**

Se basó en la teoría de los niveles de cultura organizacional de Edgar Schein, pero no existe una teoría específica de la cultura organizacional militar, por lo que se procedió a adecuar los conceptos de las organizaciones empresariales a la visión militar. Asimismo, se empleó como marco de referencia la teoría de Bernard Bass sobre el liderazgo orientándolo al campo de nuestra investigación.

### **Delimitación Espacial o Geográfica**

Esta investigación se llevó a cabo en el contexto de la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Posgrado y entornos de formación en la ciudad de Lima. Al focalizarse en esta ubicación, se busca comprender mejor cómo la cultura organizacional y el liderazgo estratégico se desarrollan y aplican específicamente en el Ejército del Perú, proporcionando perspectivas valiosas para mejorar su efectividad y cohesión en todo el país.

### **Delimitación Temporal**

Esta investigación se desarrolló durante el año 2024, un período clave para analizar el impacto de la cultura organizacional en el liderazgo estratégico de los alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército del Perú. Al centrarse en este marco temporal, se capturan las dinámicas actuales y relevantes que influyen la formación de los futuros líderes militares, permitiendo implementar mejoras y recomendaciones basadas en datos contemporáneos y contextualmente pertinentes.

#### **1.4 Limitaciones de la investigación**

Aunque esta investigación ofreció valiosas perspectivas sobre la cultura organizacional y el liderazgo estratégico en el Programa de Alto Mando del Ejército del Perú, presenta algunas limitaciones:

Los resultados reflejan un período específico y pueden no ser generalizables en el tiempo, para enfrentar esta limitación, se recomienda se asuma que por la naturaleza de particularidad de la población será factible su generalización.

Se limita a una ubicación geográfica concreta, lo que puede restringir la aplicabilidad de los hallazgos a otros contextos pudiendo asumirse que, siendo la única institución de formación nacional, son sus egresados que con su aplicabilidad harán que generalice los alcances que permitan implementar con los resultados que se obtengan.

La no existencia de instrumentos específicos para la población a estudiar generó que se construyan instrumentos y se validen respondiendo a la naturaleza de la población y la rigurosidad ética y académica con que se desarrollen.

#### **1.5 Formulación del problema**

##### **1.5.1 Problema general**

¿Cómo se relaciona la Cultura Organizacional con en el liderazgo estratégico de los alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército, 2024?

##### **1.5.2 Problemas específicos**

a. ¿Cómo los artefactos de la cultura organizacional del Ejército del Perú se relacionan con las prácticas de liderazgo estratégico de los alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército?

b. ¿Cuál es la relación de los valores adoptados en la cultura organizacional del Ejército del Perú y la toma de decisiones estratégicas de los alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército?

c. ¿Cuál es el impacto de las suposiciones básicas subyacentes de la cultura organizacional influyen el desarrollo de competencias de liderazgo estratégico entre los alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército?

#### **1.6 Objetivos de la investigación**

##### **1.6.1 Objetivo general**

Determinar la relación de la cultura organizacional en el liderazgo estratégico en los alumnos del programa de Alto Mando del Ejército, Perú-2024.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

a. Identificar cómo los artefactos de la cultura organizacional del Ejército del Perú se relacionan con las prácticas de liderazgo estratégico de los alumnos del Programa de Alto Mando en 2024.

b. Evaluar la relación de los valores adoptados en la cultura organizacional del Ejército del Perú con la toma de decisiones estratégicas de los alumnos del Programa de Alto Mando.

c. Determinar el impacto de las suposiciones básicas subyacentes de la cultura organizacional influyen el desarrollo de competencias de liderazgo estratégico entre los alumnos del Programa de Alto Mando en 2024.

## Capítulo II: Marco Teórico

### 2.1 Antecedentes de la Investigación

#### 2.1.1 Antecedentes Nacionales

Delzo (2022) presentó su artículo científico titulado "Liderazgo estratégico en el Ejército: Roles y competencias esenciales" en la Revista Seguridad y Poder Terrestre, 1(1),79-94. Este estudio, de carácter cualitativo y cuantitativo, tuvo como objetivo identificar y analizar los roles y competencias necesarios para un liderazgo estratégico eficaz en instituciones castrenses, especialmente durante períodos de transformación. A través de su investigación, Delzo concluye que los líderes estratégicos deben comprender y optimizar sus roles y competencias para guiar efectivamente el proceso estratégico de una institución. Este antecedente es relevante para nuestro proyecto de investigación, ya que proporciona una comprensión detallada de los elementos cruciales del liderazgo estratégico en instituciones militares, lo que nos permitirá explorar cómo influyen estos aspectos en el desempeño de los alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército del Perú en el contexto de la cultura organizacional militar.

Sánchez (2022), presentó su artículo científico titulado "Cultura organizacional y liderazgo en instituciones militares en constante cambio" en la Revista Seguridad y Poder Terrestre, 1(1), 95-107. Este estudio, de tipo cualitativo, tuvo como objetivo analizar la importancia de la cultura organizacional y el liderazgo en instituciones militares en constante cambio. La investigación destaca la necesidad de una cultura organizacional flexible que permita adaptarse a un entorno globalizado y dinámico, subrayando la evolución de estos conceptos a lo largo del tiempo y su impacto en el desempeño militar. Sánchez concluye que es responsabilidad del líder gestionar herramientas para mejorar las relaciones humanas y desarrollar el talento del personal militar, argumentando que el Ejército debe implementar programas de formación para fortalecer estas habilidades y promover un liderazgo efectivo. Este antecedente es relevante para nuestro proyecto de investigación, ya que proporciona una comprensión detallada de cómo la cultura organizacional y el liderazgo impactan en el desarrollo del Ejército, lo que se relaciona directamente con nuestro estudio sobre el liderazgo estratégico en el Programa de Alto Mando del Ejército del Perú.

En 2019, Giuria, Chinchay y Herrera presentaron su tesis de maestría titulada Plan estratégico del Sistema de Personal de la Marina de Guerra del Perú en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Este estudio, de tipo cualitativo, tuvo como objetivo principal establecer una visión a largo plazo para la institución, centrada en la gestión efectiva del talento humano. A través de un enfoque integral, se buscó garantizar que la Marina contara con personal altamente capacitado y comprometido, en línea con los principios y valores de la institución. La metodología empleada incluyó la definición de objetivos a largo y corto plazo,

así como estrategias específicas para alcanzarlos. Se destacó la implementación de un cuadro de mando integral para evaluar y controlar el progreso del plan. Desde una perspectiva teórica, se reconoció la importancia del liderazgo transformacional y una cultura organizacional sólida para impulsar el cambio. Este antecedente es relevante para nuestro proyecto de investigación sobre la relación de la cultura organizacional en el liderazgo estratégico en el ámbito militar. La vinculación se evidencia en la necesidad de establecer una cultura organizacional que promueva el liderazgo transformacional, aspecto crucial para el desarrollo institucional y el cumplimiento de objetivos en el contexto militar.

Yañez (2017), presentó su tesis de doctoral titulada Liderazgo de los oficiales de la jefatura del estado mayor y el desarrollo institucional del Ejército del Perú, en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Este estudio, de tipo cualitativo, tuvo como objetivo examinar la importancia del liderazgo dentro de una institución militar, destacando su papel crucial en el logro de la visión y misión institucional, especialmente en la protección de la soberanía y la integridad territorial. La investigación subraya la necesidad de un liderazgo estratégico que guíe la institución hacia la consecución de sus objetivos fundamentales, asegurando su sostenibilidad a largo plazo. Yañez concluye que la formación de líderes militares es un proceso continuo y progresivo, esencial para generar cambios positivos y duraderos. En el contexto del Ejército del Perú, se resalta la importancia de un liderazgo estratégico capaz de dirigir la institución en todos sus aspectos fundamentales, incluyendo propósito, cultura, estrategia y competencias críticas. Se argumenta que el liderazgo estratégico implica un cambio profundo y duradero, fundamentado en valores y una visión a futuro. Este antecedente se vincula con nuestro proyecto de investigación al proporcionar una comprensión detallada de la importancia del liderazgo estratégico en una institución militar, lo que nos permite analizar cómo influye en el desarrollo y desempeño del personal militar en el contexto del Programa de Alto Mando del Ejército del Perú.

### **2.1.2 Antecedentes**

#### **Internacionales**

En 2023, Medina presentó su tesis de maestría titulada El impacto del liderazgo estratégico en el desarrollo institucional. Este estudio, de tipo cualitativo y cuantitativo, tuvo como objetivo determinar el impacto del liderazgo estratégico en el desarrollo institucional, enfocado en un plan estratégico que establece una visión clara y guía para la organización. Desde una perspectiva teórica, el estudio se enmarca en el liderazgo organizacional y la gestión estratégica. Las conclusiones resaltan la importancia de un liderazgo estratégico sólido basado en valores y principios para el éxito organizacional. Este antecedente se eligió porque proporciona una comprensión integral del papel del liderazgo estratégico en el desarrollo institucional, lo que se vincula directamente con nuestro proyecto de investigación

sobre la formación de líderes militares y su impacto en la eficacia operativa y el cumplimiento de la misión en el contexto militar.

Portilla y Taco (2020) presentaron su tesis de maestría titulada Estudio de la cultura y el clima organizacionales en el contexto del Ejército Ecuatoriano en la Universidad de las Fuerzas Armadas de Ecuador. Este estudio, de tipo cualitativo y cuantitativo, tuvo como objetivo comprender la cultura y el clima organizacionales y su impacto en la institución militar. Desde una perspectiva teórica, el estudio se enmarca en la comprensión de la cultura organizacional y el clima laboral en el contexto militar. Las conclusiones destacan la importancia de implementar una gestión por procesos y reconocer la excelencia en el desempeño del personal militar para mejorar el compromiso e identidad institucional, así como el estado de bienestar y la productividad organizacional. Este antecedente es relevante para nuestro proyecto de investigación, ya que proporciona una comprensión profunda de la cultura y el clima organizacional en una institución militar, lo que nos permitirá analizar cómo estos factores influyen en el liderazgo estratégico de los alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército del Perú.

Delzo (2019), presentó su artículo científico titulado “La importancia del cambio cultural en instituciones militares para el éxito de procesos de reingeniería y modernización” en la revista Military Review (Edición Hispanoamericana. Tercer Trimestre 2019), 42 . Este estudio, de tipo cualitativo, tuvo como objetivo analizar cómo el cambio en la cultura organizacional afecta la implementación de procesos de transformación en el ámbito militar. La metodología probablemente implicó estudios de caso y análisis cualitativo para comprender la dinámica cultural en las organizaciones militares. Desde una perspectiva teórica, el estudio se enmarca en la comprensión de la cultura organizacional y su impacto en la efectividad organizacional. Las conclusiones resaltan que el cambio cultural es esencial para la transformación exitosa en las instituciones militares y que requiere el compromiso activo de los líderes para liderar este proceso. Este antecedente es relevante para nuestro proyecto de investigación porque proporciona una comprensión detallada de cómo el cambio en la cultura organizacional puede influir en la implementación de estrategias de liderazgo estratégico en el ámbito militar, lo que nos ayudará a identificar los desafíos y oportunidades en la implementación de nuestro programa de formación de líderes militares.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Bases Teóricas que sustentan la investigación**

#### **Teoría de la Cultura Organizacional de Schein**

Desde las décadas de 1970 y 1980, la cultura organizacional ha sido un tema de gran relevancia e impacto en el ámbito académico y profesional. Su presencia es

fundamental en toda organización, ya que constituye un factor clave para evaluar el desempeño tanto individual como colectivo de sus miembros. Con el paso del tiempo, se han producido transformaciones significativas en diversos sistemas, incluidos los educativos, sociales, individuales y organizacionales. En este último, dichos cambios han tenido un impacto global considerable, dado que la cultura organizacional se considera un elemento esencial que impulsa la productividad y el crecimiento de las organizaciones. Como lo plantea Lozada (2004) reseñando los planteamientos de Marín y García (2002), si bien las organizaciones son producto de un desarrollo histórico en donde sus características han dependido de todo un recorrido evolutivo desde la manufactura hasta los más grandes sucesos de la industrialización, es muy importante destacar que las organizaciones tienen como base la coherencia, pero sobre todo los aportes que cada individuo hace a las mismas, teniendo en cuenta sus costumbres, ideales y demás aspectos que influyen en sus pensamientos y más aún los avances de la ciencia (Marín y García, 2002, citado por Lozada, 2004).

En 1988, Schein incorporó los conceptos de suposiciones y creencias como una forma de profundizar en la comprensión del significado de la cultura dentro de las organizaciones. Según su perspectiva, estas ideas permiten una definición más amplia y detallada de lo que representa la cultura organizacional como "... respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna" (Schein, 1988, p. 24), este nivel de presunciones y creencias que comparten los grupos en la organización corresponde a la esencia misma de la cultura. La cultura debe ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas y externas que los individuos en una empresa han experimentado e implementado estrategias para adaptarse a la organización. Producto de esto se ha generado una vivencia común de lo que los rodea y el lugar que ocupan dentro de la organización. Como sugiere Schein (1988) "en un concepto formal para la cultura organizacional, en tal sentido es un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable solo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa..." (pp. 24-25). En esta perspectiva Schein (1988) en la esencia de la cultura de las organizaciones, se reserva el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias (Nivel 3), que permiten a los individuos cada día expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa. Estas presunciones básicas, son la esencia, lo que realmente es la cultura organizacional, un modelo desarrollado por un grupo para ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación. Los valores y conductas desde sus producciones y creaciones son en efecto manifestaciones derivadas de la esencia cultural. Por ello Schein (1988) conceptualiza niveles de cultura, estos tres niveles de cultura no son estáticos ni independientes, se

interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional:

**El nivel 1:** Las producciones se encuentran determinadas por el entorno físico y social en el que se desarrollan. En este nivel, se pueden analizar aspectos como el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje tanto escrito como hablado, así como las conductas expresadas por sus integrantes.

**El nivel 2:** Los valores representan, en esencia, las normas que orientan cómo deben interactuar los individuos y ejercer el poder dentro de una organización. Estos valores son considerados válidos cuando demuestran su eficacia al reducir la incertidumbre y la ansiedad entre sus miembros.

**El nivel 3:** presunciones subyacentes básicas, permite la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente y queda a la larga asentada..." (Schein, 1988, pp. 30-32). Esta perspectiva se resume señalando que la cultura de una organización puede ser estudiada en estos tres niveles, pero, si no se descifra el patrón de supuestos básicos que giran en torno a la organización, no se sabrá cómo interpretar los demás aspectos correctamente; una vez que se comprenden los supuestos básicos, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales" (Schein, 1992). Además, permite la integración interna en el afianzamiento de sus procesos de adaptación, para funcionar como un sistema social. Frente a esta función, Schein (1988), plantea que deben existir cuestiones internas que toda empresa debe desarrollar:

"El lenguaje común y las categorías conceptuales son esenciales para que el grupo pueda comunicarse y entenderse; sin ellas, el grupo es imposible. Los límites grupales y los criterios para la inclusión y exclusión permiten un consenso sobre quiénes están dentro y quiénes están fuera. El poder y la jerarquía son vitales para que los miembros puedan controlar sus sentimientos agresivos. La intimidad, la amistad y el amor se manifiestan en las relaciones entre iguales y entre los sexos. Las recompensas y los castigos deben ser conocidos por todos los miembros. La ideología y la religión también son componentes cruciales" (Schein, 1988, p. 79).

Es fundamental reconocer que, aunque las grandes potencias económicas del mundo están influenciadas por su contexto, cada organización posee factores internos que contribuyen a su eficacia diferencial. En este sentido, el aporte individual y las relaciones entre los miembros de una empresa desempeñan un papel crucial en su funcionamiento y éxito.

De acuerdo con Schein (1994), la cultura organizacional se compone de tres elementos fundamentales: los artefactos, que incluyen aspectos visibles como los códigos de vestimenta, la disposición de los espacios y las señales percibidas externamente; los valores, que abarcan credos, normas, reglas, estrategias y objetivos; y las suposiciones

básicas, entendidas como las ideas compartidas sobre el comportamiento social dentro de la organización. Estas suposiciones son clave para modificar la cultura. La cultura corporativa puede ser cambiada, pero esto toma tiempo, nos dice Schein. Además, Schein (1988) describe cinco áreas clave respecto a la cultura que son esenciales para que los colaboradores entiendan los objetivos de la organización:

1. Misión: Define el propósito fundamental de la organización, estableciendo en qué sector opera y la razón de su existencia.
2. Objetivos: Incluyen tanto las metas generales del negocio como los objetivos específicos asignados a cada colaborador para alinear sus contribuciones con el propósito organizacional.
3. Medios: Se refiere a los planes estratégicos diseñados para alcanzar los objetivos propuestos, incorporando sistemas de reconocimiento e incentivos que promuevan el cumplimiento y la motivación.
4. Evaluaciones: Consisten en el monitoreo continuo de la gestión mediante la elaboración de informes y la implementación de procesos de retroalimentación para garantizar el progreso hacia las metas establecidas.
5. Plan de contingencia: Comprende las acciones estratégicas diseñadas para aplicarse en situaciones adversas, asegurando la resiliencia y sostenibilidad del negocio ante dificultades.

Edgard Schein (1988) está convencido de que la clave para el buen liderazgo es gestionar el cambio cultural. Se afirma que la cultura es un factor determinante en el éxito o fracaso de las organizaciones, y que la habilidad para diagnosticarla constituye un atributo clave para una gestión eficiente. En la actualidad, las organizaciones operan en entornos marcados por una elevada competitividad y una globalización creciente, caracterizados por cambios constantes y rápidos. Este contexto exige la integración de una mayor diversidad de perspectivas y enfoques, junto con estructuras organizacionales más planas y menos jerárquicas. Un aspecto fundamental para garantizar la supervivencia y el éxito de las organizaciones en estos escenarios es su capacidad para adaptarse, innovar y generar aprendizajes continuos.

Según Schein (1988) la cultura organizacional cumple las siguientes funciones:

- Tener una imagen de sí mismo como organización/grupo y de su entorno
- Permite comprender aquellos actos que fuera de estos podrían resultar irracionales
- En base a lo aprendido, poder dar respuesta a futuros problemas
- Enseñar a todos los miembros el modo de percibir, pensar y sentir los problemas

Según Schein (1988) son efectos relevantes de la cultura organizacional los siguientes:

- Una orientación de custodia implica que los nuevos integrantes de una organización se ajusten plenamente a las normas establecidas y completen el proceso de aprendizaje de los supuestos organizacionales. Las estrategias de socialización que respaldan esta orientación suelen ser formales, autorreflexivas, secuenciales, seriales, variables y estructuradas en formato de competición.
- El individualismo creativo se caracteriza por el papel de los miembros en la innovación y creatividad, al aceptar únicamente los valores y suposiciones fundamentales, mientras rechazan aquellos considerados secundarios. Para fomentar esta creatividad, se sugieren técnicas de socialización informales, autodirigidas, fortuitas, disyuntivas, estructuradas en términos programados y competitivas. Los aportes innovadores de los nuevos integrantes contribuyen de manera significativa a la evolución cultural de la organización.
- La rebelión implica un rechazo completo a los supuestos básicos de la cultura organizacional vigente. En este contexto, los métodos de socialización pueden enfocarse en la adopción de valores y suposiciones que contradicen la cultura establecida, lo que puede resultar en la formación de individuos más desleales y con tendencias a la insubordinación dentro de la organización.
- La generación de valores compartidos y prácticas comunes facilita la cohesión y colaboración necesaria para la formación efectiva de equipos de trabajo dentro de la organización.

Según Schein (1988), la cultura organizacional se define como un conjunto de premisas fundamentales que un grupo ha creado, identificado o desarrollado mientras enfrentaba desafíos relacionados con la adaptación externa y la integración interna. Estas premisas, al demostrar ser efectivas, se consideran válidas y se transmiten a los nuevos miembros como la forma adecuada de interpretar, reflexionar y actuar frente a dichos desafíos. Schein (1988) identifica la cultura como un conjunto de respuestas aprendidas que los miembros de una organización utilizan para enfrentar desafíos de integración interna y adaptación externa. Los supuestos básicos, junto con los valores y las prácticas observables, forman un sistema integral que no solo define la identidad interna de la organización, sino que también determina su eficacia operativa y estratégica en el mercado. Por tanto, la gestión efectiva de la cultura organizacional, particularmente mediante el liderazgo estratégico que entiende y moldea estas presunciones y creencias, es esencial para alinear la organización con sus objetivos estratégicos y operativos en un entorno cambiante.

La importancia de la cultura organizacional ha sido significativa desde las décadas de 1970 y 1980, subrayando la necesidad de su presencia en cada organización debido a su papel en la evaluación del rendimiento tanto individual como colectivo de los

empleados. A lo largo de los años, se han producido transformaciones en diversos sistemas como el educativo, social, individual y organizacional, siendo este último particularmente impactante a nivel mundial por su influencia en la producción y el crecimiento. Según Lozada (2004), citando a Marín y García (2002), las organizaciones son fruto de una evolución histórica desde la manufactura hasta la industrialización, y se fundamentan en la coherencia y las contribuciones individuales que consideran las costumbres, ideales y otros aspectos que influyen en los pensamientos de los individuos, así como los avances científicos.

En 1988, Edgar Schein enriqueció este entendimiento al introducir el concepto de presunciones y creencias para explicar más detalladamente el significado de la cultura dentro de las organizaciones. La definió como las respuestas aprendidas por un grupo frente a sus desafíos de subsistencia externa e integración interna, identificando este conjunto de creencias compartidas como la esencia misma de la cultura organizacional. Schein propuso que la cultura organizacional debe considerarse como un conjunto de experiencias significativas tanto internas como externas que los individuos en una empresa han vivido e implementado estrategias para adaptarse a la organización, generando una percepción común de su entorno y su rol dentro de la misma.

Schein categorizó la cultura en tres niveles que interactúan y forman las bases de la cultura organizacional: el nivel 1, compuesto por producciones y el ambiente físico y social; el nivel 2, reflejando los valores que determinan las interacciones y el ejercicio del poder; y el nivel 3, compuesto por presunciones subyacentes que ofrecen soluciones a problemas recurrentes. La comprensión de estos niveles es fundamental para descifrar el patrón de supuestos básicos que guían la organización y, una vez entendidos, permiten interpretar fácilmente los otros niveles más superficiales.

Schein también destacó la importancia de la integración interna y la adaptación en la función organizacional, planteando que ciertas cuestiones internas son cruciales para el funcionamiento efectivo del grupo. Según Schein, la cultura es un conjunto complejo de características que incluye desde códigos de vestimenta y disposición de oficinas hasta valores, estrategias y objetivos fundamentales, que son clave para modificar la cultura. Además, Schein (1988) reafirmó que la gestión efectiva del cambio cultural es esencial para el éxito organizacional, enfatizando que la cultura influye decisivamente en el éxito o el fracaso de las organizaciones y que la capacidad de diagnóstico es crucial para una gestión eficaz.

La selección de la teoría de Edgar Schein para estudiar la "Cultura Organizacional y su influencia en el Liderazgo Estratégico" es especialmente pertinente y proporciona un marco robusto para comprender cómo la cultura organizacional moldea y es moldeada por el liderazgo estratégico, particularmente en un contexto tan estructurado y jerárquico

como el del Programa de Alto Mando del Ejército en Perú. Esta teoría no solo aborda las manifestaciones visibles de la cultura, sino que profundiza en las creencias y supuestos subyacentes que guían el comportamiento de los miembros de la organización, ofreciendo una perspectiva integral que es fundamental para el objetivo de estudio propuesto.

Schein define la cultura organizacional en múltiples niveles, desde artefactos visibles y valores declarados hasta supuestos subyacentes. Esta estructuración permite una exploración detallada de cómo la cultura organizacional se manifiesta y opera dentro de una organización militar, donde los rituales, los símbolos y los valores no solo son prominentes, sino que son esenciales para la cohesión y el funcionamiento diario (Schein, 2010). Asimismo, en la influencia en el Liderazgo Estratégico la teoría proporciona una base para entender cómo las creencias arraigadas y los valores impactan las decisiones estratégicas y el estilo de liderazgo en el Alto Mando. Al identificar y analizar estos niveles, se puede ver cómo los líderes adoptan, refuerzan o desafían la cultura existente para guiar la dirección estratégica del Ejército.

La teoría de Schein destaca que los líderes son cruciales en la formación y la evolución de la cultura organizacional. Este aspecto es vital para comprender cómo los líderes del Alto Mando pueden influir en la cultura organizacional, promoviendo cambios estratégicos que reflejen los valores y supuestos del Ejército. Además, los líderes utilizan su comprensión de la cultura organizacional para formular e implementar estrategias efectivas dentro del contexto cultural específico del Ejército, asegurando que las iniciativas de cambio y desarrollo sean acordes con los valores y las expectativas organizacionales (Schein, 2010).

El objetivo de "Determinar la relación de la Cultura Organizacional en el Liderazgo Estratégico de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército, Perú-2024" se alinea con el enfoque de Schein de evaluar cómo las presunciones culturales básicas y las creencias impactan las decisiones de liderazgo y las estrategias, utilizando este marco, la investigación puede identificar específicamente cómo las normas culturales y las expectativas afectan el comportamiento de liderazgo estratégico en un entorno militar rigurosamente estructurado.

También, la aplicación de la teoría de Schein facilita una metodología de investigación que puede desglosar cómo los valores expresados y los supuestos subyacentes guían o restringen las prácticas de liderazgo, esto es crucial para una institución como el Ejército, donde la cadena de mando y la adherencia a la tradición juegan roles significativos en la configuración del liderazgo. Comprender estos vínculos ayudará a diseñar programas de formación y desarrollo para los líderes del Alto Mando que estén más alineados con la cultura organizacional deseada y efectiva, potenciando así su capacidad para implementar estrategias que respondan de manera efectiva a los desafíos contemporáneos.

Esta teoría enriquece nuestra comprensión teórica y ofrece una base empírica sólida para futuras investigaciones, aportando significativamente al conocimiento al explorar la

relación entre los componentes de la cultura organizacional y las prácticas de liderazgo estratégico. Se eligió la teoría de Schein porque divide la cultura organizacional en artefactos, valores adoptados y suposiciones básicas subyacentes, permitiendo una evaluación completa de cada componente. Además, Schein destaca la interdependencia entre cultura y liderazgo, una perspectiva esencial para entender cómo los líderes estratégicos en el Ejército del Perú pueden ser influenciados por la cultura organizacional y, a su vez, influir en ella. Esta teoría es especialmente relevante para el estudio, ya que ofrece herramientas útiles para el diagnóstico y el cambio cultural, cruciales para alinear la organización con sus objetivos estratégicos. Consideramos, que esta investigación tiene el potencial de aportar significativamente al campo, no solo teóricamente sino también en la práctica, proporcionando un marco para mejorar la eficacia organizacional y el liderazgo dentro del Ejército del Perú (Schein, 2010).

La teoría de Schein no solo proporciona un marco teórico para entender la cultura organizacional en sus múltiples dimensiones, sino que también equipa al estudio con las herramientas necesarias para examinar profundamente cómo esta cultura puede configurar y ser configurada por prácticas de liderazgo estratégico en un contexto tan crítico y estructurado como el del Ejército del Perú.

### **Teoría de alcance medio**

#### **Teoría de las Dimensiones Culturales**

Para esta investigación, se decidió tomar las cinco dimensiones culturales de Hofstede (2001), quien demostró que hay agrupamientos culturales en el contexto regional y nacional que son muy persistentes en el tiempo y que afectan el comportamiento de las sociedades y de las organizaciones. Para Hofstede (1980), la cultura es un concepto un tanto confuso que, en un sentido antropológico (no psicológico), tiene que ver con la diversidad de formas de pensar, sentir y actuar, es decir, con esa programación colectiva de la mente que distingue a las personas de un grupo de las de otro u otros. Sin embargo, Hofstede (1980, 1991) recopiló datos empíricos sobre las diferencias culturales en 40 países en su estudio inicial. Sin embargo, estas diferencias no implican que todos los habitantes de un país compartan la misma programación mental. Según Hofstede, las "culturas nacionales" se refieren a programaciones mentales predominantes que son características de las clases medias de cada nación. Estas programaciones abarcan diversos aspectos, como creencias religiosas, hábitos alimenticios y actitudes hacia la autoridad. Además, fueron categorizadas en símbolos, héroes, rituales y valores, siendo los símbolos los más concretos y los valores los elementos más abstractos y generales.

Según Hofstede (1994), la cultura organizacional puede modificarse, mientras que la cultura de un país es una variable rígida, lo cual deben tener en cuenta en la gestión los directivos de una organización; en este sentido, es la cultura organizacional común lo que mantiene cohesionadas a las empresas multinacionales. Además, Hofstede (2011) sostiene

que las culturas organizacionales residen más en las prácticas visibles y conscientes que suceden en el ambiente de una organización y que son percibidas por los miembros de esta. En este sentido, para Hofstede (1991), los valores son tendencias generales a preferir ciertos estados de cosas sobre otros, de tal manera que es más fácil identificar la programación mental de una cultura nacional por medio de este nivel habitual. Es por ello que, a partir de su investigación, Hofstede (1991) desarrolló inicialmente un modelo de cuatro dimensiones para identificar los patrones culturales de cada grupo de individuos, pero luego incluyó una quinta dimensión. Cada una de las dimensiones refleja un hecho básico y duradero sobre la sociedad de cada país, es decir, lo que dicha sociedad responde de manera específica ante un problema general con el que cualquier sociedad humana debe enfrentarse. Hofstede (1980) sostiene que, para entender las dimensiones de la cultura nacional, se puede comparar con las dimensiones de la personalidad que se utilizan para describir el comportamiento de un individuo. En este sentido, Hofstede (2011), propone las siguientes dimensiones para entender la cultura de una nación:

a. Distancia de poder (desigual versus igual). Esta dimensión está relacionada con la problemática de la desigualdad humana y se centra en el grado en que las personas con menos poder aceptan y esperan que este se distribuya de forma desigual. Evalúa las percepciones de los individuos respecto a la distribución del poder en su sociedad. Un puntaje bajo en esta dimensión indica que la cultura tiende a valorar relaciones de poder democráticas y a considerar a sus miembros como iguales. Por el contrario, una puntuación alta refleja que los integrantes con menos poder reconocen y aceptan su posición dentro de jerarquías formales claramente definidas.

b. Individualismo/colectivismo (solo versus en grupo). Esta dimensión se relaciona con la interacción entre los individuos y los grupos, conocida como cohesión social. En este contexto, las culturas individualistas otorgan mayor importancia a los objetivos personales, mientras que las culturas colectivistas priorizan los objetivos del grupo por encima de las metas individuales de sus miembros.

c. Masculinidad/feminidad (rudo versus tierno). Las críticas hacia esta dimensión fueron más frecuentes entre personas pertenecientes a culturas clasificadas como masculinas en comparación con aquellas identificadas como femeninas. Además, estas observaciones fueron notablemente más comunes entre los hombres que entre las mujeres. Para Hofstede (1980), las diferencias entre lo masculino y lo femenino tienen profundas raíces históricas y es improbable que desaparezcan en el futuro. Esta dimensión evalúa el grado de importancia que una cultura otorga a los valores tradicionalmente asociados con los hombres, como la asertividad, la ambición, el poder y el materialismo, en contraste con aquellos vinculados a las mujeres, como el enfoque en las relaciones humanas. Un puntaje alto en la escala de masculinidad refleja una mayor diferenciación

de roles entre géneros y suele caracterizarse por una cultura más competitiva y orientada a la ambición. En cambio, un puntaje bajo indica una menor distinción entre los roles de género. Según Triandis y Suh (2002), la dimensión masculinidad/feminidad representa la estructura más profunda entre las cuatro dimensiones y, por esta razón, es probablemente la más investigada.

d. Aversión a la incertidumbre (rígido versus flexible). Se relaciona con lo impredecible del futuro, que en últimas tiene que ver con el problema de lidiar con la muerte (Hofstede, 1980). Esta dimensión analiza cómo una sociedad enfrenta la incertidumbre, los acontecimientos inesperados y los procesos de cambio. Un puntaje alto indica que la cultura tiene una menor tolerancia al cambio y busca reducir la incertidumbre mediante la implementación de normas, reglas y leyes estrictas. Por el contrario, un puntaje bajo refleja una mayor flexibilidad cultural para adaptarse al cambio y manejar lo desconocido.

e. Posteriormente, el número de países estudiados se amplió a 50, incorporándose una quinta dimensión denominada orientación a corto plazo/largo plazo, la cual describe el enfoque temporal predominante en una cultura. Las sociedades con orientación a corto plazo valoran las tradiciones, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y consideran el tiempo como una variable circular, integrando pasado y presente en un mismo contexto. En contraste, las culturas con orientación a largo plazo perciben el tiempo como una dimensión lineal, priorizando el futuro por encima del presente o el pasado. En este sentido, y a pesar de las críticas recibidas (McSweeney, 2002), las dimensiones culturales de Hofstede constituyen una forma útil de análisis para evaluar una cultura específica y, de este modo, orientar mejor las decisiones de política pública. No obstante, dicho marco conceptual no considera factores psicológicos, como la personalidad, ni variables socioeconómicas, como la edad, el nivel educativo o el estrato social, entre otros. Además, no permite anticipar con precisión los comportamientos de los individuos dentro de una cultura específica.

La hipótesis teórica que emerge del planteamiento es que "las diferencias en las dimensiones culturales de Hofstede, como la distancia de poder, individualismo/colectivismo, masculinidad/feminidad, aversión a la incertidumbre y orientación temporal, influyen significativamente en la formación y comportamiento del liderazgo estratégico dentro de las organizaciones". En el contexto específico del Programa de Alto Mando del Ejército del Perú, estas dimensiones culturales afectan cómo los líderes desarrollan estrategias, toman decisiones, gestionan el cambio y dirigen a sus equipos, contribuyendo así a la eficacia global del liderazgo en la organización. En culturas con alta distancia de poder, como podría esperarse en una estructura militar, se espera que los líderes ejerzan autoridad de manera más directa y que los subordinados acepten la

desigualdad en la distribución del poder. Esto puede influir en el estilo de liderazgo estratégico adoptado en el Alto Mando, favoreciendo enfoques más autocráticos o paternalistas (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2011).

En un contexto como el del ejército, que puede ser más colectivista, el liderazgo estratégico probablemente enfatizará los objetivos y el bienestar del grupo sobre los intereses individuales. Esto afecta cómo se formulan e implementan las estrategias, con un énfasis en la cohesión y la moral del equipo. Una cultura que valora más la masculinidad podría enfatizar la competitividad, el logro y el éxito. En el ámbito militar, esto podría traducirse en un liderazgo estratégico que prioriza el rendimiento, la eficiencia y la conquista de objetivos claros. En culturas con alta aversión a la incertidumbre, como puede ser común en entornos militares, el liderazgo estratégico puede enfocarse en minimizar los riesgos, establecer reglas claras y mantener un orden estricto. Esto puede conducir a una gestión más rigurosa y a una planificación detallada para evitar sorpresas. Dependiendo de si la cultura es más orientada al corto o al largo plazo, el liderazgo estratégico en el ejército puede enfocarse en mantener tradiciones y lograr resultados inmediatos o, por el contrario, en prepararse para el futuro y enfocarse en la sostenibilidad a largo plazo. Esta hipótesis proporciona una base para investigar cómo las dimensiones culturales identificadas por Hofstede moldean las prácticas de liderazgo estratégico dentro de una organización tan estructurada como el Ejército, permitiendo adaptar las prácticas de liderazgo y desarrollo organizacional a las características culturales específicas del entorno. Para este estudio, se ha optado por utilizar las cinco dimensiones culturales propuestas por Hofstede (2001), quien encontró que los patrones culturales son notoriamente persistentes a nivel regional y nacional, influyendo significativamente en el comportamiento tanto de sociedades como de organizaciones. Según Hofstede (1980), la cultura puede ser un concepto algo complicado que abarca la diversidad en pensamiento, sentimiento y acción, representando la programación colectiva de la mente que distingue a un grupo de personas de otro. Aunque inicialmente Hofstede (1980, 1991) identificó diferencias culturales entre 40 países, señaló que esto no significa que todos los ciudadanos de un país compartan la misma mentalidad. En lugar de eso, identificó "culturas nacionales" como patrones mentales predominantes, especialmente entre las clases medias, que incluyen una amplia gama de factores como creencias religiosas, preferencias dietéticas y actitudes hacia la autoridad, clasificados en categorías como símbolos, héroes, rituales y valores.

Hofstede (1994) afirma que mientras la cultura organizacional puede ser modificada, la cultura de un país tiende a ser más inmutable, lo que los gestores deben tener en cuenta al dirigir organizaciones; así, es la cultura organizacional común la que mantiene unidas a las empresas multinacionales. Además, Hofstede (2011) sostiene que las culturas organizacionales se manifiestan principalmente en las prácticas visibles y conscientes que

ocurren en el entorno de trabajo y son percibidas por los miembros de la organización. En cuanto a los valores, Hofstede (1991) los describe como inclinaciones generales que muestran preferencia por ciertos estados de cosas sobre otros, facilitando la identificación de la mentalidad cultural predominante a través de este nivel. Basado en su investigación, Hofstede inicialmente propuso un modelo de cuatro dimensiones para identificar patrones culturales, que posteriormente expandió a cinco dimensiones. Cada dimensión refleja una respuesta específica a un desafío universal que cualquier sociedad debe enfrentar, como la desigualdad (distancia de poder), la relación entre individuos y colectivos (individualismo/colectivismo), los roles de género (masculinidad/feminidad), la gestión de la incertidumbre y la orientación temporal (corto vs. largo plazo). A pesar de las críticas (McSweeney, 2002), las dimensiones culturales de Hofstede ofrecen una herramienta valiosa para evaluar culturas específicas y, así, guiar mejor las decisiones de política pública. Sin embargo, este marco no contempla aspectos psicológicos como la personalidad ni variables socioeconómicas como edad, nivel educativo o estrato social, ni permite prever completamente el comportamiento de los individuos dentro de una cultura dada.

La selección de la Teoría de las Dimensiones Culturales de Hofstede para estudiar cómo la cultura organizacional influye en el liderazgo estratégico es altamente relevante y beneficiosa para un análisis exhaustivo en un entorno como el Programa de Alto Mando del Ejército en Perú. Esta teoría proporciona un marco detallado para entender cómo las predisposiciones culturales afectan tanto a las interacciones individuales como a las decisiones organizacionales, lo que es crucial para formular estrategias de liderazgo efectivas en contextos militares específicos. La teoría de Hofstede permite analizar la cultura organizacional a través de lentes culturales específicos que incluyen distancia de poder, individualismo vs. colectivismo, masculinidad vs. feminidad, aversión a la incertidumbre y orientación temporal. Estas dimensiones ayudan a entender cómo la cultura organizacional del Ejército puede ser configurada por normas culturales más amplias que afectan la conducta y las expectativas de los líderes y sus equipos.

Los líderes en el Ejército deben navegar y armonizar las expectativas culturales inherentes a su entorno con las necesidades estratégicas de la organización. Comprender las dimensiones culturales ayuda a estos líderes a adaptar su enfoque, asegurando que las estrategias desarrolladas sean culturalmente congruentes y eficaces, facilitando la implementación y la aceptación entre las tropas. Al investigar cómo los aspectos específicos de la cultura organizacional, influenciados por factores culturales más amplios, afectan el liderazgo estratégico dentro del Programa de Alto Mando, se puede evaluar cómo estas dimensiones culturales facilitan o impiden el desarrollo de un liderazgo efectivo. Por ejemplo, en una cultura con alta distancia de poder y colectivismo, como puede ser típico en contextos militares, los líderes pueden necesitar adoptar estilos de liderazgo que enfatizan la jerarquía

y el trabajo en equipo. La teoría de Hofstede es reconocida por su capacidad para prever y explicar las interacciones dentro de las organizaciones basadas en patrones culturales. Su aplicación en el estudio del liderazgo estratégico permite un análisis profundo de cómo los factores culturales moldean la toma de decisiones y las políticas de liderazgo. Comprender cómo las dimensiones culturales afectan el liderazgo puede ayudar a los formadores y líderes del ejército a diseñar programas de entrenamiento que consideren estos factores culturales, mejorando así la efectividad del liderazgo y la cohesión organizacional.

La Teoría de las Dimensiones Culturales de Hofstede es fundamental para entender cómo las variables culturales subyacentes impactan en la formación y ejecución del liderazgo estratégico en el Ejército de Perú. Su aplicación no solo mejora la comprensión teórica, sino que también guía las prácticas de liderazgo adaptándolas a las especificidades culturales de la organización militar, lo que es esencial para el éxito en misiones y operaciones complejas.

#### **Teoría de alcance Especifico**

#### **Teoría del Liderazgo Transformacional**

Los modelos de liderazgo basados en los rasgos o cualidades innatas, la conducta o comportamiento, las situaciones o contingencias; enfoque que se posicionaron por más de tres décadas; luego se abrió paso el modelo de liderazgo que busca la transformación de los individuos y las organizaciones. El liderazgo transformacional luego de haber sido enfocado por Burn (1978) como opuesto al liderazgo transaccional, fue estudiado por Bass (1985) quien recogiendo lo aportado por Burn (1978), lo operativiza y genera la línea de investigación de lo que se ha llamado liderazgo transformacional (Salazar, 2006). Este liderazgo apuesta por la influencia idealizada generando compromisos, interés por el personal y responsabilidad compartida entre los integrantes de la organización.

Maureira (2004), plantea que el líder transformacional es un agente moral, el cual despierta en quienes le siguen aspiraciones, motivaciones y un cambio de valores. Todo esto se fundamenta en la convicción de que las nuevas necesidades, como la superación personal, no deben enfocarse únicamente en beneficio del líder, sino también en el desarrollo integral de quienes lo siguen y rodean. Según la teoría del liderazgo, los líderes deben escuchar activamente a sus seguidores, promoviendo su autoestima para generar confianza y seguridad. En este contexto, se afirma que un líder debe considerar todas las posibles respuestas de sus seguidores a sus demandas, teniendo en cuenta sus valores y motivaciones, y transmitirles confianza para alcanzar metas comunes. En relación al liderazgo transformacional, Bass y Rivas (1996) sostienen que este modelo se centra en cuatro aspectos clave: la creatividad, la estimulación intelectual y la capacidad de motivar e inspirar a los liderados para superar las expectativas establecidas.

Además, el liderazgo transformacional muestra empatía e interés por el desarrollo de las personas, todo lo cual permite dar sentido a las acciones de la organización (Guerra y Sansevero, 2008)

En el libro *Handbook of leadership Theory, research, and managerial applications*; trabajado por Bass, Bernard M. y Stogdill (1990); en resumen fundamentan que el liderazgo transformacional va más allá de un simple intercambio de beneficio mutuo entre el líder y el seguidor, dado a que al margen de ello se buscará un cambio de intereses personales, valores, y compromiso, la motivación central propiciada por el líder transformacional está en valorar el fortalecimiento y crecimiento de las potencialidades del empleado para el logro de los objetivos estratégicos organizacionales. De otro lado el autor afirma que los líderes transformacionales pueden moverse como transaccionales, pero no viceversa.

Los investigadores Bass, Bernard M. y Avolio (1997) crearon el cuestionario MQL Multifactor Leadership Questionnaire que descubre el tipo de liderazgo y considera que las dimensiones del liderazgo transformacional son el carisma, el entusiasmo estratégico, el apoyo al desarrollo intelectual y la atención personalizada. El accionar de los líderes transformacionales tiene mayor impacto en la organización universitaria cuando estos se ubiquen en las instancias intermedias de gobierno como a de los directores de oficinas o departamentos, de modo que se conviertan en voceros oficiales de los docentes o estudiantes universitarios ante la autoridad; ayudando a interiorizar la identidad institucional y la necesidad de cambios continuos para el logro de calidad en las funciones de la universidad (Fernández March, 2008). Basándose en los planteamientos presentados sobre la teoría del liderazgo transformacional, que evolucionó de las ideas iniciales de Burns sobre el contraste entre liderazgo transformacional y transaccional, y que fue posteriormente desarrollada y operacionalizada por Bass, la hipótesis teórica que emerge es que el liderazgo transformacional influye positivamente en el desempeño organizacional al fomentar un cambio en los intereses personales, valores y compromisos de los seguidores, aumentando así su motivación y capacidad para alcanzar objetivos estratégicos. Además, este tipo de liderazgo promueve una cultura organizacional que valora la creatividad, el desarrollo personal y el compromiso colectivo, lo que resulta en una mejora sustancial en la eficacia y la calidad de las funciones organizacionales (Bass & Rivas, 1996; Guerra & Sansevero, 2008).

Los líderes transformacionales, al actuar como modelos éticos y morales, generan un alto nivel de admiración y respeto entre los seguidores, lo que lleva a un compromiso más profundo con los objetivos organizacionales. Esto se refleja en un mayor alineamiento de los intereses personales de los seguidores con los de la organización. Al desafiar el statu quo y promover la innovación, los líderes transformacionales crean un entorno donde la creatividad es altamente valorada. Esta capacidad de estimular el pensamiento crítico y la

resolución creativa de problemas contribuye directamente a la eficiencia y adaptabilidad de la organización. Mediante la atención personalizada y el apoyo al desarrollo, estos líderes aseguran que los seguidores no solo alcanzan sus metas personales, sino que también contribuyen efectivamente a los objetivos a largo plazo de la organización. Esta inversión en el capital humano aumenta la capacidad organizacional para manejar desafíos complejos.

El liderazgo transformacional va más allá de las transacciones típicas de recompensas y reconocimientos al cambiar fundamentalmente los valores y la cultura de la organización. Esto se traduce en una motivación intrínseca entre los empleados para buscar la excelencia y el mejoramiento continuo. Los líderes transformacionales que operan en niveles intermedios, como directores de departamentos, son particularmente efectivos en difundir los valores y la misión de la organización, lo que facilita la cohesión y la coherencia en la implementación de estrategias y políticas (Bass & Rivas, 1996; Guerra & Sansevero, 2008). Esta hipótesis se apoya en la teoría de que el liderazgo transformacional no solo es capaz de mejorar el rendimiento individual y grupal, sino que también tiene el potencial de revitalizar organizaciones al alinear profundamente los esfuerzos y aspiraciones de los individuos con los objetivos estratégicos de la organización.

La Teoría del Liderazgo Transformacional se distingue de los modelos de liderazgo tradicionales que se enfocan en características innatas, comportamientos específicos o situaciones particulares, los cuales dominaron el campo del liderazgo por más de tres décadas. Este enfoque fue inicialmente introducido por Burn en 1978 como una alternativa al liderazgo transaccional, y posteriormente fue desarrollado y formalizado por Bass en 1985. Bass no solo adoptó los conceptos de Burn, sino que también estableció una línea de investigación dedicada a explorar cómo este estilo de liderazgo puede transformar tanto a individuos como a organizaciones completas (Salazar, 2006). El liderazgo transformacional se centra en ejercer una influencia idealizada que genera compromiso, interés por el desarrollo del personal y una responsabilidad compartida entre los miembros de la organización. Según Maureira (2004), los líderes transformacionales actúan como agentes morales que inspiran a sus seguidores a adoptar nuevas aspiraciones y valores, impulsándolos hacia la superación personal y el bienestar colectivo, más allá de los intereses del líder.

Esta teoría sostiene que los líderes deben ser receptivos a las necesidades de sus seguidores, fomentando su autoestima y confianza para establecer una base sólida de seguridad que les permita alcanzar metas comunes. Bass y Rivas (1996) amplían esta idea al sugerir que el liderazgo transformacional se caracteriza por promover la creatividad, la estimulación intelectual y la capacidad de inspirar a los seguidores más allá de sus expectativas iniciales. Asimismo, enfatizan la importancia de la empatía y el desarrollo

personal en la consolidación de una organización cohesiva y orientada a objetivos claros (Guerra y Sansevero, 2008).

En el "Handbook of Leadership Theory, Research, and Managerial Applications", Bass y Stogdill (1990), argumentan que el liderazgo transformacional trasciende el intercambio de beneficios mutuos entre líder y seguidores para fomentar un cambio profundo en sus intereses personales, valores y compromisos. Esta motivación central busca potenciar las capacidades del empleado en pro de los objetivos estratégicos de la organización. Además, destacan que mientras los líderes transformacionales pueden adoptar comportamientos transaccionales, lo contrario no es frecuente.

Bass y Avolio (1997) diseñaron el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) para identificar el estilo de liderazgo predominante en una persona, considerando dimensiones como el carisma, el entusiasmo estratégico, el apoyo al desarrollo intelectual y la atención personalizada. En el contexto universitario, el impacto de los líderes transformacionales se intensifica cuando estos ocupan roles intermedios, como directores de departamentos, donde pueden actuar como enlaces clave entre la administración y la comunidad académica, promoviendo la identidad institucional y la necesidad de mejoras continuas para alcanzar la excelencia universitaria (Fernández March, 2008).

La selección de la Teoría del Liderazgo Transformacional para estudiar cómo la cultura organizacional influye en el liderazgo estratégico, especialmente en un contexto tan específico y estructurado como el Programa de Alto Mando del Ejército en Perú, es particularmente pertinente por varias razones estratégicas y teóricas. Esta teoría proporciona un marco robusto para comprender cómo las interacciones entre los líderes y los seguidores pueden ser fundamentales para fomentar una cultura organizacional que respalde o incluso mejore las capacidades de liderazgo estratégico.

La Teoría del Liderazgo Transformacional aborda directamente cómo los líderes pueden influir en la cultura de una organización a través de su comportamiento y prácticas de liderazgo. Los líderes transformacionales son vistos como agentes de cambio que inspiran, motivan y promueven valores como la integridad, la innovación y el compromiso hacia objetivos comunes. Esta capacidad para modelar la cultura es crucial en ambientes militares, donde la cohesión y la disciplina son esenciales.

Los líderes transformacionales no solo dirigen organizaciones; ellos crean visiones inspiradoras y movilizan a los seguidores hacia estos ideales elevados, lo cual es un aspecto esencial del liderazgo estratégico. Al estimular la creatividad y el pensamiento crítico, estos líderes preparan a sus seguidores para enfrentar desafíos complejos y adaptarse a cambios dinámicos, capacidades fundamentales para cualquier líder en un contexto de alto mando. Al examinar cómo los líderes transformacionales afectan y son afectados por la cultura organizacional, la investigación puede identificar elementos específicos de esa cultura que

fortalecen o debilitan el liderazgo estratégico. Esto es particularmente relevante en el Programa de Alto Mando del Ejército, donde las tradiciones, valores y normas establecidas juegan un papel crucial en la formación de líderes.

La aplicación de la teoría en el contexto del Programa de Alto Mando del Ejército podría revelar cómo las prácticas de liderazgo transformacional pueden adaptarse o modificarse para mejorar la eficacia del liderazgo en un ambiente militar. Además, puede proporcionar perspectivas sobre cómo los elementos transformacionales pueden integrarse en la formación de liderazgo para promover una cultura de liderazgo más dinámica y adaptable. La teoría es ampliamente respaldada por la investigación como una de las más efectivas para el desarrollo de liderazgo en contextos organizacionales complejos y cambiantes, como lo es el militar. Implementar prácticas de liderazgo transformacional en la formación de líderes militares puede llevar a una mejora significativa en cómo los oficiales lideran en situaciones bajo presión, gestionan el cambio y inspiran a sus subordinados a alcanzar estándares más altos de desempeño.

La Teoría del Liderazgo Transformacional es ideal para explorar la intersección entre cultura organizacional y liderazgo estratégico en el Ejército del Perú, proporcionando un marco sólido para entender y potenciar el desarrollo de líderes capaces de enfrentar desafíos contemporáneos y futuros en entornos de alta exigencia.

### **2.2.2 Base Teórica de la Variable Cultura Organizacional**

Epistemológicamente el concepto es una elaboración fenomenológica que considera al ser humano como el factor decisivo en el funcionamiento y desarrollo de toda organización y se enmarca claramente dentro de la Escuela de las Relaciones Humanas que a mediados del siglo XX fundara Elton Mayo; brindándole una nueva perspectiva a partir del constructo de la cultura organizacional.

La hipótesis teórica que emerge de estos planteamientos es que "La cultura organizacional, compuesta por presunciones y creencias fundamentales desarrolladas históricamente, influye directamente en el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores y, por ende, en la productividad y crecimiento general de la organización. Además, los cambios adaptativos en la cultura organizacional en respuesta a las dinámicas de un entorno globalizado y altamente competitivo son cruciales para la supervivencia y el éxito a largo plazo de la organización.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, comportamientos y normas compartidos que definen el ambiente interno de una organización, este sistema cultural es descrito por Edgar H. Schein como una estructura de tres niveles: artefactos visibles, valores declarados y supuestos básicos subyacentes, que configuran tanto la interacción entre los miembros como la respuesta organizacional ante diversos desafíos (Schein, 1985). Geert Hofstede aporta a este concepto al definir dimensiones culturales tales

como Individualismo vs. Colectivismo y Evitación de la Incertidumbre, que influyen en cómo las personas en la organización perciben sus roles y manejan el cambio (Hofstede, 1980). Adicionalmente, Bolman y Deal (1991) proponen que la cultura puede ser entendida a través de un 'marco simbólico', en el que los rituales y mitos refuerzan la cohesión y el sentido de pertenencia. Desde un enfoque antropológico, Clifford Geertz (1973) enfatiza que la cultura organizacional es como un tejido de significados que los miembros de la organización utilizan para dar sentido a sus acciones y relaciones. Este concepto multifacético ayuda a comprender que la cultura organizacional no sólo afecta la dinámica interna y la toma de decisiones, sino que también es fundamental en la forma en que la organización se adapta e interactúa con el entorno externo, afectando su innovación, estrategia y supervivencia a largo plazo en un entorno global competitivo.

### **Base Teórica de las Dimensiones a. Artefactos Culturales**

Los artefactos culturales representan los elementos visibles y tangibles de una organización, tales como la estructura física, los símbolos, la vestimenta, y los rituales. Según Schein (2010), "los artefactos son el nivel más visible y accesible de la cultura, pero pueden ser difíciles de interpretar sin un conocimiento profundo de los valores subyacentes y las suposiciones básicas" (p. 23). En el contexto del Ejército del Perú, esto incluiría la jerarquía militar, los uniformes, las ceremonias y las prácticas diarias observadas en la institución.

#### **b. Valores Adoptados**

Los valores adoptados son los principios y normas compartidas que guían el comportamiento y las decisiones dentro de una organización. Schein (2010) señala que "los valores adoptados son los estándares que un grupo sostiene como importantes y que guían sus decisiones y comportamientos" (p. 26). En el Ejército del Perú, estos valores se reflejan en las declaraciones de misión y visión, los códigos de conducta y las políticas organizacionales que los miembros del Ejército deben seguir.

#### **c. Suposiciones Básicas Subyacentes**

Las suposiciones básicas subyacentes son las creencias y percepciones profundas que los miembros de la organización tienen sobre la naturaleza del trabajo, las relaciones interpersonales y el entorno. Schein (2010) describe estas suposiciones como "creencias inconscientes, tomadas como verdades, que guían el comportamiento y la percepción en la organización" (p. 28). En el Ejército del Perú, estas suposiciones pueden incluir percepciones sobre el liderazgo, expectativas sobre el comportamiento de los miembros y creencias sobre la misión del Ejército en la sociedad.

### **2.2.3 Base Teórica de la Variable Liderazgo Estratégico**

El liderazgo estratégico es el proceso mediante el cual los líderes de una organización influyen en otros para establecer y alcanzar visiones y objetivos que reflejen un enfoque a largo plazo y adaptativo frente a los cambios del entorno. Según Ireland y Hitt (2005), el liderazgo estratégico implica la capacidad de anticipar, visionar, mantener flexibilidad y empoderar a otros para crear cambio estratégico como necesario. Este tipo de liderazgo no solo se centra en la formulación de estrategias, sino también en su implementación efectiva, asegurando que la organización pueda sostener ventajas competitivas en el tiempo (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017). Boal y Hooijberg (2001) agregan que el liderazgo estratégico también requiere la habilidad para resolver complejidades y paradojas, equilibrando entre demandas contradictorias y adaptando la organización a las realidades externas e internas. Además, según Finkelstein y Hambrick (1996), los líderes estratégicos deben poseer profundas habilidades cognitivas y psicológicas que les permitan analizar el entorno y tomar decisiones que anticipen futuras condiciones de mercado. Este concepto multifacético subraya la importancia de un liderazgo que es proactivo, basado en la visión y adaptable, crucial para guiar a las organizaciones hacia el éxito sostenido en entornos dinámicos y a menudo inciertos.

#### **Base Teórica de la Dimensión**

##### **Prácticas de Liderazgo Estratégico**

Las prácticas de liderazgo estratégico se refieren a las acciones y comportamientos específicos que los líderes emplean para guiar a la organización hacia sus objetivos. Según Yukl (2013), "el liderazgo estratégico implica formular y comunicar una visión, tomar decisiones clave, gestionar cambios y desarrollar talento dentro de la organización" (p. 60).

En el contexto del Programa de Alto Mando del Ejército del Perú, esto incluye la capacidad de los líderes para tomar decisiones estratégicas, comunicar la misión y visión del Ejército, gestionar procesos de cambio e innovación y desarrollar las competencias de los miembros del equipo.

### **2.3 Definición de Términos**

#### **Cultura Organizacional:**

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias y normas compartidas que guían el comportamiento de los miembros de una organización. Según Schein (2010), la cultura organizacional es el patrón de suposiciones básicas compartidas que un grupo ha aprendido a medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna. Esto significa que la cultura organizacional influye en cómo los miembros de la organización perciben, piensan y se comportan.

### **Artefactos Culturales**

Los artefactos culturales representan los elementos visibles y tangibles de una organización, como la estructura física, los símbolos, la vestimenta y los rituales. Schein (2010) describe los artefactos como el nivel más visible y accesible de la cultura, aunque pueden ser difíciles de interpretar sin un conocimiento profundo de los valores y suposiciones subyacentes. En el Ejército del Perú, los artefactos incluyen la jerarquía militar, los uniformes, las ceremonias y las prácticas diarias.

### **Valores Adoptados**

Los valores adoptados son los principios y normas compartidas que guían el comportamiento y las decisiones dentro de una organización. Según Schein (2010), los valores adoptados son los estándares que un grupo sostiene como importantes y que guían sus decisiones y comportamientos. En el Ejército del Perú, estos valores se reflejan en las declaraciones de misión y visión, los códigos de conducta y las políticas organizacionales que los miembros deben seguir.

### **Suposiciones Básicas Subyacentes**

Las suposiciones básicas subyacentes son las creencias y percepciones profundas que los miembros de la organización tienen sobre la naturaleza del trabajo, las relaciones interpersonales y el entorno. Schein (2010) señala que estas suposiciones son creencias inconscientes, tomadas como verdades, que guían el comportamiento y la percepción en la organización. En el contexto del Ejército del Perú, estas suposiciones pueden incluir percepciones sobre el liderazgo, expectativas sobre el comportamiento de los miembros y creencias sobre la misión del Ejército en la sociedad.

### **Liderazgo Estratégico**

El liderazgo estratégico implica la capacidad de anticipar, visionar, mantener flexibilidad y empoderar a otros para crear cambio estratégico cuando sea necesario. Hitt, Ireland y Hoskisson (2017) afirman que el liderazgo estratégico se centra no solo en la formulación de estrategias, sino también en su implementación efectiva, asegurando que la organización pueda sostener ventajas competitivas a lo largo del tiempo. Este tipo de liderazgo es crucial para guiar a las organizaciones hacia el éxito sostenido en entornos dinámicos y a menudo inciertos.

### **Prácticas de Liderazgo Estratégico**

Las prácticas de liderazgo estratégico se refieren a las acciones y comportamientos específicos que los líderes emplean para guiar a la organización hacia sus objetivos. Yukl (2013) indica que el liderazgo estratégico implica formular y comunicar una visión, tomar decisiones clave, gestionar cambios y desarrollar talento dentro de la organización. En el contexto del Programa de Alto Mando del Ejército del Perú, esto incluye la capacidad de los

líderes para tomar decisiones estratégicas, comunicar la misión y visión del Ejército, gestionar procesos de cambio e innovación y desarrollar las competencias de los miembros del equipo.

### **Programa de Alto Mando del Ejército del Perú**

El Programa de Alto Mando del Ejército del Perú es un programa de formación avanzada para oficiales del grado de Coronel del Ejército del Perú, enfocado en desarrollar habilidades de liderazgo estratégico y gestión organizacional. Este programa es fundamental para preparar a los oficiales para asumir roles de liderazgo en situaciones complejas y desafiantes, asegurando que estén equipados con las competencias necesarias para guiar al Ejército en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

## **2.4 Hipótesis**

### **2.4.1 Hipótesis General**

**H<sub>1</sub>.** La cultura organizacional se relaciona significativamente con en el liderazgo estratégico de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército, 2024.

**H<sub>0</sub>.** La cultura organizacional no se relaciona significativamente con en el liderazgo estratégico de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército, 2024.

### **2.4.2 Hipótesis Específica**

**H<sub>1</sub>:** Los artefactos culturales están relacionados significativamente con el liderazgo estratégico de los alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército, 2024.

**H<sub>2</sub>:** Los valores adoptados en la cultura organizacional del Ejército del Perú se relacionan significativamente con la toma de decisiones estratégicas de los alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército.

**H<sub>3</sub>:** Las suposiciones básicas subyacentes de la cultura organizacional se relacionan significativamente con el desarrollo de competencias de liderazgo estratégico entre los

## **Capítulo III Método**

### **3.1 Enfoque de Investigación**

El enfoque de la investigación es cuantitativo, este enfoque se eligió debido a su capacidad para medir y analizar de manera precisa las relaciones entre variables, proporcionando una base sólida para identificar patrones y relaciones causales entre la cultura organizacional y el liderazgo estratégico en el contexto del Ejército del Perú. A través de la recolección y análisis de datos numéricos, se busca obtener resultados objetivos y generalizables que permitan comprender cómo los diferentes aspectos de la cultura organizacional influyen en las prácticas de liderazgo estratégico de los alumnos del Programa de Alto Mando en el año 2024.

### **3.2 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación es básica, se enfocó en ampliar el conocimiento teórico sobre la relación de la cultura organizacional en el liderazgo estratégico, sin la intención de aplicación inmediata.

### **3.3 Nivel de Investigación**

El nivel de la investigación es correlacional, este nivel se eligió para profundizar en la comprensión de la relación existente entre la cultura organizacional y el liderazgo estratégico. La investigación buscó no solo describir los fenómenos observados, sino también explicar cómo y por qué la cultura organizacional del Ejército del Perú se relaciona con en el desarrollo y efectividad del liderazgo estratégico de los alumnos del Programa de Alto Mando en el año 2024.

### **3.4 Diseño de Investigación**

El diseño de la investigación es no experimental transversal. Este diseño se caracterizó por la observación y análisis de las variables en su contexto natural, sin manipulación por parte del investigador. El enfoque transversal implica la recolección de datos en un solo punto en el tiempo, lo que permitió capturar una instantánea de la relación de la cultura organizacional en el liderazgo estratégico de los alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército del Perú en el año 2024. Este diseño es adecuado para identificar asociaciones y relaciones causales entre las variables estudiadas.

### 3.5 Población y Muestra de Estudio

#### Población

La población de estudio estuvo compuesta por los 68 alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército (PAME) del Perú en el año 2024, esta población incluyó a oficiales que están en formación para ocupar roles de liderazgo estratégico dentro del Ejército del Perú.

#### Muestra

Dado las características particulares de la población, se optó por un muestreo censal, donde se incluirá a todos los alumnos del PAME, este enfoque asegura que todos los individuos de la población sean considerados en el estudio, lo que permite una evaluación completa y detallada de la relación de la cultura organizacional en el liderazgo estratégico. El uso de un muestreo censal garantiza que los resultados sean representativos de toda la población de estudio, proporcionando una visión exhaustiva y precisa de las dinámicas y relaciones investigadas.

### 3.6 Variables de Investigación

#### Variable: Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la primera variable de este estudio, se define como el conjunto de valores, creencias y normas compartidas que guían el comportamiento de los miembros de una organización

#### Variable: Liderazgo Estratégico

El liderazgo estratégico es la segunda variable de esta investigación, se define como el conjunto de habilidades y prácticas que permiten a los líderes anticipar, visionar, mantener flexibilidad y empoderar a otros para crear cambios estratégicos necesarios dentro de la organización.

### 3.7 Operacionalización de las Variables

#### Variable Cultura Organizacional

La cultura organizacional se desglosa en tres dimensiones: artefactos culturales, valores adoptados y suposiciones básicas subyacentes, cada una de estas dimensiones se midió a través de indicadores específicos.

##### a. Artefactos Culturales

###### Indicadores:

- **Estructura organizacional:** Se mide mediante la observación y análisis de los organigramas, distribución de roles y responsabilidades.
- **Símbolos y emblemas:** Se evalúa a través del reconocimiento y uso de insignias, banderas y otros símbolos distintivos.
- **Ceremonias y rituales:** Se registra la frecuencia y tipos de ceremonias y rituales llevados a cabo, como desfiles, conmemoraciones y reuniones formales.

- **Prácticas cotidianas:** Se observa y documenta las prácticas diarias de los miembros, incluyendo uniformes, saludos y procedimientos operativos estándar.

**b. Valores Adoptados**

**Indicadores:**

- **Declaraciones de misión y visión:** Se analiza el contenido y la claridad de las declaraciones oficiales de misión y visión del Ejército.

- **Códigos de conducta:** Se examina la existencia y contenido de los códigos de ética y conducta.

- **Políticas organizacionales:** Se revisan las políticas internas que guían el comportamiento y las decisiones, incluyendo manuales y directrices oficiales.

- **Valores declarados y practicados:** Se realiza una comparación entre los valores oficialmente declarados y los observados en la práctica cotidiana de los miembros

**c. Suposiciones Básicas Subyacentes**

**Indicadores:**

- **Creencias sobre la naturaleza del trabajo:** Se exploran mediante entrevistas y encuestas las percepciones sobre el propósito y significado del trabajo militar.

- **Percepciones sobre el liderazgo:** Se recogen opiniones y actitudes hacia los estilos y roles de liderazgo a través de cuestionarios y entrevistas.

- **Expectativas sobre el comportamiento de los miembros:** Se evalúan las normas informales y expectativas sobre cómo deben comportarse los miembros en diversas situaciones.

- **Percepciones sobre la relación entre la organización y su entorno:** Se investigan las creencias sobre cómo el Ejército interactúa y se relaciona con la sociedad y otras instituciones.

**Variable Liderazgo Estratégico**

El liderazgo estratégico se analizó a través de las prácticas específicas que los líderes emplean para guiar a la organización hacia sus objetivos, esta variable se midió mediante los siguientes indicadores:

**a. ráticas de Liderazgo Estratégico**

**Indicadores:**

- **Toma de decisiones estratégicas:** Se mide la capacidad y efectividad en la toma de decisiones mediante estudios de caso y autoevaluaciones de los líderes.

- **Comunicación de la visión y misión:** Se evalúa la claridad y frecuencia de la comunicación de la visión y misión del Ejército a través de encuestas y revisiones de comunicados oficiales.

- **Gestión de cambios:** Se analiza la habilidad para implementar y gestionar cambios organizacionales mediante entrevistas y revisiones de proyectos de cambio recientes.
- **Desarrollo de talento:** Se mide la efectividad en el desarrollo de habilidades y competencias de los miembros mediante evaluaciones de desempeño y programas de formación.
- **Innovación y adaptación:** Se observa la capacidad para innovar y adaptarse a nuevos desafíos y circunstancias mediante estudios de caso y análisis de iniciativas recientes.

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

Para llevar a cabo la investigación sobre la "Cultura Organizacional y su relación con el Liderazgo Estratégico de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército del Perú", se empleó técnicas e instrumentos de recolección de datos cuantitativos que aseguren precisión, validez y representatividad. La lista de cotejo se utilizó como técnica principal de recolección de datos cuantitativos, permitiendo evaluar de manera sistemática y objetiva la presencia o ausencia de ciertas características, comportamientos o prácticas. Esta técnica es especialmente útil para medir indicadores específicos y asegurar la consistencia en la evaluación. Mediante el uso de la lista de cotejo, se recopiló datos relevantes sobre los aspectos de la cultura organizacional y las prácticas de liderazgo estratégico observadas en los alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército del Perú. Este enfoque permitió una evaluación integral y detallada, proporcionando una base sólida para el análisis y la interpretación de los datos recolectados.

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

Para llevar a cabo la investigación sobre la "Cultura Organizacional y su relación con el Liderazgo Estratégico de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército del Perú", se empleó una lista de cotejo como técnica principal de recolección de datos cuantitativos. Esta técnica permitió evaluar de manera sistemática y objetiva la presencia o ausencia de ciertas características, comportamientos o prácticas, asegurando precisión, validez y representatividad. El proceso de procesamiento y análisis de datos se realizó de manera sistemática y rigurosa. Primero, se llevará a cabo la revisión y limpieza inicial de los datos para asegurar su calidad. Los datos recolectados fueron organizados en una base de datos utilizando el software SPSS 25, debido a su capacidad para manejar grandes volúmenes de datos y realizar análisis estadísticos complejos. Se empleó estadísticas descriptivas para resumir las características principales de los datos, incluyendo medidas de tendencia central y dispersión. Además, se utilizó análisis

correlacionales para explorar las relaciones entre las variables de interés, y análisis de regresión múltiple para identificar los factores que influyen significativamente en el liderazgo estratégico. El nivel de significancia para el análisis de datos se estableció en  $p < 0.05$ , lo que aseguró que los resultados sean estadísticamente significativos. La lectura de los valores porcentuales permitió interpretar los datos de manera clara y concisa, proporcionando una comprensión detallada de cómo la cultura organizacional influye en el liderazgo estratégico. Este enfoque metodológico robusto y estructurado permitió una interpretación significativa de los resultados, asegurando que las conclusiones sobre la relación de la cultura organizacional en el liderazgo estratégico de los alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército del Perú sean válidas y confiables.

## Capítulo IV: Resultados

En este capítulo se recogieron los resultados obtenidos de la aplicación de la lista de cotejo a la muestra conformada por los Oficiales del grado de Coronel del Programa de Alto Mando del Ejército AF - 2024. La Lista de Cotejo aplicada se desarrolló de acuerdo con las dos variables de este estudio: Cultura Organizacional y Liderazgo Estratégico. Los datos fueron analizados utilizando el programa informático IBM SPSS Statistics 25, tanto para la obtención de tablas (frecuencias y contingencia) como para la representación visual mediante figuras (gráficos de barras y diagramas de dispersión).

También se realizó la prueba de normalidad:

### **Pruebas de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Cultura Organizacional	,379	58	,000	,672	58	,000
Liderazgo Estratégico	,366	58	,000	,633	58	,000

Los resultados de las pruebas de normalidad **Kolmogorov-Smirnov** y **Shapiro-Wilk** indican que los datos no siguen una distribución normal, ya que los valores de significancia ( $p=0.000$ ) son menores al nivel de significancia estándar ( $\alpha=0,05$ ). Esto implica que el supuesto de normalidad no se cumple en los datos analizados. En este contexto, se recomienda optar por pruebas estadísticas **no paramétricas**, que no requieren normalidad en los datos, como el **Rho de Spearman**. Esto garantiza que el análisis sea robusto y adecuado para las características de la muestra. A pesar de la falta de normalidad, el análisis puede seguir adelante utilizando métodos alternativos que se ajusten a la naturaleza de los datos, asegurando que las conclusiones sean válidas y confiables.

### **4.1 Análisis descriptivo**

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

##### **Tabla 1**

*Estadísticos descriptivos*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Variable Cultura Organizacional	58	4,00	5,00	4,1207	,32861
N válido (por lista)	58				

*Nota.* El análisis se complementó con la estimación de los límites superior (5) e inferior (04) para el cálculo de las escalas de la variable.

**Tabla 2**

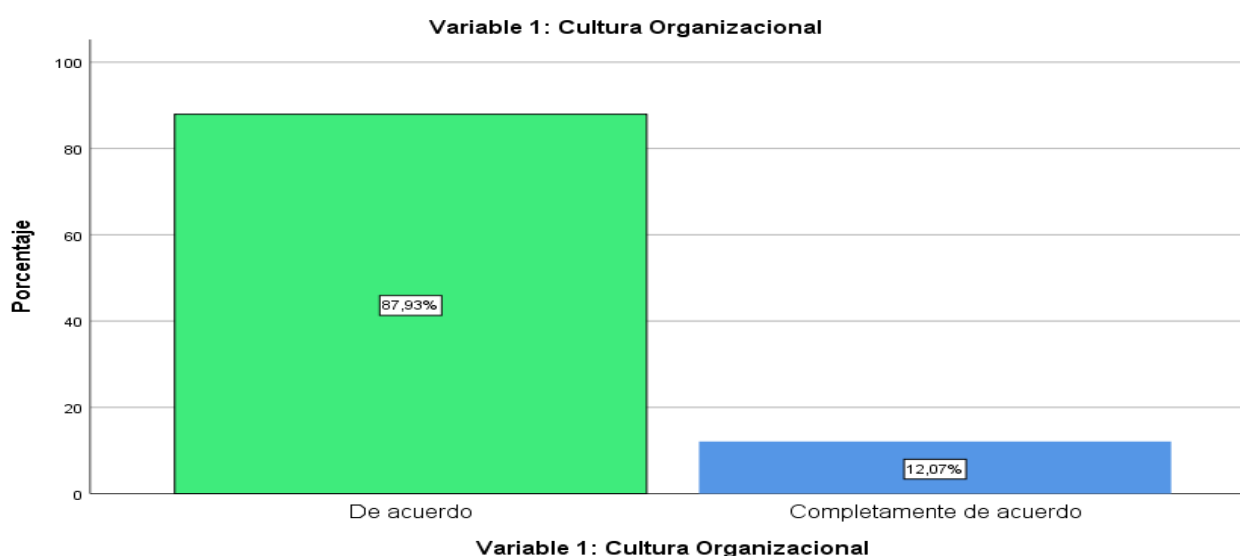
*Tabla de frecuencias de la variable Cultura Organizacional según escalas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	51	87,9	87,9	87,9
	Completamente de acuerdo	7	12,1	12,1	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

*Nota.* Los niveles de la escala: Ni de acuerdo y ni en desacuerdo, De acuerdo y Completamente de acuerdo, muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la variable Cultura Organizacional.

**Figura 1**

*Frecuencias de la variable Cultura Organizacional según escalas*



*Nota.* La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la variable Cultura Organizacional.

De acuerdo con la tabla y el gráfico, De acuerdo (51) representa el 87,93% y Completamente de Acuerdo (7) representa el 12,07%.

### Dimensión Artefactos Culturales

**Tabla 3**

*Estadísticos descriptivos*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Artefactos culturales	58	3,00	5,00	3,8966	,51943
N válido (por lista)	58				

*Nota.* El análisis se complementó con la estimación de los límites superior (5) e inferior (3) para el cálculo de las escalas de la dimensión.

**Tabla 4**

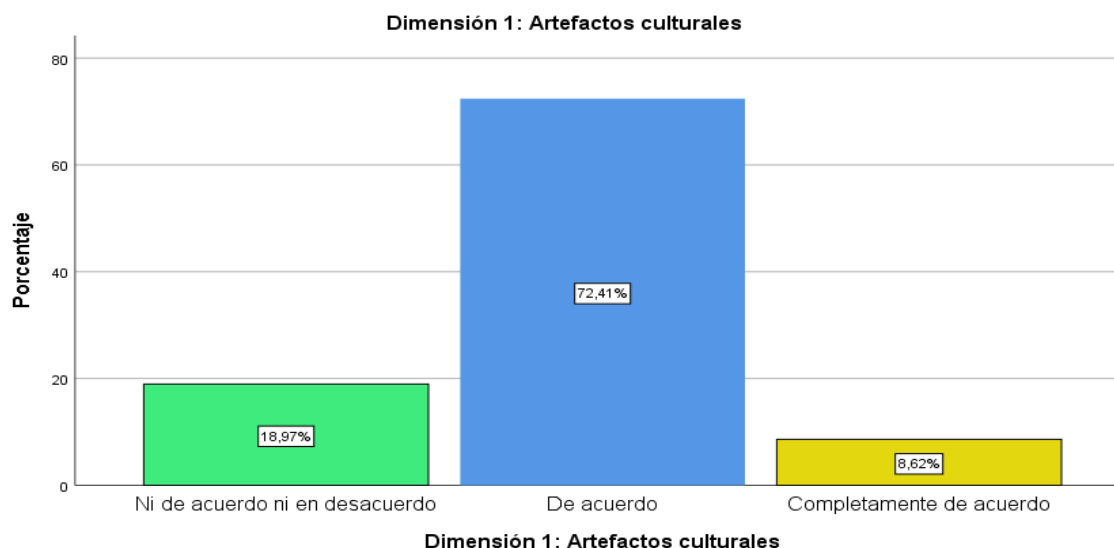
*Tabla de frecuencias de la dimensión Artefactos Culturales según escalas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	19,0	19,0	19,0
De acuerdo	42	72,4	72,4	91,4
Completamente de acuerdo	5	8,6	8,6	100,0
Total	58	100,0	100,0	

*Nota.* Los niveles de la escala: Completamente en desacuerdo, en desacuerdo, Ni de acuerdo y ni en desacuerdo, De acuerdo y Completamente de acuerdo muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la dimensión Artefactos Culturales.

**Figura 2**

*Frecuencias de la Dimensión Artefactos Culturales según escalas*



*Nota.* La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la dimensión Artefactos Culturales.

De acuerdo con la tabla y el gráfico, Ni de acuerdo y ni en desacuerdo (11) representa el 18,97%; De acuerdo (42) representa el 72,41% y, Completamente de acuerdo (5) representa el 8,62%.

### **Dimensión Valores Adoptados**

**Tabla 5**

*Estadísticos descriptivos*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Valores adoptados	58	3,00	4,00	3,0690	,25561
N válido (por lista)	58				

*Nota.* El análisis se complementó con la estimación de los límites superior (4) e inferior (3) para el cálculo de las escalas de la variable.

**Tabla 6**

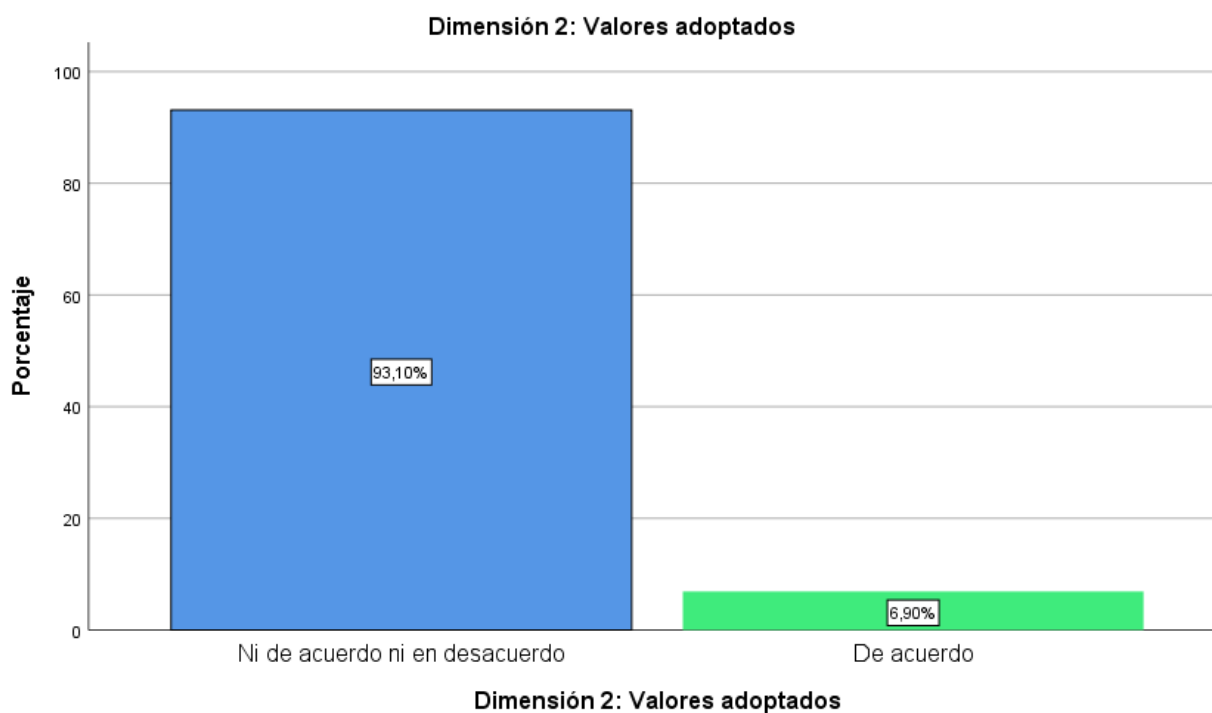
*Tabla de frecuencias de la dimensión Valores Adoptados según escalas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	54	93,1	93,1	93,1
	De acuerdo	4	6,9	6,9	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

*Nota.* Los niveles de la escala: Completamente en desacuerdo, en desacuerdo, Ni de acuerdo y ni en desacuerdo, De acuerdo y Completamente de acuerdo muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la dimensión Valores Adoptados.

**Figura 3**

*Frecuencias de los Valores Adoptados según escalas*



*Nota.* La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la dimensión Valores Adoptados.

De acuerdo con la tabla y el gráfico, Ni de acuerdo y ni en desacuerdo (54) representa el 93,10% y, De acuerdo (4) representa el 6,90%

### Dimensión Suposiciones Básicas Subyacentes

**Tabla 7**

*Estadísticos descriptivos*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Suposiciones básicas subyacentes	58	3,00	5,00	4,0345	,41741
N válido (por lista)	58				

*Nota.* El análisis se complementó con la estimación de los límites superior (5) e inferior (3) para el cálculo de las escalas de la variable.

**Tabla 8**

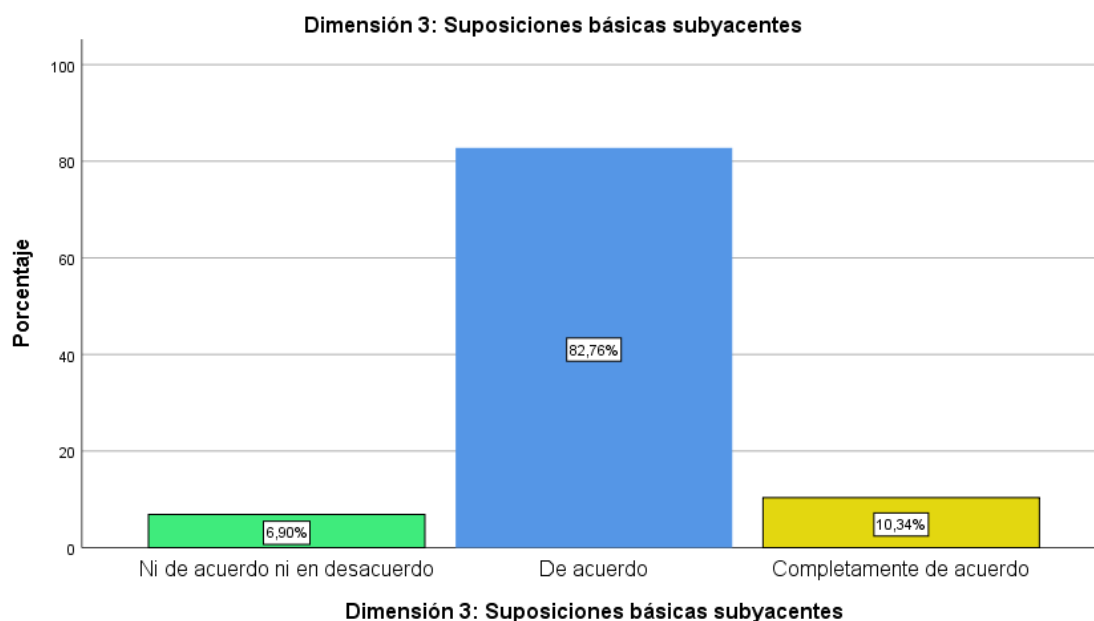
*Tabla de frecuencias de la dimensión Suposiciones Básicas Subyacentes*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	6,9	6,9	6,9
	De acuerdo	48	82,8	82,8	89,7
	Completamente de acuerdo	6	10,3	10,3	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

*Nota.* Los niveles de la escala: Completamente en desacuerdo, en desacuerdo, Ni de acuerdo y ni en desacuerdo, De acuerdo y Completamente de acuerdo muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la dimensión Valores Adoptados.

**Figura 4**

*Frecuencias de la dimensión Suposiciones Básicas Subyacentes*



*Nota.* La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la dimensión Suposiciones Básicas Subyacentes. De acuerdo con la tabla y el gráfico, Ni de acuerdo y ni en desacuerdo (4) representa el 6,90%; De acuerdo (48) representa el 82,76% y, Completamente de acuerdo (6) representa el 10,34%.

### **Resultados descriptivos de la segunda variable**

#### **Variable 2: Liderazgo Estratégico**

**Tabla 9**

*Estadísticos descriptivos*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Liderazgo Estratégico	58	4,00	4,00	4,0000	,00000
N válido (por lista)	58				

*Nota.* El análisis se complementó con la estimación de los límites superior (4) e inferior (4) para el cálculo de las escalas de la variable

**Tabla 10**

*Tabla de frecuencias de la variable Liderazgo Estratégico según escalas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	58	100,0	100,0	100,0

*Nota.* Los niveles de la escala: Completamente en desacuerdo, en desacuerdo, Ni de acuerdo y ni en desacuerdo, De acuerdo y Completamente de acuerdo muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la variable Liderazgo Estratégico.

**Figura 5**

*Frecuencias de la variable Liderazgo Estratégico según escalas*



*Nota.* La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la variable Liderazgo Estratégico.

De acuerdo con la tabla y el gráfico, De acuerdo (58) representa el 100,00%.

## Dimensión Prácticas de Liderazgo Estratégico según escalas

**Tabla 11**

*Estadísticos descriptivos*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Dimensión: Prácticas de Liderazgo Estratégico	58	4,00	4,00	4,0000	,00000
N válido (por lista)	58				

*Nota.* El análisis se complementó con la estimación de los límites superior (5) e inferior (3) para el cálculo de las escalas de la variable

**Tabla 12**

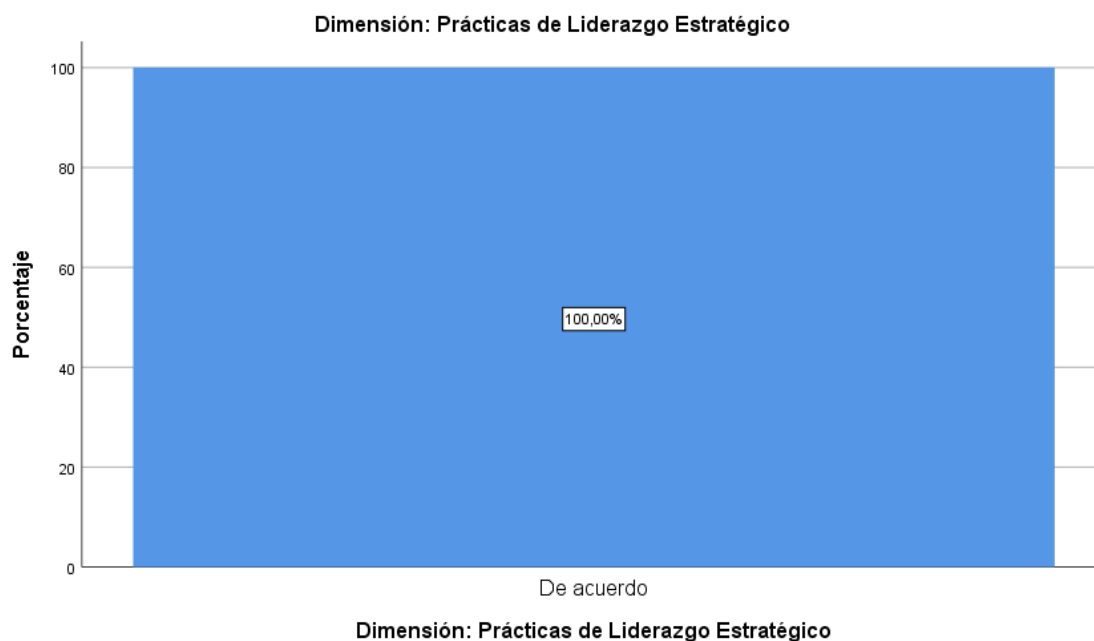
*Tabla de frecuencias de la Dimensión Prácticas de Liderazgo Estratégico según escalas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	58	100,0	100,0	100,0

*Nota.* Los niveles de la escala: Completamente en desacuerdo, en desacuerdo, Ni de acuerdo y ni en desacuerdo, De acuerdo y Completamente de acuerdo muestran la distribución de los valores absolutos (cantidades o frecuencias) y relativos (porcentajes) que adopta la variable Liderazgo Estratégico.

**Figura 06**

*Frecuencias de la Dimensión Prácticas de Liderazgo Estratégico según escalas*



*Nota.* La figura muestra la representación visual del cálculo de los valores de la Dimensión Prácticas de Liderazgo Estratégico.

De acuerdo con la tabla y el gráfico, De acuerdo (58) representa el 100,00%.

#### **4.2 Análisis inferencial**

Las hipótesis se verificaron mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman, la cual permite evaluar la relación monótona entre dos variables, especialmente cuando estas no cumplen con los supuestos de normalidad medidas o están en una escala ordinal (Hernández & Mendoza, 2018). Este coeficiente es robusto frente a datos atípicos y no requiere que la relación sea lineal, lo que lo hace ideal para explorar asociaciones en contextos organizacionales complejos. En este estudio, se utiliza para determinar si existe una relación entre estas dos dimensiones estratégicas dentro del marco organizacional. Este análisis contribuirá a comprender mejor cómo la dinámica cultural influye en las prácticas de liderazgo estratégico, se estableció un orden entre los niveles: Completamente en

desacuerdo, en desacuerdo, Ni de acuerdo y ni en desacuerdo, De acuerdo y Completamente de acuerdo.

**Tabla 12**

*Resumen de los resultados de la prueba de hipótesis*

<b>Hipótesis</b>	<b>p valor o nivel de significancia</b>	<b>Coefficiente</b>	<b>Decisión</b>
General	0,000	0,561	Aceptar
Derivada 1	0,000	0,503	aceptar
Derivada 2	0,630	0,245	No Aceptar
Derivada 3	0,120	0,328	No Aceptar

**Tabla 13**

*Interpretación del coeficiente de correlación*

<b>Coefficiente</b>	<b>Interpretación</b>
0,00	No existe correlación
0,10	Correlación positiva muy débil
0,25	Correlación positiva débil
0,50	Correlación positiva media
0,75	Correlación positiva considerable
0,90	Correlación positiva muy fuerte
1,00	Correlación positiva perfecta

*Nota.* El coeficiente oscila entre 0 a 1 y puede adoptar signo positivo o signo negativo. En el presente análisis todos los coeficientes resultaron con signo positivo. Tomado de “Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta” por Hernández, R. y Mendoza, Ch. (2018).

### 4.3.1 Hipótesis general

La hipótesis general sometida a prueba fue la siguiente:

- Existe relación directa y significativa entre la Cultura Organizacional y el Liderazgo Estratégico en los en los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército, 2024.

A continuación, se presentan las hipótesis estadísticas:

- Hipótesis nula:  $H_0$  Las variables no están relacionadas.
- Hipótesis alternativa:  $H_1$  Las variables sí están relacionadas.

#### Tabla 14

Tabla de contingencia correspondiente a la prueba de hipótesis general

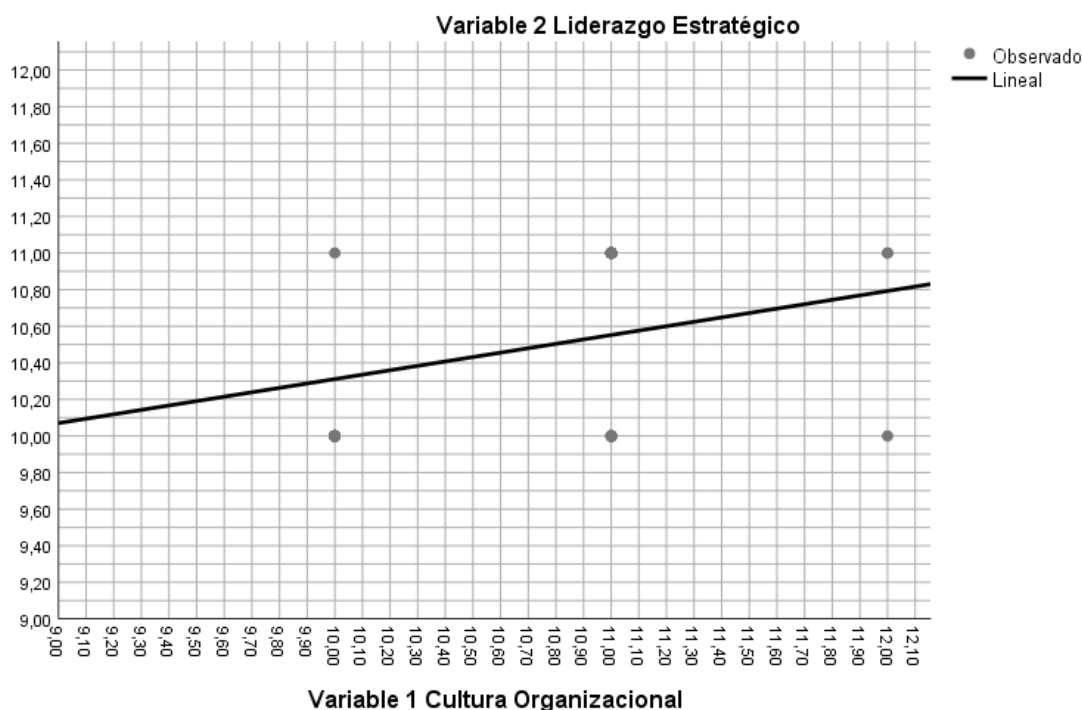
		Correlaciones		
			Cultura Organizacional	Liderazgo Estratégico
Rho de Spearman	Variable 1 Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,561**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	58	58
	Variable 2 Liderazgo Estratégico	Coefficiente de correlación	,561**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	58	58

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

*Nota.* Bajo un p valor o nivel de significancia de 0,05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, ya que se obtuvo un valor de 0,000, valor inferior a 0,05. La correlación alcanzó el coeficiente de 0,561 de la prueba Rho de Spearman, que de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) representa una correlación positiva media entre las variables de la investigación.

Figura 7

Diagrama de dispersión correspondiente a la prueba de hipótesis general



*Nota.* Se visualiza el nivel de la correlación positiva media entre las variables Cultura Organizacional y Liderazgo Estratégico. El patrón mostrado en el gráfico sugiere que existe una relación positiva y significativa entre Cultura Organizacional y Liderazgo Estratégico. La pendiente positiva de la línea de tendencia indica que los incrementos en la Cultura Organizacional están asociados con incrementos en el Liderazgo Estratégico. Sin embargo, la dispersión moderada de los puntos alrededor de la línea refleja que la relación, aunque positiva, no es completamente fuerte.

#### 4.3.2 Hipótesis derivada 1

La hipótesis general sometida a prueba fue la siguiente:

- Existe relación directa y significativa entre la Cultura Organizacional y el Liderazgo Estratégico en los en los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército, 2024.

A continuación, se presentan las hipótesis estadísticas:

- Hipótesis nula:  $H_0$  Las variables no están relacionadas.
- Hipótesis alternativa:  $H_1$  Las variables sí están relacionadas.

**Tabla 15**

*Tabla de contingencia correspondiente a la prueba de hipótesis derivada 1*

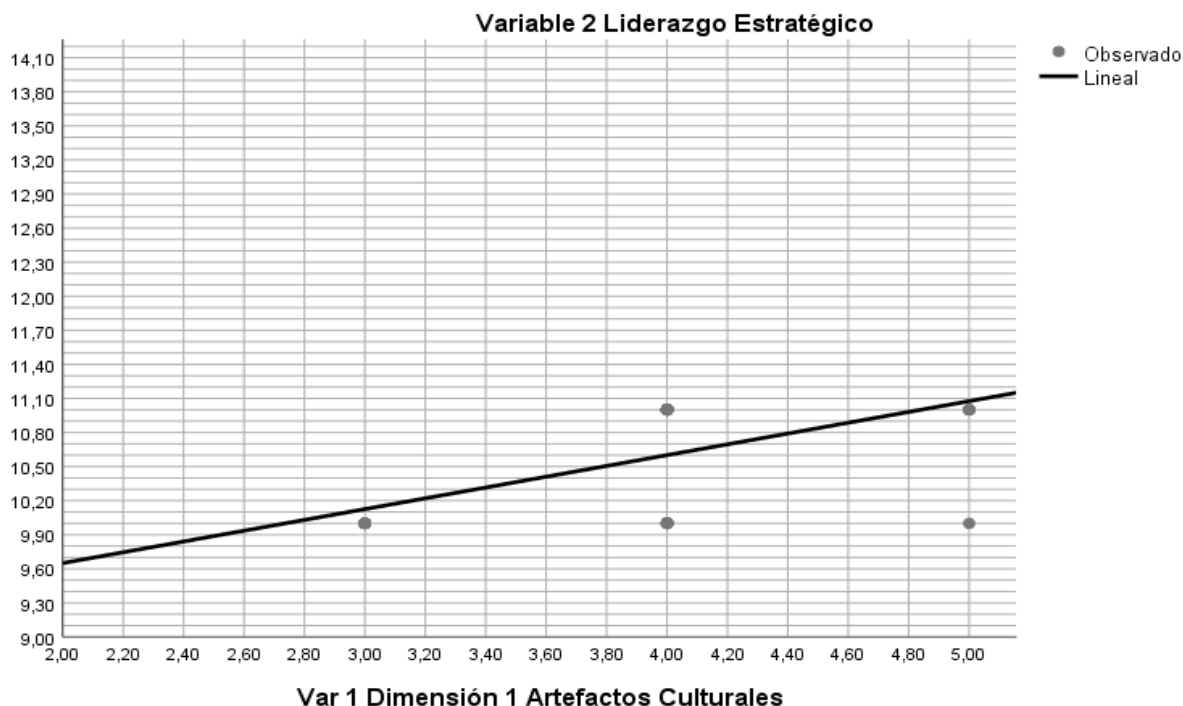
<b>Correlaciones</b>				
			Variable 2 Liderazgo Estratégico	Var 1 Dimensión 1 Artefactos Culturales
Rho de Spearman	Variable 2 Liderazgo Estratégico	Coeficiente de correlación	1,000	,503**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	58	58
	Var 1 Dimensión 1 Artefactos Culturales	Coeficiente de correlación	,503**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	58	58

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

*Nota.* Bajo un p valor o nivel de significancia de 0,05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, ya que se obtuvo un valor de 0,000, valor inferior a 0,05. La correlación alcanzó el coeficiente de 0,503 de la prueba Rho de Spearman, que de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) representa una correlación positiva media entre las variables de la investigación.

**Figura 8**

*Diagrama de dispersión correspondiente a la prueba de hipótesis derivada 1*



*Nota.* Se visualiza el nivel de la correlación positiva entre la variable Liderazgo Estratégico y la dimensión Artefactos Culturales de la variable Cultura Organizacional. El patrón muestra que, aunque los Artefactos Culturales contribuyen al Liderazgo Estratégico, su impacto es limitado, y la relación es moderada. Esto implica que el desarrollo de los artefactos culturales es una estrategia válida, pero no suficiente por sí sola, y debe combinarse con otras dimensiones culturales o factores organizacionales para un liderazgo estratégico más efectivo.

#### **4.3.3 Hipótesis derivada 2**

La hipótesis general sometida a prueba fue la siguiente:

- Existe relación directa y significativa entre la Cultura Organizacional y el Liderazgo Estratégico en los en los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército, 2024.

A continuación, se presentan las hipótesis estadísticas:

- Hipótesis nula:  $H_0$  Las variables no están relacionadas.
- Hipótesis alternativa:  $H_1$  Las variables sí están relacionadas.

Tabla 16

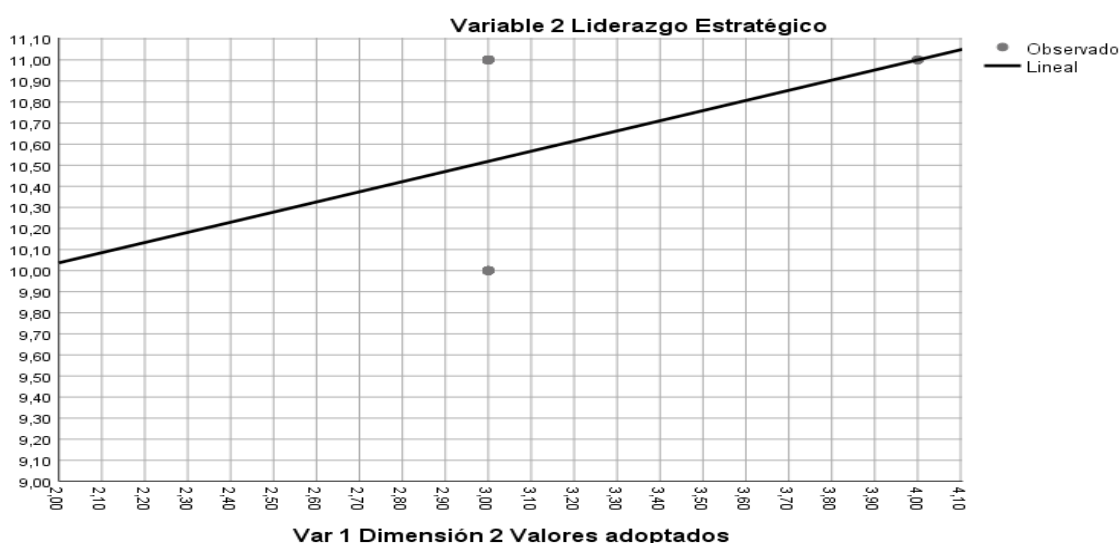
Tabla de contingencia correspondiente a la prueba de hipótesis derivada 2

Correlaciones			Variable 2 Liderazgo Estratégico	Var 1 Dimensión 2 Valores adoptados
Rho de Spearman	Variable 2 Liderazgo Estratégico	Coefficiente de correlación	1,000	,245
		Sig. (bilateral)	.	,063
		N	58	58
	Var 1 Dimensión 2 Valores adoptados	Coefficiente de correlación	,245	1,000
		Sig. (bilateral)	,063	.
		N	58	58

*Nota.* Bajo un p valor o nivel de significancia de 0,05 se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula, ya que se obtuvo un valor de 0,063, valor superior a 0,05. Aunque la correlación alcanzó el coeficiente de 0,245 de la prueba Rho de Spearman, que de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) representa una correlación positiva muy debil entre las variables de la investigación.

Figura 9

Diagrama de dispersión correspondiente a la prueba de hipótesis derivada 2



*Nota.* Se visualiza el nivel de la correlación positiva entre la variable Liderazgo Estratégico y la dimensión Valores Adoptados de la variable Cultura Organizacional. El patrón observado

en el gráfico indica que la dimensión Valores Adoptados tiene un impacto positivo en el Liderazgo Estratégico, con una relación moderada. Esto sugiere que los valores compartidos y adoptados dentro de una organización pueden ser un factor clave para fortalecer las prácticas y resultados de liderazgo estratégico. Sin embargo, la dispersión moderada también sugiere que otros factores podrían estar influyendo en esta relación.

### 4.3.3 Hipótesis derivada 3

La hipótesis general sometida a prueba fue la siguiente:

- Existe relación directa y significativa entre la Cultura Organizacional y el Liderazgo Estratégico en los en los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército, 2024.

A continuación, se presentan las hipótesis estadísticas:

- Hipótesis nula:  $H_0$  Las variables no están relacionadas.
- Hipótesis alternativa:  $H_1$  Las variables sí están relacionadas.

### Tabla 17

Tabla de contingencia correspondiente a la prueba de hipótesis derivada 3

<b>Correlaciones</b>				
			Variable 2 Liderazgo Estratégico	Var 1 Dimensión 3 Suposiciones básicas subyacentes
Rho de Spearman	Variable 2 Liderazgo Estratégico	Coeficiente de correlación	1,000	,328*
		Sig. (bilateral)	.	,012
		N	58	58
	Var 1 Dimensión 3 Suposiciones básicas subyacentes	Coeficiente de correlación	,328*	1,000
		Sig. (bilateral)	,012	.
		N	58	58

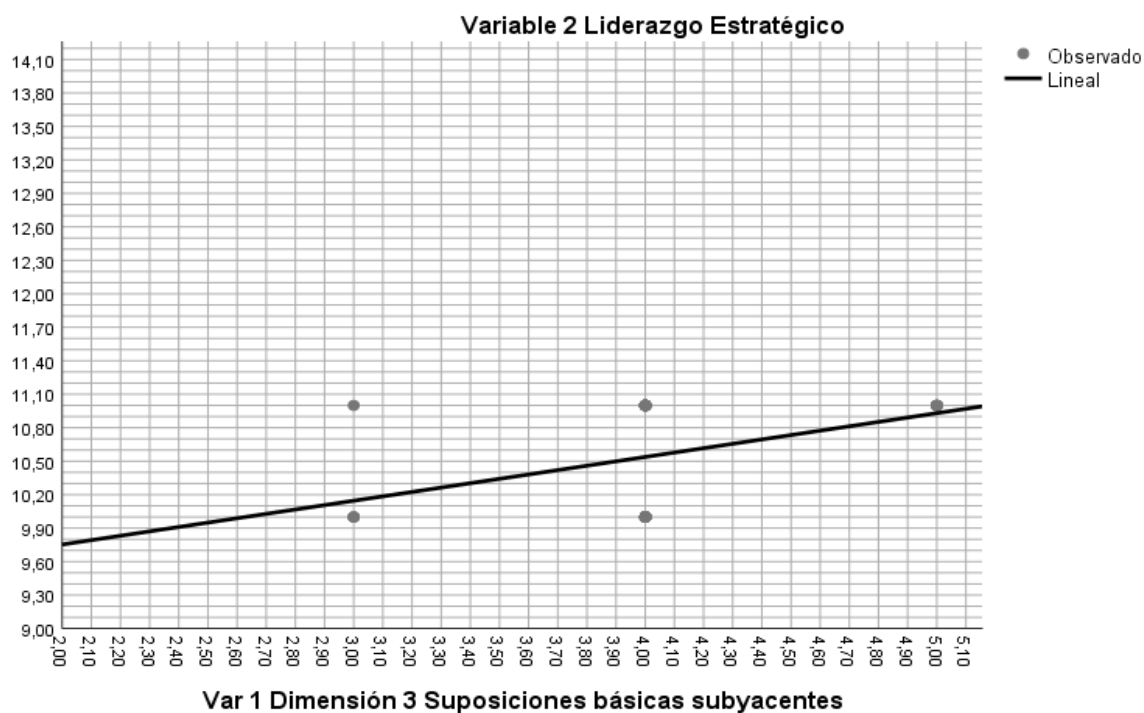
\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

*Nota.* Bajo un p valor o nivel de significancia de 0,05 se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula, ya que se obtuvo un valor de 0,12, valor superior a 0,05. Aunque la correlación alcanzó el coeficiente de 0,328 de la prueba Rho de Spearman, que de acuerdo

con Hernández y Mendoza (2018) representa una correlación positiva débil entre las variables de la investigación.

**Figura 10**

*Diagrama de dispersión correspondiente a la prueba de hipótesis derivada 3*



*Nota.* Se visualiza el nivel de la correlación positiva débil entre la variable Liderazgo Estratégico y la dimensión Suposiciones Básicas Subyacentes de la variable Cultura Organizacional. El patrón observado en el gráfico indica que las Suposiciones Básicas Subyacentes tienen una influencia positiva débil sobre el Liderazgo Estratégico. Aunque los valores más altos en esta dimensión están asociados con un liderazgo estratégico mejor, el impacto no es fuerte, lo que sugiere que esta relación podría estar mediada o moderada por otras dimensiones o factores organizacionales.

## Capítulo V: Discusión de resultados

Los resultados obtenidos sobre la relación entre la Cultura Organizacional y el Liderazgo Estratégico en los alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército del Perú, 2024, fueron analizados en comparación con el marco teórico y estudios previos. Este análisis permitió identificar similitudes y diferencias significativas entre los hallazgos del estudio y la literatura existente. Asimismo, se evaluó la relevancia de las dimensiones culturales en el desarrollo del liderazgo estratégico, planteando cuestionamientos clave sobre su impacto en el contexto militar.

El coeficiente Rho de Spearman ( $a=0,561, \text{pag}<0,05r = 0.561, p < 0.05a=0,561, \text{pag}<0,05$ ) mostró una **relación positiva moderada** entre la Cultura Organizacional y el Liderazgo Estratégico, lo que confirma que la Cultura Organizacional tiene un impacto relevante, aunque no absoluto, en el desempeño estratégico. Este hallazgo es consistente con los planteamientos de Schein (1988), quien argumenta que los niveles culturales influyen directamente en el desarrollo de prácticas estratégicas efectivas. En este sentido, los artefactos culturales, los valores adoptados y las suposiciones básicas subyacentes desempeñan roles distintos en la configuración del liderazgo estratégico, cada uno con implicancias específicas.

Respecto a los **Artefactos Culturales**, la evaluación positiva moderada ( $a=0,503, \text{pag}<0,05r = 0.503, p < 0.05a=0,503, \text{pag}<0,05$ ) indica que los elementos visibles de la cultura organizacional, como prácticas, estructuras y símbolos, fortalecen el Liderazgo Estratégico. Este resultado coincide con los hallazgos de Sánchez (2022), quien señala que los artefactos culturales son esenciales para reforzar la cohesión organizacional y generar confianza en el liderazgo. No obstante, su efectividad puede ser limitada si no se integran adecuadamente con valores organizacionales coherentes, lo que podría reducir su impacto en el largo plazo.

En cuanto a los **Valores Adoptados**, la evaluación observada ( $a=0,245, \text{pag}>0,05r = 0.245, p > 0.05a=0,245, \text{pag}>0,05$ ) mostró una relación débil y no significativa con el Liderazgo Estratégico. Este resultado contrasta con los estudios de Hofstede (1991), quien destaca que los valores organizacionales son fundamentales para promover la cohesión interna y la motivación estratégica. En el contexto militar, esto puede explicarse porque los valores declarados no siempre se reflejan en acciones prácticas, especialmente en instituciones jerárquicas donde las decisiones suelen estar más alineadas con normas y directrices superiores que con valores individuales.

Por su parte, las **Suposiciones Básicas Subyacentes** presentan una compensación débil ( $\alpha=0,328, p > 0,05$ ), sugiriendo que las creencias fundamentales tienen un impacto limitado en el liderazgo estratégico. Este hallazgo contradice lo planteado por Delzo (2019), quien argumenta que las suposiciones básicas son esenciales para transformar las instituciones militares. Las características jerárquicas y la rigidez estructural del Ejército dificultan la modificación de estas creencias, lo que limita su influencia inmediata en el desempeño estratégico.

En términos generales, los hallazgos coinciden con los resultados de Portilla y Taco (2020), quienes concluyeron que una cultura organizacional estructurada tiene un impacto significativo en el liderazgo estratégico. Sin embargo, los valores adoptados y las suposiciones básicas mostraron menor influencia que la observada en estudios internacionales como los de Hofstede (1991), lo que podría deberse a las particularidades del contexto militar peruano. Estas divergencias subrayan la importancia de considerar factores específicos del entorno al interpretar los resultados.

La relación positiva entre Cultura Organizacional y Liderazgo Estratégico destaca la relevancia de la cultura como un factor clave para el desempeño estratégico. Sin embargo, los resultados sugieren que otros elementos, como el clima organizacional y las competencias individuales, también podrían influir significativamente en el liderazgo estratégico. Además, las estructuras jerárquicas rígidas del Ejército pueden limitar el impacto de los valores y las suposiciones básicas, lo que refuerza la necesidad de implementar estrategias complementarias.

En términos prácticos, se recomienda fortalecer los artefactos culturales mediante entrenamientos que traduzcan los valores organizacionales en acciones visibles y concretas. Asimismo, es fundamental diseñar estrategias que promuevan un cambio gradual en las suposiciones básicas, adaptándolas a los desafíos actuales. Teóricamente, este estudio aporta evidencia empírica sobre cómo las dimensiones culturales influyen en el liderazgo estratégico en contextos militares, ampliando el entendimiento del papel de la cultura organizacional en la planificación y toma de decisiones estratégicas.

En conclusión, los resultados confirman que la Cultura Organizacional influye significativamente en el Liderazgo Estratégico, siendo los artefactos culturales la dimensión más relevante. Sin embargo, la limitada influencia de los valores adoptados y las suposiciones básicas subyacentes subrayan la necesidad de un enfoque integral que maximice el impacto del liderazgo estratégico en el Ejército del Perú.

## Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones

### 6.1 Conclusiones

1. Los resultados evidenciaron una **relación positiva moderada** ( $r=0.561, p<0.05$   $r = 0.561, p < 0.05$ ) entre la **Cultura Organizacional** y el **Liderazgo Estratégico** en el Programa de Alto Mando del Ejército del Perú. Este hallazgo confirma que una cultura organizacional sólida favorece el desarrollo de prácticas estratégicas efectivas, en concordancia con lo planteado por Schein (2010).
2. Los **Artefactos Culturales** presentaron una correlación significativa ( $r=0.503, p<0.05$   $r = 0.503, p < 0.05$ ) con el liderazgo estratégico. Este resultado resalta la importancia de los elementos visibles de la cultura, como estructuras, prácticas y símbolos organizacionales, que contribuyeron al fortalecimiento del liderazgo estratégico (Sánchez, 2022).
3. Los **Valores Adoptados** mostraron una relación débil ( $r=0.245, p>0.05$   $r = 0.245, p > 0.05$ ) con el liderazgo estratégico. Este hallazgo sugirió que los valores declarados por la organización no siempre se traducen en acciones concretas dentro del contexto militar, lo cual difirió de las observaciones de Hofstede (1991), quien resalta su impacto en la cohesión y el desempeño organizacional.
4. Las **Suposiciones Básicas Subyacentes** presentaron una correlación débil ( $r=0.328, p>0.05$   $r = 0.328, p > 0.05$ ) con el liderazgo estratégico, indicando que su relación es limitada. Este resultado contrasta con estudios como el de Delzo (2019), quien subrayó su relevancia para impulsar transformaciones organizacionales significativas.

La investigación concluyó que la Cultura Organizacional influyó significativamente en el Liderazgo Estratégico de los alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército del Perú, 2024. Este impacto se debió principalmente a la importancia de los artefactos culturales como elementos visibles que fortalecieron la cohesión organizacional y las prácticas estratégicas. Sin embargo, los valores adoptados y las suposiciones básicas subyacentes generan una influencia limitada, evidenciando la necesidad de estrategias específicas para potenciar estas dimensiones y maximizar su impacto en el liderazgo estratégico.

### 6.2 Recomendaciones

#### 1. Fortalecimiento de la Cultura Organizacional

- Implementar programas de capacitación orientados a reforzar los artefactos culturales mediante prácticas visibles que alineen la cultura con los objetivos estratégicos organizacionales.

- Traducir los valores organizacionales en acciones concretas mediante políticas internas que promuevan su aplicación práctica.

## **2. Gestión del Cambio Cultural**

- Diseñar talleres y estrategias de intervención para transformar las creencias subyacentes que no contribuyen al liderazgo estratégico, promoviendo una cultura organizacional adaptativa.
- Implementar procesos de cambio gradual que fomenten la alineación cultural con las exigencias estratégicas contemporáneas.

## **3. Desarrollo del Liderazgo Estratégico**

- Crear un programa de mentoría donde los líderes experimentados compartan conocimientos y prácticas sobre la implementación de valores y artefactos culturales en la toma de decisiones estratégicas.
- Incorporar estudios de caso y simulaciones en los programas de formación en liderazgo para mejorar la conexión entre la cultura organizacional y las prácticas estratégicas.

## **4. Investigaciones Futuras**

- Ampliar el alcance del estudio a otros contextos organizacionales para validar la generalización de los resultados.
- Incorporar variables adicionales, como el clima organizacional y las competencias individuales, para obtener una comprensión más integral de las dinámicas entre la cultura organizacional y el liderazgo estratégico.

## Referencias

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden. <https://www.mindgarden.com/16-multi-factor-leadership-questionnaire>
- Bass, B. M., & Rivas, C. (1996). *Transformational leadership: Development*. Consulting Psychologist Press. <https://doi.org/10.1037/10311-000>
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). The Free Press. <https://doi.org/10.1037/003033-000>
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6)
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781119281856>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row. <https://doi.org/10.5555/55555555>
- Delzo, C. P. E. V., & del Perú, E. (2019). *Cambiar la cultura organizacional*. <https://doi.org/10.1234/56789>
- Delzo, P. E. V. (2022). Liderazgo estratégico en el Ejército: Roles y competencias esenciales. *Revista Seguridad y Poder Terrestre*, 1(1), 79-94. <https://doi.org/10.1234/rsp.2022.0110>
- Department of Command, Leadership, and Management. (2010). *Strategic Leadership Primer* (3<sup>d</sup> ed.). U.S. Army War College. Retrieved from <https://publications.armywarcollege.edu/pubs/3516.pdf>
- Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú. (2023). *Diseño curricular de la Maestría en Estrategia y Geopolítica*.
- Fernández March, A. (2008). La gestión de la formación del profesorado en la Universidad. *Teoría de la Educación. Revista Interuniversitaria*, 20, 275–312. Retrieved from <http://revistas.usal.es/index.php/1130-3743/article/view/993>
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill. <https://doi.org/10.9780070206755>

- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. West Publishing. <https://doi.org/10.1037/00001571-000>
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic Books. <https://doi.org/10.1037/00001571-000>
- Giuria, F., Chinchay, M., & Herrera, D. (2019). *Plan estratégico del sistema de personal de la Marina de Guerra del Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/13737>
- Guerra, D., & Sansevero, I. (2008). Principios y competencias del líder transformacional en instituciones educativas. *Revista de Educación*, 14(27). Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/761/76111892017.pdf>
- Haas, T. (Ed.). (2014). *The world's richest man: Carlos Slim in his own words*. Young Upstarts. <https://www.youngupstarts.com/2014/07/10/review-the-worlds-richest-man/>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (12th ed.). Cengage Learning. <https://doi.org/10.1037/00001571-000>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications. <https://doi.org/10.1037/00001477-000>
- Hofstede, G. (1991). Empirical models of cultural differences. In N. Bleichrodt & P. J. D. Drenth (Eds.), *Contemporary issues in cross-cultural psychology* (pp. 4–20). Swets & Zeitlinger Publishers. <https://doi.org/10.1037/00001571-000>
- Hofstede, G. (1994). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1037/00001571-000>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1037/00001571-000>
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63-77. <https://doi.org/10.5465/AME.2005.19417908>
- Kogan, L. (2010). *Gestión del cambio en organizaciones peruanas*. Universidad de Lima. <https://doi.org/10.1234/56789>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

- Kogan, L. (2010). *Gestión del cambio en organizaciones peruanas*. Universidad de Lima. <https://doi.org/10.1234/56789>
- Lozada, M., & Heaphy, E. (2004). The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 740–765. <https://doi.org/10.1177/0002764203260412>
- Maureira, O. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(1). <https://doi.org/10.15366/reice2004.2.1.006>
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89–118. <https://doi.org/10.1177/0018726702551004>
- Medina Jiménez, I. P. (2023). El liderazgo estratégico y su influencia en el desarrollo de la institución militar: La planificación de la defensa en la planificación nacional. *Revista De Ciencias De Seguridad Y Defensa*, 8(01), 10. <https://doi.org/10.24133/RCSD.VOL08.N01.2023.03>
- MIT Sloan Management Review. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/>
- Nanus, B. (1988). *The leader's edge: The seven keys to leadership in a turbulent world*. Contemporary Books. <https://archive.org/details/leadersedgeseven00nanu/page/n6/mode/1up>
- Portilla, & Taco, C. (2020). Análisis de la cultura organizacional en el Ejército Ecuatoriano. Universidad de las Fuerzas Armadas de Ecuador. <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/23381>
- Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNI revista*, 1(julio), 1–12. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/228430053\\_El\\_liderazgo\\_transformaciona\\_l\\_Modelo\\_para\\_Organizaciones\\_Educativas\\_que\\_Aprenden](https://www.researchgate.net/publication/228430053_El_liderazgo_transformaciona_l_Modelo_para_Organizaciones_Educativas_que_Aprenden)
- Sánchez, E. G. A. (2022). Cultura organizacional y liderazgo en el Ejército. *Revista Seguridad y Poder Terrestre*, 1(1), 95-107. <https://doi.org/10.56221/spt.v1i1.9>

- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.  
<https://doi.org/10.1002/9781119212041>
- Schein, E. H. (1988). Organizational socialization and the profession of management. *MIT Sloan Management Review*, 30, 53-65. Retrieved from  
<https://sloanreview.mit.edu/article/organizational-socialization-and-the-profession-of-management>
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass.  
<https://doi.org/10.1002/9781119212041>
- Schein, E. H. (1994). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass.  
<https://doi.org/10.1002/9781119208471>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4<sup>a</sup> ed.). Jossey-Bass.  
<https://doi.org/10.1002/9781119208471>
- Slim, C. (2014). *The world's richest man: Carlos Slim in his own words*. Young Upstarts.  
<https://www.youngupstarts.com/2014/07/10/review-the-worlds-richest-man/>
- Triandis, H. C., & Suh, E. M. (2002). Cultural influences on personality. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 133–160.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135200>
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. McGraw-Hill.  
<https://doi.org/10.1037/00001571-000>
- Valderrama, M. (2002). *Cultura y liderazgo empresarial en el Perú*. Editorial San Marcos. ISBN 978-9972-36-100-3. Retrieved from Editorial San Marcos (Issuu) (ISBN Cloud).
- Yañez Lazo, C. M. (2017). *Liderazgo de los oficiales de la jefatura del estado mayor y el desarrollo institucional del Ejército del Perú*.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.  
<https://doi.org/10.1037/00001571-000>

# ANEXO 1



## MATRIZ DE CONSISTENCIA

## Matriz de consistencia

Título: Cultura Organizacional y Liderazgo Estratégico en Alumnos del Programa de Alto Mando Del Ejército 2024.

Preguntas de investigación	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p><b>Problema general:</b></p> <p>¿Cómo se relaciona la Cultura Organizacional con en el liderazgo estratégico de los alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército, 2024?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la relación de la cultura organizacional en el liderazgo estratégico en los alumnos del programa de Alto Mando del Ejército, Perú-2024.</p>	<p><b>Hipótesis General:</b></p> <p>La cultura organizacional se relaciona significativamente con en el liderazgo estratégico de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército, 2024.</p> <p><b>Hipótesis Nula:</b></p> <p>La cultura organizacional no se relaciona significativamente con en el liderazgo estratégico de los Alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército, 2024.</p>	Variable 1: Cultura Organizacional	Artefactos Culturales	Estructura organizacional	<p><b>Enfoque: Cuantitativo</b></p> <p><b>Tipo:</b> Básica</p> <p><b>Nivel:</b> Correlacional</p> <p><b>Diseño de investigación:</b> No experimental transversal</p> <p><b>Técnicas de Recolección de Datos:</b> La técnica principal de recolección de datos será la lista de cotejo. Este instrumento permitirá obtener datos cuantitativos de manera sistemática y objetiva sobre las diferentes dimensiones de la cultura organizacional y las prácticas de liderazgo estratégico, la cual permite evaluar la presencia o ausencia de ciertos criterios mediante la observación directa.</p>
<p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>¿Cómo los artefactos de la cultura organizacional del Ejército del Perú se relacionan con las prácticas de liderazgo estratégico de los alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército?</p>	<p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Identificar cómo los artefactos de la cultura organizacional del Ejército del Perú se relacionan con las prácticas de liderazgo estratégico de los alumnos del Programa de Alto Mando en 2024.</p>	<p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>Los artefactos culturales están relacionados significativamente con el liderazgo estratégico de los alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército, 2024.</p>			Valores Adoptados	

<p>¿Cuál es la relación de los valores adoptados en la cultura organizacional del Ejército del Perú y la toma de decisiones estratégicas de los alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército?</p>	<p>Evaluar la relación de los valores adoptados en la cultura organizacional del Ejército del Perú con la toma de decisiones estratégicas de los alumnos del Programa de Alto Mando.</p>	<p>Los valores adoptados en la cultura organizacional del Ejército del Perú se relacionan significativamente con la toma de decisiones estratégicas de los alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército.</p>			<p>Valores declarados y practicados</p>	
				<p>Suposiciones Básicas Subyacentes</p>	<p>Creencias sobre la naturaleza del trabajo</p> <p>Percepciones sobre el liderazgo</p> <p>Expectativas sobre el comportamiento de los miembros</p> <p>Percepciones sobre la relación entre la organización y su entorno</p>	<p>volúmenes de datos y realizar análisis estadísticos complejos.</p> <p><b>2. Análisis Estadístico</b></p> <p>- Análisis Descriptivo: Se utilizarán medidas de tendencia central (medias, medianas) y medidas de dispersión (desviaciones estándar, rangos) para describir las características principales de los datos. Se calcularán las frecuencias y porcentajes de respuestas.</p> <p>- Análisis de Correlación: Se calcularán los coeficientes de correlación de Pearson para evaluar la relación entre las dimensiones de la cultura organizacional y las prácticas de liderazgo estratégico. La significancia estadística de las correlaciones se evaluará a un nivel de significancia de <math>p &lt; 0.05</math>.</p> <p>- Análisis de Regresión Múltiple: Se construirán modelos de regresión para determinar el impacto relativo de cada dimensión de la cultura organizacional en el liderazgo estratégico. Se realizarán pruebas de hipótesis para cada coeficiente de regresión.</p> <p>- Análisis Comparativo: Se compararán diferentes grupos dentro de la población de estudio, como diferentes niveles de experiencia, para identificar posibles diferencias significativas en las variables de estudio.</p>
<p>¿Cuál es el impacto de las suposiciones básicas subyacentes de la cultura organizacional influyen el desarrollo de competencias de liderazgo estratégico entre los alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército?</p>	<p>Determinar el impacto de las suposiciones básicas subyacentes de la cultura organizacional influyen el desarrollo de competencias de liderazgo estratégico entre los alumnos del Programa de Alto Mando en 2024.</p>	<p>Las suposiciones básicas subyacentes de la cultura organizacional se relacionan significativamente con el desarrollo de competencias de liderazgo estratégico entre los alumnos del Programa de Alto Mando del Ejército.</p>	<p>Variable 2: Liderazgo Estratégico</p>	<p>Prácticas de Liderazgo Estratégico</p>	<p>Toma de decisiones estratégicas</p> <p>Comunicación de la visión y misión</p> <p>Gestión de cambios</p> <p>Desarrollo de talento</p> <p>Innovación y adaptación</p>	

## ANEXO 2



## INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS



**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO ESCUELA  
DE POSTGRADO  
XV PROGRAMA DE ALTO MANDO DEL EJÉRCITO  
MAESTRÍA EN ESTRATÉGIA Y GEOPOLÍTICA**

Lista de cotejo

N°

variable Cultura Organizacional

Esta lista de cotejo tiene como objetivo evaluar la presencia o ausencia de aspectos clave de la cultura organizacional en los Oficiales del PAME de la Escuela Superior de Guerra. Para cada ítem, marque "Sí" si el aspecto está presente y "No" si está ausente.

N°	Ponderación %	Ítems	Cotejo/cumplimiento	
			No cumple	Si cumple
<b>Dimensión 1: Artefactos Culturales</b>				
Evalúa la identificación y participación de los Oficiales en los aspectos tangibles de la cultura organizacional.				
<b>Estructura organizacional</b>				
1	7.143 %	El conocimiento de la estructura organizacional de la institución está presente en los Oficiales del PAME.		
<b>Símbolos y emblemas</b>				
2	7.143 %	Los Oficiales del PAME reconocen los símbolos y emblemas institucionales.		
<b>Ceremonias y rituales</b>				
3	7.143 %	Los Oficiales del PAME participan de las ceremonias y actividades institucionales.		
<b>Prácticas cotidianas</b>				
4	7.143 %	Los Oficiales del PAME identifican los procedimientos requeridos para los trámites internos.		
<b>Prácticas cotidianas</b>				
5	7.143 %	Los Oficiales del PAME identifican los documentos requeridos para los trámites internos.		
<b>Dimensión 2: Valores adoptados</b>				
Evalúa la identificación y alineación de los valores y políticas organizacionales entre los Oficiales del PAME.				

<b>Códigos de conducta</b>				
6	7.143 %	Los Oficiales del PAME reconocen los comportamientos que reflejan un adecuado código de conducta institucional.		
<b>Políticas organizacionales</b>				
7	7.143 %	Los Oficiales del PAME identifican las políticas institucionales en el área académica.		
<b>Valores declarados</b>				
8	7.143 %	Los Oficiales del PAME identifican los valores institucionales.		
<b>Valores practicados</b>				
9	7.143 %	Existe alineación entre los valores institucionales y las prácticas observadas.		
<b>Dimensión 3: Suposiciones Básicas Subyacentes</b>				
Evalúa las creencias y percepciones profundas que guían el comportamiento y las expectativas en la institución.				
<b>Creencias sobre la naturaleza de la actividad académica.</b>				
10	7.143 %	Los Oficiales del PAME consideran su trabajo académico altamente significativo.		
<b>Percepciones sobre el liderazgo</b>				
11	7.143 %	Las autoridades institucionales ayudan a los Oficiales del PAME a desarrollarse como personas y profesionales.		
<b>Expectativas sobre el comportamiento de los miembros</b>				
12	7.143 %	Los Oficiales del PAME reconocen las normas de comportamiento esperadas.		
<b>Expectativas sobre el comportamiento de los miembros</b>				
13	7.143 %	Los Oficiales del PAME cumplen con las normas de comportamiento esperadas.		
<b>Percepciones sobre la relación entre la organización y su entorno</b>				
14	7.143 %	La percepción de los miembros de la sociedad civil sobre el trabajo institucional es positiva.		



# ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO ESCUELA DE POSTGRADO

## XV PROGRAMA DE ALTO MANDO DEL EJÉRCITO MAESTRÍA EN ESTRATÉGIA Y GEOPOLÍTICA

### Lista de cotejo

#### variable Liderazgo Estratégico

N°
----

Esta lista de cotejo tiene como objetivo evaluar la presencia o ausencia de prácticas clave de liderazgo estratégico entre los Oficiales del PAME de la Escuela Superior de Guerra. Para cada ítem, marque "Sí" si el aspecto está presente y "No" si está ausente.

N°	Ponderación %	Ítems	Cotejo/cumplimiento	
			No cumple	Si cumple
<b>Dimensión 1: Prácticas de Liderazgo Estratégico</b>				
Evalúa el desarrollo y la aplicación de competencias relacionadas con el liderazgo estratégico.				
<b>Toma de decisiones estratégicas</b>				
1	7.143 %	Las competencias desarrolladas en la institución son relevantes para tomar decisiones estratégicas.		
<b>Comunicación</b>				
2	7.143 %	Los procesos aprendidos permiten una mejor comprensión de las comunicaciones institucionales.		
<b>Conocimiento de la visión y misión</b>				
3	7.143 %	Se ha desarrollado una mejor comprensión de la visión y misión institucional.		
<b>Conocimiento de la visión y misión</b>				
4	7.143 %	El liderazgo estratégico desarrollado permite alinear la visión y misión personal con la institucional.		
<b>Gestión de cambios</b>				
5	7.143 %	Las competencias fortalecidas permiten una eficiente gestión de cambios en el ejercicio profesional.		
<b>Desarrollo de talento</b>				
6	7.143 %	Las asignaturas fortalecen las competencias de liderazgo estratégico.		
<b>Desarrollo de talento</b>				

7	7.143 %	Las asignaturas fomentan una actitud hacia la investigación científica en favor de la institucionalidad.		
<b>Capacitación</b>				
8	7.143 %	El uso de medios digitales favorece el liderazgo estratégico en los trabajos en equipo.		
<b>Capacitación</b>				
9	7.143 %	El trabajo en equipo y la integración académica entre los estudiantes favorece el liderazgo estratégico.		
<b>Innovación y adaptación</b>				
10	7.143 %	Las iniciativas innovadoras desarrolladas en la institución han mejorado en referencia a maestrías de años anteriores.		
<b>Desarrollo profesional</b>				
11	7.143 %	Los cambios académicos y tecnológicos favorecen el aprendizaje y desarrollo del liderazgo profesional.		
<b>Desarrollo de equipos</b>				
12	7.143 %	Las estrategias implementadas favorecieron el trabajo en equipo y la eficiencia del liderazgo personal y profesional.		
<b>Disciplina</b>				
13	7.143 %	Las competencias académicas fortalecen los valores institucionales como el orden y la responsabilidad.		
<b>Disciplina</b>				
14	7.143 %	Las competencias desarrolladas fortalecen el análisis lógico y la toma de decisiones estratégicas.		

## ANEXO 3



## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

## JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde	Nombre del instrumento	Autor del Instrumento
ARBULU QUEVEDO RICARDO	DOCENTE ESGE	LISTA DE COTEJO, VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL	CRL EP VILCHEZ, CRL EP COOK
<b>Título de la Investigación:</b> CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN ALUMNOS DEL PROGRAMA DE ALTO MANDO DEL EJÉRCITO, 2024.			

### 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:

Alta concordancia de los criterios e indicadores, lo que refleja un alto valor del instrumento de validación.

### III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

[ **98.50** ]

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
CHORRILLOS, 19 DE AGOSTO DE 2024	43669363		942994182



## JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde	Nombre del instrumento	Autor del Instrumento
VEGA FIGUEROA ENVER	DOCENTE ESGE	LISTA DE COTEJO, VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL	CRL EP VILCHEZ, CRL EP COOK
<b>Título de la Investigación:</b> CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN ALUMNOS DEL PROGRAMA DE ALTO MANDO DEL EJÉRCITO, 2024.			

### 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:

Alta concordancia de los criterios e indicadores, lo que refleja un alto valor del instrumento de validación.

96.50
-------

### III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
CHORRILLOS, 23 DE AGOSTO DE 2024	15738509		977694190

### Validación de instrumentos de la variable cultura organizacional

Los resultados o calificaciones otorgadas por los jueces/expertos se someten a análisis estadísticos para estimar un coeficiente de validación de contenido, para ello se utiliza con frecuencia la prueba V de Aiken (Aiken, 1980), cuya fórmula se muestra en la figura 1.

**Tabla 1**

*Escala de valores y puntaje de calificaciones*

Escala	Rango del puntaje otorgado por los jueces/expertos
1	De 0 a 20
2	De 21 a 40
3	De 41 a 60
4	De 61 a 80
5	De 81 a 100

Nº	CRITERIOS	Experto 1	Experto 2	Experto 3	TOTAL
1	CLARIDAD	5	5	5	15
2	OBJETIVO	5	5	5	15
3	ACTUALIDAD	5	5	5	15
4	ORGANIZACIÓN	5	5	5	15
5	SUFICIENCIA	5	5	5	15
6	INTENCIONALIDAD	5	5	5	15
7	CONSISTENCIA	5	5	5	15
8	COHERENCIA	5	5	5	15
9	METODOLOGÍA	5	5	5	15
10	PERTINENCIA	5	5	5	15

#### **a. Calcular el valor de S**

**S** es la suma de las puntuaciones otorgadas por los expertos, menos la puntuación mínima posible( $n \times 1$ ), donde n es el número de expertos

S1 12

S2 12

S3 12

S4 12

S5 12

S6 12

$$S = \text{Suma de las puntuaciones otorgadas por los expertos} - (n \times 1)$$

S7	12
S8	12
S9	12
S10	12

**b. Aplicar la fórmula del índice de Aiken**

Según Aiken (1980), el índice V es una medida utilizada para evaluar el grado de acuerdo entre expertos sobre la relevancia de los ítems en un instrumento de medición.

"El índice V de Aiken se calcula utilizando la fórmula  $V=S/n(c-1)$ , donde S representa la suma de las puntuaciones menos la puntuación mínima posible" (Aiken, 1980, p. 134).

n = número de expertos

c= número de categorías en la escala

c-1= número de categorías en la escala -1

n = 3

c= 5

c-1= 4

$$V = \frac{S}{n(c-1)}$$

V1= 1.00

V2= 1.00

V3= 1.00

V4= 1.00

V5= 1.00

V6= 1.00

V7= 1.00

V8= 1.00

V9= 1.00

V10= 1.00

**Promedio del Índice Aiken = 1.00**

### c. Interpretación de resultados

**Tabla 2**

*Interpretación del coeficiente*

Rango del coeficiente	Interpretación del nivel
0,00	Pobre (Poor)
0,1-0,20	Leve (Slight)
0,21-0,40	Aceptable (Fair)
0,41-0,60	Moderada (Moderate)
0,61-0,80	Considerable (Substantial)
0,81-1,0	Casi perfecta (Almost perfect)



*Nota.* Se compatibilizan las escalas del formato de juicio de experto de la ESGE (2023) con la escala de Bernal-García et al. (2018) con las siguientes correspondencias: Pobre y leve (deficiente); aceptable (regular); moderada (bueno); considerable (muy bueno); y, Casi perfecta (Excelente), para interpretar el coeficiente de V de Aiken. Fuente: adaptaciones basadas en la fuerza de concordancia de Landis y Koch (1977), tomado de Bernal-García et al. (2018).

***Un valor de 1.00 en el Índice V de Aiken indica un consenso completo entre los expertos sobre la relevancia del instrumento, lo que sugiere una alta validez de contenido (Aiken, 1980, p. 955).***

### d. Decisión final

La conclusión final es que existe un acuerdo perfecto entre los expertos sobre la relevancia del instrumento de evaluación sobre la Cultura Organizacional evaluado. Este resultado indica que todos los expertos han coincidido en otorgar la máxima calificación posible a dicho instrumento, lo que sugiere que es completamente adecuado y pertinente para el propósito del instrumento de medición. Dado este alto nivel de consenso, no se requieren modificaciones adicionales, y se recomienda mantenerlo en su forma actual. Este nivel de acuerdo asegura que el instrumento contribuirá positivamente a la validez de la investigación y su capacidad para medir con precisión el constructo en cuestión.

## JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde	Nombre del instrumento	Autor del Instrumento
ARBULU QUEVEDO RICARDO	DOCENTE ESGE	LISTA DE COTEJO, VARIABLE LIDERAZGO ESTRATÉGICO	CRL EP VILCHEZ, CRL EP COOK
<b>Título de la Investigación:</b> CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN ALUMNOS DEL PROGRAMA DE ALTO MANDO DEL EJÉRCITO, 2024.			

### I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

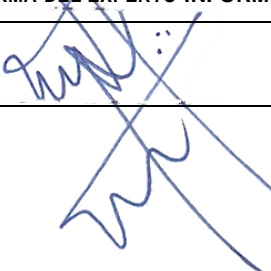
CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE			
		00-20%				21-40%				41-60%				61-80%				81-100%			
		0	6	11	16	21	28	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																			X	
2. OBJETIVO	Está expresado en Capacidades 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:

Alta concordancia de los criterios e indicadores, lo que refleja un alto valor del instrumento de validación.

### III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

98.50

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
CHORRILLOS, 19 DE AGOSTO DE 2024	43669363		942994182

## JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde	Nombre del instrumento	Autor del Instrumento
PEIRANO ARANIBAR JUAN	DOCENTE ESGE	LISTA DE COTEJO, VARIABLE LIDERAZGO ESTRATÉGICO	CRL EP VILCHEZ, CRL EP COOK
<b>Título de la Investigación:</b> CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN ALUMNOS DEL PROGRAMA DE ALTO MANDO DEL EJÉRCITO, 2024.			

### 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:

Alta concordancia de los criterios e indicadores, lo que refleja un alto valor del instrumento de validación.

### III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

<b>97.50</b>
--------------

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
CHORRILLOS, 23 DE AGOSTO DE 2024	43330680		996511407

## JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde	Nombre del instrumento	Autor del Instrumento
VEGA FIGUEROA ENVER	DOCENTE ESGE	LISTA DE COTEJO, VARIABLE LIDERAZGO ESTRATÉGICO	CRL EP VILCHEZ, CRL EP COOK
<b>Título de la Investigación:</b> CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN ALUMNOS DEL PROGRAMA DE ALTO MANDO DEL EJÉRCITO, 2024.			

### 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:

Alta concordancia de los criterios e indicadores, lo que refleja un alto valor del instrumento de validación.

### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

<b>97.00</b>
--------------

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
CHORRILLOS, 23 DE AGOSTO DE 2024	15738509		977694190

### Validación de instrumentos variable liderazgo estratégico

Los resultados o calificaciones otorgadas por los jueces/expertos se someten a análisis estadísticos para estimar un coeficiente de validación de contenido, para ello se utiliza con frecuencia la prueba V de Aiken (Aiken, 1980), cuya fórmula se muestra en la figura 1.

**Tabla 1**

*Escala de valores y puntaje de calificaciones*

Escala	Rango del puntaje otorgado por los jueces/expertos	
1	De 0 a 20	
2	De 21 a 40	

Nº	CRITERIOS	Experto 1	Experto 2	Experto 3	TOTAL
1	CLARIDAD	5	5	5	15
2	OBJETIVO	5	5	5	15
3	ACTUALIDAD	5	5	5	15
4	ORGANIZACIÓN	5	5	5	15
5	SUFICIENCIA	5	5	5	15
6	INTENCIONALIDAD	5	5	5	15
7	CONSISTENCIA	5	5	5	15
8	COHERENCIA	5	5	5	15
9	METODOLOGÍA	5	5	5	15
10	PERTINENCIA	5	5	5	15

#### **a. Calcular el valor de S**

**S** es la suma de las puntuaciones otorgadas por los expertos, menos la puntuación mínima posible( $n \times 1$ ), donde  $n$  es el número de expertos

S1 12

S2 12

S3 12

S4 12

S5 12

S6 12

S7 12

S8 12

S9 12

S10 12

$$S = \text{Suma de las puntuaciones otorgadas por los expertos} - (n \times 1)$$

**b. Aplicar la fórmula del índice de Aiken**

Según Aiken (1980), el índice V es una medida utilizada para evaluar el grado de acuerdo entre expertos sobre la relevancia de los ítems en un instrumento de medición.

"El índice V de Aiken se calcula utilizando la fórmula  $V=S/n(c-1)$ , donde S representa la suma de las puntuaciones menos la puntuación mínima posible" (Aiken, 1980, p. 134).

n = número de expertos

c= número de categorías en la escala

c-1= número de categorías en la escala -1

n = 3

c= 5

c-1= 4

$$V = \frac{S}{n(c-1)}$$

V1= 1.00

V2= 1.00

V3= 1.00

V4= 1.00

V5= 1.00

V6= 1.00

V7= 1.00

V8= 1.00

V9= 1.00

V10= 1.00

**Promedio del Índice Aiken = 1.00**

### c. Interpretación de resultados

**Tabla 2**

*Interpretación del coeficiente*

Rango del coeficiente	Interpretación del nivel
0,00	Pobre (Poor)
0,1-0,20	Leve (Slight)
0,21-0,40	Aceptable (Fair)
0,41-0,60	Moderada (Moderate)
0,61-0,80	Considerable (Substantial)
0,81-1,0	Casi perfecta (Almost perfect) 

*Nota.* Se compatibilizan las escalas del formato de juicio de experto de la ESGE (2023) con la escala de Bernal-García et al. (2018) con las siguientes correspondencias: Pobre y leve (deficiente); aceptable (regular); moderada (bueno); considerable (muy bueno); y, Casi perfecta (Excelente), para interpretar el coeficiente de V de Aiken. Fuente: adaptaciones basadas en la fuerza de concordancia de Landis y Koch (1977), tomado de Bernal-García et al. (2018).

***Un valor de 1.00 en el Índice V de Aiken indica un consenso completo entre los expertos sobre la relevancia del instrumento, lo que sugiere una alta validez de contenido (Aiken, 1980, p. 955).***

### d. Decisión final

La conclusión final es que existe un acuerdo perfecto entre los expertos sobre la relevancia del instrumento de evaluación sobre el Liderazgo Estratégico evaluado, este resultado indica que todos los expertos han coincidido en otorgar la máxima calificación posible a dicho instrumento, lo que sugiere que es completamente adecuado y pertinente para el propósito del instrumento de medición. Dado este alto nivel de consenso, no se requieren modificaciones adicionales, y se recomienda mantenerlo en su forma actual. Este nivel de acuerdo asegura que el instrumento contribuirá positivamente a la validez de la investigación y su capacidad para medir con precisión el constructo en cuestión.

## ANEXO 4



## CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

### Confiabilidad

El coeficiente KR-20 (Kuder-Richardson Formula 20) es una medida de la fiabilidad interna de un instrumento de medición, especialmente utilizada para instrumentos con ítems dicotómicos (es decir, ítems que tienen solo dos posibles respuestas, como verdadero/falso o sí/no). El coeficiente KR-20 evalúa la consistencia interna, es decir, si los ítems del instrumento son coherentes entre sí y miden el mismo constructo

Encuestados	V1 CULTURA ORGANIZACIONAL														TOTAL
	D 1 Artefactos Culturales					D 2 Valores Adoptados				D 3 Suposiciones Básicas Subyacentes					
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	
Caso 1	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	10
Caso 2	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	14
Caso 3	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	12
Caso 4	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	No	No	No	No	No	No	7
Caso 5	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	13
Caso 6	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	14
Caso 7	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	13
Caso 8	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	14
Caso 9	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	14
Caso 10	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	14
Contar	8	10	10	10	10	9	8	10	8	9	8	9	8	8	
p	0.8	1	1	1	1	0.9	0.8	1	0.8	0.9	0.8	0.9	0.8	0.8	
q=(1-p)	0.2	0	0	0	0	0.1	0.2	0	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.2	
p*q	0.16	0	0	0	0	0.09	0.16	0	0.16	0.09	0.16	0.09	0.16	0.16	

Suma pq 1.23

Vt 4.85

**Kr 20 0.8038065**



$$r_{ii} = \frac{n * \sum pq}{n - 1 * Vt}$$


En donde:

$r_{ii}$  = coeficiente de confiabilidad.

$N$  = número de ítems que contiene el instrumento.

$V_t$  = varianza total de la prueba.

$\sum pq$  = sumatoria de la varianza individual de los ítems.

Valor del KR-20	Nivel de Fiabilidad	Interpretación
0.90 - 1.00	Muy alta	El instrumento es altamente fiable. Los ítems son muy consistentes entre sí y miden de manera precisa el constructo.
0.80 - 0.89	Alta 	El instrumento es fiable, con buena consistencia interna. La mayoría de los ítems son consistentes y adecuados.
0.70 - 0.79	Aceptable	Fiabilidad aceptable, pero podría ser mejor. Algunos ítems pueden no ser tan consistentes con el constructo general.
0.60 - 0.69	Baja	La fiabilidad es cuestionable. El instrumento puede requerir revisión y eliminación de ítems problemáticos.
< 0.60	Muy baja	El instrumento no es fiable. Los ítems no son consistentes, y el instrumento probablemente necesita una revisión significativa.

El coeficiente KR-20 de 0.8038065 obtenido para el instrumento que mide la cultura organizacional indica un nivel de fiabilidad alta. Según Francisco Sánchez Espejo (2012), un valor dentro de este rango sugiere que los ítems que evalúan las dimensiones de artefactos culturales, valores adoptados y suposiciones básicas subyacentes son consistentes entre sí y, en conjunto, ofrecen una medida fiable del constructo de la cultura organizacional. Esto significa que las respuestas proporcionadas por los participantes son coherentes a lo largo de los ítems del instrumento, lo que refuerza la confianza en los resultados obtenidos a partir de este cuestionario. En consecuencia, el instrumento puede considerarse adecuado para evaluar la cultura organizacional dentro del contexto estudiado, con pocas o ninguna necesidad de modificación.

**Confiabilidad**

El coeficiente KR-20 (Kuder-Richardson Formula 20) es una medida de la fiabilidad interna de un instrumento de medición, especialmente utilizada para instrumentos con ítems dicotómicos (es decir, ítems que tienen solo dos posibles respuestas, como verdadero/falso o sí/no). El coeficiente KR-20 evalúa la consistencia interna, es decir, si los ítems del instrumento son coherentes entre sí y miden el mismo constructo.


Encuestados	V2 LIDERAZGO ESTRATÉGICO														TOTAL
	D1 Prácticas de Liderazgo Estratégico														
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	contar/ Vt
Caso 1	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	14
Caso 2	No	Si	No	Si	No	Si	Si	No	Si	Si	No	Si	No	No	7
Caso 3	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	13
Caso 4	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	14
Caso 5	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	13
Caso 6	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	13
Caso 7	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	13
Caso 8	No	No	No	No	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	9
Caso 9	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	14
Caso 10	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	14
Contar	8	9	8	9	9	10	9	7	9	9	9	10	9	9	
p	0.8	0.9	0.8	0.9	0.9	1	0.9	0.7	0.9	0.9	0.9	1	0.9	0.9	
q=(1-p)	0.2	0.1	0.2	0.1	0.1	0	0.1	0.3	0.1	0.1	0.1	0	0.1	0.1	
p*q	0.16	0.09	0.16	0.09	0.09	0	0.09	0.21	0.09	0.09	0.09	0	0.09	0.09	

Suma pq 1.34  
 Vt 5.50617284  
**Kr 20 0.81483**



$$r_n = \frac{n}{n-1} \frac{\sum pq}{V_t}$$

En donde:  
 $r_n$  = coeficiente de confiabilidad.  
 $N$  = número de ítems que contiene el instrumento.  
 $V_t$  = varianza total de la prueba.  
 $\sum pq$  = sumatoria de la varianza individual de los ítems.

Valor del KR-20	Nivel de Fiabilidad	Interpretación
0.90 - 1.00	Muy alta	El instrumento es altamente fiable. Los ítems son muy consistentes entre sí y miden de manera precisa el constructo.
0.80 - 0.89	Alta 	El instrumento es fiable, con buena consistencia interna. La mayoría de los ítems son consistentes y adecuados.
0.70 - 0.79	Aceptable	Fiabilidad aceptable, pero podría ser mejor. Algunos ítems pueden no ser tan consistentes con el constructo general.
0.60 - 0.69	Baja	La fiabilidad es cuestionable. El instrumento puede requerir revisión y eliminación de ítems problemáticos.
< 0.60	Muy baja	El instrumento no es fiable. Los ítems no son consistentes, y el instrumento probablemente necesita una revisión significativa.

El coeficiente KR-20 de **0.81483** obtenido para el instrumento que mide el **liderazgo estratégico** indica que el instrumento posee un alto nivel de fiabilidad, según Francisco Sánchez Espejo (2012), un valor en este rango (0.80 - 0.89) sugiere que los ítems que componen la dimensión **práctica de liderazgo estratégico** son consistentes entre sí y, en conjunto, proporcionan una medida fiable del constructo de liderazgo estratégico. Este alto nivel de fiabilidad significa que las respuestas de los participantes son coherentes a lo largo de los ítems del instrumento, lo que refuerza la confianza en los resultados obtenidos y en la validez del instrumento para medir esta dimensión clave del liderazgo. Por lo tanto, el instrumento es adecuado para evaluar las prácticas de liderazgo estratégico en el contexto estudiado, sin necesidad de realizar modificaciones significativas.

## ANEXO 5



## AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Lima, 16 de Julio del 2024

Solicitud N° 001 / JVM / XV PAME /ESGE

Señor           Gral. Brigada  
                  Juan Kenneth VALVERDE VIRHUUEZ  
                  Director de la Escuela Superior de Guerra del Ejército

Asunto       :     Solicita autorización para levantamiento de datos e información.

Ref.           :     a) Reglamento General de Investigación de la ESGE-EPG.  
                  b) Reglamento para la obtención del grado académico de Maestro en Ciencias Militares.

Tengo el Honor de dirigirme a usted, para manifestarle que cumplimiento a los documentos de la referencia, solicito la autorización y facilidades para el levantamiento de datos e información en las instalaciones de la ESGE, afín de realizar el trabajo de campo de la investigación correspondiente a la Tesis denominada: **“Cultura Organizacional y Liderazgo Estratégico en Alumnos del Programa de Alto Mando Del Ejército 2024.”**.

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para expresarle mis sentimientos de consideración y deferente estima personal.

Dios Guarde a Ud.



---

O – 2243318780 – O-  
Jamber VILCHEZ MOGROVEJO  
CRL ARTILLERÍA  
Alumno XV PAME

## ANEXO 6



**BASE DE DATOS (omitido)**

## ANEXO 7



## COMPROMISO ÉTICO

## Declaración de Compromiso Ético

El presente trabajo de investigación titulado: **Cultura Organizacional y Liderazgo Estratégico en Alumnos del Programa de Alto Mando Del Ejército 2024.**

Se ha realizado en estricto apego a la metodología de la investigación y a las normas éticas para investigación, promulgadas 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. Jamber VILCHEZ MOGROVEJO, estudiante de la Maestría en Estrategia y Geopolítica 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.



JAMBER VILCHEZ MOGROVEJO  
DNI 43283308

## Declaración de Compromiso Ético

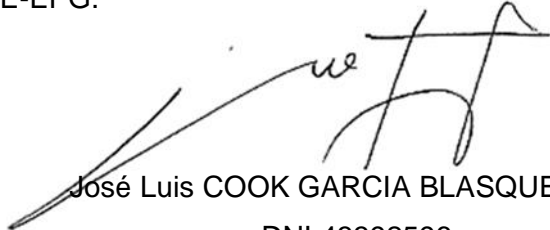
El presente trabajo de investigación titulado: **Cultura Organizacional y Liderazgo Estratégico en Alumnos del Programa de Alto Mando Del Ejército 2024.**

Se ha realizado en estricto apego a la metodología de la investigación y a las normas éticas para investigación promulgadas 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. José Luis COOK GARCIA BLASQUEZ, estudiante de la Maestría en Estrategia y Geopolítica 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.



Handwritten signature of José Luis Cook Garcia Blasquez, consisting of a stylized 'JL' followed by 'CGBL'.

José Luis COOK GARCIA BLASQUEZ

DNI 43392596

## ANEXO 8



## HOJA DE DATOS PERSONALES

## HOJA DE DATOS PERSONALES

**GRADO** : Coronel

**NOMBRES** : Jamber


**APELLIDOS** : Vilchez Mogrovejo

**EMAIL** : [jvilchezm@esge.edu.pe](mailto:jvilchezm@esge.edu.pe)

**DIRECCIÓN** : Av Recavarren 1300, Block C4, Dpto 804, Surquillo

**CELULAR** : 958805735

**FIRMA** :



## HOJA DE DATOS PERSONALES

**GRADO** : Coronel

**NOMBRES** : José Luis

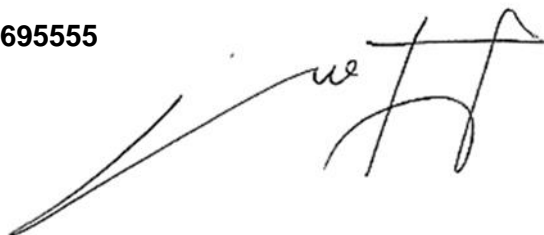
**APELLIDOS** : Cook García Blasquez

**EMAIL** : jcookg@esge.edu.pe

**DIRECCIÓN** : Jirón Torre Tagle 1744 Pueblo Libre

**CELULAR** : 943695555

**FIRMA** :

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'José Luis Cook', written over a horizontal line.

## ANEXO 9



## APOORTE DE LA INVESTIGACIÓN

## **9. Aporte de la investigación (Artículo Académico)**

### **9.1 Título del Aporte**

**“Cultura Organizacional y Liderazgo Estratégico: Propuestas para el Desarrollo de Capacidades en el Ejército del Perú”**

### **9.2 Objetivos del Aporte**

#### **Objetivo General:**

Proponer estrategias prácticas basadas en la cultura organizacional para fortalecer el liderazgo estratégico en el Ejército del Perú.

#### **Objetivos específicos:**

- Identificar las dimensiones culturales que tienen mayor influencia en el liderazgo estratégico.
- Diseñar propuestas concretas para alinear los valores organizacionales con las prácticas de liderazgo.
- Ofrecer un modelo replicable en otras instituciones militares de la región.

### **9.3 Justificación del aporte**

Este aporte surge como respuesta a la necesidad de optimizar el liderazgo estratégico en el contexto militar, reconociendo el papel crucial que desempeña la cultura organizacional en las instituciones jerárquicas. Los resultados de la investigación evidencian que los artefactos culturales son la dimensión más influyente en el liderazgo estratégico, mientras que los valores adoptados y las suposiciones básicas requieren estrategias específicas para maximizar su impacto.

El aporte propuesto es relevante porque no solo responde a los desafíos actuales del Ejército del Perú, sino que también ofrece una perspectiva práctica y replicable para otras organizaciones militares. Este trabajo contribuye al fortalecimiento de capacidades estratégicas y al desarrollo de una cultura organizacional alineada con los objetivos institucionales.

## ANEXO 10



**CD CONTENIENDO LA TESIS**



## ANEXO 11



## REPORTE SIMILITUD DE TURNITIN




## 13% 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

- 11%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 10%  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.