



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

**VRIN** | VICERRECTORADO  
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL PARA LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL PERSONAL  
MILITAR DEL EJÉRCITO DEL PERÚ - PRIMERA DIVISIÓN - 32  
BRIGADA DE INFANTERÍA DE TRUJILLO – LA LIBERTAD

Línea de investigación:

Desarrollo Empresarial

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración  
con mención en Administración de Empresas

Autor:

Asmat Mayaute, Ruddy Stiv

Asesora:

Reyna Dávila, Silvia  
(ORCID: 0000-0002-1844-0122)

Jurado:

Picón Chávez, Hernán  
Palomino Nieto, Edgardo  
Aguirre Castro, Carmen Judith

Lima- Perú  
2022

## **Dedicatoria**

Esta tesis la dedico, en primer lugar, al Señor de los Ejércitos, quien siempre ilumina mi camino para continuar adelante por las sendas del bien, dándome fortaleza para superar los obstáculos encontrados.

A mi familia, mi señor padre y mi querida esposa, quien siempre serán mi apoyo incondicional y mi máximo aliento en los momentos difíciles; a mis hijos, quienes son mi mayor fuente de inspiración para las largas jornadas de estudio, trabajo y mi más grande motivación para poder seguir logrando los objetivos trazados.

## **Agradecimiento**

A mi Institución, Ejército del Perú por brindarme la oportunidad de titularme como Licenciado en Administración y a los docentes de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional Federico Villarreal, por una actitud de profesionalismo.

## Índice

Caratula .....	01
Dedicatoria .....	02
Agradecimiento .....	03
Indice .....	04
Resumen .....	06
Abstract .....	07
<b>I. Introducción .....</b>	<b>08</b>
1.1 Descripción y formalización del problema .....	09
1.1.1 Descripción del Problema .....	09
1.1.2 Formalización del Problema .....	11
1.2 Antecedentes .....	12
1.3 Objetivos .....	17
1.3.1 Objetivo General .....	17
1.3.2 Objetivos Específicos .....	17
1.4 Justificación .....	18
1.5 Hipótesis .....	19
1.5.1 Hipótesis General .....	19
1.5.2 Hipótesis Específicas .....	19
<b>II. Marco teórico .....</b>	<b>20</b>
2.1 Bases teóricas sobre la investigación.....	20
2.1.1 Definición de Liderazgo .....	20
2.1.2 Clases de líderes .....	20
2.1.3 Implicancias del liderazgo en la gestión directiva .....	24
2.1.4 Organización y clima interno .....	26
2.1.5 La organización y su entorno .....	27
2.1.6 Tipos de Gerentes .....	29

2.1.7	Clases de Gerentes .....	32
2.1.8	Dirección y Liderazgo .....	33
2.1.9	Cómo motivar a los colaboradores .....	35
2.1.10	Definiciones de términos .....	40
2.1.11	Otros contenidos dirigidos a fundamentar la organización .....	43
2.1.11.1	Funciones del Ejército .....	43
2.1.11.2	Ámbito de Competencia .....	43
2.1.11.3	Estructura Organizacional del Ejército del Perú .....	46
2.1.11.4	Órganos de Línea del Ejército del Perú .....	47
III.	Método .....	53
3.1	Tipo de investigación .....	53
3.2	Ámbito temporal y espacial .....	53
3.3	Variables .....	53
3.4	Población y muestra .....	54
3.5	Instrumentos .....	56
3.6	Procedimientos .....	56
3.7	Análisis de datos .....	57
IV.	Resultados .....	58
V.	Discusión de resultados .....	80
VI.	Conclusiones .....	84
VII.	Recomendaciones .....	86
VIII.	Referencias .....	87
IX.	Anexos .....	89
-	Matriz de consistencia .....	90
-	Modelo de encuesta .....	91

## Resumen

El objetivo de la investigación, es analizar la influencia del liderazgo en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar del Ejército del Perú de la Primera División de la 32° Brigada de Infantería de Trujillo – La Libertad. Asimismo, se plantea los problemas general y específicos, que consiste en cómo influye el liderazgo en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar. La investigación se realiza en la Región de Trujillo, con respecto a la 32° Brigada de Infantería de Trujillo – La Libertad, un nivel regional, se utiliza el método de investigación cuantitativa y el tipo descriptiva y su diseño no experimental, la población consta de 105 personal militar y la muestra se considera el Censo equivalente a 105 personal militar y la técnica de recolección de datos es la Encuesta. Se procesa los resultados de los cuatro aspectos del cuestionario y se obtiene lo siguiente: El resultado del promedio total de los 4 aspectos, los encuestados contestaron con mayor aprobación la opción N° 1: Totalmente de acuerdo con 63% y seguidamente la opción N° 2: De acuerdo con el 35%. Significando que el liderazgo influye en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar del Ejército del Perú – 1ra. División – 32° Brigada de Infantería de Trujillo – La Libertad.

*Palabras claves:* Liderazgo, desarrollo organizacional, eficiencia, eficacia.

## **Abstract**

The objective of the research is to analyze the influence of leadership in organizational development for the efficiency and effectiveness of military personnel of the Peruvian Army of the First Division of the 32nd Infantry Brigade of Trujillo - La Libertad. Likewise, the general and specific problems are raised, which consists of how leadership influences organizational development for the efficiency and effectiveness of military personnel. The research is carried out in the Region of Trujillo, with respect to the 32 Infantry Brigade of Trujillo - La Libertad, a regional level, the quantitative research method and the descriptive type and its non-experimental design are used, the population consists of 105 military personnel and the sample is considered the Census equivalent to 105 military personnel and the data collection technique is the Survey. The results of the four aspects of the questionnaire are processed and the following is obtained: The result of the total average of the 4 aspects, the respondents answered option No. 1 with greater approval: Totally agree with 63% and then option No. 2: According to 35%. Meaning that leadership influences organizational development for the efficiency and effectiveness of military personnel of the Peruvian Army - 1st. Division – 32° Trujillo Infantry Brigade – La Libertad.

*Keywords:* Leadership, organizational development, efficiency, effectiveness.

## I. Introducción

El estudio de investigación titulada “Influencia del liderazgo en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar del Ejército del Perú - Primera División – 32° Brigada de Infantería de Trujillo – La Libertad”, para su mayor comprensión y entendimiento, ha sido organizado de la siguiente manera:

I, apartado donde se describe la realidad problemática del estudio sobre la problemática planteada en el contexto de la Primera División del Ejército del Perú, específicamente, en la 32° Brigada de Infantería, situado en la ciudad de Trujillo, Región La Libertad. En este capítulo se plantea el problema, el objetivo y se finaliza con la proposición de la justificación y limitación.

II, en esta sección se formula el marco teórico en relación a las dos variables de estudio. Del mismo modo, se conceptualiza las funciones del Ejército del Perú y su esquema organizacional. A continuación, se plantea las hipótesis generales y específicas, sus variables y la operacionalización de las variables.

III, en este acápite del trabajo, se detalla la metodología empleada en el desarrollo de la investigación, tales como: el ámbito, tipo, nivel, método, población, muestra, técnica, instrumento, procesamiento y análisis de datos del estudio.

IV, en este apartado se presentan los resultados, así como se presenta la discusión del estudio.

Finalmente, se puntualiza las conclusiones, las recomendaciones, las referencias y anexos que se halla comprendido por la matriz de consistencia y el formato de la encuesta.

## **1.1. Descripción y formulación del problema**

### ***1.1.1. Descripción del Problema***

El 01 de enero de 1985, fue activada la 32 Brigada de Infantería integrante de la Primera División del Ejército del Perú, a través del dispositivo legal D.S. 007-84-GV-DIPLANO.

El Estado peruano como consecuencia de la inseguridad ciudadana producida por el terrorismo, consideró oportuna tomar la decisión de activar las 32° DIR con base en Pimentel, en este sentido, es nombrado el Gral. Brig. Nicolás Hermosas Ríos, como primer Comandante General de la 32° División de Infantería.

Con el objetivo de promover el espíritu patriótico y devoción a nuestros símbolos patrióticos por la población en general se invitó a las instituciones públicas y privadas, instituciones educativas, institutos superiores, universidades, la gobernación y la Municipalidad de La Libertad a participar de las ceremonias dominicales en la Plaza de Armas de la ciudad de Trujillo.

En relación al liderazgo, desde un enfoque objetivo, nos señala que el liderazgo se establece no una posición en la escala jerárquica, sino, por la ascendencia que tiene sobre los subordinados.

El liderazgo hace referencia a creencias, valores compartidos, emociones y compromiso. Esta es una misión de liderazgo mucho más fluida que la perspectiva administrativa. El problema no es que el líder de élite sea elegido por la pirámide jerárquica, es decir, es una dádiva excesiva de algunas personas por su posición jerárquica en la organización, sino que emana del consentimiento de los subordinados. Ser líder es una cosa, ser autoridad es otra perspectiva, aunque lo ideal sería que ambos confluyan.

La historia de la humanidad da fe de la existencia histórica de los líderes, cada uno con similitudes características. Teniendo como visión el futuro, cabe preguntar si este nuevo siglo exigirá nuevas características a los líderes de la actualidad.

En la actualidad, si hay algo que podría afectar a los futuros líderes es la abundancia de información y el acceso simultáneo a ella a través de todos los niveles de mando en tiempo real. La abundancia de información facilitará la mezcla de verdades y mentiras. En este contexto, las situaciones cambian más rápidamente, lo que significa que la velocidad a la que se toman las decisiones también cambiará. Del mismo modo, la información en tiempo real puede reducir la pirámide jerárquica.

Problemas emergentes y perspectivas que estudian el impacto del liderazgo en el desarrollo organizacional en la eficacia y eficiencia de los oficiales militares peruanos, son:

- A. Contar con cualidades de inteligencia y del temperamento y que dichos factores deben adecuarse de forma armónica.
- B. Contar con líderes en situaciones de peligro, la que deben dirigir para salvaguardar a la comunidad, supervivir, practicando la camaradería y espíritu de cuerpo.
- C. Contar con una adecuada capacidad para procesar ágilmente un conjunto de datos.
- D. Apoyar la soledad del mando del líder, que en innumerables situaciones elige decisiones que van contra la lógica o contra el pensamiento de la mayoría de sus asesores.
- E. Preservar la confianza absoluta de los subalternos, porque cada uno de ellos tendrá los componentes de la decisión al alcance y por tanto, consciente o

inconsciente, generar su propia valoración, que muchas veces no concordará con la de su líder.

- F. Dos fantasmas se acrecentarán: la desconfianza y la duda.
- G. El líder requiere de fortalecer su personalidad y adecuarse a los cambios imprevistos y no previstos.
- H. Promover la iniciativa de los subalternos, en este sentido, el líder deberá dirigirla, encabezarla y controlarla.
- I. Se necesita de transportes móviles, en caso de concurrencia de desastres que se desarrollen en la región norte del país.
- J. Se necesita de un conjunto de nuevas tecnologías de combate y la formación y preparación continua.

### ***1.1.2. Formulación del Problema***

#### **1.1.2.1. Problema General**

¿Cómo influye el liderazgo en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar del Ejército del Perú – Primera División – 32° Brigada Infantería de Trujillo – La Libertad?

#### **1.1.2.2. Problemas Específicos**

- A. ¿Qué influencia tiene el liderazgo en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar del Ejército del Perú – Primera División – 32° Brigada Infantería de Trujillo – La Libertad?

- B. ¿Qué acciones utilizaría para promover la influencia del liderazgo en el desarrollo organizacional del personal militar del Ejército del Perú – Primera División – 32° Brigada Infantería de Trujillo – La Libertad?
- C. ¿Qué cualidades requeriría el líder para que influya en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar del Ejército del Perú – Primera División – 32° Brigada Infantería de Trujillo – La Libertad?

## **1.2. Antecedentes.**

Thomas (2004), señala en su investigación que un estudio desarrollado por el Dr. Shay, docente de la universidad de Harvard, en el área Médica señala que la cohesión, el liderazgo y el entrenamiento desarrollan una tarea victoriosa. Sobre la cohesión señala que se trata de la confianza mutua, a los que los militares hacen referencia como vínculos de camaradería. Esto produce y genera un espíritu de cuerpo y eso se alcanza en los destacamentos donde sus elementos tienen estancia continua. La confianza mutua determina encarar la indecisión y los peligros existentes en las guerras. Sobre el entrenamiento, la misma investigación resalta que hacerlo en grupos permanentes produce la tan deseada cohesión. El estudio de investigación demostrará que el llamado liderazgo cognitivo es más aplicable a la buena administración que al liderazgo de hombres cuyo mayor riesgo es perder su propia vida. El tipo de liderazgo que requiere el Ejército supera en mucho el tipo de liderazgo cognitivo.

Maisonnave (1964) afirmó que el papel del individuo al tocar el tema de ascendencia y liderazgo, y explicar mejor sobre autoridad y el prestigio, el autor hizo una investigación empírica sobre el tema de liderazgo. En este estudio llega a la conclusión, que las funciones del líder son particulares de cada contexto, pero que el gran jefe combinará dentro de sus

poderes la atracción emocional (simpatía y aura) y la promoción de su función, con base en su destreza técnica. Pero allí se debate métodos de liderazgo, donde se concluye que es más beneficioso el liderazgo democrático que el liderazgo autoritario. En este sentido debo señalar que los aspectos que se consideran beneficiosos en este artículo, como favorable en el liderazgo democrático nada tienen que ver con aspectos que se enseñan hoy en día como la dirección de equipos principios de buen gobierno: llegar a consensos, discutir libremente los temas, división del trabajo elegido por el grupo, líderes participantes.

Howard y Paret (1999), interpretan el Libro de Von Clausewitz cuyo título es “De los ángeles Guerra” y hace referencia específicamente al líder o al comandante. “Decía que technology precisa tener dotes de inteligencia y de carácter y que tales componentes debían vincularse de manera armónica. También se necesita tener valor ante el peligro personal y ante las responsabilidades, manifestando que el valor ante el peligro technology es una combinación de indiferencia ante el peligro y ciertas valoraciones positivas, como la ambición o el entusiasmo. En este punto, es importante analizar una palabra que normalmente no es tomado en cuenta: entusiasmo. En este sentido, existen señales que el liderazgo implica, cualidades que no son obtenidas, que son un don, puesto que etimológicamente entusiasmo significa "inspiración divina, Dios dentro de uno".

Clausewitz (s.f.) habla ampliamente sobre las fuerzas de la inteligencia. Numera como factores un juicio sensato y perspicaz y una sabiduría ejercitada en manifestar la realidad. Concluye que un juicio intuitivo y veloz y la decisión, son muchísimo más necesarios que un enorme poder de meditación. Plantea que el líder debería tener «un sentido de unidad y una capacidad de juicio altas al nivel de perspectiva prodigiosa que recoge y desecha de forma fácil una cantidad enorme de eventualidades remotas, que una mente ordinaria identificaría solo trabajosamente y agotándose en esta tarea. De esta forma obtiene una capacidad de

identificar velozmente una verdad que el raciocinio comúnmente pasaría por elevado o descubriría solo luego de mucho análisis o meditación. Aquí Clausewitz resalta propiedades únicas de las guerras: La niebla - la incertidumbre – y la fricción o rozamiento.

Campoverde (2012) plantea que “el Desarrollo Organizacional intenta implantar, entre los participantes en una institución, una reacción de la mente de cambio hacia algo mejor con el ánimo de evadir encrucijadas y la construcción de situaciones de incertidumbre. Muchas organizaciones conforman el 30% de su potencial; pero el 70% está en creencias erróneas que, cambiadas, producen resultados muy exitosos. Alcanzar cooperación es una contribución del Desarrollo Organizacional que abre modalidades a la ejecución humanista del sujeto por medio de la conjugación de sus habilidades y capacidades con los objetivos propios de la organización. Desarrollo Organizacional es, puesto que, una religión no dogmática, sino más bien filosófica, por la que conceptuamos que la participación no solo es la mejor sino la exclusiva forma de saciar la necesidad social del conjunto, llámese organización, nosocomio, régimen, universidad, banco o municipalidad, y por qué no decirlo, territorio. La cooperación se hace, se amplía y se consagra; detrás de ella vienen diversos beneficios de costo incalculable”.

Del mismo modo, señala que Rensis Likert ahondó un análisis en este sentido, respaldándose en un estudio de veinte años, realizada en el Instituto de Averiguación Social, entidad que forma parte de la Universidad de Michigan. Likert se apasionó por llevar adelante el liderazgo participativo como nuevo símbolo de administración, para incrementar la efectividad, productividad y mejor actuación de la dirección en la organización.

Interesados en la investigación de lo cual Likert había hallado, cuyo tema se puede aprender en su obra “El factor humano en la compañía”. De acuerdo a su dirección y valoración, nos planteamos encaminar a la práctica una investigación y valorar el tipo y efectos de liderazgo en una definida organización, diagnosticar su orientación y, con los

resultados que se obtuvieran, examinar si tenía que ver con un liderazgo influyente de tipo individualista para, si tal fuera, sugerir a la Dirección de esa organización un cambio por el tipo corporativo con el propósito de robustecer y mejorar su administración. Decidimos utilizar el mismo comienzo que Likert promueve, empero según modelos de cambio creados por nosotros mismos a la luz de nuestra propia vivencia.

Los preceptos de Likert sobre liderazgo, adaptado a nuestro contexto, es el siguiente:

El liderazgo y otros procesos de la organización tienen que ser tales que aseguren una posibilidad máxima de que en cada una de las colaboraciones, en cada una de las colaboraciones del interior de la organización, cada integrante, a la luz de sus condiciones individuales y capacidad profesional, valores, anhelos y esperanzas, entienda que la vivencia es de apoyo y la estime como algo constructivo que logre ayudar a conservar su sentido de vida e trascendencia propia.

En otro sentido, explica, la situación de la organización ANDINASA S.A.: Tuve la posibilidad de brindar mi asesoría en esta organización una vez que culminaba de escribir los primeros pergaminos para este libro. Decidí integrar en mi obra el relato de las vivencias aquí conseguidas, puesto que me parecen bastante ilustrativas y beneficiosas para llenar las recientes expectativas de las gerencias empresariales que, de una u otra forma, permanecen pensando, o se encuentran en el trance de conseguir una coherencia en la cual precisamente habrá de funcionar el liderazgo participativo, mejor dicho de acción corporativa que multiplica y eleva los niveles de los resultados.

ANDINASA S.A. es una empresa con quince años de vivencia que labora a escala nacional en 6 regiones de la costa y que ha iniciado su extensión hacia el área andina. Cuenta alrededor de con 1700 trabajadores de todos los niveles. Su base en Lima aglomera a 250 personas, más o menos. Esta empresa se dedica a la construcción y repartición de un producto enlatado de un alto nivel de calidad gracias al empleo de tecnología de punta, a su vivencia y

al fomento de desarrollo que continuamente la caracterizaron. La extensión hacia el mercado andino no se basa en exportación del producto sino en la exportación de su tecnología, mejor dicho que se trata más bien de un plan para transferir tecnología a otras organizaciones de menor desarrollo con el objeto de llevar a cabo su incremento.

Campo (2012), plantea que “Las distinciones de un liderazgo constante son visibles y manejan la conducta colectiva. En este sentido, comparto el resumen de un pequeño análisis que empecé en el 2005 y que culminé el 25 de abril del 2012:

**A. *Los dirigentes poseen sentido de dirección.*** Los dirigentes siguen una dirección; ello desea mencionar la existencia de una perspectiva, algo por conseguir, algo que los entusiasma. Ellos indican un camino que después se convierte en camino hacia un objetivo para los otros. El sentido de dirección de los dirigentes se halla argumentado en el logro de alcanzar un objetivo, en otras palabras, a preocupaciones, que son estímulos de hacer algo bien hecho. El sentido de dirección transmite estabilidad a los otros teniendo presente que en toda compañía hace falta ocupaciones particulares en un entorno del objetivo general de la organización. Alguien debería ofrecer un sentido de dirección.

**B. *Se preocupan por el desarrollo humano.*** Los dirigentes permanentemente se hallan convencidos de que los individuos son los componentes más importantes que poseen en su organización y de que esta hace los emprendimientos por medio de esas; sin los individuos los recursos materiales y financieros no valen nada. Los dirigentes saben tratar a las personas, saben que poseen ideas, sentimientos, anhelos de prosperar, que piensan por sí mismas, que aspiran participar en las mejoras.

**C. Crean oportunidades.** La oportunidad no existe, la oportunidad es punto de la observación, que paralelamente es la acción de analizar atentamente algo. La observación posibilita advertir la conducta de algo o de alguien; producto de esta observación aflora la ocasión que significa oportunidad, instante propicio para lograr algo, un lugar para actuar que se convierte en causa de algo nuevo que elimina un inconveniente. Los líderes son observadores, dicho elemento es su enorme virtud.

**D. Son integracionistas.** El líder vive fortaleciendo unidades, miembros de conjuntos, busca vincular preferencias para conformar consensos. Continuamente busca la cohesión cultural. Busca la adhesión organizacional por medio de los equipos de individuos y como resultado de esa colaboración se evitan conflictos, descienden las desavenencias y se aumentan las decisiones eficaces.”

### **1.3. Objetivos.**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Analizar la influencia del liderazgo en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar del Ejército del Perú – Primera División – 32 Brigada Infantería de Trujillo – La Libertad.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a) Determinar la influencia del liderazgo en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar del Ejército del Perú – Primera División – 32° Brigada Infantería de Trujillo – La Libertad

- b) Determinar las acciones que utilizaría para promover la influencia del liderazgo en el desarrollo organizacional del personal militar del Ejército del Perú – Primera División – 32° Brigada Infantería de Trujillo – La Libertad.
- c) Determinar las cualidades que requeriría el líder para que influya en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar del Ejército del Perú – Primera División – 32° Brigada Infantería de Trujillo – La Libertad.

#### **1.4. Justificación**

La presente tesis titulada “Influencia del liderazgo en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar de Oficiales del Ejército del Perú - Primera División - 32 Brigada de Infantería de Trujillo – La Libertad”, se justifica por las siguientes consideraciones:

En consideración de la Ley Ejército del Perú – D.L. N° 1137, el personal militar de oficiales del 32 Brigada de Infantería, con eficiencia y eficacia va a:

- Participar en el desarrollo social y económico dentro de su ámbito.
- Apoyar ante las emergencias de inundación, destrozos, huaycos.
- Recepcionar y repartición de ayuda humanitaria y donaciones que llegaron a Trujillo hasta los almacenes del Comando Operacional de Emergencia Regional (COER).
- Conformar equipos de reacción inmediata contra los desastres.
- Brindar servicios de calidad a la comunidad.
- Mejorar las relaciones humanas del personal militar con conocimientos de sus obligaciones y responsabilidad.
- El personal militar cumplirá la Constitución Política del Perú las leyes, y sus normas internas.

## **1.5. Hipótesis.**

### ***1.5.1. Hipótesis General***

La influencia del liderazgo se relaciona con el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar del Ejército del Perú – Primera División – 32° Brig – Inf de Trujillo – La Libertad.

### ***1.5.2. Hipótesis Específicas.***

- a) Los efectos del liderazgo determina la influencia del liderazgo en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar del Ejército del Perú – Primera División – 32° Brig – Inf de Trujillo – La Libertad.
- b) La ejecución de acciones determina la influencia del liderazgo en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar del Ejército del Perú – Primera División – 32° Brig – Inf de Trujillo – La Libertad.
- c) El requerimiento de las cualidades del líder influye en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar del Ejército del Perú – Primera División – 32° Brig – Inf de Trujillo – La Libertad.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Bases teóricas sobre el tema de investigación.

#### 2.1.1. *Definición de Liderazgo*

Stoner et al. (2008) definen al liderazgo “como el proceso de guiar las ocupaciones laborales de los miembros de un conjunto y de influir en ellas”.

Campoverde (2012) precisa al liderazgo como: La función de guiar a un conjunto, y la incidencia del líder que ayuda de forma decidida y positiva al logro de las metas del conjunto y las propiedades que distinguen al líder son la superioridad moral, la empatía, la personalidad ejemplar, y competencias y capacidades para planificar visiones.

#### 2.1.2. *Clases de líderes*

Existen diversas clases de líderes de acuerdo a su origen y procedencia del poder que ejercen, el carisma que poseen, el estilo de dirección que conservan.

A. **Hay líderes sanos y líderes enfermos.** No hay que creer que todos los líderes son personas inteligentes, equilibradas, sensibles. También existen tipos de líderes que no tienen estas virtudes. Cada líder tienen los partidarios que se merecen. Un grupo de locos seguirá, como es lógico, a un líder loco y a la inversa.

**Tabla 1***Clases de líderes*

Clases de líderes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes sanos</li> <li>• Líderes enfermos</li> <li>• Líderes formales</li> <li>• Líderes informales</li> <li>• Líderes funcionales</li> <li>• Líderes situacionales</li> <li>• Líderes transaccionales</li> <li>• Líderes transformadores</li> <li>• Líderes carismáticos</li> <li>• Líderes no carismáticos</li> <li>• Líderes coercitivos/autocráticos</li> <li>• Líderes imitativos</li> <li>• Líderes capacitadores</li> <li>• Líderes orientativos</li> <li>• Líderes participativos</li> <li>• Líderes afiliativos</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

**B) *Hay los líderes formales***, que son aquellos cuyo poder nacer del mayor grado directivo; son los líderes que alcanzan el poder jerárquico encargado que les da la composición organizacional. Su incidencia sobre sus subalternos radica en la autoridad funcional que le ofrece su cargo y son los individuos que comúnmente conocemos con la designación de “jefes”.

- C) *Los dirigentes informales*, son aquellos cuyo poder nace de los subalternos, poseen el carisma conveniente para poseer simpatizantes sin necesidad de recurrir a su autoridad jerárquica y lo elaboran con base a su autoridad técnica o personal. Parece lógico manifestar que el líder idóneo es el que tiene el liderazgo formal y el informal, o sea, que también de tener la autoridad jerárquica tiene además la autoridad personal de sus seguidores.
- D) *Los dirigentes situacionales*, son aquellos líderes que tienen la capacidad de ofrecer satisfacción a un conjunto de seguidores en un momento específico. Esta clase de líder es «alguien» que con las cualidades exactas sabe captar las solicitudes del conjunto y, tras ser aceptado por sus subalternos, compromete el desafío de saciar las necesidades de sus subalternos. Una vez alcanzado la finalidad postulada, esta clase de líder se inclina a desaparecer. Los líderes funcionales son los que desarrollan una función o una tarea profesional encargada por la dirección.
- E) *Además tenemos la posibilidad de contemplar a los dirigentes conforme el tipo de carisma que tienen*. Continuamente se ha señalado la necesidad o conveniencia de que los líderes posean «carisma». Puesto que bien, acorde a este rasgo tenemos la posibilidad de diferenciar a los dirigentes carismáticos negativos, que se singularizan por su predominación negativa sobre sus seguidores, y de esta forma poseemos, ejemplificando, a Hitler, Stalin, Bin Laden, Jomeini...; a los líderes carismáticos positivos, que se caracterizan por su predominación positiva, tales como fueron Martin Luther King, Gandhi, Mándela, Juan XXIII, Kennedy..., y a los líderes no carismáticos, que sin tener dicha energía o «empatía personal» son capaces de arrastrar a un enorme conjunto de seguidores, logran acumular una gigantesca proporción de adeptos

a su causa con base a su «buen hacer» y a la función de ganarse, con el lapso del tiempo, la confianza de muchas personas. En este conjunto de líderes tenemos la posibilidad de integrar a Lincoln y Adenauer.

**F) *Los líderes transaccionales***, son aquellos que llevan el empeño de sus seguidores hacia el logro de los objetivos propuestos. Laboran al interior de la cultura organizacional, implantan si es necesario, se desarrollan en el corto tiempo y motivan sobre la base de premios y castigos. Por otro lado,, los líderes transformadores son aquellos que buscan alcanzar metas superiores a las inicialmente acordadas. Son individuos que transforman, crean y sobre todo «cambian»; para ello persuaden, son arriesgados y admiten riesgos y viven más en el largo plazo.

En la actualidad, existen un conjunto de estilos de liderazgo que se desarrollan y emplean con mayor continuidad, las cuales responden a la siguiente clasificación:

- A. *Líderes coercitivos o autocráticos***. Se fundamentan en «haz lo que te digo». Reclaman obediencia inmediata y están muy encaminados al logro de los objetivos.
- B. *Líderes imitativos***. Su frase es «haz como yo». Lideran con el ejemplo, conceptualizan objetivos ambiciosos y demuestran un alto nivel de exigencia.
- C. *Líderes capacitadores***. Su frase es «¡inténtalo!». Son líderes idóneas en el desempeño de sus subalternos.
- D. *Líderes orientativos***. Su lema es «ven conmigo». Identifican objetivos y estimulan a los subalternos a involucrarse con una tarea atractiva.

**E. Líderes participativos.** Su frase es «¿qué opinas?». Conciben consenso a través de la participación y establecen responsabilidades e participación.

**F. Líderes afiliativos.** Para ellos la frase es «las personas primero». Se preocupan por cultivar armonía y promueven las buenas relaciones entre sus seguidores.

### **2.1.3. Implicancias del liderazgo en la gestión directiva**

Campoverde (2012) afirma que “el liderazgo en una organización implica directamente en el desempeño de la gestión, los resultados, las relaciones, el espíritu de equipo, la coordinación e integración de planes, las relaciones directas para el logro de las metas con acciones extraordinarias”.

El liderazgo ha sido y seguirá siendo objeto de una larga y detallada investigación. El liderazgo es el factor más importante para lograr resultados y el comportamiento de una organización depende de cómo se ejerza, como un todo. Se puede aprender el liderazgo: es una noción que se aprende en el desarrollo organizacional.

Es bien sabido que la motivación de cada persona los ubica en un área particular para demostrar un liderazgo individualista o corporativo. Según nuestra experiencia, los líderes que han sido capacitados en trabajo grupal durante al menos 6 días en un laboratorio de desarrollo organizacional experimentado no solo obtuvieron una nueva imagen de sí mismos, sino que también mejoraron sus habilidades de liderazgo y están en una mejor posición en relación de aquellos que ignoran lo que es un grupo en el sentido preciso de la palabra. Del mismo modo, el primero puede hacer coincidir los objetivos personales con los objetivos de la organización más que el segundo. No puedes aprender si no experimentas. Los experimentos son un valor en el desarrollo organizacional. En otras palabras, el concepto de liderazgo solidario entre superiores y subordinados con una visión de grupo organizado es exactamente

lo opuesto al enfoque de verlos como simples relaciones de apoyo entre individuos. Cuanto más dictatorial resulta ser un líder, más apoyo se puede brindar entre individuos aislados. Por otro lado, los gerentes de liderazgo participativo lo encuentran más cercano a establecer apoyo entre grupos y más efectivo y beneficioso. Pero eso no es todo. Además, la tendencia del dictador es a frenar las relaciones interpersonales, el intercambio de creencias, libertades, perspectivas, etc. Los gerentes participativos son más activos en la promoción de estas condiciones de liderazgo.

Por otro lado, las empresas que quieren satisfacer las necesidades y motivaciones de sus empleados saben cómo triunfar y cómo avanzar. Con el éxito financiero, puede probar muchas opciones para satisfacer sus necesidades internas, pero no podrá lograrlas a menos que logre la posición situacional correcta. Esto depende del liderazgo de la alta dirección. Dependiendo de si el liderazgo es negativo o positivo, una respuesta directa dentro de la organización amerita estos liderazgos extremos.

Antes de enunciar una experimento de cambio previsto por mi apoyo en la estructura de la Dirección de cierta organización, podemos concurrir a la proposición de que el liderazgo participativo se interpreta bajo los siguientes conceptos:

- a) Motivación de los junta de la Alta Dirección orientada a lo corporativo en animosidad a lo individual. La organización corporativa llega mejor a sus clientes y crea seguidores.
- b) Capacidad de laborar en grupos para multiplicar resultados.
- c) El trabajo entre grupos pesa más que el trabajo individual. La primera es la organización inteligente; la segunda es la organización que no se oye a sí misma.
- d) Acuerdo de aspiraciones del grupo, que es un efectivo proceso a la innovación.

#### **2.1.4. Organización y clima interno.**

Los intereses personales subdividen los intereses de grupos y organizaciones.

El nivel cultural de los integrantes de este grupo les hizo pensar que tenían prohibido enfrentar esta dificultad. Solo se les permitió sentirlo, pero no podían descartarlo. Todo el mundo lo siente y lo ve, pero muchas veces les falta la capacidad para confrontarlos y madurar y lidiar con ellos, por lo que los conflictos muchas veces se ocultan. También se debe a que deja atrás la estructura societaria y la velocidad de comunicación entre ambos, cuya relación determina el ambiente interno. Cuando hablamos del clima interno de una organización, nos referimos al ambiente que la rige, la posición de cada persona con respecto a la organización, el trabajo que realiza, el territorio o dirección que sigue. Cientos de correos electrónicos se malinterpretan todos los días, contaminando el clima. La posición que existe es la actitud mental y emocional que cada persona tiene en relación con el mundo que le rodea, y en muchos casos esta tensión emocional fluye hacia el puesto, lo que lleva al cambio y la ira, la confusión y el rechazo aumentan. Por ejemplo, la gerencia puede pensar que lo está haciendo bien, pero el equipo puede pensar de manera diferente. Mientras tanto, en este contexto, para el área de las ventas son buenas y para el área de los créditos son malos. Y no hay tiempo para entender lo que está pasando. Aumenta el malestar.

Para mejorar la cultura de una organización, el Análisis Transaccional enseña a todos cómo mejorar su comportamiento: cómo controlar su vida emocional, las causas del 90% de los conflictos dentro de una organización y cómo hacerlo y dará una respuesta desde la perspectiva de desarrollo organizacional. Estamos acostumbrados a una vida insatisfecha.

En una organización, todos son un mundo particularmente complejo. Uno es diferente del otro. Todos tienen metas y sentimientos personales, pero no siempre son tomados en cuenta o combinados adecuadamente con las necesidades de la organización por parte de los mismos interesados.

Dentro de una organización, es fácil observar cómo las personas cambian repentinamente e inesperadamente su comportamiento, lo que genera conflictos. El análisis transaccional hace que sea más fácil y preciso interpretar los cambios de comportamiento y resolver conflictos con mayor habilidad y facilidad que el pasado.

### ***2.1.5. La organización y su entorno.***

Todas las organizaciones de un país tienen el mismo perfil de país. El entorno es único. Para aquellos que se conectan y exportan a múltiples países, sus contornos reorganizarán el mundo.

El Perú en su conjunto tiene como contorno al mundo entero. Si se viviera en 1900 sin un sistema de comunicación moderno, podría pensar en América Latina como el contorno de Perú, pero aun así podría parecer una exageración.

Concéntrenoslo en el contexto de su organización. ¿Qué se debe incluir? ¿Cómo debo actuar?. Suponga que es una empresa que se especializa en la fabricación de telas. El 2012 se puede dibujar de la siguiente manera: (Se recomienda señalar factores ambientales y de contorno)

## Figura 1

### *La organización y su entorno*



**Fuente:** Campoverde (2012, p. 158)

La empresa también estudia las nuevas tecnologías, la competencia, los mercados actuales y las oportunidades futuras, las condiciones económicas actuales, los conceptos ideológicos y políticos del país en el que se encuentra, los cambios sociales y las señales de cultura de su contexto, con el objetivo de garantizar su desarrollo.

En América Latina, países como Venezuela, Argentina, Bolivia y Ecuador han cambiado la forma de gobernar. Estas son sociedades inciertas y en donde existen signos de cambio político.

Del mismo modo, se presta atención a los clientes actuales, clientes potenciales y clientes perdidos. Los clientes también están sujetos a cambios, ya que algo que no sabemos puede afectarlos.

El entorno está en constante cambio. El mundo está cambiando como lo hace también América Latina y cambian los gobiernos y las economías. Todo lo relacionado con una organización que puede quedar obsoleta en pocos años debido a cambios sociales, cambios culturales y cambios rápidos en el entorno. ¿Puede una organización vivir sin consideración su contexto de desarrollo? ¿Puede realizar plenamente su visión pensando en ella como una estrategia para maximizar su potencial en el futuro?

Muchos líderes miran a la organización con toda su sensibilidad y cierran los ojos al entorno, contribuyendo así a la agitación y el subdesarrollo de la organización. Hoy, la existencia del mercado global complica la situación. Dentro de 10 o 15 años, muchas instituciones organizacionales desaparecerán y serán absorbidos por otras organizaciones. Será un triste despertar darse cuenta de que se enfrentan a otro desarrollo realista e inevitable.

#### ***2.1.6. Tipos de Gerentes.***

Charlemos de gerentes profesionales, no de gerentes improvisados o de gerentes influenciados fuera del camino profesional.

Los gerentes profesionales pueden conceptualizar, ejecutar y desarrollar planes, en lugar de solo ser ejecutores de planes para de esta manera convertirse en analistas y diagnosticadores situacionales. Profesional cuya misión es desarrollar una organización viendo el todo y las personas como lo único inmutable, en lugar de ver la tarea aislada.

Hay líderes talentosos que se opacaron al ocupar un cargo en gerencia simplemente porque no han cambiado su perspectiva, lo que está obstaculizando el desarrollo organizacional de muchas maneras.

Campoverde (2012) describe los tipos de gerentes de la siguiente manera:

- A. **Gerente miope**, No mira al futuro por miedo al cambio. Le gustan las rutinas y trata de ser eficiente allí. No ha visto el entorno de su empresa y no se ha encontrado a sí mismo. Su plan es para ayer y no tiene personalidad para establecer responsabilidades,

por lo que la gente con talento se va o la despide. No se halla actualizado. Cerrado en sí mismo, se halla feliz con la obtención de su graduación en 1985, especialidades que desaparecieron de la universidad desde hace una década o tal vez más. Se conoce como tímido, pero se muestra todo lo contrario. No es sensato en la idea de la pérdida de ubicación y se mantiene en la función directriz por una influencia de poder.

- B. Gerente intocable,** Odia que le señalen las deficiencias de su empresa, por miedo a que lo perciban como un incompetente. Él decide todo y comete muchos errores, pero cree estar en la verdad. Se considera un buen ejecutivo de relaciones públicas, cree que su empresa es la mejor, todo va bien, nada se puede mejorar, y justifica su incapacidad con hostilidad para culpar a los funcionarios y empleados. Para enfatizar su importancia personal, trabaja en una habitación cerrada y, por supuesto, hay que reservar con antelación para hablar con él, pero deja en silencio al interlocutor. No es consciente de su bajo nivel profesional percibido por los demás.
- C. Gerente Perfecto,** Tenemos mucho cuidado, no miramos lo importante y perdemos el tiempo en cosas triviales. Por su perspicacia, está habituado a descubrir errores, los comenta y se jacta de haberlos descubierto. Con frecuencia pierde mucho tiempo en el envío de sus correos porque su redacción no es "perfecta", y pierde horas en corregir. En su empresa abundan manuales, los hay para todo, porque todo está escrito y cree que el éxito reside en ello, aunque no se lean. Lo importante para él es que estos manuales estén bien empastados, y si recurre a ellos es cuando algo ha salido mal. Se enorgullece de sus títulos, tiene una respuesta para todo y siempre considera tener razón.

- D. Gerente problematizador,** Casi nunca toma decisiones y, cuando armado de coraje se decide a hacerlo, no duerme una semana cavilando los pros y los contras. Exigente en pedir estudios y planeamientos con todas las alternativas posibles, espera de ellos una seguridad del 100% del éxito, y en tanto no la obtenga, no los aprueba. Sus sesiones de comité son interminables pues tiene una extraña habilidad en dejar a su grupo enmarañado. Sus palabras favoritas son: "Sí, pero...".
- E. Gerente sabelotodo,** De hecho, lo sabe todo. No puedes contradecirlo porque tiene todas las respuestas. En el comité no se permite hablar y cuando los invita es para que lo oigan. Incapaz de escuchar, ignora el potencial de los recursos humanos que lo rodean. Sus ejecutivos que lo conocen bien asienten con la cabeza con satisfacción y, por supuesto, todos en el comité detrás de la sala cerrada están de acuerdo con él. Los desacuerdos comienzan tan pronto como se abre la puerta cuando regresan a su oficina. Todos quieren decirle algo constructivo, pero están convencidos de que no tiene sentido. Lo sabe todo, pero los demás no están a su nivel.
- F. Gerente de fama,** Infatuado y creído, tiene puntual idoneidad para destacarse. Con ese fin, está al día en la calendarización de conferencias, certámenes y simposios; figura en diarios y revistas, para las que incluso escribe informes, artículos cuyos conceptos nunca practica y se da genio para que sea reconocido en comisiones y comités extraordinarios. Así amplía su curriculum de vida. Se afana por almuerzos, cócteles, presentes y regalos; nunca se le escapa una puntualización social. Ávido de lisonjas, sabe cómo organizarse la víveres el vencimiento de su cumpleaños. Su organización empresarial parece un club. Todos felices, pero... ¿y la labor? La labor se desarrolla por una trocha de mediocridad a la vista.

- G. **Gerente improvisado-autoritario**, Es un gerente de nombre solamente y está en su posición sin experiencia. No sabe cómo planificar o establecer metas. No sabe administrar y organizar, por lo que no sabe delegar, y no le gusta compartir ni participar. Con una personalidad difícil, odia las críticas y evita los conflictos en lugar de lidiar con ellos. Esconde su incompetencia en su autoritarismo. Con él las personas se sienten mal. Excelente para matar la creatividad de los subalternos. Propugna en la organización este eslogan: "Aquí no hay nada que hacer". Normalmente es de quien busca su "tarjeta" para llegar al sillón de la Gerencia por el camino diplomático. (pp. 191-193).
- H. **Gerente funcional-semiautoritario**, Es un gerente con espíritu de tarea. Quiere escribir todo en el manual de funciones. Por ejemplo, en el caso de una epidemia de fiebre asiática, "Para encontrar la operación correcta, todo lo que tiene que hacer es mirar la sección "Otros "del manual. Sus preocupaciones se centran en tareas pequeñas y sin importancia. Permite el diálogo, pero sus decisiones se toman de antemano. Muy diligente, no tiene tiempo para hacer nada y si hay alguna sugerencia, solo puede responder "Póngalo por escrito". Bueno, la gente lo hace, pero no obtiene respuesta, y cuando esta actitud es conocida por todos, ya nadie escribe. Luego comenta: "Aquí nadie está trabajando ni tiene la iniciativa" (p. 191-193).

### **2.1.7. Clases de Gerentes**

#### **2.1.7.1. Gerente por objetivos**

Con una visión amplia, sabe planificar con visión a futuro. No solo hay metas globales, sino también metas estratégicas, metas departamentales e individuales y metas organizacionales. Hace pensar y pensar en las consecuencias y consigue la participación de

sus empleados. Gestiona los conflictos, mira a los futuros jefes de todos los empleados y su comité trabaja orientado a resultados. Su tiempo se divide en: 60% para crecimiento organizacional y 40% para gestión. Es un experto que entiende que de sus acciones depende el desarrollo de su empresa. Por lo tanto, es saludable y altamente motivado. La satisfacción y el ambiente de trabajo orgulloso por la afiliación son evidente desde el principio.

#### **2.1.7.1. Gerente del desarrollo**

Lo mejor de todo es que los gerentes son asesores de su organización y guían sus decisiones clave porque miran hacia el futuro y siguen diseñando su empresa como un equipo con visión de futuro y actúa con total madurez. Para él, su gestión es la de gerente de una escuela vocacional con alto potencial de desarrollo. Es respetado y admirado por sus cualidades humanas. Cree y está convencido de que a las personas se les debe dar una oportunidad porque todos pueden aprender a ser efectivos.

#### **2.1.8. Dirección y Liderazgo**

Si bien son dos conceptos próximos y complementarios, y aunque muchos los confunden, dirección y liderazgo son términos muy diferentes que conviene distinguir y utilizar con precisión.

¿Qué diferencia al líder del jefe? Como vamos a ver seguidamente, son varias y notables las diferencias existentes.

### **Tabla 2**

*Diferencias entre jefe y líder*

<b>Líder</b>	<b>Jefe</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientado en la visión</li> <li>• Tiene ideas/proyectos</li> <li>• Promotor del cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrado en la gestión</li> <li>• Realiza/Ejecuta</li> <li>• Ejecutor del cambio</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca el camino</li> <li>• Crea conflicto</li> <li>• Actúa por convicción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sigue el camino</li> <li>• Resuelve conflicto</li> <li>• Actúa por obligación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sirve a las personas</li> <li>• El poder le dan los colaboradores</li> <li>• Autoridad personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sirve a la organización</li> <li>• El poder le da la dirección</li> <li>• Autoridad jerárquica</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación de confianza</li> <li>• Gestiona emociones</li> <li>• Apasionado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación intercambio</li> <li>• Gestiona procedimientos</li> <li>• Estructural</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se necesita</li> <li>• Audacia y coraje</li> <li>• Compromete/implica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se impone</li> <li>• Conformismo</li> <li>• Ordena</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimula</li> <li>• Orientado a las personas</li> <li>• Centrado en las oportunidades</li> <li>• Centrado en el largo plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige/Presiona</li> <li>• Orientado a la tarea</li> <li>• Centrado en los problemas</li> <li>• Centrado en el corto plazo</li> </ul>

**Fuente:** Urcola (2011)

Un líder es alguien responsable de reconocer e impulsar el cambio, y un jefe es alguien que hace lo que el líder propugna y es más un realizador en lugar de un promotor. En el mismo sentido, el líder crea la visión y el jefe la ejecuta.

Un líder es una persona que muestra el camino y es un jefe que planifica, organiza, decide, coordina y controla lo que planifica el líder.

Los líderes se enfocan en la eficiencia, pero en hacer lo que tienen que hacer al menor costo posible, mientras que los jefes se enfocan en la efectividad, es decir, hacer las cosas bien.

### **2.1.9. *Cómo motivar a los colaboradores***

Urcola (2011), expone que en el ámbito de la empresa tenemos para motivar y que son las siguientes:

#### **Tabla 3**

##### *Como motivar a los colaboradores*

- 
1. Proporcionando un trabajo satisfactorio
  2. Fijando objetivos y retos atractivos
  3. Reconociendo los logros obtenidos
  4. Facilitando sentido de utilidad y «servicio»
  5. A través de la comunicación y relación
  6. Dando participación
  7. Con compensaciones atractivas y relevantes - no consolidables .
  8. Manteniendo una actitud de respeto y confianza
  9. Facilitando el crecimiento profesional
  10. Posibilitando la promoción o una carrera profesional
  11. Proporcionando responsabilidad, libertad de actuación y autonomía
  12. Facilitando la innovación y creatividad
- 

**Fuente:** Urcola (2011)

#### **A. *Proporcionando un trabajo satisfactorio.***

Somos conscientes de que no siempre es posible facilitar un trabajo atractivo y satisfactorio, pero indudablemente es lo más motivador. El tener un trabajo atractivo

profesionalmente, el desarrollar unas actividades variadas y no rutinarias, el disfrutar de la realización profesional, el poder aplicar la creatividad producida, el tener una implicación total en el trabajo y el estimular la participación en proyectos con cierta dificultad, son aspectos «claves» en la motivación de cualquier trabajador y constituyen la base que le permite afrontar cada jornada laboral con entusiasmo y satisfacción.

**B. *Fijando objetivos y retos atractivos.***

A muchas personas les «mueven» los retos. Cuando el ser humano se encuentra ante metas estimulantes, ante dificultades que requieren un gran despliegue de sus facultades y habilidades, se desarrolla al máximo la motivación para lograr su propósito.

Para que la motivación tenga el resultado apetecido es necesario que los retos se hallen un poco por encima de las habilidades. Si el sujeto se encuentra con retos inferiores a sus habilidades, surgirá el aburrimiento; por el contrario, si tiene retos superiores a sus capacidades, surgirá la frustración y, en consecuencia, la desmotivación.

**C. *Reconociendo los logros obtenidos.***

La siguiente vía que tenemos para motivar a los colaboradores es el reconocimiento, la valoración positiva de un trabajo bien realizado

No es lo mismo reconocimiento que agradecimiento. El primero es el acto de dejar constancia o «felicitar» a una persona por algo realizado, mientras que el agradecimiento es el acto de «corresponder» por algo que nos ha sido beneficioso. El reconocimiento o felicitación siempre se realiza pensando en el otro, mientras que el agradecimiento en uno mismo.

El reconocimiento es una de las vías de motivación más prácticas, eficaces y baratas y, sin embargo, de las que menos se utilizan. Son numerosas las ocasiones en las que dejamos escapar las «oportunidades» de reconocer el trabajo bien hecho de los colaboradores. Hay

muchos que piensan que no es necesario reconocer un trabajo correctamente realizado porque para ello se cobra el salario. Tremenda equivocación.

Son numerosas las ocasiones que tenemos de reconocer y felicitar a nuestros colaboradores. A título de referencia podemos señalar: el logro de objetivos complejos, la finalización con éxito de un proyecto, la firma de un contrato, una promoción, la finalización de unos estudios, la aportación de ideas o sugerencias, etc.

Pero el reconocimiento tampoco se puede realizar de cualquier manera. Para que el reconocimiento sea efectivo es necesario que sea:

- Sincero.
- Concreto.
- Por algo importante.
- A tiempo.
- Espontáneo.
- Proporcional al hecho.
- A todos los que participaron.
- No reiterativo ni habitual.

***D. Facilitando sentido de utilidad y «servicio».***

Nada hay más motivador para muchas personas como realizar actividades de forma desinteresada o trabajar en beneficio de «otros».

Cuando somos capaces de dar un sentido de «servicio» al trabajo que realizan nuestros colaboradores estamos proporcionándoles una de las vías más motivadoras que existen.

***E. A través de la comunicación, información y relación.***

La comunicación y una buena relación personal, especialmente con el jefe, es la base de toda motivación. Es imposible motivar a alguien cuando existe una mala relación y, en consecuencia, una inadecuada comunicación.

La comunicación es el «medio» a través del cual llevamos a cabo la motivación. Debemos prestarle por tanto la máxima atención con el fin de que sea lo más próxima, clara y eficiente posible.

Y una forma de lograr la motivación superior, o sea, el compromiso y la integración de los trabajadores con la empresa, es a través del suministro de información periódica que haga a los colaboradores partícipes del proyecto empresarial.

***F. Dando participación.***

Cada vez son más las personas que demandan una mayor participación y desean tener un mayor protagonismo en su actividad profesional.

Las formas más habituales de dar participación a los colaboradores se manifiestan a través de su contribución en el análisis y resolución de problemas, en la planificación y determinación de los objetivos y en la toma de decisiones.

***G. Con compensaciones atractivas y relevantes.***

El dinero y las compensaciones atractivas resultan motivadoras para las personas cuando, además de estar interesadas por ellas, se hallan directamente relacionadas con el esfuerzo y los resultados para obtenerlas.

Para que las compensaciones económicas mantengan el «gancho» motivador es necesario que sean discrecionales, variables y no consolidables. En el caso contrario, se convertirán en un factor higiénico no motivante, e inclusive desmotivante.

***H. Manteniendo una actitud de respeto y confianza.***

El respeto personal junto a la confianza constituye unos factores de primera magnitud en la motivación de los colaboradores. Las personas necesitan la confianza de sus superiores para comprometerse con los objetivos. La confianza genera compromiso y también «confianza mutua».

La confianza se pone de manifiesto a través de la delegación, dando información y comunicación, dejando actuar, posibilitando la asunción de riesgos y defendiéndoles ante otros.

***I. Facilitando el crecimiento profesional.***

Principalmente a través de la formación, el desarrollo profesional, la promoción y la rotación interna.

***J. Posibilitando la promoción o una carrera profesional.***

El crecimiento profesional lleva consigo, en muchas ocasiones, la pretensión de desarrollar una actividad de mayor nivel. Por ello, cada vez es mayor la demanda por parte de los trabajadores de tener una carrera profesional que les permita alcanzar posiciones de mayor relevancia, poder, status y compensaciones económicas.

***K. Proporcionando responsabilidad, libertad de actuación y autonomía.***

Si pretendemos motivar a nuestros colaboradores es también importante potenciar su responsabilidad, contemplar la libertad de actuación, desarrollar la delegación de funciones, permitir el acceso a información reservada, otorgar una mayor autoridad, conceder mayores niveles de riesgos, e inclusive actuar en representación de la empresa en ámbitos externos.

***L. Facilitando la innovación y creatividad.***

Y finalmente, el poder desarrollar la creatividad en el trabajo y realizar innovaciones es también una fuente importante de motivación que satisface en gran medida a los colaboradores.

### **2.1.10. Definiciones de términos**

- A. Sistemas:** Campoverde (2012) define sistema: “Como un camino sistemático y ensayado, es un conjunto de reglas y procedimientos que hacen posible lograr resultados racionales. Estos son sistemas de ventas, producción, control de calidad, etc. El sistema es “Es una forma de trabajo de grupo y es básicamente un hábito que han aprendido.
- B. Organización:** Campoverde (2012) define a organización ““Como resultado de colaboraciones individuales que se transforman en colaboraciones entre grupos para lograr objetivos comunes,. Cinco años después, ya han surgido hábitos que no se han revisado ni cambiado. Muchos son malos hábitos y todavía están alrededor.”

## Figura 2

*Lo que constituye a las organizaciones*

	<b>Que son:</b>	<b>Que tienen:</b>	<b>Que hacen:</b>
Organizaciones	Personas	Comportamiento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisface necesidades</li> <li>• Desarrollan grupos</li> <li>• Crean acciones organizacionales</li> <li>• Motivan a las personas</li> </ul>
	Organizadas	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollan actitudes</li> <li>• Contribuciones</li> <li>• Nacen</li> <li>• Crecen</li> <li>• Se transforman</li> <li>• Acuerdan</li> <li>• Se dividen</li> </ul>
	Personas que realizan alguna actividad	Personas organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produce productos y servicios</li> <li>• Contribuyen al bien de la sociedad</li> <li>• Comunican</li> <li>• Toman decisiones</li> </ul>

*Fuente.* Chiavenato (2004)

- C. Desarrollo Organizacional:** Casiano (2010) define como un conjunto de estrategias y acciones diseñadas para lograr el estado deseado de mantenimiento, expansión o transformación del entorno y la misión, que es diferente al estado actual y está directamente relacionado con la eficacia de la organización.
- D. Poder:** Urcola (2011) expresa que “poder es la capacidad de influir en el comportamiento de otras personas bajo escritorios de rango superior, y por tanto, no susceptibles de cuestionamiento”.

- E. Líder:** Chiavenato (2004) manifiesta que las características más indispensables del liderazgo son: 1) flexibilidad cultural; 2) habilidades para la comunicación; 3) habilidades relacionadas con las personas; 4) creatividad y 5) aprendizaje autodirigido.
- F. Misión Organizacional:** Chiavenato (2004). La misión de una organización no debe limitarse a los productos, servicios o procesos de la organización. Debe ser más que una serie de operaciones. La misión es la razón de ser de todas las organizaciones y la función que desempeñan en la sociedad. Se necesita consenso para definir una misión.
- G. Comunicación:** Chiavenato (2011) manifiesta que la “comunicación es la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores.
- H. Cultura Organizacional:** Chiavenato (2011) expresa que la “para conocer una organización, el primer paso es conocer esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ellos, tomar parte de sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar intensamente de su cultura organizacional.
- I. La ARH como responsabilidad de líneas y función del staff:** Chiavenato (2011) manifiesta que “a nivel de departamento o por división, el responsable de la ARH es el ejecutivo de línea. Por ejemplo, el jefe o el gerente responsable del departamento. De manera que cada jefe o gerente es responsable de un departamento. Cada jefe o gerente es responsable de los recursos humanos destinados a su departamento cualquiera que sea, de línea o asesoría, de producción o de venta, de finanzas de personal, etc.”

### **2.1.11. Otros contenidos dirigidos a fundamentar la organización.**

#### **2.1.11.1. Funciones del Ejército.**

Ley de Organización y funciones del Ministerio de Defensa (2010), manifiesta en su artículo 14 “El Ejército es el órgano de ejecución encargado de lo siguiente:

- a) Ejecutar las acciones de preparación, educación, capacitación, organización mantenimiento y equipamiento del componente terrestre de las fuerzas armadas, en función de los objetivos de la política de seguridad y defensa nacional para lo cual administra y ejecuta los recursos presupuestales asignados.
- b) Participar en la ejecución de la política de seguridad y defensa nacional en el ámbito de su competencia.
- c) Ser responsable de la organización, entrenamiento y empleo de las reservas terrestres.
- d) Contribuir a garantizar la independencia, soberanía o integridad territorial de la república.

Se rige por la Constitución Política del Perú, su ley de organización y funciones, la presente ley y demás normas legales pertinentes.

#### **2.1.11.2. Ámbito de Competencia.**

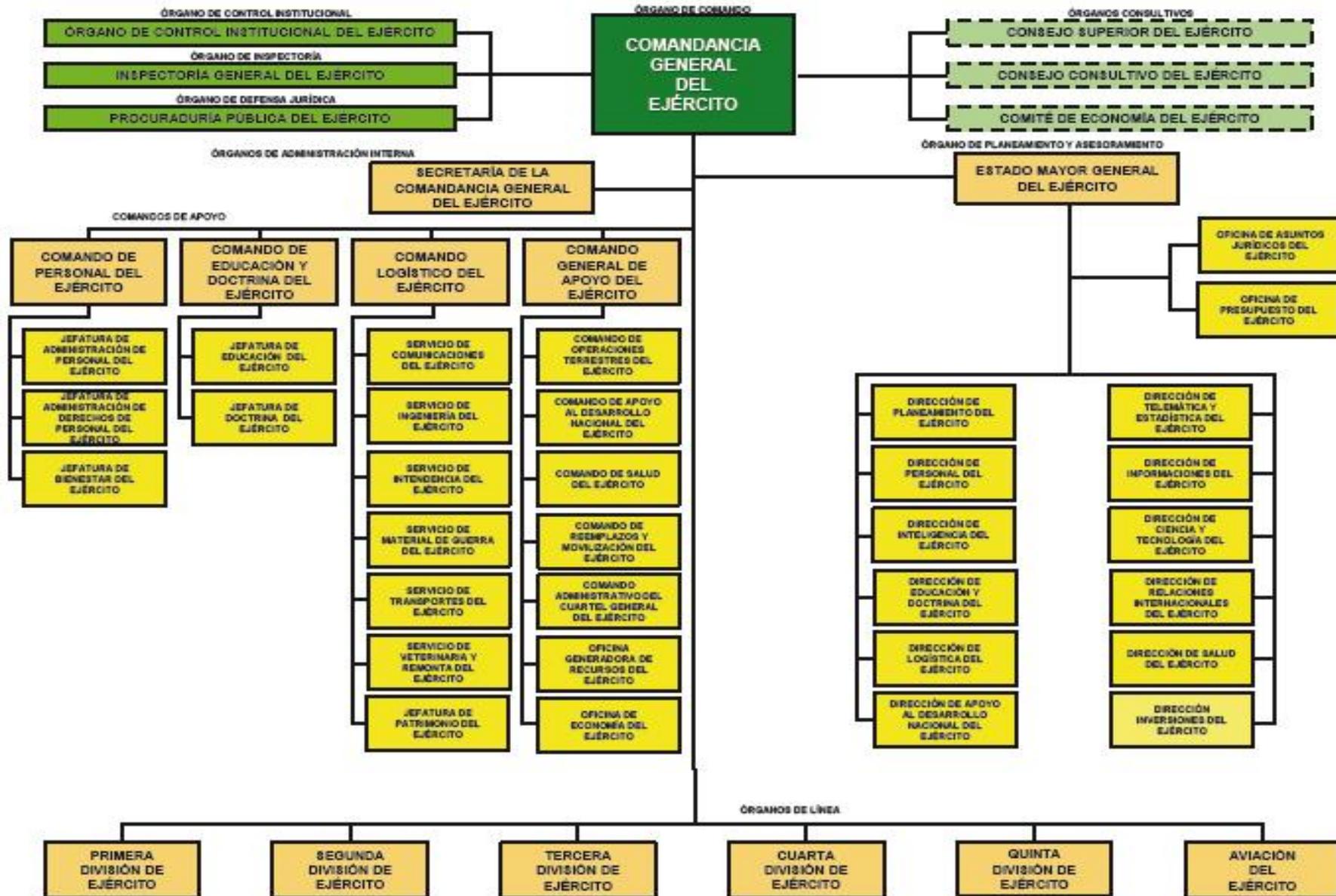
Ley del Ejército del Perú (2012), D.L. N° 1137, manifiesta en su Art. 3, el ámbito de competencia:

“El Ejército del Perú controla, vigila y defiende el territorio nacional de conformidad con la ley y con los tratados ratificados por el Estado, con el propósito de contribuir a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la república. Interviene y participa en el control del orden interno, de acuerdo con lo establecido en la Constitución Política del Perú y leyes vigentes.

Participa en el desarrollo económico social del país, en la ejecución de acciones cívicas y de apoyo social, en coordinación con las entidades públicas cuando corresponda, así como en las acciones relacionadas con la Defensa Civil, de acuerdo a Ley.

Figura 3

Organigrama del Ejército Peruano



### **2.1.11.3. Estructura Organizacional del Ejército del Perú.**

Ley del Ejército del Perú (2016) D.S. N° 004 establece que la: "Misión del Ejército del Perú" consiste en proteger al país de amenazas o agresiones tanto externas como internas, velar por la defensa civil y participar en operaciones de paz derivadas de acuerdos internacionales. Para responder con eficiencia y eficacia al cumplimiento tales propósitos, se encuentra organizado de la siguiente manera:

1. Órgano de Comando
2. Órganos Consultivos
3. Órgano de Planeamiento y Asesoramiento
4. Órgano de Control
5. Órgano de Inspectoría
6. Órgano de Defensa Jurídica
7. Comandos
8. Órganos de Línea
  - 8.1 Cuartel General de Piura (I División), comprende Amazonas, Cajamarca, Lambayeque, La Libertad, Piura, Tumbes.
  - 8.2 Cuartel General en el Rimac (II División), comprende Ancash, Lima, Huánuco, Ica, Junín, Pasco, San Martín y Ucayali.
  - 8.3 Cuartel General de Arequipa (III División), comprende Arequipa, Apurímac, Cuzco, Madre de Dios, Moquegua, Puno y Tacna.
  - 8.4 Cuartel General de Pechori (IV División), comprende Ayacucho, Pasco, Junín.
  - 8.5 Cuartel General de Iquitos (V División), comprende Región de Loreto.
  - 8.6 Aviación del Ejército

#### **2.1.11.4. Órganos de Línea del Ejército del Perú.**

##### **A) Concepto de Divisiones del Ejército.**

Ley del Ejército del Perú (201) D.L. N° 1137, en su artículo 16, establece que "las divisiones del Ejército son los órganos encargados de ejecutar la finalidad primordial del Ejército, preparar las fuerzas terrestres en su ámbito de responsabilidad, participar en el desarrollo socioeconómico en el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastre y en los estados de excepción. Su número y ámbito son determinados por decreto supremo. El Órgano de Comandante General de la División del Ejército será ejercido por un oficial general.

##### **B) Brigada de Infantería del Ejército – Trujillo - La Libertad (I División del Ejército).**

##### **Composición de la 32° BRIGADA DE INFANTERÍA.**

1. Estado Mayor de La 32° Brigada Infantería- Cuartel Ramón Zavala - Trujillo
2. Batallón de Infantería Motorizado N° 6 - Huaraz
3. Batallón de Infantería Motorizado N° 37 - Huanchaco
4. Batallón de Infantería Motorizado N° 323 - Huamachuco
5. Batallón De Ingeniería N° 32 - Caraz
6. Batallón de Servicios N° 32 - Cuartel Ramón Zavala -Trujillo
7. Compañía Comando N° 32 - Cuartel Ramón Zavala -X Trujillo
8. Compañía Comunicaciones N° 32 - Cuartel Ramón Zavala Trujillo
9. Compañía Policía Militar N° 32-Cuartel Ramón Zavala X -Trujillo

##### **C. Historia de la creación de la 32° Brigada Infantería**

##### **- Nombre de la Gran Unidad**

Trigésima Segunda Brigada de Infantería

##### **- Fecha de creación**

El día 01 de Enero de 1985

- **Dispositivo legal de creación:**

Esta Gran Unidad de Combate se creó con Decreto Supremo 007 - 84/GU/DIPLANO del 22 de octubre de 1984. Se activó el 1 de enero de 1985.

- **Breve biografía de la 32° brigada de infantería.-**

La sociedad Moche, tuvo un ejército poderoso y guerrero en el departamento de La Libertad, tenían un alto sentido de seguridad, los militares moche, convivían con los sacerdotes teniendo ambas castas control de la sociedad.

La guerra en la cultura Moche no solo tuvo un carácter ritual sino que fue fundamental para expandir las conquistas y controlar posibles revueltas.

En la época de la República, se dio el primer grito de Independencia del Perú en Trujillo el 29 de Diciembre de 1820, se creó el Departamento de Trujillo y la Provincia de Trujillo el 12 de Febrero de 1821, siendo Trujillo centro de las operaciones militares de las Campañas de Junín y Ayacucho 1824, así como durante los gobiernos de José de la Riva Agüero y Simón Bolívar se designa a Trujillo como capital de la república peruana entre 1823-1824. La ciudad de Trujillo, es la sede de la TRIGÉSIMA SEGUNDA BRIGADA DE INFANTERÍA del Ejército del Perú.

Esta Brigada por su ubicación geográfica, posee particularidades muy especiales que le dan marcada trascendencia y la diferencian de otras guarniciones del país.

- **Síntesis cronológica de las acciones de armas:**

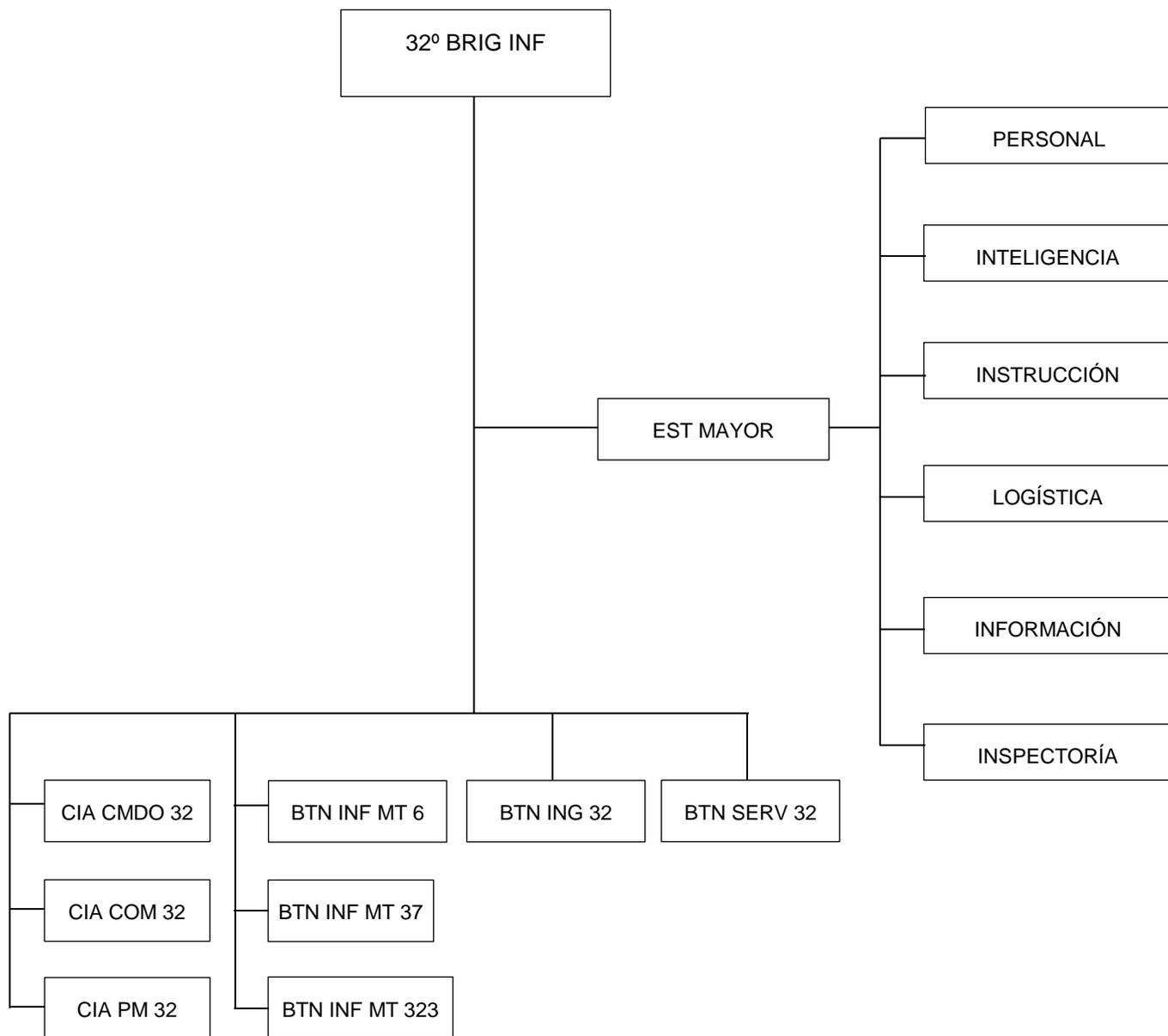
En 1984 tras la Inseguridad Nacional que se vivía en el País ocasionado por el Terrorismo, el Gobierno toma la decisión de activar las 32a DIR acantonada en Pimentel, para esto nombra al Gral. Brig. Nicolás HERMOSA RÍOS como el primer Comandante General de la 32a División de Infantería, cuya sede se da en Cuartel "TTE CRL RAMÓN ZAVALA" de esta Ciudad.

- **Acciones de apoyo a la población**

Participación activa en las ceremonias dominicales en la Plaza de Armas de la ciudad de Trujillo, con la participación de entidades públicas y privadas de la ciudad, como empresas de servicios públicos, colegios, institutos y universidades, la gobernación y la municipalidad de La Libertad, etc. Con la finalidad de realzar el espíritu patriótico y el respeto a nuestros símbolos patrios.

Acción cívica realizada en diferentes distritos de Trujillo, con la participación de la población.

**D. Organización de la 32º BRIG INF.** Manual de Ejército N° 53-21 (edic 2003 – Secc II – Pag. 14 – Org. De la Brigada)

**Figura 4***Organigrama Primera División del Ejército del Perú***32° BRIG INF. Trujillo – La Libertad**

**Fuente:** Manual del Ejército N° 53-21 (Edic. 2003, secc. 11, p. 14)

La Trigésima Segunda Brigada de Infantería está integrada para su óptima operatividad por las siguientes Unidades Militares.

a) **BIM "Cap Juan Hoyle Palacios" N° 06 de Huaraz**, el nombre del Batallón se identifica plenamente con un héroe trujillano, quién se inmoló en la batalla de Zarumilla en el año 1941. Este batallón se encuentra en la ciudad de Huaraz.

b) **BIM "Crl Oscar de la Barrera" N° 323 de Huamachuco**, Unidad que lleva el nombre de otro Crl del Ejército, que se inmoló en la batalla de San Juan; este batallón tiene su sede en la tierra donde dio su vida por la Patria el insigne Crl Leoncio Prado, la ciudad de Huamachuco.

c) **El BING COMB MOT N° 32**, creado por DS 005 DE/EP del 11 ENE 99 que se encuentra en Caraz, la misión de este BING COMB 32 es complementar la defensa con el desarrollo nacional en los lugares más lejanos del ámbito de responsabilidad de la GUC.

d) **BIM "Pucará N° 37**, acantonada en la ciudad de Huanchaco con fecha 1ero de Enero del 2005.

e) **Batallón de Servicios "Fernando Albújar Ipanaque" N° 32**, esta importante Unidad es la responsable de que la operatividad y el apoyo logístico lleguen con oportunidad y eficiencia a cada uno de los escalones que componen la 32a Bl.

Las Pequeñas Unidades que conforman la GU de la 32a Brig. Inf son:

a) **Cía Comunicaciones SGTO 1° José Lisner Tudela N° 32**, cumple un papel decisivo para un eficaz enlace de la Comandancia general con sus Unidades integrantes y otras GGUU del país.

b) **Cía Comando "Guerrero Chimú" N° 32**, cumple servicios principalmente al interno de las instalaciones del cuartel y apoya a la población con la banda de músicos.

c) **Cía Policía Militar "SGTO 2° Pablo Miranda Vásquez" N° 32**, es la encargada de proporcionar seguridad a las instalaciones militares de la Guarnición y cuando se realizan ceremonias cívico-militares fuera del cuartel.

Centro Técnico de Producción (CETPRO) que favorece a nuestros soldados en la formación de carreras técnicas que le servirán al término de su servicio militar voluntario.

Convenio con instituciones educativas públicas y privadas en bien de la tropa del servicio militar voluntario.

### **III. MÉTODO**

#### **3.1. Tipo de investigación.**

Para la presente investigación se va a utilizar el método de investigación cuantitativa y su tipo de investigación es descriptiva y correlacionales, que consiste en establecer correlaciones o relaciones entre dos o más variables, es decir se trata de conocer si una determinada variable está asociada con otra, pero no explica las relaciones causales entre ellas.

El nivel de investigación de la Primera División – 32 Brigada de Infantería del Ejército del Perú, se realizará a nivel regional, las que intervendrán al Personal Militar de Oficiales de los batallones de Infantería, Ingeniería, de Servicios, de Comunicación y Policía Militar.

#### **3.2. Ámbito temporal y espacial.**

El ámbito de estudio de la presente investigación, se realizará en la Región de Trujillo, estando el Estado Mayor de la 32 BI, ubicado en Trujillo; los batallones de Infantería Motorizado N° 6, 37 y 23 en Huaraz, Huanchaco y Huamachuco respectivamente, Batallón de Ingeniería N° 32 en Caraz; Batallón de Servicios N° 32 en Trujillo y las Compañías de Comando – Comunicaciones y Policía Militar N° 32 en Trujillo.

#### **3.3. Variables.**

- **Variable Independiente**

- 1. Liderazgo

**Indicadores:**

1. Capacidad de juicio sensato
2. Capacidad de conocimiento
3. Capacidad de visión

**- Variable Dependiente**

1. Desarrollo Organizacional
2. Eficiencia
3. Eficacia

**Indicadores:**

1. Capacidad de elaboración
2. Capacidad de desenvolvimiento
3. Capacidad de cumplimiento
4. Capacidad de utilización de recursos

**3.4. Población y muestra.****3.4.1 Población.**

García (2016) manifiesta que "la población es el conjunto de elementos que tienen una característica común que es observable y cerca del cual queremos realizar determinados estudios".

La población se considera 105 Oficiales de la Trigésima Segunda Brigada de Infantería – División del Ejército – Trujillo – La Libertad.

**Tabla 4***Personal de la 32° Brigada de Infantería*

N°	UU/DEP	GB	CRL	TC	MY	CANTIDAD			TOTAL
						CAP	TTE	STTE	
01	EST MAY	01	03	11	07	02	03		27
02	BIM N° 6			01	02	02	06	04	15
03	BIM N° 37			01	01	02	04	05	13
04	BIM 323			01	01	02	09	05	18
05	BING 32			01	01	02	02	02	08
06	BSERV 32			01	04	03	02	02	12
07	CIA COM				01		02	01	04
08	CIA CMDO					01	01	02	04
09	CIA PM					01	02	01	04
	TOTAL	01	03	16	17	15	31	22	105

**3.4.2. Muestra**

García (2016) dice que "una muestra es un subconjunto de la población sobre la cual se realizará alguna medición que permitirá conclusiones generalizadas a toda la población"

Universidad César Vallejo (2008), considera que en la investigación cuantitativa, se utiliza el Censo, que es aplicada a toda la población y se usa en el instrumento denominado Cuestionario.

Por tal consideración, en la presente investigación se va a utilizar el Censo, es decir a toda la población de 105 oficiales del Ejército de la 32 Brigada de Infantería Trujillo – La Libertad.

### **3.5. Instrumentos.**

La técnica de recolección de datos a utilizar es la encuesta, cuya característica son su estandarización y unidad tanto en la forma de construir las preguntas como en su aplicación.

De acuerdo a la técnica de recolección de datos que es la encuesta, para esta técnica se utiliza el cuestionario.

Por consiguiente, el instrumento de recolección de datos se va a utilizar el cuestionario que consiste en un conjunto ordenado de preguntas, de estar ajustado a la necesidad exacta de información y también a la previsión del registro y procesamiento de datos. Se ha utilizado SPSS Versión 25 para analizar y validar las hipótesis.

Para la recolección de datos se debe considerar lo siguiente:

1. Motivar a los encuestadores y el personal militar que van a ser encuestados.
2. Se elabora los horarios de trabajo.
3. Se debe cumplir estrictamente las pautas de administración sistemática del instrumento.
4. Realizar reuniones de coordinación periódica.
5. Se cumple el calendario de acciones de supervisión, asesoramiento y apoyo al equipo de trabajo.

### **3.6. Procedimientos.**

Se realizó a través del método de encuesta con la utilización de cuestionarios basado en el esquema de likert a los encuestados.

El procedimiento para la recolección de los datos, se realizó aplicando la metodología siguiente:

Primero, se elaboró el cuestionario con las preguntas propias del tema de investigación.

Segundo, se solicitó autorización a la dependencia militar para realizar las encuestas al personal.

Tercero, se entregó las encuestas al personal, para que lo llenen.

Cuarto, recogimos las encuestas y procedimos a vaciar los resultados en la matriz que fue preparada para tal fin.

### **3.7. Análisis de datos.**

Se articula y sistematiza la información obtenida. Así mismo, se ordena para estar en condiciones, luego se realiza una objetiva lectura y análisis de ella.

Para organizar y procesar los datos, se considera lo siguiente:

1. Se revisa las definiciones operacionales y recordar que aspectos debemos considerar para ubicar las respuestas en cada aspecto.
2. Codificar las respuestas registradas en el cuestionario. Seguidamente se agrupan los datos de acuerdo a cada aspecto que corresponda.
3. Se realiza el cómputo de las frecuencias por puntaje y se procede a la tabulación.
4. Se consigna, en Tablas las cifra obtenidas, para que queden los datos sistemáticamente ordenados o clasificados para su análisis.

Estadísticamente, para el procesamiento de datos se ha utilizado la media aritmética ( $\bar{x}$ ), la que consiste en la suma de los valores observados de una variable de tipo cuantitativo dividida entre el número de observaciones ( $n$ ).

El análisis de datos consiste en examinar, relacionar y poner a prueba el conjunto de datos que se han procesado, se interpretan los hallazgos para proceder a aceptar o rechazar las formulaciones hipotéticas de la investigación, planteamiento del problema y las hipótesis enunciadas en el marco conceptual de la presente investigación.

#### IV. RESULTADOS

Se presentan los Tablas que reflejan los análisis e interpretación de los resultados las cuales fueron plasmados en el test con la escala de likert. Los datos de la muestra se consolidaron en las diferentes Tablas y Figuras de barras representativas del ordenamiento estadístico.

##### A) Aspecto de liderazgo

**Tabla 5**

*Resultado: aspecto de liderazgo*

N°	Preguntas	Opciones						Totales	%
		1	%	2	%	3	%		
1	¿El líder, personal militar requiere en su autoridad la atracción afectiva y ascendiente?	42	40	56	53	7	7	105	100
2	¿El líder, personal militar requiere de un juicio sensato y perspicaz?	54	51	50	48	1	1	105	100
3	<b>¿El líder, personal militar tiene conocimiento, capacidad profesional, valores y experiencias?</b>	84	80	20	19	1	1	105	100
4	¿El líder, personal militar sigue una dirección, que indica un camino, que luego se convierte en rumbo hacia un objetivo para los demás?	54	51	48	46	3	3	105	100
5	¿Su líder, está convencido que el personal militar son lo más importante?	67	64	34	32	4	4	105	100
6	¿El líder conoce las nuevas tecnologías y equipos de sus recursos a utilizar y los instruye?	64	61	37	35	4	4	105	100
	Totales	365	58	245	39	20	3	630	100

En la tabla 5, que comprende el Aspecto de Liderazgo, se ha realizado seis (6) preguntas con tres opciones, a 105 personal militar de la 32 Brigada de Infantería de Trujillo – La Libertad.

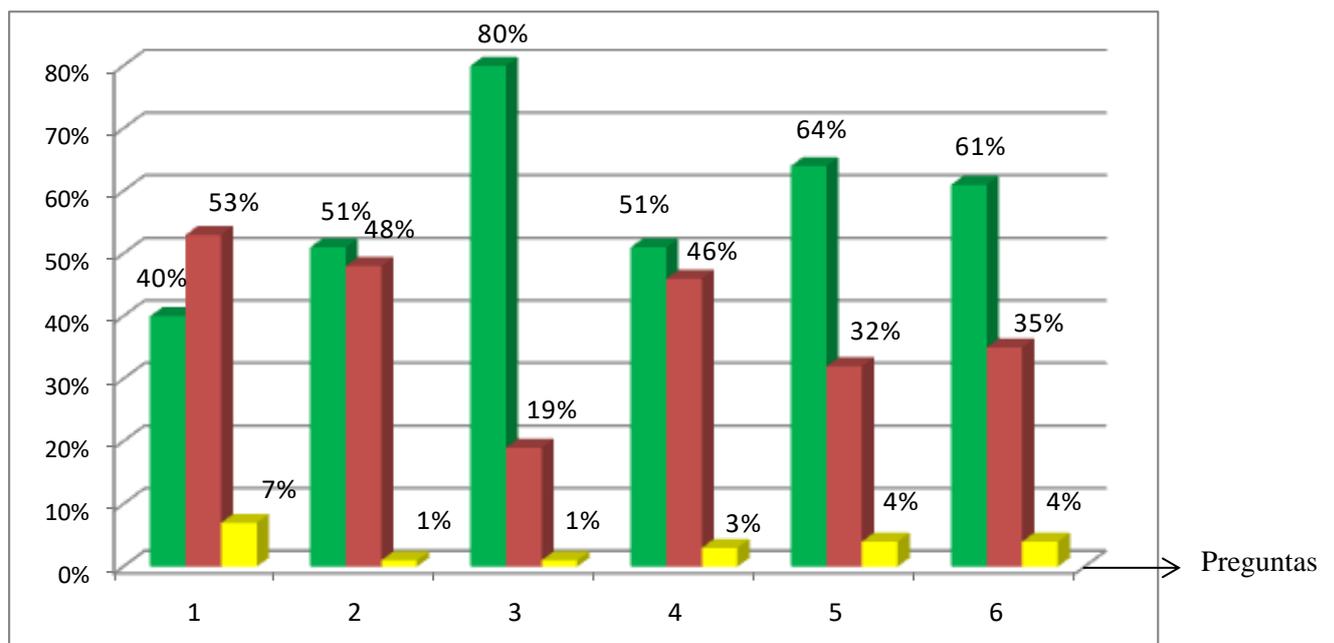
Podemos apreciar en los resultados que el líder y personal militar están debidamente formados y consolidados los valores que son adecuados para fortalecer la institución e incrementar labores administrativas.

**Figura 5**

*Resultado: Aspecto de Liderazgo (Por preguntas)  
(Porcentaje)*

**Leyenda: Opciones**

- **Totalmente de acuerdo**
- **De acuerdo**
- **En desacuerdo**



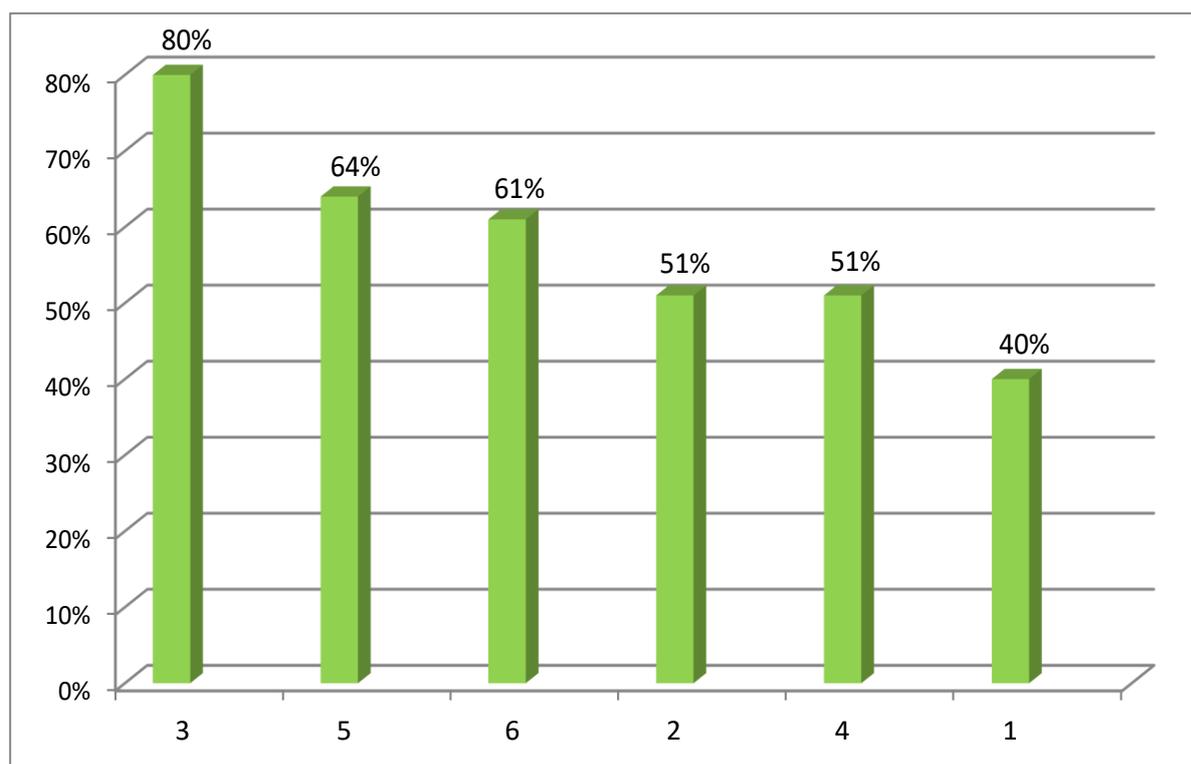
Asimismo, se ha obtenido los porcentajes (%) correspondientes a cada pregunta y para efecto de la validación del instrumento, contestaron con mayor aprobación en la primera opción "Totalmente de acuerdo", siendo los siguientes resultados:

**Tabla 6***Respuestas en la opción 1 “Totalmente de acuerdo”*

<b>Nº</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
3	¿El líder, personal militar tiene conocimiento, capacidad profesional, valores y experiencias?	80%
5	¿Su líder está convencido que el personal militar son lo más importante?	64%
6	¿El líder conoce las nuevas tecnologías y equipos de sus recursos a utilizar y los instruye?	61%
2	¿El líder, personal militar requiere de un juicio sensato y perspicaz?	51%
4	¿El líder, personal militar sigue una dirección, que indica un camino, que luego se convierte en rumbo hacia un objetivo para los demás?	51%
1	¿El líder, personal militar requiere en su autoridad la atracción afectiva y ascendiente?	40%

Esto significa que existe un alto grado de conocimiento, capacidad profesional, valores y experiencia que son adecuados para fortalecer la institución e incrementar la labor administrativa.

Las respuestas en la opción 1 “Totalmente de acuerdo” respondieron con mayor aprobación en las preguntas Nº 3, 5 y 6 con un porcentaje (%) de 80%, 64% y 61% respectivamente.

**Figura 7***Opción N° 1: Totalmente de acuerdo (%)***Leyenda: Opciones** **Totalmente de acuerdo**

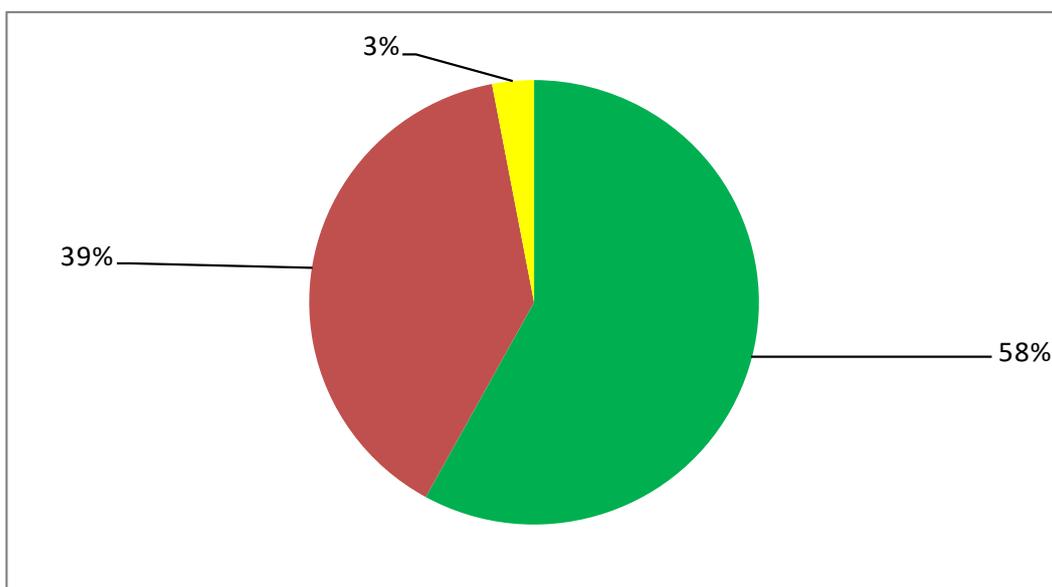
En el Aspecto de Liderazgo, respondieron en la opción 1 “Totalmente de acuerdo”, con un 80%, según la pregunta 3, que el líder militar tiene conocimiento, capacidad profesional, valores y experiencia.

**Figura 8**

*Resultado: Aspecto de Liderazgo (Promedio total)*  
*(Porcentaje)*

**Leyenda: Opciones**

- Totalmente de acuerdo**
- De acuerdo**
- En desacuerdo**



El promedio total del Aspecto de Liderazgo, responderán en la opción (1) Totalmente de acuerdo el 58%; opción (2) De acuerdo el 39%, y opción (3) En desacuerdo el 3%, dando un total del 100%.

**B) Aspecto de desarrollo organizacional****Tabla 7***Resultado: Aspecto de Desarrollo Organizacional*

N°	Preguntas	Opciones						Totales	%
		1	%	2	%	3	%		
1	¿El líder, personal militar requiere de una actitud mental de cambio hacia algo mejor?	73	70	32	30	--	--	105	100
2	¿El líder, personal militar tiene conocimiento de la estructura organizacional de la 32 Brigada de Infantería de Trujillo?	56	52	49	47	1	1	105	100
3	¿Existe amplia cooperación entre el personal militar con su líder?	64	61	36	34	5	5	105	100
4	¿El líder, personal militar busca la integración organizacional y participación?	64	61	38	36	3	3	105	100
5	¿Es necesario un líder para que el personal militar sea audaz, tenga coraje y ser comprometido con la institución?	70	67	29	28	6	6	105	100
	Totales	327	62	184	35	15	3	525	100

En la tabla 7, que comprende el Aspecto de Desarrollo Organizacional, se ha realizado cinco (5) preguntas con tres opciones, a 105 personal militar de la 32 Brigada de Infantería de Trujillo – La Libertad.

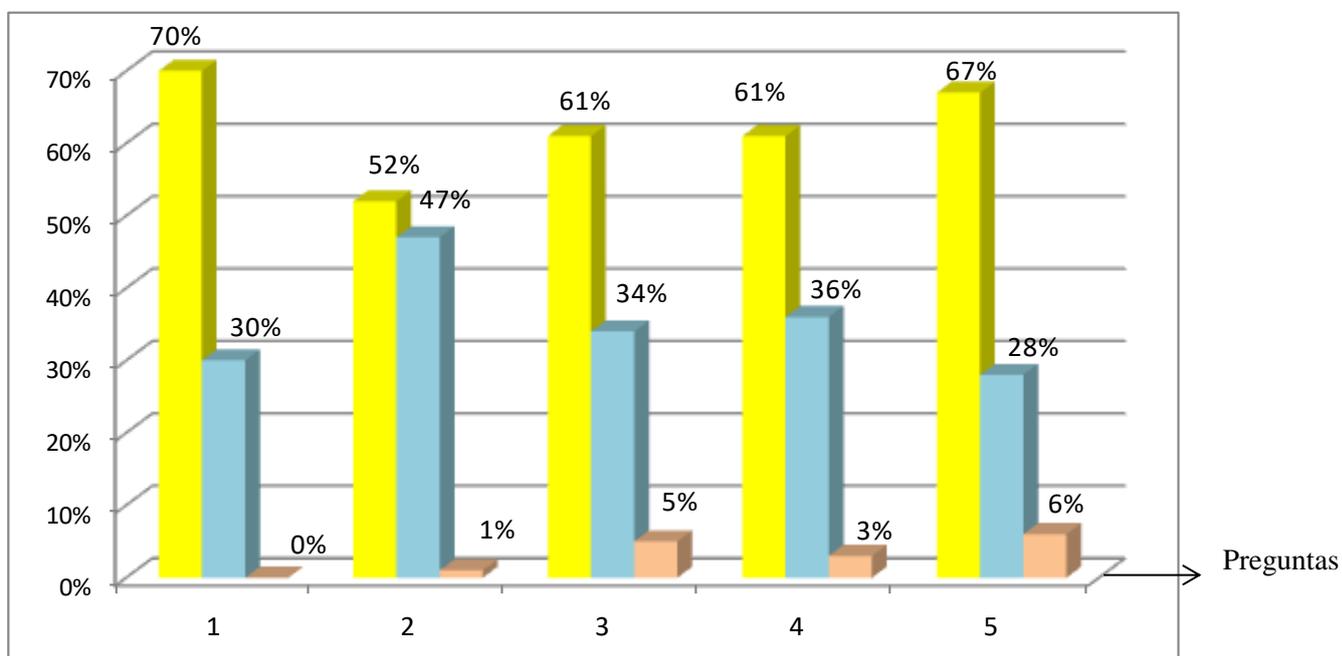
**Figura 9**

*Resultado: Aspecto de Desarrollo Organizacional (Por preguntas)*

*(Porcentaje)*

**Leyenda: Opciones**

- Totalmente de acuerdo**
- De acuerdo**
- En desacuerdo**



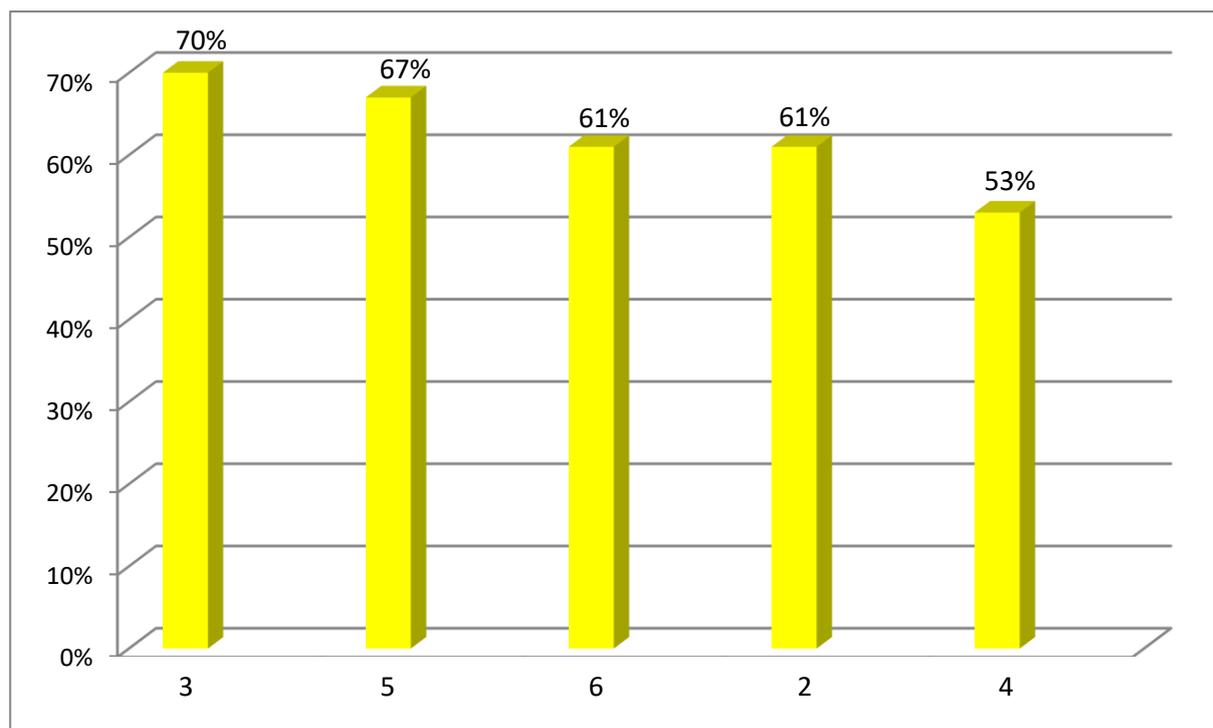
Asimismo, se ha obtenido los porcentajes (%) correspondientes a cada pregunta y para efecto de la validación del instrumento, contestaron con mayor aprobación en la primera opción “Totalmente de acuerdo”, siendo los siguientes resultados:

**Tabla 8***Respuestas en la opción 1 “Totalmente de acuerdo”*

<b>Nº</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
1	¿El líder, personal militar requiere de una actitud mental de cambio hacia algo mejor?	70%
5	¿Es necesario un líder para que el personal militar sea audaz, tenga coraje y ser comprometido con la institución?	67%
4	¿El líder, personal militar busca la integración organizacional y participación?	61%
3	¿Existe amplia cooperación entre el personal militar con su líder?	61
2	¿El líder, personal militar tiene conocimiento de la estructura organizacional de la 32 Brigada de Infantería de Trujillo?	53%

Con respecto al desarrollo organizacional, el personal militar en calidad de líder requiere de una actitud mental de cambio para lograr eficaz desarrollo de la institución.

Las respuestas en la opción 1 “Totalmente de acuerdo” respondieron con mayor aprobación en las preguntas Nº 1, 5 y 4 con un porcentaje de 70%, 67% y 61% respectivamente.

**Figura 10***Opción N° 1: Totalmente de acuerdo (%)***Leyenda: Opciones** **Totalmente de acuerdo**

En el Aspecto de Desarrollo Organizacional, respondieron en la opción 1 “Totalmente de acuerdo”, con el 70%, según la pregunta 3, que el líder militar requiere de una actitud mental de cambio hacia algo mejor, y el 67% de la pregunta 5, que el líder militar es necesario que sea audaz, tener coraje y estar comprometido con la institución.

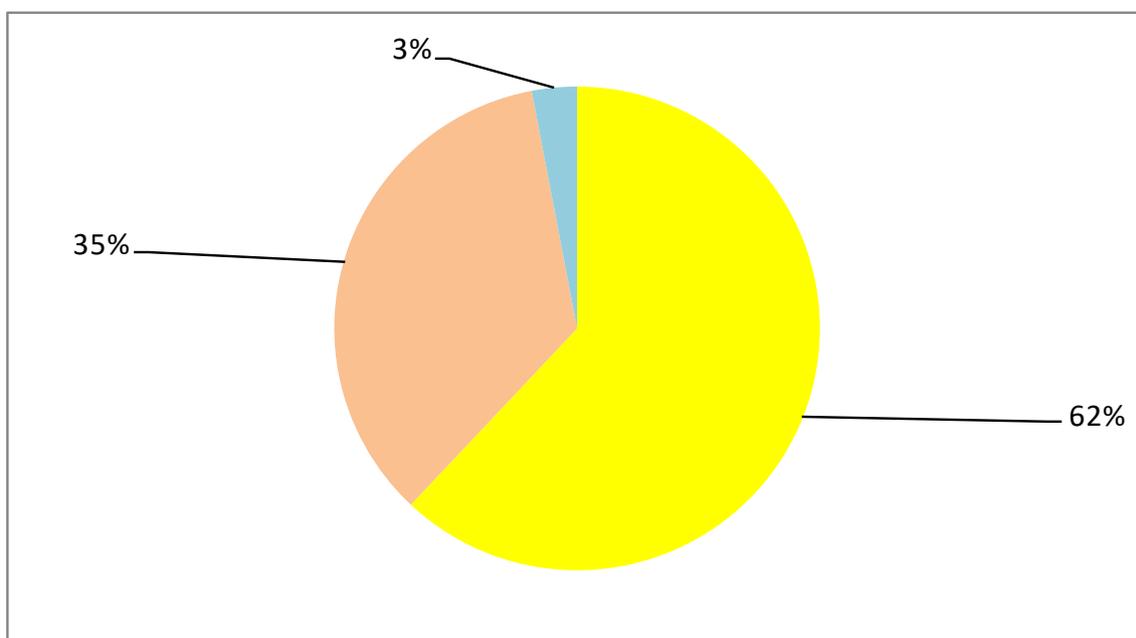
**Figura 11**

*Resultado: Aspecto de Desarrollo Organizacional (Promedio total)*

*(Porcentaje)*

**Leyenda: Opciones**

- Totalmente de acuerdo**
- De acuerdo**
- En desacuerdo**



El promedio total del Aspecto de Desarrollo Organizacional, responderán en la opción (1) Totalmente de acuerdo el 62%; opción (2) De acuerdo el 3%, y opción (3) En desacuerdo el 3%, dando un total del 100%.

### C) Aspecto de motivación

**Tabla 9**

*Resultado: Aspecto De Motivación*

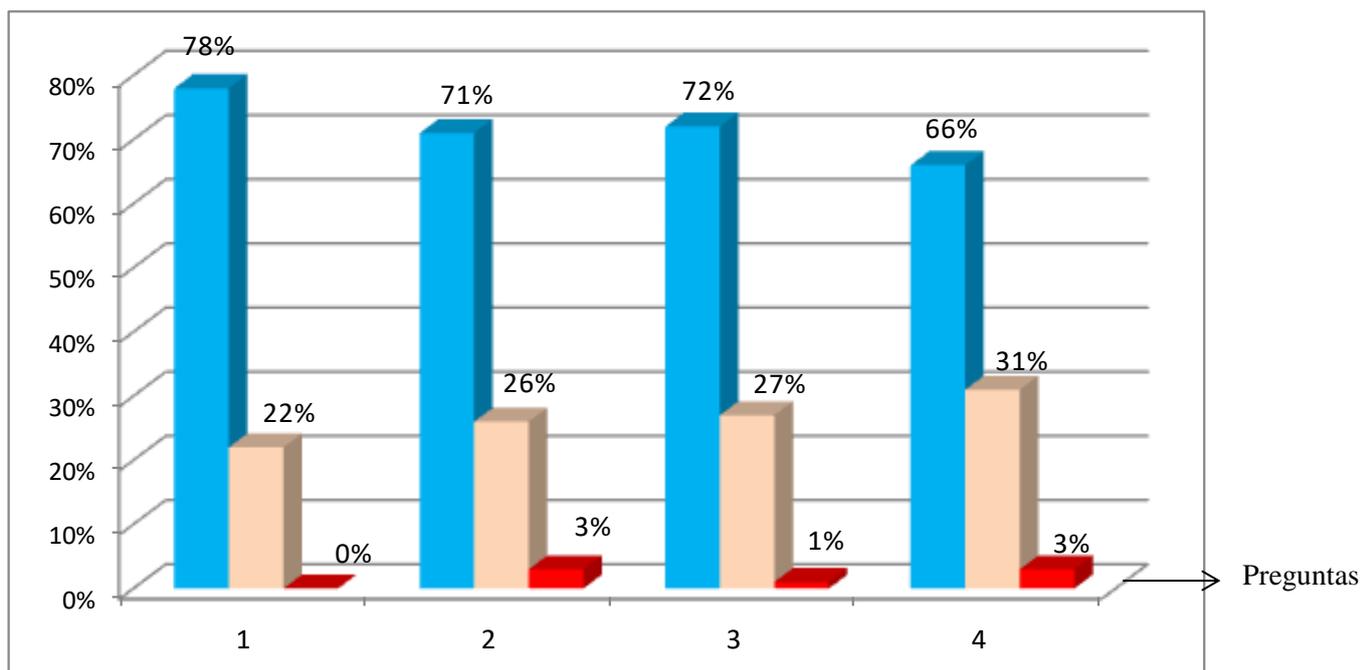
N°	Preguntas	Opciones						Totales	%
		1	%	2	%	3	%		
1	¿Su líder estimula y orienta al personal militar?	82	78	23	22	--	--	105	100
2	¿El líder motiva al personal militar a comprometerse con los objetivos de la institución?	75	71	27	26	3	3	105	100
3	¿El líder reconoce los logros obtenidos por el personal militar?	76	72	28	27	1	1	105	100
4	¿El líder motiva para el crecimiento profesional del personal militar?	69	66	33	31	3	3	105	100
	Totales	302	72	111	26	7	2	420	100

En la tabla 9, que comprende el Aspecto de Motivación, se ha realizado cuatro (4) preguntas con tres opciones, a 105 personal militar de la 32 Brigada de Infantería de Trujillo – La Libertad.

De los resultados rescatados que por la formación militar continuamente se muestra para trabajar en equipo y lograr las metas de cada actividad encomendada.

**Figura 12***Resultado: Aspecto de Motivación (Por preguntas)**(Porcentaje)***Leyenda: Opciones**

- Totalmente de acuerdo**
- De acuerdo**
- En desacuerdo**



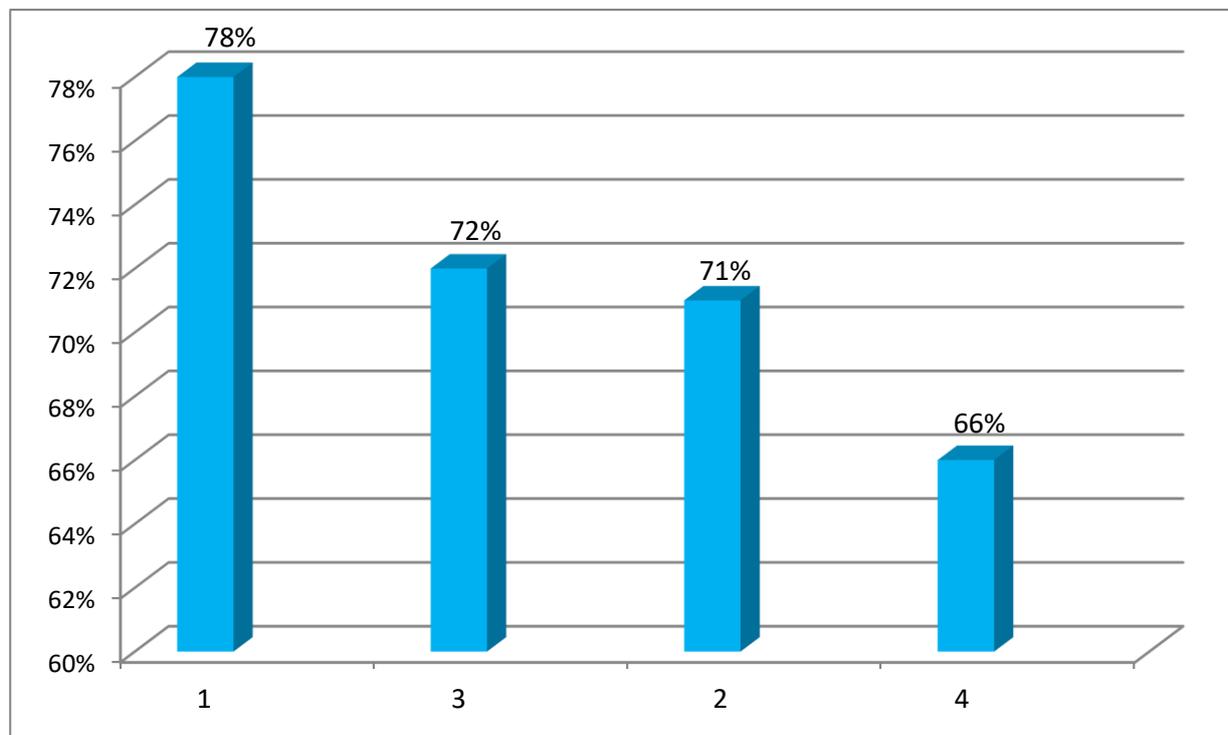
Asimismo, se ha obtenido los porcentajes (%) correspondientes a cada pregunta y para efecto de la validación del instrumento, contestaron con mayor aprobación en la primera opción “Totalmente de acuerdo”, siendo los siguientes resultados:

**Tabla 10***Respuestas en la opción 1 “Totalmente de acuerdo”*

<b>Nº</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
1	¿Su líder estimula y orienta al personal militar?	78%
3	¿El líder reconoce los logros obtenidos por el personal militar?	72%
2	¿El líder motiva al personal militar a comprometerse con los objetivos de la institución?	71%
4	¿El líder motiva para el crecimiento profesional del personal militar?	66%

En el aspecto de motivación, el líder militar estimula y orienta al personal militar, con el objeto de acrecentar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidad del personal militar.

Las respuestas en la opción 1 “Totalmente de acuerdo” respondieron con mayor aprobación en las preguntas Nº 1, 3, 2 y 4 con un porcentaje (%) de 78%, 72%, 71% y 66% respectivamente.

**Figura 13***Opción N° 1: Totalmente de acuerdo (%)***Leyenda: Opciones** **Totalmente de acuerdo**

En el Aspecto de Motivación, respondieron en la opción 1 “Totalmente de acuerdo”, con un 78%, según la pregunta 1, que el líder militar estimula y orienta al personal militar y el 72% de la pregunta 3, el líder militar reconoce los logros obtenidos por el personal militar.

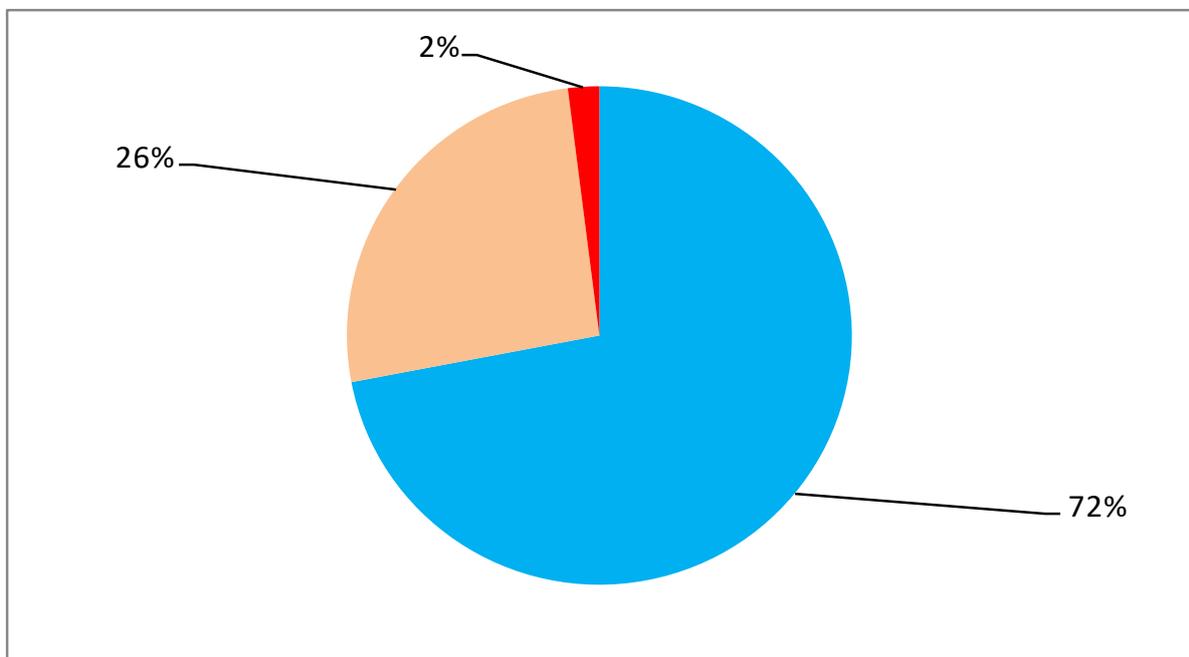
**Figura 14**

*Resultado: Aspecto de Motivación (Promedio total)*

*(Porcentaje)*

**Leyenda: Opciones**

- **Totalmente de acuerdo**
- **De acuerdo**
- **En desacuerdo**



El promedio total del Aspecto de Motivación, responderán en la opción (1) Totalmente de acuerdo el 72%; opción (2) De acuerdo el 26%, y opción (3) En desacuerdo el 2%, dando un total del 100%.

**D) Aspecto de eficiencia y eficacia****Tabla 11***Resultado: Aspecto de Eficiencia y Eficacia*

N°	Preguntas	Opciones						Totales	%
		1	%	2	%	3	%		
1	¿Su líder está centrado en maximizar y mejorar la distribución de los recursos?	58	55	44	42	3	3	105	100
2	¿Su líder orienta a la mejor utilización y menor costo posible de los recursos?	52	50	51	49	2	1	105	100
3	¿El líder conoce los programas y medios adecuados para ser eficaz?	64	61	41	39	0	0	105	100
4	¿El líder cumple con sus funciones y responsabilidades?	77	73	26	25	2	2	105	100
5	¿Mediante el liderazgo el personal militar cumple con los objetivos de la institución?	58	55	42	40	5	5	105	100
	Totales	309	59	204	39	12	2	525	100

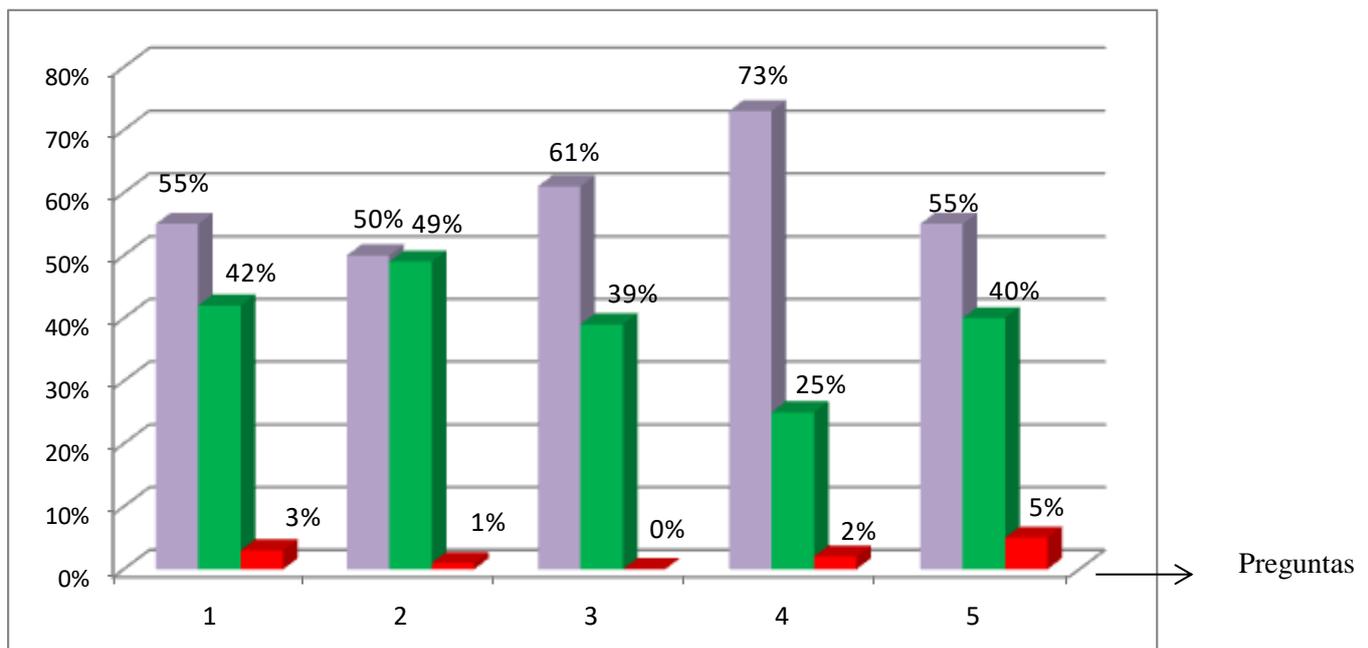
En la tabla 11, que comprende el Aspecto de Eficiencia y Eficacia, se ha realizado cinco (5) preguntas con tres opciones, a 105 personal militar de la 32 Brigada de Infantería de Trujillo – La Libertad.

**Figura 15**

*Resultado: Aspecto de Eficiencia y Eficacia (Por preguntas)*  
*(Porcentaje)*

**Leyenda: Opciones**

- Totalmente de acuerdo**
- De acuerdo**
- En desacuerdo**



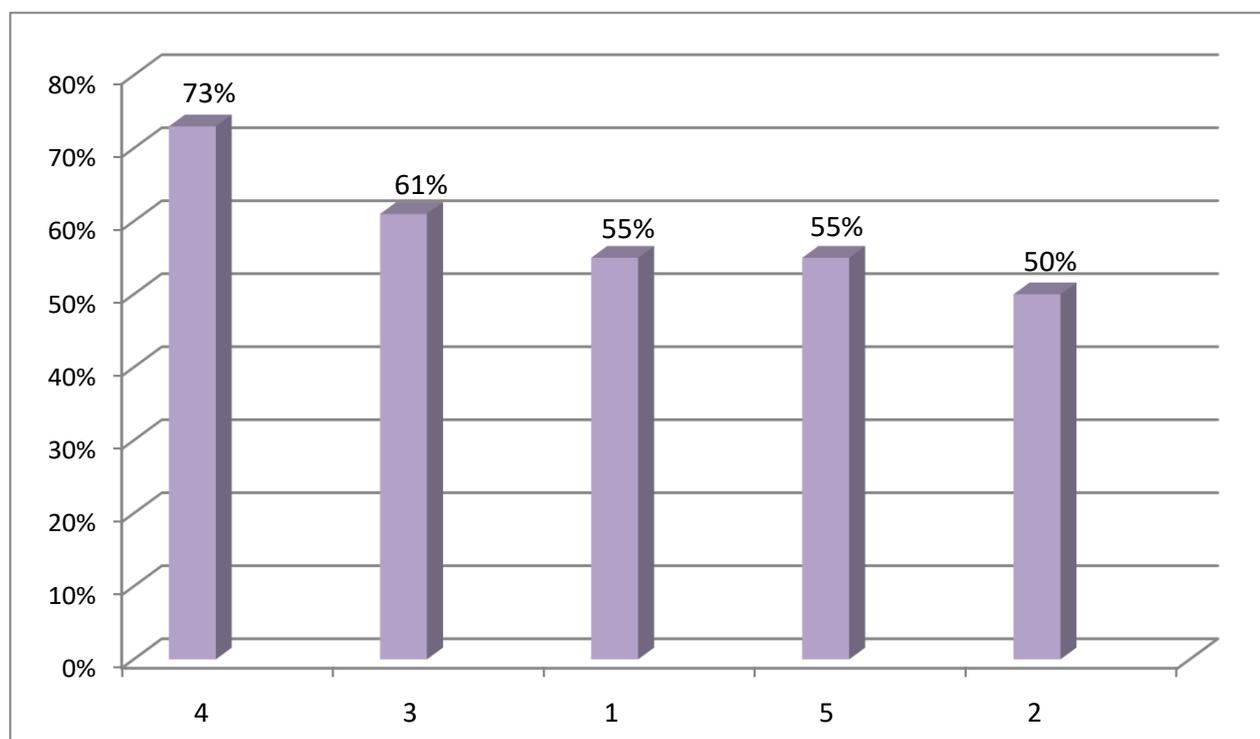
Asimismo, se ha obtenido los porcentajes (%) correspondientes a cada pregunta y para efecto de la validación del instrumento, contestaron con mayor aprobación en la primera opción “Totalmente de acuerdo”, siendo los siguientes resultados:

**Tabla 12***Respuestas en la opción 1 “Totalmente de acuerdo”*

<b>Nº</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
4	¿El líder cumple con sus funciones y responsabilidades?	73%
3	¿El líder conoce los programas y medios adecuados para ser eficaz?	61%
1	¿Su líder está centrado en maximizar y mejorar la distribución de los recursos?	55%
5	¿Mediante el liderazgo el personal militar cumple con los objetivos de la institución?	55%
2	¿Su líder orienta a la mejor utilización y menor costo posible de los recursos?	50%

Esto significa que el líder cumple con sus funciones y responsabilidades, es decir utiliza y dirige adecuadamente los recursos materiales, humanos y financieros que están a su cargo, asimismo cumple con los objetivos de la institución.

Las respuestas en la opción 1 “Totalmente de acuerdo” respondieron con mayor aprobación en las preguntas Nº 4, 3, 1, 5 y 2 con un porcentaje (%) de 73%, 61%, 55%, 55% y 50% respectivamente.

**Figura 16***Opción N° 1: Totalmente de acuerdo (%)***Leyenda: Opciones** **Totalmente de acuerdo**

En el Aspecto de Eficiencia y Eficacia, respondieron en la opción 1 “Totalmente de acuerdo”, con el 73%, según la pregunta 4, que el líder militar cumple con sus funciones y responsabilidades y el 61% de la pregunta 3, el líder militar conoce los programas y medios adecuados para ser eficaz.

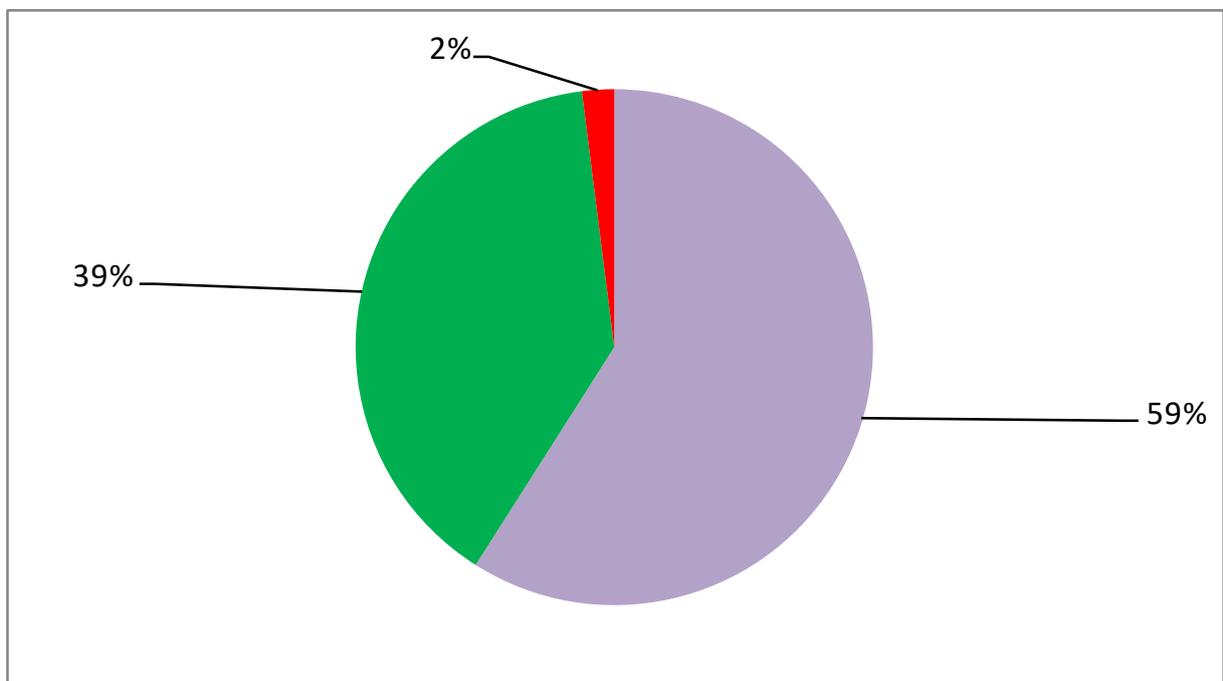
**Figura 17**

*Resultado: Aspecto de Eficiencia y Eficacia (Promedio total)*

*(Porcentaje)*

**Leyenda: Opciones**

- Totalmente de acuerdo**
- De acuerdo**
- En desacuerdo**



El promedio total del Eficiencia y Eficacia, responderán en la opción (1) Totalmente de acuerdo el 59%; opción (2) De acuerdo el 39%, y opción (3) En desacuerdo el 2%, dando un total del 100%.

### Resumen total de los 4 aspectos

Consolidando el resumen total de los cuatro (4) aspectos (en porcentaje), se obtiene el promedio total y es el siguiente:

**Tabla 13**

*Resultado total de los cuatro aspectos en porcentaje %*

N°	ASPECTOS	OPCIONES %			TOTAL
		1	2	3	%
1	Aspecto de liderazgo	58	39	3	100%
2	Aspecto de desarrollo organizacional	62	35	3	100%
<b>3</b>	<b>Aspecto de motivación</b>	<b>72</b>	26	2	100%
4	Aspecto de eficiencia y eficacia	59	39	2	100%
	Promedio Total	63	35	2	100%

De los cuatro aspectos, el personal militar ha contestado en la opción N° 1 “Totalmente de acuerdo” con un 63% y seguidamente con la opción N° 2 “De acuerdo”, con un 35% y opción N° 3 “En desacuerdo”, con un 2%.

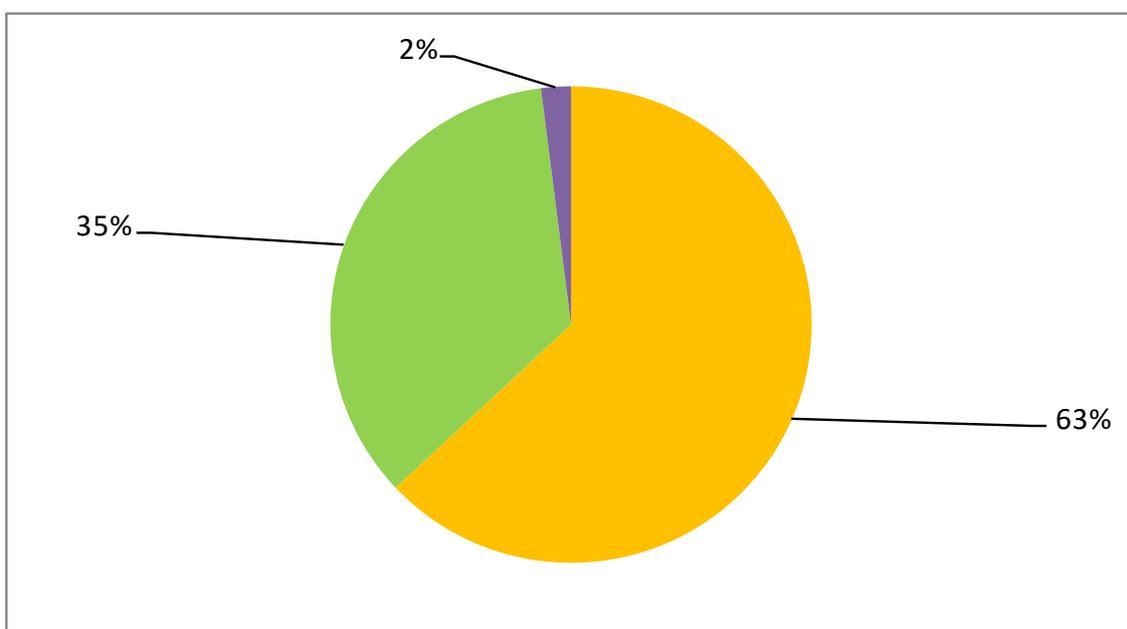
**Figura 18**

*Resultado: Promedio total de los cuatro (4) aspectos*

*(Porcentaje)*

**Leyenda: Opciones**

- Totalmente de acuerdo**
- De acuerdo**
- En desacuerdo**



Con respecto al promedio total de los cuatro (4) aspectos: Liderazgo, Desarrollo Organizacional, Motivación y Eficiencia – Eficacia, significa, el personal militar ha contestado con mayor aprobación la opción N° 1, “totalmente de acuerdo”, con un 63%..

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a los resultados obtenidos, se consideran los siguientes:

- A) La Tabla 13, que corresponde al resultado total de los cuatro aspectos (en porcentaje), nos demuestra que los aspectos de liderazgo, desarrollo organizacional, motivación y eficiencia-eficacia, están estrechamente relacionados, que dé una confiabilidad por cuanto los encuestados han respondido en la opción (1) Totalmente de acuerdo con el 63% y opción (2) De acuerdo con el 35%, dando un total de 98%.

Asimismo para efecto de la validación, contestaron con mayor aprobación en la opción 1: Totalmente de acuerdo, siendo los siguientes resultados 72%, 62%, 59% y 58%, la que corresponde al total de los 4 aspectos.

Esto significa que sustenta la hipótesis general, que la influencia del liderazgo se relaciona con el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar de la 32 Brigada de Infantería de Trujillo – La Libertad del Ejército del Perú.

Esta afirmación, se sustenta cuando Thomas (2004) expresa que un estudio realizado por el Dr. Jonathan Shay, un profesor de la Escuela Médica de Harvard, dice que la cohesión, el liderazgo y el entrenamiento hacen un ejército victorioso.

Por cohesión trata de confianza mutua, de lo que los militares llaman lazos de camaradería. Esto genera espíritu de cuerpo y eso se logra en los regimientos donde sus integrantes tienen permanencia. La confianza mutua permite enfrentar la incertidumbre y los peligros de la guerra.

Asimismo, Urcola (2011), expone que el líder es la persona que tiene seguidores, es la persona capaz de ilusionar, movilizar, comprometer a los seguidores en la realización de un proyecto de cambio, es la persona que marca el cambio y asume la incertidumbre; es la persona capaz de influir y movilizar a un grupo con el fin de

alcanzar sus objetivos, es la persona con capacidad de dar satisfacción a las demandas y deseos de sus seguidores, es la persona que se encuentra en el sitio adecuado, en el momento preciso y con las cualidades necesarias para satisfacer las demandas del grupo.

- B) En las Tablas 7 y 9, respecto a los aspectos de desarrollo organizacional y el aspecto de motivación nos da una confiabilidad y sustenta la hipótesis específica (a), nos indica que los efectos del liderazgo determina la influencia para el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar de la 32 Brigada de Infantería de Trujillo – La Libertad del Ejército del Perú, por cuanto los encuestados han respondido en el aspecto de desarrollo organizacional en la opción (1) Totalmente de acuerdo con el 62% y en la opción (2) De acuerdo con el 35% , dando un total del 97% y en el aspecto de motivación los encuestados han respondido en la opción (1) Totalmente de acuerdo con el 72% y en la opción (2) De acuerdo con el 26%, dando un total del 98%.

Para efecto de la validación, contestaron con mayor aprobación en la opción 1: Totalmente de acuerdo. En el aspecto de desarrollo organizacional los resultados son 70%, 67%, 61% y 53%. En el aspecto de motivación los resultados son 78%, 72%, 71% y 66%.

Esta afirmación, se sustenta cuando Howard y Paret (1999) traduce el Libro de Carl Von Clausewitz, tema denominado “De la Guerra” y se refería ocasionalmente al líder o al comandante. Decía que es preciso dotar con dotes de intelecto y del temperamento y que dichos elementos debían combinarse en forma armónica. El liderazgo involucra cualidades que no son adquiridas, que son un don, puesto que etimológicamente entusiasmo significa “inspección divina, Dios dentro de uno”. Enumera como

condiciones un juicio sensato y perspicaz y una inteligencia entrenada en develar la verdad.

Asimismo, Urcola (2011) expone que en el ámbito de las empresas la motivación se refiere: 1) Proporcionar el trabajo satisfactorio; 2) Fijando objetivos; 3) Reconociendo los logros obtenidos; 4) Facilitando el crecimiento profesional; 5) Posibilitando la promoción; 6) Proporcionando responsabilidad y libertad de actuación.

- C) La Tabla 11, referente al aspecto de eficiencia y eficacia, nos demuestra la confiabilidad y sustenta la hipótesis específica (b), que la ejecución de las acciones determina la influencia del liderazgo en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar de la 32 Brigada de Infantería de Trujillo – La Libertad del Ejército del Perú, por cuanto los encuestados han respondido en la opción (1) Totalmente de acuerdo con el 59% y opción (2) De acuerdo con el 39%, dando un total del 98%.

Para efecto de la validación, contestaron con mayor aprobación la opción 1: Totalmente de acuerdo, siendo los siguientes resultados 73%, 61%, 55%, 55% y 50%.

Esta afirmación, se sustenta cuando Campo (2012) expone que el liderazgo en las empresas tiene efectos directos en la actuación de la gestión, resultados, relaciones humanas, espíritu de campo, coordinaciones e integración de planes, relación directa con el logro de los objetivos, rendimientos superiores con acciones excepcionales.

Asimismo manifiesta que los líderes siguen una dirección, ello quiere decir que existe una visión, algo por alcanzar. Ello indica un camino que luego se convierte en rumbo hacia un objetivo para los demás.

El sentido de dirección de los líderes responde a un propósito, esto es, a pre acciones, que son impulsos de hacer algo bien hecho. El sentido de dirección transmite seguridad a los demás teniendo presente que en toda empresa se requiere de actividades individuales dentro de un contexto del propósito general de la organización.

- D) La Tabla 5, respecto al resultado del aspecto de liderazgo (en porcentaje), nos demuestra la confiabilidad y sustenta la hipótesis específica (c), que los requerimientos de las cualidades del líder influye en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar de la 32 Brigada de Infantería de Trujillo – La Libertad del Ejército del Perú, por cuanto los encuestados han respondido en la opción (1) Totalmente de acuerdo con el 59% y opción (2) De acuerdo con el 39%, dando un total del 98%

Para efecto de la validación, contestaron con mayor aprobación en la opción 1: Totalmente de acuerdo, siendo los siguientes resultados 80%, 64%, 61% y 51%.

Esta afirmación, se sustenta cuando Maisonnave (1964) expone que el papel del individuo al hablar de ascendiente y liderazgo y elaborar sobre autoridad y prestigio, el autor hace una investigación experimental sobre liderazgo. Allí concluye que las funciones del líder son específicas en cada situación, sin embargo el gran jefe combinaría en su autoridad la atracción afectiva (simpatía, aura) y el ascendiente funcional, asentado en su competencia técnica.

## VI. CONCLUSIONES

De conformidad con los resultados de la investigación “Influencia del liderazgo en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar del Ejército del Perú - Primera División – 32° Brigada de Infantería de Trujillo – La Libertad”, se concluye en lo siguiente:

1. Considerando el resultado de los cuatro aspectos de liderazgo, desarrollo organizacional, motivación y eficiencia-eficacia, existe una relación entre los cuatro aspectos (Tabla 13 y Figura 14) por cuanto los encuestados optaron con mayor aprobación en la opción 1 “Completamente de acuerdo” demostrando una validación de 72% al 58%, se afirma la hipótesis general, que la influencia de liderazgo se relaciona con el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar del Ejército del Perú, Primera División de la 32 Brigada de Infantería de Trujillo – La Libertad.
2. Teniendo en cuenta el resultado del aspecto del desarrollo organizacional (Tabla 7 y Figura 4) donde los encuestados han contestado con mayor aprobación en la opción 1 “Totalmente de acuerdo”, con una validación del 70% al 53%. Asimismo el aspecto de motivación (Tabla 9 y Figura 12), donde los encuestados han contestado con mayor aprobación en la opción 1 “Totalmente de acuerdo”, con una validación del 78% al 66%. Esto significa, que afirma la hipótesis específica (a), que los efectos del liderazgo determina la influencia del liderazgo en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar del Ejército del Perú – Primera División – 32° Brig – Inf. de Trujillo – La Libertad.
3. Con respecto al resultado del aspecto de eficiencia y eficacia (Tabla 11 y Figura 15), los encuestados han contestado con mayor aprobación en la opción 1 “Totalmente de

acuerdo”, con una validación del 73% al 50%. Esto afirma la hipótesis específica (b) que, la ejecución de acciones determina la influencia del liderazgo en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar del Ejército del Perú – Primera División – 32° Brig – Inf. de Trujillo – La Libertad.

4. Esto afirma la hipótesis específica (c) que, el requerimiento de las cualidades del líder influye en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar del Ejército del Perú – Primera División – 32° Brig – Inf. de Trujillo – La Libertad.

## VII. RECOMENDACIONES

1. Administrar y ejecutar los recursos presupuestales asignados con la finalidad de preparar, educar, capacitar a un gran contingente personal militar en liderazgo con un solo cuerpo – mente y alma, con el objetivo de participar en el desarrollo socio-económico en el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastre, asimismo a contribuir a garantizar la independencia, soberanía, política de seguridad y defensa nacional.
2. La estructura organizacional de la 32° Brigada de Infantería de Trujillo – La Libertad”, debe estar diseñada en función a una actitud de cambio, utilizando con eficiencia los recursos materiales, económicos, financieros y humanos (personal militar). Asimismo, el personal militar se le debe estimular y motivar especialmente en su crecimiento profesional.
3. Para llegar a la eficiencia y eficacia del personal militar, Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE) debe de programar y ejecutar programas de capacitación de liderazgo y cultura organizacional, acorde a la realidad, cambios e innovación tecnológica referente al campo militar.
4. Fortalecer las actitudes, la unidad, la solidaridad del personal militar y crear un nuevo espíritu en la que todo el personal militar de la 32° Brigada de Infantería de Trujillo – La Libertad” somos líderes.

## VIII. REFERENCIAS

- Acuña, C.; Orbegoso, S. y Gallardo, E. (2008). *Diseño y desarrollo del trabajo de investigación*. Escuela Internacional de Post-Grado. Universidad César Vallejo. Perú
- Campoverde, J. (2012). *Desarrollo organizacional*. 4ta. Edición. Supergráfica EIRL
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Casiano, J. (2010). *Introducción a la administración*. Talleres Figuras, Escuela de Periodismo.
- Fischman, D. (2005). *El Lider Transformador I*. Editora El Comercio S.A.
- García, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. 1ra. Edición. Ediciones de la V.
- Howard, M. y Parert, P. (1999). *Traducido "De la guerra"* por el Ministerio de Defensa de España: Editado en español
- Ibañez, M. (2011). *Gestión del talento humano en la empresa*. Edit. San Marcos.
- Kother, P. (1999). *Marketing*. Edit. Paidós.
- Ley N° 29605. Ley que formula la organización y funciones del Ministerio de Defensa. (22 de octubre del 2010). Normas Legales N° 480425. Diario Oficial El Peruano.
- Decreto Legislativo N° 1137. Decreto Legislativo que determina y regula la naturaleza jurídica, competencias, funciones y estructura orgánica básica del Ejército del Perú. (10 de diciembre del 2012). Normas Legales N° 480433. Diario Oficial El Peruano.
- Decreto Supremo N° 004–2016-DE. Decreto Supremo que modifica el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1137 de la Ley del Ejército del Perú. (22 de marzo del 2016). Portal de Estado Peruano <https://www.peru.gob.pe>

Maisonnave, J. (1964). *Psicología Social*. Biblioteca del hombre contemporáneo. Edit.

Paidós

*Manual del Ejército* N° 53-21. Edic. 2003, Sec. 11, p. 14. Lima

Stoner, R., Freeman, E., y Gilbert, R. (2008). *Administración*. Prentice Hall

Hispanoamericana S.A.

Thomas, R. (2004). *Modern soldiers from ancient text*. EE.UU

Urcola, J. (2011). *Dirigir personas, fondo y formas*. Editorial ESIC

## **IX. Anexos**

## Anexo A.

## Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores	Metodología de investigación	Tipo de investigación	Diseño de investigación	Población y Muestra	Técnica e Instrumentos de recolección de datos
<p><b>Problema General</b> ¿Cómo influye el liderazgo en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar del Ejército del Perú – Primera División – 32° Brigada Infantería de Trujillo – La Libertad?</p> <p><b>Problemas Específicos</b> a. ¿Qué influencia tiene el liderazgo en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar del Ejército del Perú – Primera División – 32° Brigada Infantería de Trujillo – La Libertad? b. ¿Qué acciones utilizaría para promover la influencia del liderazgo en el desarrollo organizacional del personal militar del Ejército del Perú – Primera División – 32° Brigada Infantería de Trujillo – La Libertad? c. ¿Qué cualidades requeriría el líder para que influyera en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar del Ejército del Perú – Primera División – 32° Brigada Infantería de Trujillo – La Libertad?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Analizar la influencia del liderazgo en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar del Ejército del Perú – Primera División – 32° Brigada Infantería de Trujillo – La Libertad.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b> a. Determinar la influencia del liderazgo en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar del Ejército del Perú – Primera División – 32° Brigada Infantería de Trujillo – La Libertad b. Determinar las acciones que utilizaría para promover la influencia del liderazgo en el desarrollo organizacional del personal militar del Ejército del Perú – Primera División – 32° Brigada Infantería de Trujillo – La Libertad c. Determinar las cualidades que requeriría el líder para que influyera en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar del Ejército del Perú – Primera División – 32° Brigada Infantería de Trujillo – La Libertad.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> La influencia del liderazgo se relaciona con el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar del Ejército del Perú – Primera División – 32° Brig – Inf de Trujillo – La Libertad.</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b> a. Los efectos del liderazgo determina la influencia del liderazgo en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar del Ejército del Perú – Primera División – 32° Brig – Inf de Trujillo – La Libertad. b. La ejecución de acciones determina la influencia del liderazgo en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar del Ejército del Perú – Primera División – 32° Brig – Inf de Trujillo – La Libertad. c. El requerimiento de las cualidades del líder influye en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar del Ejército del Perú – Primera División – 32° Brig – Inf de Trujillo – La Libertad.</p>	<p><b>Variable Independiente</b> - Liderazgo</p> <p><b>Indicadores</b> - Capacidad de juicio sensato - Capacidad de conocimiento - Capacidad de visión</p> <p><b>Variable Dependiente</b> - Desarrollo Organizacional - Eficiencia - Eficacia</p> <p><b>Indicadores</b> - Capacidad de elaboración - Capacidad de desenvolvimiento - Capacidad de cumplimiento - Capacidad de utilización de recursos</p>	Es un método de investigación cuantitativa	Es una investigación de tipo descriptivo	El diseño de investigación es No experimental	<p><b>Población</b> 105 Personal militar</p> <p><b>Muestra</b> En el censo igual a 105 Personal militar</p>	<p>La técnica es la encuesta</p> <p>El instrumento es el cuestionario</p>

## **Anexo B.**

### **MODELO DE ENCUESTA**

**Encuesta sobre la “influencia del liderazgo en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar del Ejército Del Perú - Primera División – 32° Brigada de Infantería de Trujillo – La Libertad”**

Señores, Personal Militar del Ejército del Perú de la 32 Brigada de Infantería de Trujillo – La Libertad, estoy realizando un estudio de investigación sobre la “Influencia del liderazgo en el desarrollo organizacional para la eficiencia y eficacia del personal militar del Ejército del Perú - Primera División - 32 Brigada de Infantería de Trujillo – La Libertad”.

Según su criterio, responda a las preguntas de este cuestionario, la que más se adapte a la posible solución de la problemática, colocando un aspa (X) en cada pregunta entre las tres opciones siguientes:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. En desacuerdo

I. Datos Generales:

.....

II. Cuestionario

Comprende cuatro aspectos:

**Tabla 1**  
*Aspecto del liderazgo*

N°	Preguntas	Opciones			Totales	%
		1	2	3		
1	¿El líder, personal militar requiere en su autoridad la atracción afectiva y ascendiente?					
2	¿El líder, personal militar requiere de un juicio sensato y perspicaz?					
3	¿El líder, personal militar tiene conocimiento, capacidad profesional, valores y experiencias?					
4	¿El líder, personal militar sigue una dirección, que indica un camino, que luego se convierte en rumbo hacia un objetivo para los demás?					
5	¿Su líder, está convencido que el personal militar son lo más importante?					
6	¿El líder conoce las nuevas tecnologías y equipos de sus recursos a utilizar y los instruye?					
Totales						

**Tabla 2**  
*Aspecto de desarrollo organizacional*

N°	Preguntas	Opciones			Totales	%
		1	2	3		
1	¿El líder, personal militar requiere de una actitud mental de cambio hacia algo mejor?					
2	¿El líder, personal militar tiene conocimiento de la estructura organizacional de la 32 Brigada de Infantería de Trujillo?					
3	¿Existe amplia cooperación entre el personal militar con su líder?					
4	¿El líder, personal militar busca la integración organizacional y participación?					
5	¿Es necesario un líder para que el personal militar sea audaz, tenga coraje y ser comprometido con la institución?					
Totales						

**Tabla 3**  
*Aspecto de motivación*

N°	Preguntas	Opciones			Totales	%
		1	2	3		
1	¿Su líder estimula y orienta al personal militar?					
2	¿El líder motiva al personal militar a comprometerse con los objetivos de la institución?					
3	¿El líder reconoce los logros obtenidos por el personal militar?					
4	¿El líder motiva para el crecimiento profesional del personal militar?					
Totales						

**Tabla 4**  
*Aspecto de eficiencia y eficacia*

N°	Preguntas	Opciones			Totales	%
		1	2	3		
1	¿Su líder está centrado en maximizar y mejorar la distribución de los recursos?					
2	¿Su líder orienta a la mejor utilización y menor costo posible de los recursos?					
3	¿El líder conoce los programas y medios adecuados para ser eficaz?					
4	¿El líder cumple con sus funciones y responsabilidades?					
5	¿Mediante el liderazgo el personal militar cumple con los objetivos de la institución?					
Totales						