



**Diagnóstico de liderazgo del personal de oficiales de la FAE y su influencia en el clima organizacional**

Avilés Ampudia, Jorge Ricardo y Tello Santillán, Giovanni Antonio

Departamento de Seguridad y Defensa

Centro de Posgrados

Maestría en Defensa y Seguridad con Mención en  
Planeamiento Estratégico Aeroespacial

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magister en Defensa y Seguridad con  
Mención en Planeamiento Estratégico Aeroespacial.

PhD. García Aguilar, Juanita del Carmen

14 de noviembre del 2022

TESIS AVILES TELLO\_Liderazgo\_ClimaO\_FAE\_sin bibliografi...

Scanned on: 4:38 November 9, 2022 UTC



Overall Similarity Score



Results Found



Total Words in Text

Identical Words	88
Words with Minor Changes	9
Paraphrased Words	268
Omitted Words	0

Firma:

Formado digitalmente por  
 JUANITA DEL CARMEN GARCIA AGUILAR  
Fecha: 2022.11.09 21:50:05 UTC

Ing. Juanita del Carmen García Aguilar, PhD.

**Directora**



## Departamento de Seguridad y Defensa

### Certificación

Certifico que el trabajo de titulación: **"Diagnóstico de liderazgo del personal de oficiales de la FAE y su influencia en el clima organizacional"** fue realizado por los señores **Avilés Ampudia Jorge Ricardo y Tello Santillán Giovanni Antonio**; el mismo que cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, además fue revisado y analizado en su totalidad por la herramienta de prevención y/o verificación de similitud de contenidos; razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que se lo sustente públicamente.

**Sangolquí, 14 de noviembre 2022**

Firma:



Firma digitalizada por  
JUANITA DEL  
CARMEN GARCIA  
AGUILAR

**PhD. García Aguilar Juanita del Carmen**

**Director**

**C.C.: 1712615325**



**Departamento de Seguridad y Defensa**

---

**Departamento de Seguridad y Defensa**

**Centro de Posgrados**

**Responsabilidad de Autoría**

Nosotros **Avilés Ampudia Jorge Ricardo** y **Tello Santillán Giovanni Antonio**, con cédulas de ciudadanía n°1710879543 y 1712282282, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **"Diagnóstico de liderazgo del personal de oficiales de la FAE y su influencia en el clima organizacional"** es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

**Sangolquí, 14 de noviembre 2022**

**Avilés Ampudia Jorge Ricardo**  
C.C.:1710879543

**Tello Santillán Giovanni Antonio**  
C.C.: 1712282282



Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

**Autorización de Publicación**

Nosotros Avilés Ampudia Jorge Ricardo, Tello Santillán Giovanni Antonio, con cédulas de ciudadanía n°1710879543 y 1712282282, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **Diagnóstico de liderazgo del personal de oficiales de la FAE y su influencia en el clima organización** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

Sangolquí, 14 de noviembre 2022

**Avilés Ampudia Jorge Ricardo, Tello Santillán Giovanni Antonio**

**C.C.: 1710879543 1712282282**

## **Dedicatorias**

A Dios, que me ha permitido llegar hasta alcanzar metas importantes en la vida. A Gloria, María Fernanda, Martina y Adrián, que han sido mi motivación y razón de avanzar firme en mi carrera, gracias totales.

**Ricardo Avilés Ampudia**

Dedico este proyecto a mis padres Galo, Elsi, mis hermanos Darwin, Adriana, y especialmente a mi hijo Jin Sebastián, quienes siempre me han apoyado y guiado, motivándome para alcanzar mis objetivos personales.

**Giovanny Tello Santillán**

## **Agradecimiento**

Queremos agradecer a nuestra alma mater la Fuerza Aérea Ecuatoriana y a la Universidad Fuerzas Armadas que una vez más nos nutre con sus conocimientos, 17 años después de haber obtenido nuestras ingenierías, esta vez recibimos la investidura de Magister para bien de la institución y al servicio del país.

A Dra. Juanita del Carmen García por su amistad, guía y apoyo incondicional para la culminación de este estudio orientado al beneficio de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

**Ricardo Avilés, Giovanni Tello**

## ÍNDICE

Dedicatorias.....	6
Agradecimiento.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	15
Resumen .....	16
Abstract .....	17
Capítulo Introductorio.....	18
Planteamiento del problema.....	18
Justificación del tema.....	22
Conveniencia .....	22
Relevancia Social .....	23
Implicaciones Prácticas .....	23
Valor Teórico .....	24
Utilidad Metodológica.....	24
Objetivos: general y específicos.....	24
Objetivo general.....	24
Objetivos específicos .....	24
Hipótesis.....	25
Estructura del trabajo de titulación .....	26
Capítulo I: Marco teórico .....	30
Concepciones y definiciones.....	30
Teorías de soporte.....	30
Seguridad y Defensa .....	30
Enfoque Humanístico y del Comportamiento .....	32



Escuela de las Relaciones Humanas.....	32
Escuela Behaviorista o neo-humano relacionista y del comportamiento .....	32
Enfoques teóricos del liderazgo .....	33
Teoría de los rasgos .....	33
Teoría del comportamiento .....	34
Enfoques de la contingencia .....	36
Enfoque transformacional .....	37
Teorías del clima organizacional.....	38
Enfoque de las Organizaciones .....	38
Enfoque sistémico .....	39
Teoría de la burocracia .....	40
Teoría de campo.....	40
Teoría de la acción .....	41
Teoría de sistemas .....	42
Teoría del clima organizacional.....	42
Evolución teórica.....	43
Definiciones y variables .....	44
Conceptualización de cada variable de estudio .....	45
Liderazgo.....	45
Clima Organizacional.....	46
Instrumentos de medición de cada variable .....	48
Modelo del rango total .....	48
Liderazgo transformacional.....	51
Liderazgo transaccional .....	52
Laissez Faire .....	52
Modelo de Marco de Valores por Competencia .....	52

	10
Cultura Adhocrática – Sistemas abiertos .....	54
Cultura Clan - Relaciones Humanas .....	55
Cultura Jerárquica - Procesos internos .....	56
Cultura Mercado - Metas relacionales.....	58
Modelos .....	59
Estado del arte.....	59
Matriz de variables.....	62
Diagrama gráfico de la investigación.....	66
Métodos de medición .....	66
Conceptual. ....	67
Juicio De Expertos (Validación Cualitativa).....	67
Capítulo II: Diseño Metodológico.....	69
Introducción al diseño metodológico .....	69
Definición del objeto de estudio .....	69
Enfoque epistemológico de la investigación.....	71
Paradigma de la investigación .....	71
Enfoque metodológico .....	72
Diseño de la investigación .....	73
Alcance de la investigación.....	74
Determinación de la población y del tamaño de muestra .....	74
Detalle del procedimiento de toma de datos .....	76
Procesamiento de la información .....	78
Análisis estadístico de la información.....	79
Análisis Factorial.....	79
Pruebas KMO .....	79
Prueba de Esfericidad de Barlett.....	80

	11
Varianza explicada .....	80
Matriz de Componentes Rotados.....	81
Correlación de Pearson .....	82
Interpretación y Presentación de la Información .....	83
Resultados de validación cualitativo y cuantitativo prueba piloto (incluye validación de Alpha de Cronbach, normalidad y otros.) .....	83
Validación cualitativa .....	83
Validación Cuantitativa .....	85
Alpha de Cronbach .....	86
Capítulo III: Análisis de datos.....	89
Introducción al análisis de datos .....	89
Análisis descriptivo .....	89
Evaluación del estilo de liderazgo en la Fuerza Aérea .....	100
Contrastación de hipótesis de Liderazgo.....	113
Análisis Estratificado del Liderazgo por jerarquía.....	113
Evaluación del tipo de Clima Organizacional en la Fuerza Aérea .....	118
Contrastación de hipótesis de Clima Organizacional.....	137
Análisis Estratificado de la Percepción de los Oficiales del Clima Organizacional por jerarquía. ....	138
Análisis Estratificado Percepción De Los Aerotécnicos Del Clima Organizacional.....	142
Influencia del estilo de liderazgo de oficiales de la FAE en el clima organizacional.....	145
Capítulo IV: Plan de Acción.....	147
Descripción del modelo de las 7s de Mckinsey .....	147
Plan de acción para el Liderazgo .....	150
Plan de acción para el Clima Organizacional .....	160
Priorización de acciones .....	176

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....	201
Introducción .....	201
Conclusiones .....	201
Recomendaciones .....	204
APÉNDICES .....	215

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	<i>Matriz estructura de trabajo de titulación</i> .....	26
<b>Tabla 2</b>	<i>Factores y dimensiones en el instrumento MLQ-5X</i> .....	51
<b>Tabla 3</b>	<i>Factores en la jerarquía-Procesos internos</i> .....	57
<b>Tabla 4</b>	<i>Factores que se identifican en el Mercado-Metas relacionales</i> .....	58
<b>Tabla 5</b>	<i>Matriz de Variables</i> .....	63
<b>Tabla 6</b>	<i>Cantidad de oficiales y aerotécnicos de la FAE</i> .....	75
<b>Tabla 7</b>	<i>Rangos de Aceptación KMO</i> .....	80
<b>Tabla 8</b>	<i>Correlación de Pearson</i> .....	82
<b>Tabla 9</b>	<i>Interpretación del coeficiente Alfa de Cronbach</i> .....	86
<b>Tabla 10</b>	<i>Alfa de Cronbach de cuestionario liderazgo</i> .....	87
<b>Tabla 11</b>	<i>Pruebas de Normalidad variables de liderazgo</i> .....	87
<b>Tabla 12</b>	<i>Alfa de Cronbach del cuestionario de Clima Organizacional</i> .....	88
<b>Tabla 13</b>	<i>Pruebas de Normalidad variables de Clima Organizacional</i> .....	88
<b>Tabla 14</b>	<i>Cantidad total de encuestados</i> .....	90
<b>Tabla 15</b>	<i>Característica demográfica: Género</i> .....	90
<b>Tabla 16</b>	<i>Característica demográfica: Unidad Militar</i> .....	92
<b>Tabla 17</b>	<i>Característica demográfica: Grado</i> .....	94
<b>Tabla 18</b>	<i>Característica demográfica: Clasificación</i> .....	96
<b>Tabla 19</b>	<i>Característica demográfica: Nivel de educación</i> .....	97
<b>Tabla 20</b>	<i>Característica demográfica: Rango de edad</i> .....	99
<b>Tabla 21</b>	<i>Composición de encuesta de liderazgo según cada una de sus dimensiones</i> .....	100
<b>Tabla 22</b>	<i>Prueba de KMO y Bartlett para liderazgo</i> .....	107
<b>Tabla 23</b>	<i>Varianza Total Explicada de Liderazgo</i> .....	108
<b>Tabla 24</b>	<i>Matriz de componentes rotados del liderazgo en FAE</i> .....	109

<b>Tabla 25</b>	<i>Matriz de componentes rotados según los Oficiales FAE .....</i>	114
<b>Tabla 26</b>	<i>Matriz de componentes rotados según los aerotécnicos FAE.....</i>	116
<b>Tabla 27</b>	<i>Estructura de la encuesta de clima organizacional .....</i>	119
<b>Tabla 28</b>	<i>Prueba de KMO y Bartlett para el Clima Organizacional.....</i>	128
<b>Tabla 29</b>	<i>Varianza total explicada del Clima Organizacional.....</i>	129
<b>Tabla 30</b>	<i>Matriz de componente rotado clima organizacional FAE.....</i>	130
<b>Tabla 31</b>	<i>Matriz de componente rotados Oficiales .....</i>	139
<b>Tabla 32</b>	<i>Matriz de componentes rotados ideal de la cultura jerárquica de oficiales .....</i>	141
<b>Tabla 33</b>	<i>Matriz de componente rotados Aerotécnicos .....</i>	142
<b>Tabla 34</b>	<i>Correlación entre componentes de liderazgo y clima organizacional. ....</i>	145
<b>Tabla 35</b>	<i>Acciones a realizarse esferas duras Mckinsey para el liderazgo.....</i>	150
<b>Tabla 36</b>	<i>Acciones a realizarse esferas blandas Mckinsey para el liderazgo. ....</i>	155
<b>Tabla 37</b>	<i>Acciones a realizarse en esferas duras Mckinsey en clima organizacional.....</i>	160
<b>Tabla 38</b>	<i>Acciones a realizarse en esferas blandas en clima organizacional. ....</i>	168
<b>Tabla 39</b>	<i>Acciones priorizadas para el liderazgo.....</i>	177
<b>Tabla 40</b>	<i>Acciones priorizadas para el clima organizacional. ....</i>	186

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> <i>Diagrama de Ishikawa</i> .....	19
<b>Figura 2</b> <i>Línea de tiempo Liderazgo</i> .....	43
<b>Figura 3</b> <i>Línea de tiempo Clima Organizacional</i> .....	44
<b>Figura 4</b> <i>Modelo de valores en competencia</i> .....	47
<b>Figura 5</b> <i>Modelo de Valores por Competencia</i> .....	54
<b>Figura 6</b> <i>Modelo propuesto de integración de variables</i> .....	66
<b>Figura 7</b> <i>Métodos de medición</i> .....	67
<b>Figura 8</b> <i>Estructura orgánica de la Fuerza Aérea</i> .....	70
<b>Figura 9</b> <i>Proceso para toma datos</i> .....	76
<b>Figura 10</b> <i>Gráfico de la característica demográfica: Género</i> .....	91
<b>Figura 11</b> <i>Gráfico de la característica demográfica: Unidad Militar</i> .....	93
<b>Figura 12</b> <i>Gráfico de la característica demográfica: Grado</i> .....	95
<b>Figura 13</b> <i>Gráfico de la característica demográfica: Clasificación</i> .....	96
<b>Figura 14</b> <i>Gráfico de la característica demográfica: Nivel de educación</i> .....	98
<b>Figura 15</b> <i>Gráfico de la característica demográfica: Rango de edad</i> .....	99
<b>Figura 16</b> <i>Gráfico de componentes rotados de subdimensiones de liderazgo</i> .....	111
<b>Figura 17</b> <i>Representación de las áreas de cada estilo de liderazgo</i> .....	112
<b>Figura 18</b> <i>Representación de las áreas de liderazgo según los oficiales</i> .....	115
<b>Figura 19</b> <i>Representación de las áreas de liderazgo según los aerotécnicos</i> .....	117
<b>Figura 20</b> <i>Gráfico de componente en espacio rotado</i> .....	131
<b>Figura 21</b> <i>Representación de las áreas de cada tipo de clima organizacional en FAE</i> .....	132
<b>Figura 22</b> <i>Representación de las áreas de clima organizacional de oficiales</i> .....	140
<b>Figura 23</b> <i>Matriz de componentes rotados ideal de la cultura jerárquica de oficiales</i> .....	141
<b>Figura 24</b> <i>Representación de las áreas de clima organizacional de aerotécnicos</i> .....	144

## Abstract

This research aims to establish the leadership style of the officers and if it influences the type of organizational climate that exists in the Ecuadorian Air Force, applying tools that are being used in large companies at a regional and global level to carry out the measurement, such as: the Bass and Avolio MLQ-5X questionnaire for the leadership variable and the Cameron and Quinn Competency Values Framework for the organizational climate variable, which were adapted to be applied to all military personnel of officers and airmen from the different military units of the institution, an analysis of the results obtained will be carried out and the existence of a correlation between the two study variables is sought; Finally, an action plan focused on the McKinsey 7's methodology is proposed, to provide a prioritized guide of the main actions that the institution must carry out for a substantial improvement in the leadership style and achieve the best organizational climate. This is based on institutional needs and the results obtained. It is the first time that a study of this type has been carried out in the Air Force, opening the possibility of developing complementary studies that use the proposed tools and have a continuous improvement of leadership and organizational climate.

*Keywords:* leadership, organizational climate, factorial analysis, correlation, action plan



## Resumen

Este trabajo de investigación pretende establecer el estilo de liderazgo de los oficiales y si éste influye en el tipo clima organizacional que existe en la Fuerza Aérea Ecuatoriana, aplicando herramientas que se vienen utilizando en grandes empresas a nivel regional y mundial para efectuar la medición, como son: el cuestionario MLQ-5X de Bass y Avolio para la variable liderazgo y de Marco de Valores por Competencia de Cameron y Quinn para la variable clima organizacional, que fueron adaptados para ser aplicado a todo el personal militar de oficiales y aerotécnicos de los diferentes unidades militares de la institución, de los resultados obtenidos se realizará un análisis de los mismos y se busca la existencia de correlación entre las dos variables de estudio; finalmente, se propone un plan de acción enfocado en la metodología de las 7's de Mckinsey, para entregar una guía priorizada de las principales acciones que debe realizar la institución para una mejora sustancial en el estilo de liderazgo y alcanzar el mejor clima organizacional, esto basado en las necesidades institucionales y los resultados obtenidos. Es la primera vez que se realiza un estudio de este tipo en la Fuerza Aérea, con lo que se abre la posibilidad del desarrollo a estudios complementarios que utilicen las herramientas propuestas y contar con una mejora continua del liderazgo y el clima organizacional.

*Palabras Clave:* liderazgo, clima organizacional, análisis factorial, correlación, plan de acción

## **Capítulo Introductorio**

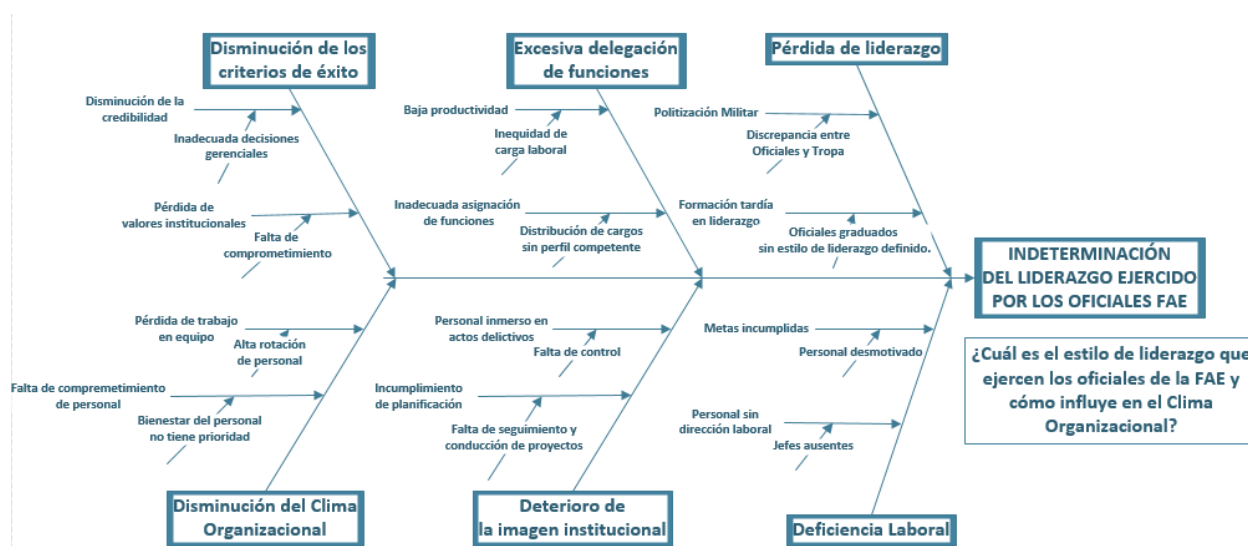
En este apartado se presentan los siguientes aspectos: el planteamiento del problema, utilizando el diagrama de Ishikawa en el cual se pueden observar las causas y los efectos; la justificación del tema considerando cinco factores: conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica; los objetivos general y específicos; las hipótesis que guardan concordancia con los objetivos y la estructura del trabajo de titulación de la maestría en defensa y seguridad.

### **Planteamiento del problema**

El liderazgo es la capacidad de influir sobre otras personas, en el ámbito militar es la influencia que ejerce el superior sobre sus subordinados. A medida que la sociedad ha evolucionado las investigaciones no se centran en una perspectiva individual, sino que se involucran nuevos factores como los seguidores, la cultura, las habilidades directivas y el clima organizacional, entre otras. En este sentido, se ha realizado un análisis de causa – efecto en un diagrama de Ishikawa que se presenta en la figura 1, en el cual se tomó como base de la ausencia de la determinación del liderazgo ejercido por los oficiales de la Fuerza Aérea, como el problema principal a ser resuelto al final de la investigación y debido a que no existe evidencia de que se haya realizado investigación similar en la institución.

Figura 1

Diagrama de Ishikawa.



*Nota.* El gráfico representa los problemas relacionados con sus causas y efectos para determinar el objeto de estudio.

Se procede a realizar una explicación de la relación entre las causas y efectos plasmados en el diagrama de Ishikawa.

**Pérdida de liderazgo**, debido a una politización militar con una influencia cada vez más marcada por parte de la política en el alto mando militar, especialmente en los oficiales en el grado de generales, según la Ley Orgánica de la Defensa en su art 31, la designación de los comandantes de fuerza es prerrogativa del presidente de la República, con lo cual infiere un lineamiento político que debe estar acorde con el gobierno de turno. Así también, la pérdida de confianza en el líder en todos los niveles como consecuencia de una variación en los estilos de liderazgo aplicados, evidenciados en una tasa del 15% de faltas disciplinarias relacionadas con aspectos administrativos y operativos. Informes de novedades y reclamos constantes por parte de la tropa hacia los oficiales, producto de las políticas implantadas en los últimos 12 años de gobierno de la revolución ciudadana.

Otra causa es la formación tardía en liderazgo evidenciada en los cursos de perfeccionamiento para el ascenso en los grados de teniente, capitán y mayor, tal como consta en la malla curricular de los cursos dictados en la Academia de Guerra Aérea, con un contenido más enfocado al liderazgo militar bajo el estilo transaccional. Consecuencia de la poca formación en liderazgo desde la Escuela Superior Militar de Aviación (ESMA) que permita a los subtenientes o tenientes (oficiales especialistas) tengan una base académica del conocimiento del liderazgo para la aplicación y perfeccionamiento a lo largo de su carrera, esto se ha evidenciado en las mallas curriculares dictadas en la ESMA donde de 261 créditos que tiene toda la carrera de formación, solo se dedican 4 créditos a recibir superficialmente liderazgo.

**Excesiva delegación de funciones**, causado por una inequidad de carga laboral denotada en los manuales de procesos FAE, donde los jefes de área son encargados de supervisar y legalizar más del 90% de los procesos, mientras que en los cargos medios y bajos las responsabilidades disminuyen y solo se limitan a tareas de cumplimiento, esto es causa de una baja productividad como evidencia los informes de gestión y la baja ejecución presupuestaria de las principales direcciones de la Fuerza Aérea.

La inadecuada asignación de funciones es otra causa que provoca una delegación de funciones por la falta de capacidad de los oficiales a ocupar cargos gerenciales donde son asignados por su antigüedad sin considerar si cuentan con el perfil necesario para desempeñarse eficientemente al mando de la unidad asignada.

**Disminución de los criterios de éxito**, con dos grandes causas como son la disminución de la credibilidad y la pérdida de valores institucionales, como ha sido reiteradas veces expuesto a opinión pública por parte de los medios de comunicación. Debido a decisiones tomadas por los líderes institucionales, como ejemplo el artículo relacionado con el daño a un radar en el cerro Montecristi a finales del 2021, investigan a militares tras el misterioso daño del nuevo radar 'antinarcos' (Mella, 2021)

La falta de comprometimiento de los oficiales con la institución y con las inadecuadas decisiones gerenciales, en especial por parte del comandante general y los comandantes de grandes comandos y repartos operativos de la FAE.

En el eje del clima organizacional se identifican las siguientes causas:

**La deficiencia laboral**, se puede evidenciar en los informes de los planes de gestión de los últimos años ([www.fae.mil.ec](http://www.fae.mil.ec)) el cual refleja un bajo cumplimiento de las metas planificadas y ejecución de presupuesto, indicadores principales de la gestión en el sector público, esto debido a una desmotivación del personal en contribuir con alcanzar las mismas. En el 2020, la ejecución del presupuesto de la Fuerza Aérea fue del 95,03%, y del presupuesto signado por el Comando Conjunto para seguridad hidrocarburífera fue del 46,34%, la baja ejecución presupuestaria está relacionada con la ausencia de jefes con competencias en cada nivel para direccionar y administrar de manera adecuada al personal de cada área, por el bajo rendimiento laboral afectando al clima organizacional.

Otro aspecto importante por considerar en el clima organizacional es el **deterioro de la imagen institucional** que actualmente tiene la Fuerza Aérea, entre las razones tenemos: la falta de control del personal que ha provocado que se vean inmersos en actos delictivos, tal es así que, en noticias publicadas en El Comercio: “La Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE) confirmó este 5 de agosto del 2021 que uno de sus soldados fue entregado a la justicia. El uniformado es señalado, porque presuntamente está inmerso en delitos como asalto y robo de armamento militar” (5 de agosto de 2021); titular del 7 de septiembre de 2021, “*Un militar de la FAE fue detenido con armas de fuego y droga afuera de la cárcel de Cotopaxi*” y conexiones con el narcotráfico, noticia del 13 de septiembre de 2018 “La Policía detuvo a 2 militares de la FAE por transportar una tonelada de droga”; así como, la falta de seguimiento a los proyectos y ejecución de estos ha incidido en el incumplimiento de la planificación a corto y mediano plazo, de acuerdo a lo detallado en la página web [www.fae.mil.ec](http://www.fae.mil.ec), en el informe del plan de gestión

2020, la FAE registró un 24,22% de ejecución presupuestaria del gasto no permanente (inversión).

Como última causa tenemos la **disminución del clima organizacional** debido a la alta rotación del personal que ha influido en la cohesión de los equipos de trabajo porque el personal nuevo demora en acoplarse al ambiente laboral. La FAE tiene como política aplicar la asignación orgánica del personal dos veces al año (febrero y octubre) que se publican en las órdenes generales de la Fuerza, en muchas ocasiones no se considera el bienestar personal, ni familiar, provocando una falta de comprometimiento del personal con la institución.

Para tener una idea más clara y específica del problema a investigar se presenta en el diagrama de Ishikawa, sustentado en la siguiente pregunta: **¿Cuál es el estilo de liderazgo que ejercen los oficiales de la FAE y cómo influye en el Clima Organizacional?**

### **Justificación del tema**

La justificación se planteará sobre los siguientes aspectos: la conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica, que permitan resaltar la importancia del tema planteado para la FAE utilizando el marco teórico y las herramientas actuales para el estudio de las variables de liderazgo y clima organizacional.

### **Conveniencia**

Una vez que se determine el estilo de liderazgo aplicado actualmente, el alto mando de la Fuerza Aérea podrá tomar las decisiones adecuadas para proyectar a los oficiales hacia el liderazgo que la institución necesita y de esa manera influenciar de manera positiva en el clima organizacional, se podrá realizar mejoras continuas en el clima organizacional para lograr un balance ideal entre las dos variables de estudio. Adicionalmente a partir de la presente investigación se contará con una herramienta de medición de las dos variables para realizar una evaluación periódica y sondear efectivamente el estilo de liderazgo empleado por parte de

los señores oficiales en cada uno de sus niveles, así como el clima organizacional que se vive en el momento que se aplique la evaluación. Hay que mencionar que esta investigación es conveniente para los intereses institucionales, en razón que está alineado al objetivo institucional No. 9 que establece: *“Incrementar el desarrollo del talento humano en armonía con el clima organizacional y el bienestar del personal, mediante la aplicación del sistema de gestión de calidad”*

### ***Relevancia Social***

Al contar con líderes idóneos enmarcados en los estilos de liderazgo que necesita la institución contribuirá con un adecuado clima organizacional para el desarrollo de las actividades administrativas y operacionales de la institución. Con una institución sólida en su dirección y liderazgo el Estado contará con unas Fuerzas Armadas profesionales que cumplen con su misión fundamental de defensa de la soberanía nacional y contribuir efectivamente con las otras instituciones del estado para el desarrollo y protección de la sociedad. Además, nos permitirá conocer cuál es la percepción del clima organizacional, un clima positivo y favorable será el entorno ideal para que el personal tenga una percepción de estabilidad y se encuentre motivado para la planificación estratégica de la institución.

### ***Implicaciones Prácticas***

El uso de herramientas metodológicas como el cuestionario MLQ-5X, permitirá por primera vez medir el panorama real del estilo de liderazgo empleado por los oficiales de la Fuerza Aérea, también se levantará la situación en la que se encuentra el clima organizacional, todo esto brindará una importante línea base que permita al alto mando buscar acciones y dictar políticas que solucionen los problemas que refleje el estudio en las variables establecidas. Finalmente se contará con una herramienta práctica que permite su aplicación inmediata para mantener la supervisión del estilo de liderazgo y el clima organizacional.

### **Valor Teórico**

En la Fuerza Aérea no se ha realizado un estudio del liderazgo que ejercen los oficiales que permita medir el estilo aplicado en cada uno de los niveles, tratando de enmarcarlos en los estilos de liderazgo transformacional, transaccional o Laissez-Faire. En la actualidad, la tendencia es realizar cambios al interior de las organizaciones para mejorar la productividad, competitividad y eficiencia, a fin de implementar un estilo de liderazgo que permita alcanzar los objetivos de la institución.

### **Utilidad Metodológica**

La presente investigación proporcionará a la Fuerza Aérea un instrumento para ser utilizado a partir de esta investigación en adelante, para determinar el estilo de liderazgo que ejercen los oficiales generales, superiores y subalternos; asimismo, se podrá utilizar para determinar en el futuro el tipo de liderazgo que tiene el personal de Aerotécnicos dentro de la institución. Adicional, se podrá realizar una correlación con otras variables como puede ser la cultura organizacional, de manera que pueda convertirse en una herramienta permanente que permita realizar las correcciones necesarias para fortalecer la institucionalidad desde el desarrollo adecuado del liderazgo y mantener los valores y principios en el personal militar.

### **Objetivos: general y específicos**

#### **Objetivo general**

Analizar la influencia del estilo de liderazgo del personal de oficiales de la FAE en el clima organizacional.

#### **Objetivos específicos**

Los objetivos específicos que permitirán cumplir con el general son:

- 1) Establecer la relación teórica entre las variables de estudio y los enfoques humanístico y del comportamiento, y de las organizaciones.



- 2) Identificar el estilo de liderazgo a través del Modelo de Rango Total para los oficiales de la FAE.
- 3) Identificar el clima organizacional a través del Marco de Valores en Competencia en las unidades operacionales de la FAE.
- 4) Establecer la influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional de la FAE.
- 5) Proponer un plan de acción y de mejora en función de los hallazgos obtenidos en la investigación.

### **Hipótesis**

Las hipótesis planteadas guardan coherencia y relación directa con los objetivos específicos, de acuerdo con el siguiente detalle:

- 1) Objetivo Específico 2: Identificar el estilo de liderazgo a través del Modelo de Rango Total para los oficiales de la FAE. **H1:** En la FAE los estilos de liderazgo se presentan en el siguiente orden de importancia: Transformacional, transaccional y laissez faire.
- 2) Objetivo Específico 3: Identificar el clima organizacional a través del Marco de Valores en Competencia en las unidades operacionales de la FAE. **H2:** En la FAE el clima organizacional se encuentra limitado por los procesos internos y las relaciones humanas.
- 3) Objetivo Específico 4: Establecer la influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional de la Fuerza Aérea. **H3:** En la FAE la relación del liderazgo y el clima organizacional es fuerte, directa y significativa.

## Estructura del trabajo de titulación

**Tabla 1**

*Matriz estructura de trabajo de titulación*

Capítulo	Contenido	Objetivo	Hipótesis
Introducción	• Planteamiento del problema		
	• Justificación del tema		
	• Objetivo general y específicos		
	• Hipótesis		
Capítulo I Marco Teórico	• Estructura del trabajo de titulación		
	• Concepciones y definiciones	OE1: Establecer la relación teórica	
	• Teorías de soporte	entre las variables de estudio y los	
	• Seguridad y defensa	enfoques humanístico y del	
	• Teoría de las relaciones internacionales y seguridad	comportamiento, y de las organizaciones	
	• Teorías del liderazgo		

- Teorías de clima organizacional
- Definiciones y variables
- Estado del arte
- Matriz de variables
- Diagrama gráfico de la investigación
- Modelos a utilizar

- Definición del objeto de estudio
- Enfoque epistemológico de la investigación
- Paradigma de la investigación
- Enfoque metodológico (cuantitativo, cualitativo o mixto)
- Diseño de la investigación
- Alcance de la investigación
- Determinación de la población y del tamaño de muestra (si es censo,

Capítulo II

Diseño

Metodológico

determinar las características de las unidades censales.)

- Detalle del procedimiento de toma de datos
- Procesamiento de la información
- Análisis estadístico de la información
- Resultados de validación cualitativo y cuantitativo.
- Análisis descriptivo
- Estilos de liderazgo en la FAE
- Diagnóstico del clima organizacional en la FAE
- Relación entre liderazgo y clima organizacional
- Contrastación de hipótesis

OE2: Identificar el estilo de liderazgo a través del Modelo de Rango Total para los oficiales de la FAE.

OE3: Identificar el clima organizacional a través del Marco de Valores en

H1: En la FAE los estilos de liderazgo se presentan en el siguiente orden de importancia:  
Transformacional,  
transaccional y laissez faire.

H2: En la FAE el clima

### Capítulo III

#### Análisis de Datos

		Competencia en las unidades operacionales de la FAE.	organizacional se encuentra limitado por los procesos internos y las relaciones humanas.
		OE4: Establecer la influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional de la FAE.	H3: En la FAE la relación del liderazgo y el clima organizacional es fuerte, directa y significativa.
Capítulo IV Propuesta	• Propuesta de plan de acción	OE5: Proponer un plan de acción y de mejora en función de los hallazgos obtenidos en la investigación	
Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones	• Conclusiones • Recomendaciones		

---

*Nota.* Esta tabla muestra la estructura del trabajo que se desarrolla.

## Capítulo I: Marco teórico

En este capítulo se presentan las teorías de soporte que respaldan el estudio del liderazgo y del clima organizacional, cada una con sus respectivas dimensiones. También se muestra la evolución de mencionadas teorías, mediante la elaboración de líneas de tiempo que permitirán al lector tener un conocimiento general de las variables a tratar en la presente investigación.

### Concepciones y definiciones

Las variables de estudio (liderazgo y clima organizacional) tienen su soporte teórico en dos enfoques: 1) humanístico y del comportamiento y 2) de organizaciones. En los cuales se evidencia la base científica que sustenta la concepción del liderazgo desde un rasgo hasta el enfoque transformacional en las personas y que puede ser desarrollado de manera que permita una mejora de las relaciones entre líderes y subordinados, de igual manera se desarrolla el sustento teórico necesario para la comprensión del clima organizacional y la relación de este con el liderazgo. En razón que el tema de investigación se relaciona al ámbito militar, se ha considerado también describir la teoría de las relaciones internacionales y seguridad.

### Teorías de soporte

#### ***Seguridad y Defensa***

**Teoría de las Relaciones Internacionales y Seguridad.** Esta teoría es tan antigua como la civilización humana, su inicio se remonta a Grecia con personajes como Tucídides al ser testigo de grandes batallas y pugna de poderes de las naciones dominantes en el Peloponeso, donde aparece el concepto de seguridad ante la constante amenaza del ataque de una nación a otra por el uso de la fuerza y dominio, para lo cual es imprescindible

que una nación cuente con un ejército preparado y listo para ser empleado en la defensa (Spielman, 2011).

En 1648 con los Tratados de Westfalia se da nacimiento al sistema de Estados, con el gran aporte de dar los conceptos de soberanía, igualdad de derechos, legislación internacional, y otros que en su conjunto determinan que la seguridad está estrechamente relacionada con el Estado. (Holsti, 1995). Para 1919, en la universidad de Aberystwyth en Gran Bretaña se estudia formalmente la importancia de los orígenes de la guerra como una forma de prevención del conflicto en un estudio académico (Spielman, 2011), más adelante en el marco de la Segunda Guerra Mundial y posterior desarrollo de la Guerra Fría con la aparición de la bomba atómica, resurge el interés en la noción de seguridad en todos los países alrededor del mundo, sobre todo con las potencias mundiales. (Spielman, 2011).

En este sentido, la Teoría de las Relaciones Internacionales y Seguridad se enlaza directamente con la Maestría en Defensa y Seguridad, que se está cursando actualmente. Asimismo, al tener las Fuerzas Armadas la misión fundamental de defender la soberanía e integridad territorial se contribuye al desarrollo del país para el bienestar de la ciudadanía

Para determinar científicamente el conjunto de fenómenos que constituyen las Relaciones Internacionales es posible mediante la determinación de resultados apreciables. Es importante comprender que esta teoría se distingue necesariamente de las disciplinas más antiguas con las cuales, hasta los últimos años, habían estado envueltas las Relaciones Internacionales: primer grado del derecho internacional, porque éste especula sobre lo que debe ser, mientras que aquellas estudian lo que es; se trata entonces de la misma diferencia existente entre el Derecho y la Sociología; segundo grado de la historia diplomática, porque su objetivo es estudiar los fenómenos del pasado y explicar su evolución, mientras que las primeras se caracterizan por el estudio de fenómenos actuales; y el tercer grado de economía política, porque ésta solo aborda un aspecto de las Relaciones Internacionales.

La interrogante que surge cuando se trata de determinar si el estudio de las Relaciones Internacionales es una rama de la Ciencia Política, o es una disciplina separada, depende del análisis de cada persona, es por tal motivo que se puede hacer investigación científica del área de las relaciones internacionales (Duroselle, 2018).

## **Enfoque Humanístico y del Comportamiento**

### ***Escuela de las Relaciones Humanas***

La escuela de las relaciones humanas nace como una opción para elevar la eficacia y mejorar la vida de los trabajadores en un lugar específico. Sus antecedentes datan en el siglo XIX, donde la psicología industrial y la sociología impulsaron el estudio de las necesidades de los trabajadores. En esta escuela se plantea las siguientes áreas de estudio: trabajo en equipo, comportamiento organizacional, liderazgo y comunicación (Torres Hernández, 2014)

Con estas bases dentro de las implicaciones importantes de esta escuela, se puede señalar que se expresa el concepto de hombre social, la formación de grupos y los procesos grupales que pueden ser manipulados mediante algún estilo de liderazgo y comunicación, y finalmente que la formalización de la noción del ciclo motivacional en cuanto a satisfacción, frustración o compensación de las personas (Torres Hernández, 2014)

### ***Escuela Behaviorista o neo-humano relacionista y del comportamiento***

Durante los años cincuenta se produce el enfoque de las relaciones humanas, en el que sus estudiosos reconocen que la productividad del trabajador y el éxito de la organización se fundamentaban no solo en la satisfacción de las necesidades económicas y sociales, sino que se enfocan en identificar las actividades que promueven la eficacia de los empleados mediante la comprensión de la naturaleza de los procesos individuales, grupales y organizacionales (Torres Hernández, 2014)



En esta escuela se inicia los estudios del desarrollo organizacional, con tres temas importantes: el comportamiento de los empleados, el control y estilos de supervisión, además de la toma de decisiones. El comportamiento de los empleados por lo tanto tiene identificadas claramente las categorías de motivación internas al individuo o teorías de contenido y las teorías de proceso que son externas a él (Torres Hernández, 2014)

## **Enfoques teóricos del liderazgo**

### ***Teoría de los rasgos***

Nace de la propuesta donde (Bernard, 1926); (Ghiselli, 1959), pone en evidencia aquellos rasgos que caracterizan a los líderes exitosos como son la integridad, honradez y el deseo de dirigir (Stogdill, Handbook of leadership: A survey of theory and practice., 1974). (Bass B. , 1990) puntualiza que esta aproximación a la teoría de rasgos es una de las más antiguas, y su propósito fue delimitar los atributos y rasgos que definían a los líderes. Los rasgos favorecen a un liderazgo efectivo, pero no garantizan la efectividad; porque no toma en cuenta los efectos que poseen las diferentes situaciones y comportamientos del liderazgo (Gordon, 1997).

Entre los años 1940 y 1950, se realizaron estudios aplicando pruebas psicológicas y de aptitudes a diferentes personas para abordar los atributos personales desde varios ejes. Estas investigaciones se basaron en los siguientes rasgos:

- de personalidad, como: creatividad y autoconfianza
- rasgos físicos, como: edad y vigorosidad;
- capacidades, como: reconocimiento y buen orador;
- características sociales, como: renombre y sociabilidad.
- características relacionadas con el trabajo, particularmente las ganas de sobresalir, tomar riesgos y vencer obstáculos (García J. , 2019).

**Figura 2** *Stogdill (1948) realizó un análisis de 124 estudios en el cual se identificaron ciertos rasgos que caracterizaban a los líderes eficaces. Las características que tenían son: autoconfianza, inteligencia, integridad personal, persistencia para manejar problemas, iniciativa, poder personal, posición de poder, preocupación por las necesidades de los demás. Luego, en el periodo comprendido entre 1948 y 1970 se analizó con 163 estudios encontrando otros rasgos como: dinamismo, independencia y trabajo bajo presión. A pesar de que estos hallazgos fueron importantes por su aporte a la teoría, permitió demostrar que los no son universales ni hacen a los líderes; en conclusión, el medio que lo rodea y el contexto situacional es lo que definirá su efectividad.*

El análisis de los rasgos de los líderes, empiezan a tener relevancia a partir de las investigaciones sobre los líderes carismáticos y transformacionales (Bass B. , 1990). Al tomar el factor carisma como ejemplo dentro del liderazgo transformacional, el líder va a tener los siguientes rasgos: manejo de personas, dinamismo, integridad, honradez, autoconfianza, entre otros.

Consecuentemente, si tomamos en consideración el instrumento de medición del estilo de liderazgo *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ-5X) de Bass y Avolio, la dimensión de influencia idealizada (atribuida) evalúa ciertas cualidades de la personalidad, sobrenaturales o sobrehumanas que hacen a una persona específicamente excepcional (García J. , 2019).

Esta teoría nos brinda una guía ordenada de las características humanas que se manifiestan en cada individuo estrechamente relacionado con su personalidad, junto con la herramienta de medición MLQ-5X permitirá conocer los rasgos presentes en los líderes de la Fuerza Aérea.

### ***Teoría del comportamiento***

Lo más importante en esta teoría es comprender que los estilos del comportamiento del líder además de ejercer influencia sobre el desempeño de los subordinados, lo hace sobre su comportamiento (Lippitt & White, 1943). Desde los años 1950 hasta 1960,

considerando la premisa de que cualquier persona que demuestre un comportamiento adecuado consecuentemente se lo puede nombrar como un líder efectivo. Es decir, en términos generales que el líder se define en función de lo que hace. Kurt Lewin fue el pionero en lo concerniente a estudios de liderazgo desde el punto de vista de comportamiento, luego los investigadores Tannenbaum y Schmidt reconocieron que un liderazgo eficaz no depende únicamente de los rasgos de personalidad de los líderes sino también de su comportamiento (Daft, 2006).

A estos hallazgos, las universidades de Ohio, Michigan y Texas profundizaron en el tema y realizaron estudios. A continuación, se realizará una breve reseña de los resultados:

La Universidad de Ohio con sus investigadores Hemphill, Fleishman, Stodgill, Shartle, Pepinsky, Coons, evaluaron la frecuencia de ciertas conductas manifestadas por los líderes. Entre las más destacadas están: iniciación, membresía, representación, integración, organización, dominancia, comunicación, reconocimiento y orientación hacia la producción (Hemphill, J., & Coons, A., 1977). Para medir estas conductas crearon dos instrumentos: el Cuestionario descriptivo de la conducta del líder (LBDQ) y el Cuestionario de opinión del líder (LOQ) (García J. , 2019).

Contemporáneamente, investigadores de la Universidad de Michigan entre ellos Likert, Katz, McCoby, Kahn y Seashore, realizaron estudios cuyo propósito fue establecer la eficacia de los líderes en función de la productividad de los subordinados, para lo cual se aplicó para el levantamiento de la información el cuestionario *Survey of Organizations* (Encuesta de las organizaciones). Una vez que se obtuvieron los resultados, estos determinaron dos dimensiones de liderazgo: líderes centrados en los empleados y centrados en la producción (García J. , 2019).

La Universidad de Texas con base en los trabajos efectuados en las universidades de Ohio y Michigan, sus investigadores Blake y Mouton (1964) proponen una teoría bidimensional conocida como la rejilla de liderazgo, estableciendo dos tipos de

comportamiento: uno basado en el interés por las personas y el otro por la producción o resultados.

Recopilando los estudios realizados por los investigadores de las universidades de Ohio, Michigan y Texas, se determina ciertos comportamientos en los líderes comportamientos que se relacionan bastante, lo que nos permite establecer dos patrones de conductas: el primero orientado a las personas y el segundo a las tareas (García J. , 2019).

La presente teoría es aplicable en esta investigación, debido a que en el instrumento de medición utilizado para identificar los estilos de liderazgo de Bass y Avolio, en los factores influencia idealiza (conducta), consideración individualizada y recompensa contingente se analizan las conductas de los líderes tanto orientadas hacia las personas como a las tareas.

### ***Enfoques de la contingencia***

En este enfoque se basa en que no existe un estilo único de liderazgo, sino que el mismo depende de todos los factores que rodean al líder (Kerr & Jermier, 1978). El comportamiento del líder se ve afectado por el grado de madurez que presente los seguidores para con el trabajo, y luego el líder debe incorporar el tipo de comportamiento necesario para realizar el mejor estilo de liderazgo ante sus subordinados (Robbins, 1994). En otras palabras, estudia la relación existente entre la eficacia del liderazgo y la situación en la que se desarrolla; entiéndase por contingencia que una cosa depende de otras.

Las investigaciones realizadas incluyeron la variable situación, tomando en cuenta los rasgos y comportamientos de los líderes observando la manera en que se ejercía el liderazgo. Esta teoría se establece en que una misma conducta no necesariamente es adecuada diferentes situaciones; por lo tanto, al aplicar un estilo de liderazgo que funciona perfectamente en una situación, no necesariamente es efectiva en otra situación que

presenta similares características. Por lo tanto, se puede determinar que el liderazgo tiene dos contingencias que son: los seguidores y la situación.

En este sentido, es importante destacar los aportes realizados por Fiedler en su modelo de contingencia, la teoría situacional de Hersey y Blanchard y la teoría camino-meta. Fiedler en su propuesta que parte de dos supuestos. Por una parte, considera que el estilo del líder está basado en relaciones con sus subalternos buscando crear confianza, respeto, escuchar necesidades y motivar a su equipo de trabajo. O a su vez, su liderazgo está orientado hacia las tareas, donde busca clarificar las tareas, establecer parámetros de rendimiento y establecer el control. Por otra parte, su liderazgo se basa según la situación medida en términos de calidad de las relaciones entre el líder y los subalternos, la estructura que establece la tarea y poder que otorga puesto asignado. (Fiedler, 1967)

Se ha considerado el enfoque de contingencia, porque en el modelo propuesto por Bass y Avolio para determinar el estilo de liderazgo se toman en cuenta algunos de sus postulados, como los factores motivación inspiracional, que hacen referencia a la capacidad que tienen los líderes para motivar a sus seguidores proporcionando significado a su trabajo y recompensa contingente según la cual el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y les ofrece reconocimientos por los objetivos alcanzados (García J. , 2019).

### ***Enfoque transformacional***

El líder en este enfoque identifica y aprovecha una necesidad o demanda personal existente de sus seguidores, busca motivos potenciales de los seguidores, para satisfacer altas necesidades. El resultado del liderazgo es una relación de estimulación y elevación mutua que convierte seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales (Pirela 2004). Los líderes y subalternos tienen una relación de poder y también de necesidades, aspiraciones y valores mutuos. Por su parte los subalternos tienen un adecuado conocimiento de las propuestas que da líder y la capacidad para escoger entre ellas. Los líderes se responsabilizan de sus propuestas y las cumplen (Bumns, 1979).

Si consideramos lo expuesto por Bass y Avolio (1994), estos aseguran que el liderazgo transformacional es una extensión del transaccional. Es decir, no es un opuesto sino más bien un tipo de liderazgo transaccional mejorado. El líder transaccional fundamenta la relación con sus colaboradores en un intercambio condicional, es decir, premia o castiga en función de la calidad del trabajo o su desenvolvimiento dentro de la institución. El liderazgo transformacional y transaccional pueden coexistir sin excluir el uno al otro, ya que obedecerán a la exigencia situacional del entorno. A su vez se sostiene que el liderazgo transformacional es más amplio que el carismático pues este solo constituye uno de sus componentes presentes en el factor influencia idealizada. (Bass B. , 1990)

## **Teorías del clima organizacional**

### ***Enfoque de las Organizaciones***

A inicios del siglo XX, el francés Henri Fayol, por primera propuso vez que todos los administradores ejecutan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. En la actualidad, se han resumido a cuatro: planeación, organización, dirección y control. A continuación, se describe cada uno de ellos de manera sucinta: la planeación es la que va a definir los objetivos, establece estrategias para lograrlos; la organización es disponer el trabajo para cumplir con las metas; la dirección es gobernar a las personas y a través de ellas cumplir con los objetivos; y, el control es que una vez que los objetivos y planes están establecidos se deben auditar para comprobar los resultados (Pérez A. M., 2016).

Una organización es un acuerdo intencional de personas para llevar a cabo un propósito específico y la clasifican en cuatro enfoques, como son: el clásico, cuantitativo, conductual y contemporáneo (Robbins S., Coulter M., 2009). En los tres primeros enfoques, se refieren a las preocupaciones de los administradores hacia el interior de la organización, a partir de los años 60, los investigadores en administración se enfocaron en determinar el ámbito externo, es decir, lo que ocurría fuera de los límites de la organización. Así mismo,

en este enfoque se definen dos perspectivas, que son: la de sistemas y la de contingencias (Pérez A. M., 2016).

### ***Enfoque sistémico***

Este enfoque reconoce que las organizaciones no son independientes del entorno, más bien, dependen del entorno para obtener sus recursos y para que este reciba sus bienes o productos. Asimismo, el enfoque de contingencias, conocido también como enfoque situacional, indica que las organizaciones no son iguales, cada una enfrenta situaciones distintas, contingencias, y requieren diferentes formas de dirección. El valor principal del enfoque de contingencias es que enfatiza que no existen reglas simples o universales que los gerentes deban seguir a carta cabal; además, mencionan que los gerentes son responsables directos del éxito o fracaso de una organización. A esta perspectiva la llaman "visión omnipotente de la administración" (Pérez A. M., 2016).

De acuerdo, a lo descrito anteriormente, se parte de la teoría de sistemas, definido como un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de tal forma que se produce un mismo elemento unificado. Existen dos tipos básicos de sistemas, cerrados y abiertos. Los sistemas cerrados, como su palabra lo indica, no reciben influencia del exterior ni interactúan entre sí. En cambio, los sistemas abiertos se ven influenciados por su entorno e interactúan entre ellos. En la actualidad, cuando se describe a las organizaciones como sistemas, se denominan sistemas abiertos. (Pérez A. M., 2016).

En este sentido, las nuevas tendencias gerenciales deben mostrar la forma como la organización piensa y realiza sus operaciones, es prioritario mantener los siguientes aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollarse en la organización, un proceso flexible ante los cambios repentinos, una estructura plana, ágil, y que cree un clima organizacional que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos planeados, un sistema de recompensa e incentivos basado en la efectividad del proceso y un equipo de trabajo de intercambio en las acciones de la organización (Pérez A. M., 2016).

A continuación, se presentan las teorías que dan soporte al concepto de clima organizacional, que al igual que cultura organizacional, es difícil de establecer debido a los distintos enfoques en los que se lo aplica. En consecuencia, varios autores plantean que el concepto está conformado por dos escuelas de pensamiento: teoría de la burocracia y la escuela funcionalista.

### ***Teoría de la burocracia***

La psicología moderna fue estudiada a partir del año 1910; entre los principales investigadores tenemos: Wolfgang Kother, Kurt Lewin y Max Weber con la teoría de la burocracia. Max Weber realizó investigaciones en empresas estatales en algunos países de Europa, cuyo principal objetivo de estas empresas era la producción de productos, por lo que Weber consideró que la operación adecuada de una organización se da cuando existe una autoridad capaz de dirigirla con mano fuerte a lo que se denominó burocracia, con el pasar de los años, se propusieron siete aspectos básicos que caracterizan lo mencionado, entre otros: el establecimiento de reglas, la especialización, la jerarquía, la propiedad y la impersonalidad (Alejandro J., Carrera V., García J., 2020).

Por otro lado, la **corriente funcionalista** considera que el ambiente y el entorno que rodea a una persona incide en el pensamiento y la forma de comportarse, así como también la flexibilidad del individuo para adaptarse a estos cambios. No hay que olvidar que los factores internos y externos en la forma de responder a las diferentes situaciones y en la toma de decisiones. En las organizaciones de debe observar el aporte de cada miembro para establecer el tipo de clima organizacional que se viene ejecutando en las mismas (Ramos, 2012).

### **Teoría de campo**

En la década de los 60's, Lewin con la **teoría de campo** se refería a la relación entre el ser humano y el ambiente, en donde lo preponderante es describir la situación completa de la organización, y no realizarla individualmente, debido a las diferentes



variaciones en el desenvolvimiento de las personas (Gómez, C., Rodríguez, J, 2001). Con base en la teoría citada, sirvió como fundamento para la conceptualización del clima organizacional en las investigaciones que realizaron de Cameron y Quinn, cuyo objetivo era encontrar los indicadores más que se manifiestan en la eficiencia de una organización y cuáles son los factores principales a tomar en cuenta en una organización (Alejandro J., Carrera V., García J., 2020).

La teoría de campo dio la base para la conceptualización del clima organizacional en los estudios de Cameron y Quinn, quienes buscaban determinar los indicadores más importantes de la efectividad de una organización, exponiendo el cómo saber si es efectiva o no y cuáles son los factores claves que se deben tomar en cuenta en una organización. Inicialmente los estudios determinaron 39 indicadores que podían incidir en el comportamiento de las personas, agrupándolos en cuatro categorías: la flexibilidad y dinamismo, la estabilidad y el control, la orientación interna e integración y finalmente la orientación externa y la rivalidad (Cameron, K., Quinn, R., 2011)

### **Teoría de la acción**

El autor de esta teoría fue Talcott Parsons, manifiesta que “las organizaciones se las puede considerar como el resultado de un subsistema de la sociedad”, la cual plantea una vía para juntar a los actores, al entorno social y el nivel cultural. Ahora para alcanzar esta integración se tienen que establecer ciertos roles, que los actores deben cumplir en el medio organizacional y se anteponen los procesos para garantizar la supervivencia (Girola, 2010).

La teoría de la acción ha sido un aporte a los estudios realizados por Cameron y Quin (2011) debido a que ellos proponen el indicador de la orientación externa y la diferenciación en donde proponen que existen factores externos que inciden en la adaptación del individuo a un tipo de cultura (Cameron, K., Quinn, R., 2011).

## **Teoría de sistemas**

Fue establecida por Ludwig Von Bertalanffy, referido por (Jutoran, 1994), se fundamenta en el pensamiento holístico, el cual menciona que, “el todo es mayor que la suma de las partes”. Teniendo como antecedente el comprender a la sociedad en su totalidad; además, se propuso crear un modelo que permita resolver los diversos inconvenientes exponiendo la razón o circunstancia de los fenómenos que las provocaban. Esta teoría resultó alentadora porque pretendía proponer una teoría de uso general que tome en consideración no solo a la sociedad sino a todos los miembros que participan en ella, sin embargo, esta teoría no se comprendió como se esperaba debido a su dificultad para ponerla en práctica (Alejandro J., Carrera V., García J., 2020).

## **Teoría del clima organizacional**

Likert propuso la teoría del clima organizacional mencionado por (Brunet, 1999) analiza el contexto de las causas y los efectos de la naturaleza de los diferentes tipos de climas organizacionales, mediante el cual se estudia las diferentes variables que las conforman. Adicional, se toma en cuenta leyes, normas, políticas, deberes y obligaciones que provean lineamientos de comportamiento a los trabajadores, siendo este imparcial para que los altos directivos puedan controlarla (Brunet, 1999). Siguiendo la línea de investigación, Lewin, Lippitt y White (1939), aclaran el término clima como el vínculo que relaciona al trabajador y el entorno que lo rodea, el cual plasma el aporte de la teoría de campo; asimismo, se hace énfasis en las relaciones interpersonales, en razón que las consideran un factor determinante del clima organizacional de una organización (R. Lippitt, K. Lewin, R. White, 1939).

En este contexto, cada una de las teorías y corrientes expuestas anteriormente fundamentan y dan un impulso teórico a los estudios que realizaron (Cameron, K., Quinn, R., 2011) en su propuesta del modelo de valores en competencia, en el cual muestra la presencia de diversos tipos de cultura organizacional que pueden surgir dentro de la

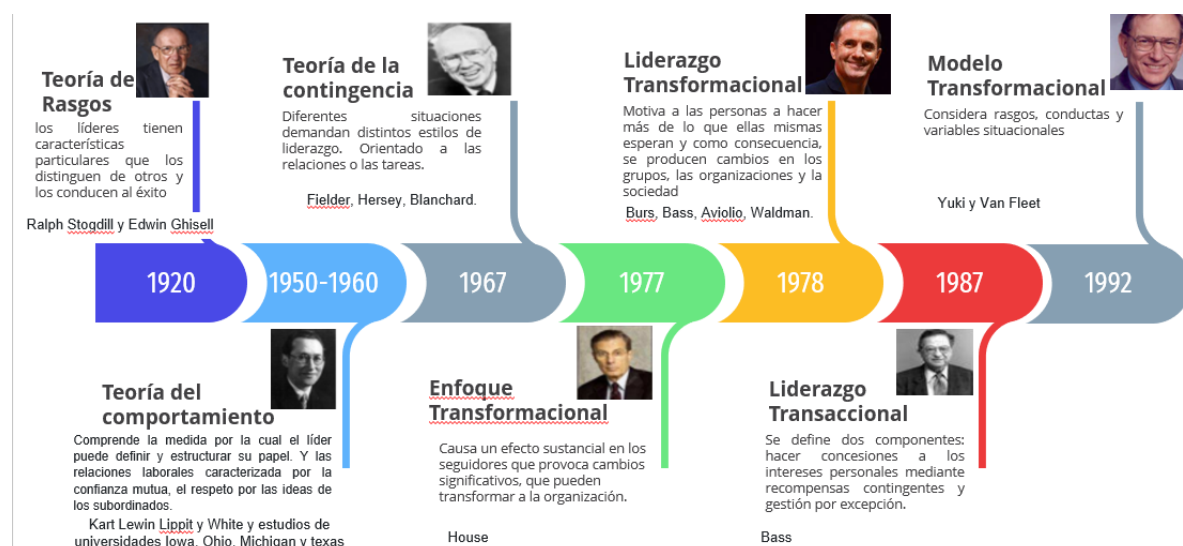
empresa (Alejandro J., Carrera V., García J., 2020). Para el objeto de la presente investigación el liderazgo se alinearán en las teorías de comportamiento, contingencia y de los rasgos, las cuales pragmatizan los tres estilos de liderazgo que se busca identificar en los oficiales de la Fuerza Aérea identificados como Transaccional, Transformacional y Laissiez Faire. En lo respectivo al clima organizacional tenemos las teorías de clima organizacional, de la burocracia, de campo de la acción y la propia teoría del clima organizacional, las cuales dan el entendimiento de la clasificación clan, adhocrática, jerárquica y mercado, las cuales se explican con detalle más adelante.

## Evolución teórica

Con el propósito de visualizar integralmente los principales conceptos aportados por los diferentes autores a lo largo de la historia, se construyó una línea de tiempo para cada una de las variables de estudio (Liderazgo, Clima Organizacional), las cuales se presentan en las Figuras 2 y 3 respectivamente.

### Figura 3

#### Línea de tiempo Liderazgo



*Nota.* La figura representa la evolución de las teorías de soporte en las cuales se sustenta el liderazgo.

En la siguiente figura 3 se presenta una línea de tiempo, la cual detalla de forma simple las conceptualizaciones y aportes del ámbito clima organizacional, que han sido una base teórica-científica del modelo de valores en competencia de Cameron y Quin sobre los diversos tipos de cultura organizacional que existen dentro de una empresa.

#### Figura 4

##### *Línea de tiempo Clima Organizacional*



*Nota.* El gráfico representa la línea de tiempo de las teorías que se relacionan con el Clima Organizacional, Adaptado de *Introducción a la teoría general de la administración* Chiavenato, I. (2007). México, McGraw-Hill Interamericana.

#### Definiciones y variables

En este apartado se expondrán las definiciones de las variables dependiente al clima organizacional y la independiente al liderazgo, las cuales nos indicaron con exactitud las cualidades o propiedades de cada variable. Con base en las teorías desarrolladas sobre el liderazgo en el entorno militar tiene un rol vital para el desarrollo de la guerra y la subsistencia de las Fuerzas Armadas en el tiempo, complementándose con los principios,

valores y objetivos institucionales, dan forma e importancia para el estado y la sociedad como una institución esencial para el país.

### **Conceptualización de cada variable de estudio**

#### ***Liderazgo***

Para Bass (1990) existen algunas definiciones del término liderazgo, como autores que han investigado dicha variable, hay más de 350 conceptualizaciones y es uno de los fenómenos más estudiados alrededor del mundo y, a la vez, el menos comprendido en el interior de las organizaciones, autores contemporáneos definen al liderazgo como:

“El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” (Gómez, 2002). Otros autores como Davis y Newstrom (2003) consideran al liderazgo como un proceso de lograr influir sobre los demás individuos, manteniendo la idea de trabajar en equipo, con la finalidad de llegar a la conciencia individual y conseguir que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos de la empresa. En cambio, para el autor Payeras (2004) define al liderazgo como un conjunto de formas de comportamiento que la persona que lidera usa como herramienta para influir sobre el comportamiento de los trabajadores. La influencia del líder se desarrolla a través de una visión que se fundamenta por los valores que la soportan, generando en el trabajador la incorporación a su propio comportamiento (Hellriegel & Slocum, 2004)

El liderazgo ocurre entre personas; por lo tanto, necesariamente debe haber seguidores, incluso en algún momento, los líderes asumen el papel de seguidores. Es innegable que los buenos líderes han sido buenos seguidores y eso los convierte en un ejemplo a seguir. El liderazgo eficaz es compartido por líderes y seguidores quienes piensan por su cuenta, desempeñan sus funciones con energía y entusiasmo, están comprometidos con los objetivos organizacionales, defienden sus creencias y aceptan altos niveles de responsabilidad.

Bass define al liderazgo como “el proceso de interacción que se da entre los integrantes de un grupo”. El líder tiene como reto iniciar y sostener altas expectativas y competencias, las que permitirán solucionar problemas y conseguir objetivos colectivos (Bass B. , 1990).

### ***Clima Organizacional***

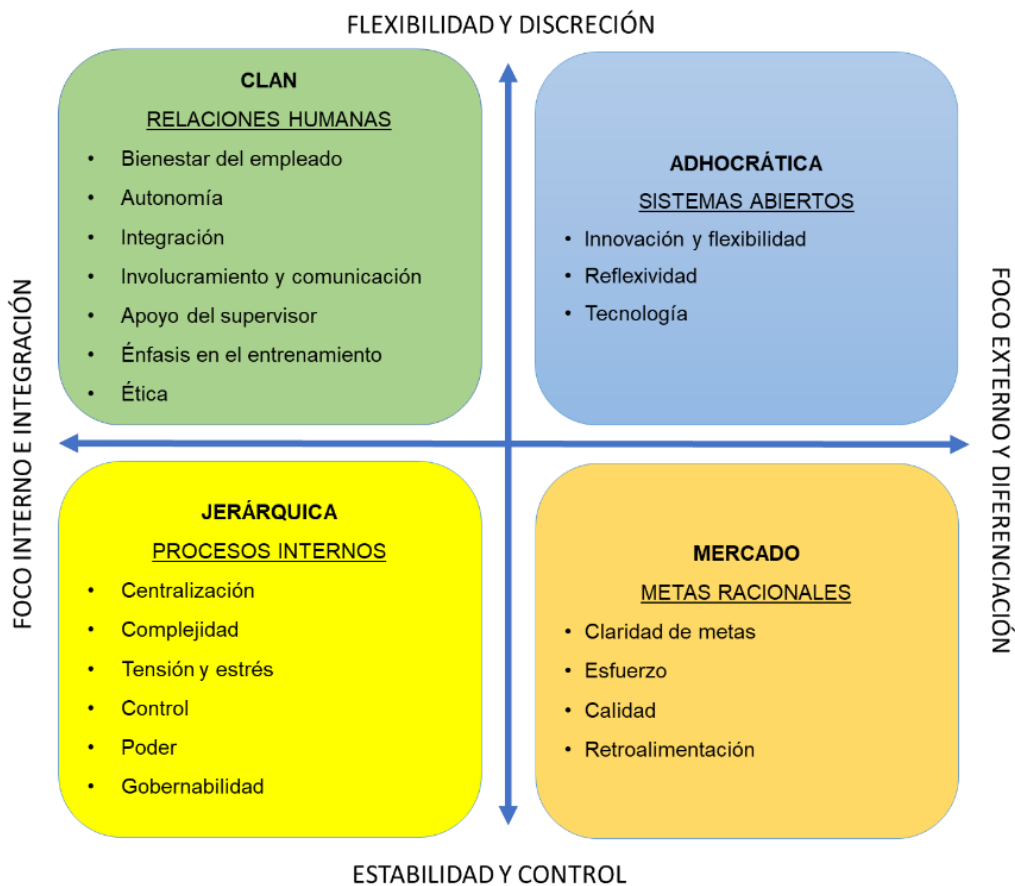
El concepto de clima organizacional se puede determinar como la influencia del ambiente o entorno sea interno o externo sobre la motivación de los individuos. Además, indica que el clima organizacional sostiene un nivel de calidad o propiedad del ambiente de la organización que se observa o se percibe por parte de los miembros de la organización y que incide en la conducta. El ambiente o clima organizacional presenta diferentes propiedades que pueden provocar motivación para determinar las conductas de los trabajadores (Chiavenato, 2007)

Para Likert y Gibson (1986), hablan sobre la relevancia que el clima tiene para develar la realidad de una organización de una manera clara, consideraban que la reacción que se tiene ante cualquier situación está basada en la percepción y no realmente en lo que se podía observar (Likert R., & Gibson J., 1986). Por su parte Gonçalves (1997), plantea que el clima organizacional reside en el hecho de que la conducta de sus miembros no es el resultado únicamente de los factores organizacionales, sino de las creencias del propio trabajador, quien crea su propio juicio con respecto a los sucesos que se presentan en la organización (Gonçalvez, 1997).

El modelo de la investigación indica que se va a determinar en primera instancia los estilos de liderazgo que tienen los oficiales de la FAE y además se realizará un análisis del clima organizacional para terminar correlacionando las dos variables y determinando la influencia que ejerce la una con la otra, con la finalidad de tener un diagnóstico actual de la institución. En este sentido, Cameron y Quin (2011) proponen el modelo de valores en competencia para medir el clima organizacional, como se muestra en la figura 4

Figura 5

Modelo de valores en competencia



*Nota.* El gráfico representa los tipos de Climas organizacionales, según el Modelo de Valores en competencia, Adaptado de Cameron, K., & Quin, R. (2011) y García (2019)

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación del liderazgo y clima organizacional, es imprescindible determinar un modelo ideal que sería nuestro objetivo como institución, para lograr este cambio efectivo no es simplemente dar una disposición a los niveles subordinados para que den cumplimiento, sino que se requiere de una metodología que haya sido probada y validada en otras organizaciones. En este sentido, se ha escogido a la metodología de la 7s de Mckinsey que tiene los siguientes factores: estructura, estrategia, sistemas, estilo, habilidades, personal, siendo el elemento central las metas. (García J. , 2019).

## **Instrumentos de medición de cada variable**

### ***Modelo del rango total***

En base a los estudios de rasgos, comportamiento y contingencia, los investigadores Bass y Avolio (1994) desarrollaron el Modelo de rango total, con el cual buscaban dar una explicación al liderazgo con resultados parciales. Este modelo abarca ciertas características de las teorías que fueron las pioneras en la rama y las complementa de manera que forman escalas o dimensiones de una nueva definición de liderazgo. Para los autores, un liderazgo es eficaz es cuando el líder posee en un menor porcentaje rasgos de *laissez faire* frente a conductas del transaccional, para expandirse o evolucionar hacia el transformacional (Silva, 2010).

El liderazgo transaccional tiene su fundamento en una transacción económica o proceso de intercambio entre el líder y sus seguidores, condicionada a las necesidades o normas que rijan en la organización, tomando en cuenta las necesidades y deseos de los colaboradores buscando el cumplimiento de los objetivos comunes; es decir, ocurre cuando el líder reconoce o sanciona al seguidor en función de su desempeño laboral al constatar si el rendimiento está acorde o no a lo esperado. Un líder transaccional no motiva a sus subalternos, para que estos busquen el crecimiento personal a través del desarrollo personal para alcanzar los objetivos organizacionales. Estos líderes son excelentes administradores en el corto plazo, pues logran que las empresas funcionen adecuadamente y su personal cumpa las normas y reglas con eficiencia, tendiendo a mantener estabilidad para el personal evitando propiciar cambios.

Por otro lado, el liderazgo transformacional implica la tendencia a provocar cambios sustantivos en los seguidores, dándoles una visión, estrategia y cultura organizacional, así como también motivar la innovación y desarrollo de productos y tecnología. Estos líderes son carismáticos, sus seguidores se identifican y los consideran como un ejemplo a seguir; no se enfocan en el control de las tareas específicas de los seguidores o el cumplimiento de



las reglas e instrucciones sino en que ellos asimilen la visión, los valores compartidos y las ideas de la organización. Motivan a sus seguidores integrándolos en el proceso de cambio, con el fin de que sus intereses personales se vean realizados en la consecución de los objetivos organizacionales. Tienen habilidades para desarrollar y movilizar a sus colaboradores hacia los niveles más altos de satisfacción de las necesidades humanas como crecimiento personal, estima y autorrealización, con lo cual se beneficia el individuo, el colectivo, las organizaciones y la sociedad. Para Bass y Avolio (1994), consideran que, el liderazgo transformacional es una expansión del transaccional, entendiéndose que no son opuestos sino más bien un líder transformacional puede adoptar conductas transaccionales dependiendo de la situación a la que se enfrente. Finalmente, el Laissez Faire como un estilo de liderazgo, contrapuesto al mismo implica su ausencia, es decir, el líder es inexistente en su rol como tal, evita tomar decisiones, no asume riesgos ni está abierto a los cambios, sus acciones son tardías y no asume las responsabilidades propias de su cargo, todos estos elementos lo muestran como un liderazgo ineficaz.

En definitiva, el modelo de rango total incluye conductas del liderazgo transformacional, transaccional, así como del laissez faire, los cuales están establecidos por tres dimensiones:

1. Dimensión de actividad: sea este activo o pasivo, con lo cual se define el estilo de liderazgo.
2. Dimensión de efectividad: sea efectivo o inefectivo, que determina el impacto que tiene el estilo de liderazgo en el desempeño de las personas y de las organizaciones.
3. Dimensión de frecuencia: En magnitud de la ocurrencia del ejercicio del liderazgo, representa la periodicidad con la que una persona aplica un estilo de liderazgo en particular.

El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) es uno de los instrumentos más usados de las últimas décadas, empleado para medir el estilo de liderazgo especialmente en el campo de la Psicología de las organizaciones (Bass B. , 1990), Basándonos en lo que

consta en la base de datos de la Asociación Psicológica Americana en sus informes PsycINFO, de un total de 182 investigaciones, de las cuales 143 se realizaron en los últimos diez años, entre artículos y tesis doctorales, utilizaron el instrumento MLQ en sus estudios, a partir de 1985. Ya para el año 2014 el instrumento ha sido aplicado en más de 30 países alrededor del mundo en diferentes sectores empresariales e idiomas, con lo que demuestra ser una herramienta adecuada para evaluar el estilo de liderazgo.

El cuestionario inicial ha recibido algunas críticas de varios autores (Hunt, 1991; Smithy Peterson, 1988; Yukl, 1994), Bass y Avolio considerando dichas críticas y nuevas aportaciones teóricas (Conger y Kanungo, 1987; House, Spangler y Woyke, 1991), modificaron el cuestionario creando el MLQ-5X (short form) en 1995, el cual contiene 45 ítems en su última versión.

El cuestionario MLQ-5X está construido en nueve factores, cada uno compuesto por cuatro dimensiones, con lo que se plantea en 36 preguntas relacionadas al estilo de liderazgo; nueve preguntas adicionales sirven para medir variables de tipo organizacional como: la eficacia del líder, el esfuerzo extra que los empleados están dispuestos a realizar y la satisfacción que tienen los empleados de trabajar con su líder. (García J. , 2019)

El modelo consta está estructurado como se resume en la Tabla 1, que es una síntesis de la propuesta de Bass y Avolio, con el detalle de cada una de las dimensiones que describen los diferentes estilos de liderazgo.

**Tabla 2***Factores y dimensiones en el instrumento MLQ-5X*

FACTORES	DIMENSIONES
Liderazgo Transformacional	influencia idealizada atribuida (IIA) influencia idealizada conducta (IIC) motivación inspiracional (MI) estimulación intelectual (EI) consideración individualizada (CI)
Liderazgo Transaccional	recompensa contingente (RC) administración activa por excepción (DEA)
liderazgo pasivo o evitador	administración pasiva por excepción (DEP) laissez faire (LF)

*Nota.* Adaptado del modelo de valores por competencia, basado en el modelo de (Bass & Avolio, 1997).

Y a continuación se describen cada una de las dimensiones contenidas en el modelo de rango total, propuesto por Bass y Avolio.

### ***Liderazgo transformacional***

Influencia idealizada atribuida (IIA): el líder es carismático, elevado grado de ética, confianza e integridad, admirado, respetado y obtiene la confianza de la gente. (García J. , 2019)

Influencia idealizada conducta (IIC): Igual que el anterior y se agregan ciertas conductas específicas como: toma de riesgos, ser consistente en lugar de arbitrario. (García J. , 2019)

Motivación inspiracional (MI): El líder motiva e inspira proporcionando significado y reto a las tareas que asigna. (García J. , 2019)

Estimulación intelectual (EI): Los líderes estimulan a sus subalternos a ser innovadores, creativos. Potencializando sus habilidades para solucionar problemas que se presenten, reformularlos o atacarlos con nuevas estrategias. (García J. , 2019)

Consideración individual (CI): Los líderes crean nuevas oportunidades de aprendizaje brindando todas las facilidades y aceptan las diferencias individuales de los seguidores. (García J. , 2019)

### ***Liderazgo transaccional***

Recompensa contingente (RC): El líder expone claramente cuáles son sus expectativas con sus seguidores y si los mismos las cumplen promete recompensas acordes a sus logros los objetivos planteados. (García J. , 2019)

Administración activa por excepción (DEA): Los líderes monitorean activamente los fallos o desviaciones de sus subalternos, anticipándose a los problemas que se puedan presentar de sus acciones y aplicar las correcciones necesarias. (García J. , 2019)

### ***Laissez Faire***

Administración pasiva por excepción (DEP): Los líderes suelen dejar que los errores y desviaciones ocurran tomando acciones correctivas solo cuando los problemas se agudizan y requieren de su atención. (García J. , 2019)

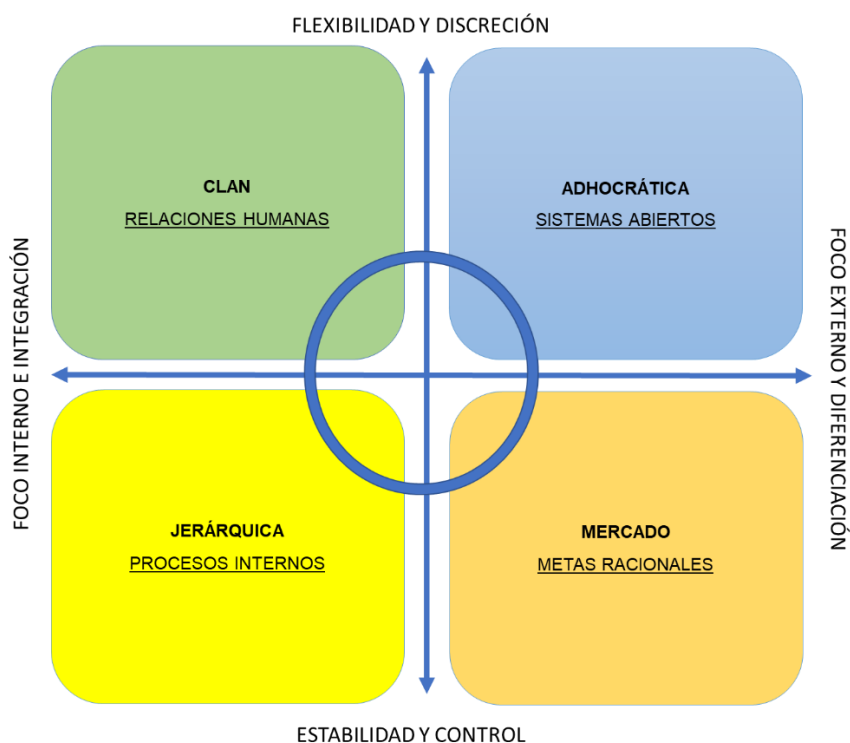
Pasivo evitador (LF): El líder elude las responsabilidades propias de su cargo, aludiendo tomar decisiones, involucrarse en asuntos importantes, ejecutar acciones, su autoridad no es ejercida. (García J. , 2019).

### **Modelo de Marco de Valores por Competencia**

Kim S. Cameron y Robert E. Quinn, propusieron este modelo, el cual permite averiguar de una forma técnica al estudio de la cultura organizacional, el objetivo a lograr por este modelo es determinar y mostrar una visión diferente de la cultura en la institución,

enmarcados en cuatro grandes tipos de cultura (Sepúlveda, 2004). Adicional, indica que, si la organización tiene características en las cuales predomina el grado de flexibilidad ante los cambios de entorno de sus miembros, y si la organización se mantiene firme y estable, manteniendo el control de sus procesos internos, todo esto ante los cambios que presenta el mercado actual, esa manera de manejar la organización debe ser predominante en su actuar (Sepúlveda, 2004).

El modelo teórico de Cameron y Quinn denominado marco de valores en competencia basado en los valores que los individuos tienen dentro de una organización relacionados a su desarrollo y a la manera en cómo las cosas funcionan dentro de la misma, de tal forma que la entienden, dimensionan y clasifican en cuatro tipos de cultura: de clan, mercado, adhocrática y jerárquica. Estos diferentes tipos de cultura se basan o esquematizan en dos ejes que forman cuatro cuadrantes (ver figura 5). El eje vertical representa que tal flexible o centralizado es el control de la organización. Las empresas muy centralizadas tienen, por ejemplo, sus procesos y procedimientos documentados para llevarlos a cabo de esa manera. El eje horizontal describe si el enfoque de la organización es interno o externo. Las empresas que se enfocan de manera externa tienden a regirse por las fuerzas del mercado, nuevos clientes o competidores (Armando Esquinca Moreno, 2018).

**Figura 6***Modelo de Valores por Competencia*

*Nota.* Adaptado del modelo de valores por competencia (Cameron, K., Quinn, R., 2011)

El Modelo de Valores por Competencia se compone de dos dimensiones, que son diferentes la una de la otra, a la vez en estos se encuentran los subdominios o culturas como podemos observar en la figura 6 (Contreras, 2014), donde estos aspectos pueden originarse y pueden variar conforme la característica cultural de la organización. En este sentido, se profundizará cada uno de los subdominios o dimensiones con sus respectivas categorías que componen el citado modelo.

### ***Cultura Adhocrática – Sistemas abiertos***

Su principal característica es ser una organización dinámica para su funcionamiento, con ideas creativas y con estilo emprendedor lo que facilita la creatividad e imaginación entre los empleados y los incita a aceptar riesgos, las actividades innovadoras se facilitan por parte de los líderes de la organización para estimular la iniciativa (Sepúlveda, 2004). En esta cultura tiene más consideración la flexibilidad antes que la estabilidad, por tal motivo, el

direccionamiento de la organización representa un impacto alto. Para Naranjo (2010), es propia de organizaciones cuyo propósito es encabezar el mercado y se sienten cómodas al operar en ambientes de cambio constante, la iniciativa, la creatividad y el impulso a aceptar riesgos, son aspectos a considerar en esta cultura, enfocándose en los siguientes factores.

1. Innovación y flexibilidad: Este aspecto proporciona y genera una situación o ambiente para desarrollar la creatividad, aprender nuevas cosas y propender a la mejora continua.
2. Enfoque externo: Este aspecto se relaciona con la conducta de la organización que es vista desde la parte de afuera.
3. Reflexibilidad: Este aspecto se relaciona con la capacidad para analizar los eventos que ocurren alrededor e identificar la realidad que se vive.
4. Tecnología: Este aspecto se relaciona con los instrumentos, recursos o procedimientos que se desarrollan en un campo o área.

### ***Cultura Clan - Relaciones Humanas***

Lo que diferencia a esta cultura es la hermandad dentro de la organización, en sus instalaciones, sus miembros comparten casi como si fueran una familia, sus líderes o jefes se vuelven la figura paterna y muchas veces en mentores para el personal subalterno, aquí sobresale la lealtad como característica importante, además el crecimiento del recurso humano predomina, especialmente con el trabajo en equipo y su activa participación (Sepúlveda, 2004).

En este sentido, la organización se vuelve lugar de trabajo con una estructura formal, su desempeño propende a la eficiencia, el objetivo es realizar operaciones precisas y alta confiabilidad, sus bases son una estricta planificación y el bajo costo operativo (García M. H., 2012), por lo que presenta los siguientes factores:

1. Bienestar de los empleados: Se relaciona con el estado de felicidad o satisfacción que siente el empleado en la ejecución de sus actividades, con un ambiente laboral

agradable y de recompensa o reconocimiento de su labor, que mejora la parte del progreso individual, familiar y en la sociedad.

2. Autonomía: Se relaciona con la capacidad que tienen las persona para realizar sus actividades sin influencia de otras personas en la organización.
3. Integración: Este aspecto es capacidad que tiene el recurso humano, de lograr confianza entre sus miembros y cooperación entre dependencias.
4. Involucramiento: Este aspecto es el compromiso activo que tienen las personas para prestar atención, cumplir a cabalidad con los trabajos asignados e incluso realizar otras actividades en beneficio de la organización.
5. Apoyo al supervisor: Este aspecto se trata del nivel de apoyo y compromiso de los subalternos para ayudar a los superiores a dar soluciones a posibles problemas.
6. Énfasis en el entrenamiento: Este aspecto se relaciona con el interés de la organización por capacitar y entrenar a los miembros de la organización para mejorar sus habilidades.
7. Ética: Este aspecto se relaciona con las decisiones que toman las personas, que deben guiarse conforme la normativa legal vigente.

### ***Cultura Jerárquica - Procesos internos***

La organización dispone de una estructura vertical que se maneja por jerarquías hay superiores y subalternos, los cargos se asignan según el perfil y méritos alineados a una serie de requisitos y procedimientos establecidos en la organización para ser cumplidos, hay que resaltar que, en esta cultura no hay cabida para la flexibilidad de los movimientos y la sujeción a los tiempos. (Yu, 2009).

Una característica fundamental por parte de los directivos es que su atención está dirigida a ser buenos coordinadores y mantener un nivel de poder que se rige bajo normas y políticas de la organización. El éxito se puede definir por la planificación programada, el bajo costo operativo, y al personal se lo recompensa con aumento de sueldo, comisiones y ascensos dentro de la organización (Sepúlveda, 2004).



Lograr la eficiencia, cumplir con las normas y la formalización de los procesos son factores importantes dentro de la duración del empleo (Naranjo, 2010), el cual se encuentra guiado por el orden, detallada en la tabla 2.

**Tabla 3**

*Factores en la jerarquía-Procesos internos.*

<b>FACTOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>TRADICIÓN</b>	Basado en la manera en que se hacen las cosas.
<b>CENTRALIZACIÓN</b>	Todas las actividades sean acciones o toma de decisiones de la organización están el nivel más alto.
<b>COMPLEJIDAD</b>	Se relaciona con el nivel de dificultad para cumplir con los procesos debido al funcionamiento de la estructura, el líder o jefe que se encuentre en el momento y a las acciones de control.
<b>TENSIÓN Y ESTRÉS</b>	Se relaciona con la reacción que tienen las personas al ser estimulados en forma individual o grupal.
<b>CONTROL</b>	Se relaciona con el nivel de presión a través del cual una persona determina que las acciones que realiza otra persona se encuentran dentro de la legalidad y os estándares establecidos.
<b>PODER</b>	Se relaciona con la influencia que tiene una persona sobre otra, estar en condiciones de influenciar en determinadas actividades.
<b>GOBERNABILIDAD</b>	Es la capacidad de asumir responsabilidades

<b>FORMALIZACIÓN</b>	Uso de la normativa legal vigente y políticas en la organización.
----------------------	---

---

*Nota.* Adaptado del modelo de valores por competencia Basado en la cultura organizacional como determinante de la innovación de producto. (Naranjo, 2010).

### ***Cultura Mercado - Metas relacionales***

En este subdominio la organización se perfila a los resultados y en el recurso humano, sus líderes son competitivos, enfocados en adquirir la reputación corporativa de una organización de éxito (García M. H., 2012), un aspecto clave es su orientación hacia los resultados y el trabajo bien hecho (Sepúlveda, 2004).

Adicional, los miembros de la organización prefieren la estabilidad y control para lograr aumentar su productividad, competitividad y potencia principalmente la consecución de objetivos ambiciosos, asimismo, ser competitivo tanto en el interior como en el exterior de la organización (Naranjo, 2010).

#### **Tabla 4**

*Factores que se identifican en el Mercado-Metas relacionales*

<b>FACTOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>CLARIDAD DE METAS</b>	Se relaciona con la difusión de metas a los miembros de la organización, estas deben ser claras y precisas, así los miembros conocerán para dónde apunta la dirección de la empresa.

<b>ESFUERZO</b>	Se relaciona con el compromiso y la actitud de la persona ante el trabajo extremo, el cual requiere fortaleza física y mental.
<b>CALIDAD</b>	Se relaciona con los procesos que deben de cumplirse, de acuerdo con lo establecido en la norma vigente, además debe cumplir con las expectativas requeridas por la organización.
<b>RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	Permite realizar un análisis de las acciones que se tomaron en determinados casos, se establecerán nuevos procedimientos para contribuir a mejorar en el nivel de eficiencia.

---

*Nota.* Adaptado del modelo de valores por competencia, basado en la cultura organizacional como determinante de la innovación de producto. (Naranjo, 2010)

## **Modelos**

### ***Estado del arte***

Para el desarrollo de la presente investigación se ha tomado como referencias principales, publicaciones estrechamente relacionadas con las variables de estudio como son el liderazgo, el clima organizacional y la relación que existen entre estos, con las herramientas similares a las que se busca aplicar en la Fuerza Aérea para determinar el estilo de liderazgo y buscar la relación de este con el clima organizacional, de este modo se ha considerado los siguientes documentos.

“Estilos de liderazgo desde la perspectiva de rango total” (Ordoñez M., Botello B., Moreno L., 2017), en esta investigación los autores realizaron un análisis de los estilos de liderazgo de rango total, determinados por Bass y Avolio, en el cual se aplica el instrumento llamado Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (Multifactor Leadership Questionnaire-

MLQ) en la Universidad Simón Bolívar, sede Cúcuta. Del análisis de los resultados, los investigadores encontraron las relaciones de los estilos de liderazgo en las distintas áreas que conforman la institución educativa, basados en los modelos de liderazgo transformacional y transaccional, la universidad podría hacer aproximaciones teórico y prácticas a otros modelos de liderazgo, con esta información retroalimentar y fortalecer los procesos, este estudio aporta con la metodología aplicada y el análisis de la relación del liderazgo con otras variables.

En el artículo denominado “Evaluación del estilo de Liderazgo Transaccional y Transformacional a través de Modelos Confirmatorios: Una evaluación de las características que poseen los jóvenes emprendedores de la Zona Metropolitana de Guadalajara” (Arroyo S., Muro J., 2017), presenta la manera en que se determinaron los estilos de liderazgo que se ejercen en la Zona Metropolitana de Guadalajara, el análisis se realizó con la aplicación del cuestionario “Multifactor Leadership Questionnaire” denominado “MLQ Likert5” a 50 adolescentes emprendedores con la finalidad de determinar si ejercen un estilo de liderazgo transaccional o transformacional, esto se logró con los modelos confirmatorios para lo cual se usaron los programas de Analysis of Moment Structures (AMOS) y el Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), dando una guía del uso de herramientas estadísticas para el desarrollo de la presente investigación, las conclusiones indican que los sujetos de estudio tienen ambos estilos de liderazgo. Asimismo, estos estilos se correlacionan con el desempeño en el esfuerzo extra, la efectividad y la satisfacción.

Asimismo, en el artículo “Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores” (Olivera Y., Leyva L., Napán A., 2021) menciona que un elemento que condiciona el desempeño laboral en las organizaciones, es el clima organizacional; donde se puede observar que existen deficiencias en la estructura de la organización, en las emociones de los trabajadores, dificultades para adaptarse a los cambios y a la forma como se comunican en la empresa. El objetivo de esta investigación es la determinación de la relación entre las variables en la empresa Cotton Life. Se utilizó un

enfoque cuantitativo, y un diseño correlacional causal, no experimental; la cantidad de personas de la muestra fueron 80. Se concluyó que existe una influencia directa del clima organizacional en el desempeño laboral de citada empresa, esta investigación brinda la visión de los miembros de una institución como factores que son influenciados por el liderazgo y este a su vez en su desempeño laboral que intrínsecamente afecta al clima laboral.

Otro documento que relaciona las dos variables de estudio es "Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional" (Serrano B., Portalanza A., 2014) donde el autor realiza una revisión de los antecedentes del liderazgo, sus conceptos y las diferentes teorías propuestas por varios autores. Se estudia el clima organizacional, sus dimensiones y factores, con lo cual determina la influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional y como esto conlleva al desempeño de los trabajadores en la organización. Se presenta una revisión de estudios empíricos que confirman la relación entre las variables que son también objeto de la presente investigación en la FAE, el estudio concluye que el liderazgo es el desencadenante para un gran desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima organizacional en base a las percepciones provocadas por el líder.

El artículo "Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos" (Durán I., Gallegos M., Cabezas D., 2019), Este documento realiza la exposición de la relación existente entre liderazgo y clima organizacional. El análisis fue realizado en una organización que se dedica a la exportación de alimentos. Los estilos de liderazgo se determinaron con los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario MLQ 5X, una para líderes y otra para los subalternos, la muestra fue de 278 trabajadores, de diferentes áreas que fueron definidas con anticipación. Los resultados que se lograron recabar se contrastaron con el diagnóstico del clima laboral en la misma empresa, como conclusión se determinó que el liderazgo transformacional, influye en un clima organizacional más favorable.

En el ensayo “Clima organizacional y liderazgo” (Garcia, 2021) el autor expone cómo el liderazgo y el clima organizacional son factores clave para el éxito de una compañía, un líder se caracteriza por tener una comunicación asertiva y por tener las habilidades blandas y duras en equilibrio y balance , es importante que exista una sinergia entre los superiores y subalternos de una institución para que haya una mejor fluidez interna y externa en las áreas de la organización y se puedan lograr los objetivos planteados por la organización en su misión y visión, al tener un clima organizacional favorable, se obtiene una mejor eficiencia en la ejecución de las labores, mayor rentabilidad para la empresa, trabajo en equipo, integración entre los miembros de la organización y la empresa puede adaptarse a los cambios que se presenten, esto por medio de líderes que guíen la organización no solo a generar utilidades, sino también mejorar la calidad de vida de quienes acompañan en este proceso a las organizaciones, aplicando el concepto de la RSE empresarial

### ***Matriz de variables***

En la tabla 4 se presenta la relación de las dimensiones, sus variables y los objetivos específicos, además se definen las hipótesis y se detallan los indicadores e instrumentos de investigación:

**Tabla 5***Matriz de Variables*

Objetivo Específico	Variables	Dimensiones	Hipótesis	Reactivos	Instrumentos	Fuente
Establecer la relación teórica entre las variables de estudio y los enfoques humanístico, del comportamiento y de las organizaciones.	Liderazgo Clima organizacional	Influencia idealizada atribuida (IIA)				
		Influencia idealizada conducta (IIC)				
		Motivación inspiracional (MI)				Secundario
		Consideración Individual (CI)				Documental
		Estimulación Intelectual (MI)				
		Estimulación Intelectual (EI)				

---

Recompensa  
 Contingente (RC)  
 Administración  
 Activa por  
 Excepción (DEA)  
 Administración  
 Pasiva por  
 Excepción (DEP)  
 Pasivo Evitador (LF)

Identificar el estilo de  
 liderazgo a través del Modelo  
 de Rango Total para los  
 oficiales de la FAE.

Liderazgo

En la FAE los estilos de  
 liderazgo se presentan  
 en el siguiente orden de  
 importancia:  
 Transformacional,  
 transaccional y laissez  
 faire.

45 ítems

MLQ-5X  
 encuesta

Primario  
 Encuesta



Aplicar el modelo del Marco de Valores en Competencia para el diagnóstico del Clima Organizacional en la FAE.	Clima organizacional	Relaciones Humanas (RH) Sistemas Abiertos (SA) Procesos Internos (PI) Metas Relacionales (MR)	En la FAE el clima organizacional se encuentra delimitado por los procesos internos y las relaciones humanas.	70 ítems	OCAI encuesta	Primario Encuesta
Establecer la influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional de la FAE.	Liderazgo clima organizacional		La relación del liderazgo y el clima organizacional es fuerte, directa y significativa			Primario Análisis de datos.
Proponer un plan de acción y de mejora en función de los hallazgos obtenidos en la investigación.	Liderazgo clima organizacional				Modelo 7S de McKinsey	Primario Resultados de la investigación

---

*Nota.* Esta tabla muestra la descripción de las variables de estudio con relación a los objetivos planteados en este trabajo.

## Diagrama gráfico de la investigación

El liderazgo de rango total se divide en liderazgo: transformacional, transaccional y Laissez Faire. Cada uno de estos factores tienen sus respectivas dimensiones, En la figura 6 se presenta el modelo propuesto de integración de variables que permitirá determinar la influencia del estilo de liderazgo de los oficiales en el clima organizacional de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

### Figura 7

*Modelo propuesto de integración de variables*



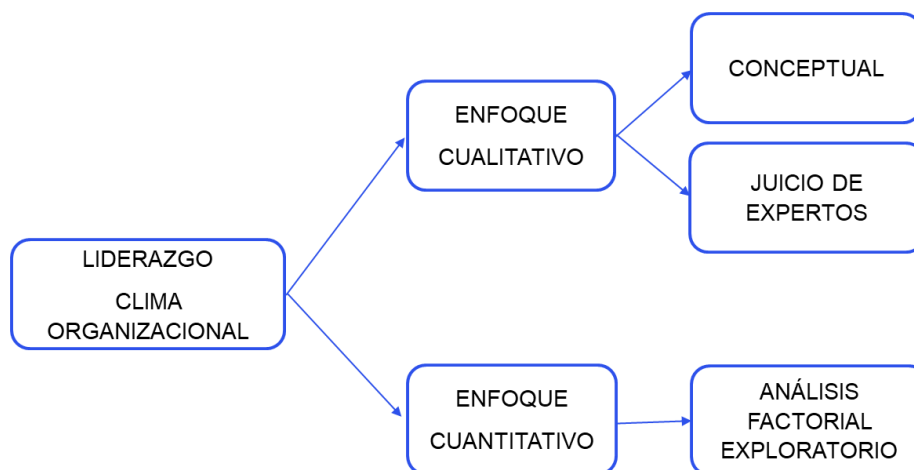
*Nota.* La figura muestra el modelo propuesto de integración de variables.

## Métodos de medición

En este apartado se desarrollan los métodos de medición de las variables de estudio, su tratamiento e interpretación. La figura 7 esquematiza los métodos de medición a utilizarse en la investigación siendo estos de enfoque cualitativo y cuantitativo.

### Figura 8

#### Métodos de medición



*Nota.* La figura muestra los métodos de medición cuantitativos y cualitativos que se utilizarán en la presente investigación.

En el enfoque cualitativo se utilizarán dos técnicas:

#### **Conceptual.**

Para realizar la investigación se van a utilizar múltiples tipos de documentos que brindan información y teorías útiles que se requieren, se pondrá énfasis en las variables estudiadas que son: el liderazgo y el clima organizacional, esto permitirá adquirir nuevos conocimientos para luego con el análisis crítico respectivo lograr el objetivo general de este proyecto.

#### **Juicio De Expertos (Validación Cualitativa).**

Para elaborar las preguntas del instrumento de la encuesta, se toma un modelo de cuestionario ya establecido, pero es necesario hacer cambios acordes a la cultura de cada organización. Una vez que se hayan adaptado las preguntas para el público objetivo, se hará una validación de expertos que nos ayudarán a perfeccionar el instrumento y así evitar

errores de entendimiento por el personal encuestado. En esta investigación se pedirá el apoyo de 10 a 15 expertos que tengan el siguiente perfil: estén relacionados en puestos directivos de la FAE, nivel de educación académica, área de trabajo relacionada con las variables de investigación.

El análisis factorial es una técnica matemática que nos permite determinar la interdependencia de variables, su finalidad es explicar las interrelaciones que existen entre las variables de estudio. Para completar, las variables dependientes se pueden explicar a través de factores que son únicos y no observables. Podemos clasificar al análisis factorial en dos tipos: exploratorio y confirmatorio. (Alejandro J., Carrera V., García J., 2020). En este proyecto se realizarán el Análisis Factorial Exploratorio (AFE), el cual como su nombre lo indica vamos a explorar o determinar el número de factores que en un principio es desconocido y con el uso de este análisis se van a encontrar los factores (Uriel E; Aldás J, 2017).

## Capítulo II: Diseño Metodológico

### Introducción al diseño metodológico

El presente capítulo tiene como finalidad de definir el conjunto de procedimientos que se van a realizar para obtener los resultados que nos permitirán comprobar las hipótesis del trabajo de investigación. Para lo cual primero haremos una descripción del objeto de estudio, que es la Fuerza Aérea como institución militar. Asimismo, se presentará el enfoque epistemológico empirista-inductivo, el paradigma positivista, el enfoque metodológico mixto, el diseño transversal, el alcance exploratorio, descriptivo y correlacional.

En lo referente al tratamiento de los datos, se determinará la población y el tamaño de la muestra del personal militar, se describirá el proceso de toma de datos, el software informático que nos ayudará al análisis de los datos, continuará con los métodos estadísticos que aplicaremos con la información recopilada de la Fuerza Aérea, para finalizar con la presentación de los resultados obtenidos.

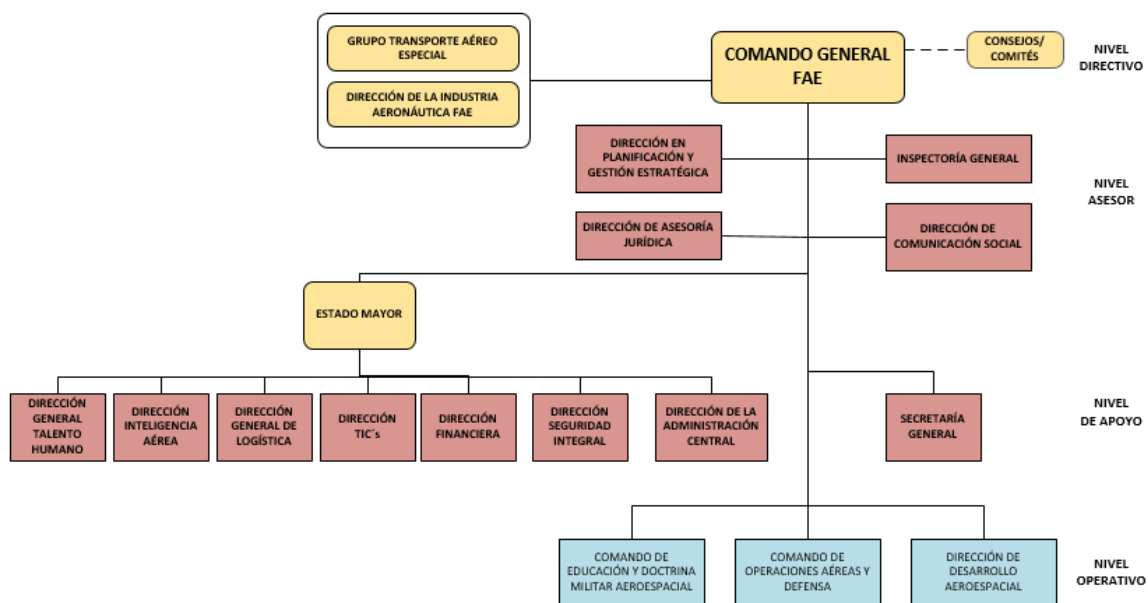
### Definición del objeto de estudio

La Fuerza Aérea se crea el 27 de octubre de 1920 en el gobierno del Dr. José Luis Tamayo, quien realiza el primer decreto sobre la actividad aeronáutica y la primera escuela militar de aviación, dando paso así al nacimiento de esta institución. La FAE es una institución jerárquica, cuya estructura esta alineada a su misión fundamental que es *“Desarrollar la capacidad militar aeroespacial, que garantice la defensa de la soberanía e integridad territorial; y, apoyar con su contingente al desarrollo nacional y a la seguridad pública y del Estado”* (Fuerza Aérea Ecuatoriana, 2018), con unidades administrativas y operativas asentadas en las principales ciudades del país como: Quito, Guayaquil, Salinas, Manta, Latacunga, Tena, entre otras.

Su estructura orgánica cuenta con una Comandancia General, Direcciones, Departamentos y Secciones en el área administrativa, por otra parte, operativamente está organizada en Alas, Grupos, Escuadrones y Secciones. En cada una de estas, existe un grupo de personas que cumplen con los procesos y actividades de manera rutinaria bajo la doctrina, leyes y reglamentos que rigen a todo el personal militar. En la Figura 8 se puede evidenciar que en la estructura orgánica de la FAE, existen los niveles directivo, asesor, de apoyo y operativo, en cada uno de ellos el liderazgo toma un rol importante para la consecución de los objetivos institucionales, los responsables de administrar, gestionar y guiar al personal en cumplimiento de su misión son principalmente los oficiales, requiriendo una sinergia con el personal de tropa, quienes también tienen responsabilidades en sus funciones específicas y lo correspondiente a su grado militar.

### Figura 9

#### Estructura orgánica de la Fuerza Aérea



*Nota.* La figura muestra la estructura orgánica funcional, establecida en la Doctrina Aeroespacial del 2020

## **Enfoque epistemológico de la investigación**

El enfoque epistemológico es una función dentro de la investigación que va a transformar las convicciones de fondo, que no son observables, de tipo ontológico y gnoseológico, en determinados estándares de trabajo científico, estos estándares se asocian a diferentes comunidades académicas. (Padrón, 2007). El tema propuesto está alineado epistemológicamente a la metodología empirista-inductivo, en este enfoque se aplica un análisis matemático y estadístico duro a los datos obtenidos, se concibe como producto del conocimiento científico a los patrones de regularidad de un objeto o evento; de esta manera, la diversidad o multiplicidad de fenómenos del mundo puede ser reducida a patrones de regularidad basados en frecuencias de ocurrencia (Moretta, 2018). Considerando que prima en los investigadores la experiencia concreta de recibir la formación y la aplicación del liderazgo, así como su percepción del clima organizacional en la FAE, se realizará mediante la aplicación de encuestas para la obtención de la información.

## **Paradigma de la investigación**

El paradigma de la investigación es positivista, por cuanto sustenta a la investigación que tiene como objetivo comprobar la incidencia del liderazgo en el clima organizacional en la FAE por medios estadísticos. El positivismo es una estructura de carácter filosófico, que menciona que no existe otro conocimiento, con base en hechos reales que han sido comprobados por la observación, por tal razón, por sí misma la teoría no puede ser una fuente del conocimiento, en consecuencia, todo se basa en la presentación de los eventos o situaciones (Díaz Narváez, 2014).

El aspecto ontológico de este paradigma refiere que en el universo existen fenómenos de similares características y si se vuelven a presentar circunstancias parecidas en forma secuencial pues se obtendrán resultados idénticos a los que se han venido presentado, es decir que la experiencia estructura el conocimiento (Damiani, 2005). Por lo

que, el liderazgo ejercido por los oficiales generales, superiores y subalternos ha sido aplicado conforme a la experiencia desarrollada por cada oficial a lo largo de su carrera militar, lo cual no ha permitido identificar claramente el tipo de liderazgo ejercido y mucho menos el tipo de clima organizacional.

El aspecto epistemológico considera que el investigador y el objeto de estudio deben ser independientes, es decir que, no se puede influenciar, ni ser influenciado por el mismo. Para evitar la influencia externa o interna para que no influyan en los resultados, se debe ser objetivo; en consecuencia, para determinar el tipo de liderazgo que se ejerce en la Fuerza Aérea se utilizará el cuestionario MLQ-5X de Bass y Avolio, en cambio, para determinar el tipo de clima organizacional se aplicará el cuestionario MVC de Cameron y Quinn. Mencionados cuestionarios permitirán obtener datos sobre las variables de estudio.

En el aspecto metodológico se utilizarán métodos estadísticos descriptivos para el análisis de los datos, para luego obtener resultados y la correspondiente verificación de las hipótesis planteadas, un detalle más a fondo se describe en el siguiente numeral.

### **Enfoque metodológico**

En la presente investigación se aplicará un método mixto, que se define como la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en conjunto, a fin de obtener una fotografía completa del objeto de estudio, y además indica que estos dos métodos pueden ser coordinados de tal forma que los enfoques cuantitativo y cualitativo conserven sus estructuras y procedimientos originales (Hernández R. & Mendoza C., 2018).

El método cualitativo es el que se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto (Hernández R. & Mendoza C., 2018), se empleará los cuestionarios validados en el estudio realizado en el Proyecto de Investigación para el *“Diagnóstico de la Cultura Organizacional de la Fuerza Terrestre y Propuesta de Plan de Acción y de Mejora en función de la Metodología de las 7s de Mckinsey”* que tuvo como directora a la señora



Phd. Juanita García Aguilar, desarrollado en la Fuerza Terrestre. Basado en la validación ya realizada se procede a realizar una aplicación directa del instrumento validado a fin de recopilar los datos que permitan determinar la cuantificación de las variables de investigación para su análisis acorde a las hipótesis planteadas en el presente estudio.

Sin embargo, se aplica una prueba piloto en 31 personas, con el fin de verificar la validez de los cuestionarios, aplicando los indicadores estadísticos necesarios desarrollados más adelante el procesamiento de información respectivo.

El método cuantitativo es el que tiene la intención de estimar magnitudes o cantidades y puede dirigirse a varios propósitos entre estos probar hipótesis y teoría (Hernández R. & Mendoza C., 2018). Por tal motivo, al aplicar los dos cuestionarios al personal de oficiales y aerotécnicos de la FAE se recopilará la información respectiva, para posteriormente realizar el análisis estadístico con el apoyo de aplicaciones informáticas que ayudarán a calcular y presentar los datos de una forma técnica. Al tener los resultados de las dos variables, se efectuará la correlación de estas y se determinará la influencia de la una sobre la otra, lo que permitirá la comprobación de las hipótesis planteadas en este proyecto de investigación.

### **Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación tiene como propósito responder a las preguntas de la investigación, cumplir con los objetivos del estudio y someter las hipótesis a prueba. En este sentido, existen dos tipos de diseño, el experimental que es el que administra estímulos o tratamientos, se tiene el control de las variables (Hernández Sampieri, 2014) y el no experimental que se realiza sin la manipulación intencionalmente de las variables independientes; se verifica con base en conceptos, variables, sucesos, fenómenos o contextos que ya ocurrieron, hay que considerar que el investigador no realizará ninguna intervención (Hernández Sampieri y otros, 2014).

Cabe indicar que, la investigación no experimental se segmenta en dos tipos, los cuales pueden ser transversal o transeccional y longitudinal. El primero se centra en analizar la variable, la ubicación del fenómeno, y la determinación de las relaciones que puede tener el conjunto de variables en un punto del tiempo único, no continuo. Ahora, los diseños longitudinales se centran en analizar la evolución de las variables a lo largo del tiempo en forma continua.

En este contexto, la investigación que se está desarrollando tanto para determinar el tipo de liderazgo y clima organizacional en la FAE, se puede colegir que es no experimental y transversal, en razón que los datos se van a tomar al personal militar en un tiempo determinado, además, se determinará si la variable liderazgo influye en la variable clima organizacional de la fuerza.

### **Alcance de la investigación**

En el presente trabajo de investigación se puede identificar que tiene un alcance exploratorio, descriptivo y correlacional. Es exploratorio porque se va a estudiar un tema de investigación poco explorado en la institución, el cual no se ha abordado antes de manera técnica. (Hernández Sampieri, 2014).

Es descriptivo porque se definen y miden variables y las caracterizan, así como al fenómeno o planteamiento referido, se busca conocer las características del estilo de liderazgo que tienen los oficiales de la FAE y también se va a analizar el clima organizacional en el cual se desenvuelven. (Hernández Sampieri, 2014).

Por último, es correlacional en razón que, el estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre las dos variables de liderazgo y clima organizacional, esta correlación se sustenta en las hipótesis que se presentaron en el trabajo de investigación (Hernández Sampieri, 2014).

### **Determinación de la población y del tamaño de muestra**

La población objeto de estudio se encuentra constituida por todo el personal militar activo de la Fuerza Aérea, detallada en la Tabla 5.

**Tabla 6**

*Cantidad de oficiales y aerotécnicos de la FAE*

<b>Ord</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
1	Oficiales Generales	5
2	Oficiales Superiores	424
3	Oficiales Subalternos	539
4	Suboficiales	510
5	Aerotécnicos	4730
	<b>Total</b>	<b>6208</b>

*Nota.* La tabla muestra la cantidad de personas que integran la FAE, información obtenida del parte de RRHH de Agosto 2021.

Con esto se establece una población de 6.208 personas, que se encuentran divididas según lo establecido en la Ley de Personal de Fuerzas Armadas, especificada en el Art. 8.- El personal militar en servicio activo es aquel que consta en los escalafones de las Fuerzas Armadas (Ley de Personal de Fuerzas Armadas, 2016) y se clasifica en:

- a) Oficiales;
- b) Aspirantes a oficiales;
- c) Tropa;
- d) Aspirantes a tropa; y,
- e) Conscriptos (Ley de Personal de Fuerzas Armadas, 2016)

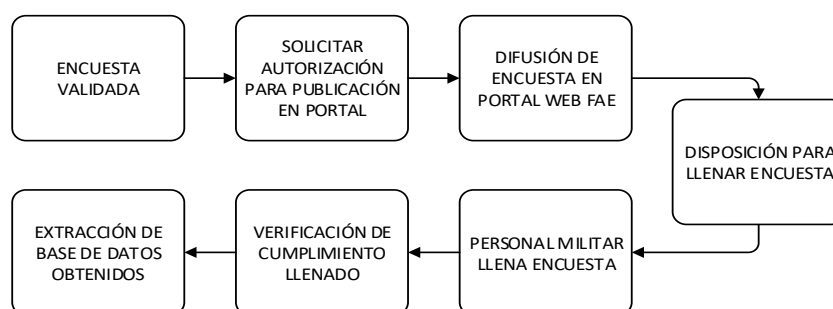
Se aplicará un procedimiento de toma de datos con la técnica del censo, que se define como un conjunto de actividades destinadas a recoger, recopilar, el padrón o lista de la población, en este caso de todo el personal militar de la FAE, la información obtenida está estratificada por rangos, edad, genero, especialidad y nivel educativo.

### Detalle del procedimiento de toma de datos

Para el desarrollo de la investigación se procederá de una manera secuencial, partiendo de contar con un instrumento validado para la medición de las variables de interés, para lo cual se llevarán a cabo los pasos presentados en la figura 9. Este proceso podrá ser aplicado en el futuro si se realiza un seguimiento al plan de acción propuesto, de manera periódica o cuando la institución requiera realizar una evaluación del liderazgo y el clima organizacional en caso de implementar políticas o se presenten cambios significativos en su estructura institucional o el marco de la ley que la define.

### Figura 10

#### Proceso para toma datos



*Nota.* La imagen muestra el flujo del proceso que se llevó a cabo en la investigación.

Para la toma de los datos de las dos encuestas para recopilar la información de liderazgo y clima organizacional, detallan los pasos propuestos:

- a. **ENCUESTA VALIDADA:** Las dos encuestas de liderazgo y clima organizacional tiene un formato similar, con la diferencia solo en el número de preguntas. En el

encabezado se encuentran los sellos de la universidad de Fuerzas Armadas y de la FAE, asimismo, contiene el tema, el objetivo y las instrucciones generales.

En el apartado que contiene la información básica, se requiere lo siguiente:

- Género con las opciones masculino y femenino
  - Edad con las opciones 20-30 años, 31-40 años, 41-50 años y 51-60 años
  - Unidad militar con las opciones COAD, COED, COMG, ALA 11, ALA 21, ALA 22, ALA 23, ESMA, BAMAS, BALAG, BAGAL, COS 1, COS 2 y OTROS REPARTOS
  - Grado con las opciones desde General a Soldado
  - Clasificación con las opciones de arma, técnicos y especialistas
  - Nivel de educación con las opciones secundaria, tercer nivel y cuarto nivel
  - La última parte del formato de encuesta es la que corresponde a las preguntas, con la opción de escoger las respuestas conforme la escala de Likert, 1=Nunca; 2= A veces; 3= Ocasionalmente; 4= Casi Siempre; 5= Siempre
- b. SOLICITAR AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN PORTAL: Para la ejecución de la encuesta mediante la aplicación *Google Forms*, se presenta una solicitud formal a través del Comandante General de la Fuerza Aérea, a fin de contar con la autorización respectiva para que se pueda publicar la disposición y el acceso a la encuesta en el Portal se consultas FAE, al cual cada miembro de la institución tiene acceso mediante su cuenta personal.
- c. DIFUSIÓN DE ENCUESTA EN PORTAL WEB FAE: Se solicitará autorización al señor Jefe del Estado Mayor General FAE para que disponga a la Dirección de Tecnologías, Información y Comunicaciones (DIRTIC) publicar las encuestas en el portal FAE, en la página web <https://sistemas.fae.mil.ec/portal-web/pages/inicio.jsf>.
- d. DISPOSICION A PERSONAL PARA LLENAR ENCUESTA: Se enviará la

disposición del señor jefe del Estado Mayor General FAE a todos los repartos de la FAE para que todo el personal militar ingrese al portal y realice las mencionadas encuestas, para lo cual se determinará un periodo de tiempo adecuado para que la mayoría den cumplimiento.

- e. PERSONAL MILITAR LLENA LA ENCUESTA: El personal de oficiales y aerotécnicos una vez recibida la disposición de llenar las encuestas, deberá cumplir la orden y contestar de acuerdo con su criterio en el menor tiempo posible.
- f. VERIFICACION DE CUMPLIMIENTO DE ENCUESTA: Los comandantes de los diferentes repartos informarán al jefe del Estado Mayor General FAE del cumplimiento de la disposición con el detalle numérico del personal asignado al reparto y del personal que llenó las encuestas.
- g. EXTRACCIÓN DE BASE DE DATOS OBTENIDOS: Una vez que el tiempo otorgado para llenar las encuestas haya finalizado, la DIRTIC entregará un archivo con la información en una base de datos que será entregado a los investigadores.

### **Procesamiento de la información**

Las encuestas se realizarán a través del portal institucional de la FAE, los datos recopilados serán entregados en un archivo de Excel por parte de la Dirección de Tecnologías de Comunicación TICS de la FAE a los investigadores. Para el análisis de los datos se va a utilizar el software IBM SPSS Statistics que es un conjunto de programas que proporciona a los usuarios herramientas que ayudan a ubicar datos y elaborar hipótesis de forma rápida, realizar acciones para establecer las relaciones entre algunas variables, con los cuales se puede ingresar en el programa estadístico SPSS (Suoto, 2021), en este caso nos permitirá establecer la relación entre el liderazgo y el clima organizacional, nos mostrará

una presentación puntual y objetiva de los resultados obtenidos y con las mismas se prepondrá un plan de mejora para el ámbito del liderazgo y el clima organizacional.

### **Análisis estadístico de la información**

Para obtener los resultados se utilizará dos técnicas estadísticas, análisis factorial y correlación de Pearson.

#### ***Análisis Factorial***

En lo referente al clima organizacional y liderazgo el análisis de los resultados se lo realizará con análisis factorial el cual es una técnica que me permite la reducción de las dimensiones de los datos, lo que ayuda a facilitar su análisis, y capaces de explicar la mayor de información contenida en los datos que nos sirven para el estudio (De la Fuente, 2011). El análisis factorial es un método cuya finalidad es expresar  $p$  variables que tienen que ser observables como una combinación lineal de  $m$  variables hipotéticas denominadas factores (Cuadras, 1991).

El procedimiento de esta metodología consiste primero en identificar los factores que explican la correlación entre los resultados de las variables. Y luego con la utilización del software se reduce el número de variables originales a un conjunto menor de factores que ayudan a entender mejor los resultados del estudio. Es necesaria la validación de estas matrices, para lo cual se aplicará las pruebas de KMO y de Esfericidad de Bartlett.

#### ***Pruebas KMO***

El índice KMO se puede obtener con la utilización del programa estadístico SPSS, el mismo verifica las correlaciones parciales entre las variables de estudio, si éstas son pequeñas permite realizar una comparación entre los coeficientes de correlación parcial y los coeficientes observados. El índice KMO fluctúa entre 0 y 1, los valores que se acercan a cero indican que no es idóneo realizar un análisis factorial, en cambio, si el índice supera valores mayores a 0,5 se puede realizar el análisis factorial (Detrinidad, 2016).

**Tabla 7***Rangos de Aceptación KMO*

Escala de Equivalencias			
KMO			
KMO	≥ 0,9	muy	Bien
KMO	≥ 0,8	notable	Bien
KMO	≥ 0,7	mediano	Aceptable
KMO	≥ 0,6	bajo	Aceptable
KMO	< 0,5	muy bajo	Inaceptable

*Nota.* Rangos de aceptación de la prueba del índice KMO basado en Análisis Factorial Exploratorio y Confirmatorio aplicado al modelo de secularización propuesto por Inglehart-Norris 2016.

El índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) nos da la posibilidad de conocer si la muestra es adecuada, si los valores obtenidos están entre 0.5 y 1 indican que es apropiado aplicar el Análisis Factorial (Montoya, 2007)..

***Prueba de Esfericidad de Barlett***

La prueba de Esfericidad de Bartlett se utilizará para comprobar la hipótesis nula, el resultado nos afirma que las variables no están significativamente relacionadas. En consecuencia, comprueba que la matriz de correlaciones sea una matriz de identidad. Con este procedimiento se logra determinar si el nivel crítico supera o no el valor de 0,05 (Suarez, 2007), en el presente estudio se determinará cuál hipótesis se acepta:

- H0: La matriz de correlaciones del estudio es la matriz de identidad
- H1: La matriz de correlaciones del estudio no es la matriz de identidad

***Varianza explicada***

El porcentaje de la varianza total explicada es otro factor que incide en la cantidad de factores que serán retenidos para el análisis. Este porcentaje depende de los



investigadores, aunque en las investigaciones en el área social se recomienda la extracción de factores hasta lograr un porcentaje óptimo de la varianza total explicada. Como lineamiento para la extracción de los factores generalmente se ha definido un índice de mayor a 40% (Mavrou, 2015), así también se puede poner en orden de relevancia los componentes que tienen mayor cantidad de varianza explicada de las respuestas de los encuestados.

En consecuencia, se podrá eliminar alguna pregunta que no entre en los parámetros necesarios para modelar los resultados de una forma más representativa, obteniendo resultados puntuales que permitan plantear los planes de mejora efectivos.

### ***Matriz de Componentes Rotados***

Para que la matriz de cargas factoriales sea fácil de entender se realiza la rotación de factores, el propósito de este método es aproximar la solución a la matriz de cargas factoriales, estas deben reunir tres características:

1. Cada uno de los factores deben tener unos pocos pesos altos y los demás acercarse a cero.
2. Cada una de las variables no deben estar saturada más que en un solo factor.
3. No pueden existir factores con igual distribución, esto es, dos factores distintos deben presentar distribuciones diferentes de cargas altas y bajas (De la Fuente, 2011)

Para realizar la rotación de factores, hay dos formas básicas:

- Rotación Ortogonal. - Los ejes deben rotar para lograr la preservación de la incorrelación entre los factores. Es decir, los ejes rotados son perpendiculares de igual forma que lo son los factores que no realizaron la rotación. Algunos métodos empleados en la rotación ortogonal son: varimax, quartimax, equamax, oblimin y promax. (De la Fuente, 2011).

- Rotación oblicua. - La matriz de rotación no tiene que ser ortogonal, sino únicamente no singular (matriz cuadrada cuyo determinante no es cero). Por tanto, los factores rotados no tienen que ser ortogonales y tener correlaciones distintas de cero entre sí (De la Fuente, 2011).

### ***Correlación de Pearson***

Es un método estadístico paramétrico (Hernández, 2014), su propósito es medir el grado de relación entre dos o más variables cuantitativas y deben tener una distribución normal, en el rango entre menos uno a uno positivo, en la Tabla 7, se puede observar tanto correlaciones positivas, negativas y ausencia de correlación entre variables.

**Tabla 8**

#### *Correlación de Pearson*

Notación	Correlación
Correlación negativa muy fuerte.	-0.90
Correlación negativa considerable.	-0.75
Correlación negativa media.	-0.50
Correlación negativa débil.	-0.25
Correlación negativa muy débil.	-0.10
No existe correlación alguna entre las variables	0.00
Correlación positiva muy débil.	0.10
Correlación positiva débil.	0.25
Correlación positiva media.	0.50
Correlación positiva considerable.	0.75
Correlación positiva muy fuerte	0.90
Correlación positiva perfecta	1

*Nota.* Rangos para el índice de Pearson (Hernández, 2014)

### ***Interpretación y Presentación de la Información***

Para analizar e interpretar los datos obtenidos se utilizarán: tablas y gráficos, que permitan una visualización adecuada y se realizará el análisis y comentario que amerite cada caso. La tabulación de datos es la presentación de la información que se recopiló con las encuestas (Estrella, 2014), los datos estadísticos se presentan a modo de cuadros o tablas, teniendo así una visualización estructurada y ordenada de la información.

### **Resultados de validación cualitativo y cuantitativo prueba piloto (incluye validación de Alpha de Cronbach, normalidad y otros.)**

#### ***Validación cualitativa***

Para la validación de los dos cuestionarios, MLQ-5X y clima organizacional MVC se utilizó el método de juicio de expertos, también conocido como Método Delphi. Este método permite la comunicación entre expertos con la intención de aportar con sus conocimientos y experiencias en torno a un problema de investigación (López, 2018). Asimismo, lo que se persigue con esta técnica o método es obtener el grado de consenso o acuerdo de los expertos sobre el problema planteado, utilizando los resultados de investigaciones anteriores, en lugar de dejar la decisión a un solo profesional (Varela et al., 2012).

En la Fuerza Terrestre se realizó el Proyecto de Investigación para el *“Diagnóstico de la Cultura Organizacional de la Fuerza Terrestre y Propuesta de Plan de Acción y de Mejora en función de la Metodología de las 7s de Mckinsey”* que tuvo como directora a la señora PhD. Juanita García Aguilar, proyecto aprobado por el Consejo Académico de la UFA-ESPE en la convocatoria 2020, financiado por mencionada universidad. En el cual se validó los instrumentos de liderazgo y clima adaptados al contexto de la institución militar.

Esta herramienta es adecuada para la investigación debido a que tanto la Fuerza Terrestre como la Fuerza Aérea son instituciones bajo una doctrina y legislación común, alineadas en un mismo objetivo, cuya formación de sus miembros comparten los mismos

valores y principios, donde tanto el liderazgo como el clima organizacional tienen un rol importante para las actividades administrativas y operativas.

En la Fuerza Terrestre la selección de los expertos, se consideró las siguientes características: la formación académica, años de experiencia, cargos en los cuales se ha desempeñado, dedicación y trayectoria en su vida laboral. Cabe indicar que, el problema de investigación que se va a desarrollar y la propia naturaleza del estudio condiciona el perfil de experto con la finalidad de asegurar la calidad del proceso y de los resultados (López, 2018). Este grupo estuvo conformado por 26 personas, 12 oficiales (en los grados de coronel, teniente coronel, mayor y capitán) y 14 voluntarios (en los grados de suboficial, sargento primero y sargento segundo).

Ahora es imprescindible detallar las características del método Delphi que son:

- Proceso iterativo: los expertos deben emitir sus respuestas en más de una ocasión.
- Anonimato: ningún miembro del grupo conoce a quién corresponde, una respuesta en particular, una ventaja es evitar las influencias negativas de los miembros dominantes del grupo o la inhibición de algún participante.
- Realimentación o feedback controlado: destaca las aportaciones significativas de algún experto, las posturas discordantes o información adicional solicitada por algún experto, ayuda a tener un lenguaje común.
- Respuesta estadística del grupo: en caso de que al grupo se le haya solicitado una estimación numérica, se maneja la mediana de las respuestas individuales, se consigue la inclusión de las respuestas individuales en el resultado final del grupo (Varela et al., 2012).

Con lo expuesto, se entregó a los expertos seleccionados los dos cuestionarios para que sean analizados, considerando cuatro criterios de evaluación: representatividad, comprensión, claridad e interpretación. Con el fin de cuantificar y dar una calificación a cada

pregunta se empleó una escala en el rango del 1 al 3, donde 1 corresponde a la calificación más baja y 3 es la más alta, es así que:

- En el aspecto de representatividad, 1 significa nada representativo y en cambio, 3 muy representativo.
- En el aspecto de comprensión, 1 señala que la pregunta resulta incomprensible y en cambio el 3 entendible.
- En el aspecto de interpretación el 1 indica que puede tener varias interpretaciones y en cambio el 3 que tiene una única interpretación.
- En el aspecto de claridad, el 1 establece nada claro y en cambio el 3 conciso (Crespo et al., 2016)

Una vez consolidados los datos obtenidos en primera instancia, cada experto se tomó como base el 75% para considerar a las preguntas como válidas (Crespo y Moreta, 2017). En el estudio realizado en la Fuerza Terrestre existieron preguntas de los cuestionarios (liderazgo y clima organizacional) que no sobrepasaron el porcentaje mínimo requerido, por lo que se volvió a reunir a los expertos para decidir las acciones que se tomarían respecto a las preguntas y en consenso se decidió plantear de diferente manera la pregunta y continuar con el proceso de la encuesta, por lo que, el porcentaje de validación de los cuestionarios queda de la siguiente manera:

- Cuestionario de liderazgo con el 91%
- Cuestionario de clima organizacional al 90%

En consecuencia, se concluye que los cuestionarios se encuentran sobre el porcentaje de aceptación de 75% por lo tanto se pueden aplicar para realizar las encuestas al personal militar de la FAE.

### ***Validación Cuantitativa***

En lo correspondiente al ámbito cuantitativa se realizó el método de la prueba piloto, la cual consiste en un paso esencial en el proceso de investigación, el cual se centra en

evaluar los aspectos metodológicos y procedimentales de una investigación posterior de mayor escala (Thabane L, 2010), con la finalidad es determinar la confiabilidad y consistencia de los instrumentos

### ***Alpha de Cronbach***

Este coeficiente alfa fue descrito en 1951 por Lee J. Cronbach. Es un parámetro que se utiliza para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados. Los rangos de valores de este índice son:

**Tabla 9**

#### *Interpretación del coeficiente Alfa de Cronbach*

Interpretación del coeficiente Alfa de Cronbach	
Intervalos	Interpretación
0,00 a 0,53	Confiabilidad nula
0,54 a 0, 59	Confiabilidad baja
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Confiabilidad excelente
1,00	Confiabilidad perfecta

*Nota.* Rangos de confiabilidad para el Alfa de Crombach (Nina Josue y Nina Enoc, 2021)

Con el fin de determinar si los cuestionarios o instrumentos que se emplearon tienen consistencia interna con los resultados obtenidos de la prueba piloto, se realizó el cálculo del Alfa de Cronbach. Estos parámetros permitieron comprobar el contexto interno de cada pregunta por su ajuste a los valores considerados como aceptables. Se recomienda utilizar un Alfa de Cronbach igual o superior a 0,70 (Luque, 1997).

Una vez realizado el procesamiento de los datos al cuestionario de liderazgo se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.968 lo cual confirma la idoneidad del instrumento de medición.

**Tabla 10**

*Alpha de Cronbach de cuestionario liderazgo.*

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Standar	N of Items
0.968	0.968	45

*Nota.* Resultados obtenidos de la prueba piloto para validar el instrumento de medición de liderazgo.

Al realizar las pruebas de normalidad de las variables agrupadas en los estilos de liderazgo y a su vez en una sola variable de liderazgo total, se obtiene los siguientes resultados.

**Tabla 11**

*Pruebas de Normalidad variables de liderazgo*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	0.118	31	0.200*	0.920	31	0.023
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	0.126	31	0.200*	0.923	31	0.029
LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE	0.113	31	0.200*	0.978	31	0.757
TOTAL LIDERAZGO	0.098	31	0.200*	0.938	31	0.074

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

*Nota.* Prueba de esfericidad para validar variables compuestas.

**Tabla 12**

*Alfa de Cronbach del cuestionario de Clima Organizacional.*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,923	65

*Nota.* Resultados obtenidos de la prueba piloto para validar el instrumento de medición

Con una Alfa de Cronbach de 0.923 lo cual confirma la idoneidad del instrumento de medición para el clima organizacional.

Al realizar las pruebas de normalidad de las variables agrupadas en los tipos de clima organizacional se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 13**

*Pruebas de Normalidad variables de Clima Organizacional*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
MERCADO	0,280	31	0,000	0,801	31	0,000
JERARQUICA	0,294	31	0,000	0,794	31	0,000
CLAN	0,260	31	0,000	0,808	31	0,000
ADHOCRATICA	0,280	31	0,000	0,801	31	0,000

*Nota.* Prueba de esfericidad para validar variables compuestas de Clima Organizacional.

Al ser una muestra inferior a 50 elementos, se toma la prueba de Shapiro-Wilk, donde al tener valores de significancia menores a 0,05 se acepta la hipótesis nula, que establece que las variables en la población tienen una distribución normal. De esta manera se establece una estadística paramétrica para el procesamiento de los datos.



## **Capítulo III: Análisis de datos**

### **Introducción al análisis de datos**

El propósito de este capítulo es realizar el análisis de datos producto de las encuestas realizadas en liderazgo y clima organizacional, que fueron obtenidas del personal de oficiales y aerotécnicos de la FAE. En primera instancia, se utilizarán los datos de la primera variable, con citada información se determinará el perfil del líder que existe en la Fuerza Aérea, asimismo, proseguiremos con los datos de la segunda variable, de la que se obtendrá el tipo de clima organizacional que se existe en la institución.

En este contexto, se realizará un análisis factorial, para obtener de manera estadística fundamentada en la base teórica de este estudio, los factores que expliquen e identifiquen los fenómenos que se están manifestando dentro de la Fuerza Aérea con respecto al liderazgo y el clima organizacional.

### **Análisis descriptivo**

Como punto de partida se analizará el aspecto demográfico del cual se levantó la base de datos obtenidos de las encuestas de Liderazgo y Clima Organizacional. Los resultados de género, unidad militar, grado, clasificación, nivel de educación y rango de edad, se obtuvieron de una muestra de 2.762 personas que representa el 44.5 %.

La tabla 13, muestra que en las diferentes características demográficas no existieron valores perdidos, por tanto, el análisis de los datos se realizó con la cantidad total de encuestados.

**Tabla 14***Cantidad total de encuestados*

<b>Estadísticos</b>							
		Género	Unidad Militar	Grado	Clasificación	Nivel de Educación	Rango de edad
N	Válido	2762	2762	2762	2762	2762	2762

*Nota.* La tabla muestra el total de encuestas recaudadas para el estudio.

Del total de personas que llenaron las encuestas se determina que el 92,5% es de sexo masculino y el 7,5% es femenino, lo que nos permite visualizar que el número de mujeres en las Fuerzas Armadas todavía es muy inferior al numérico de los varones.

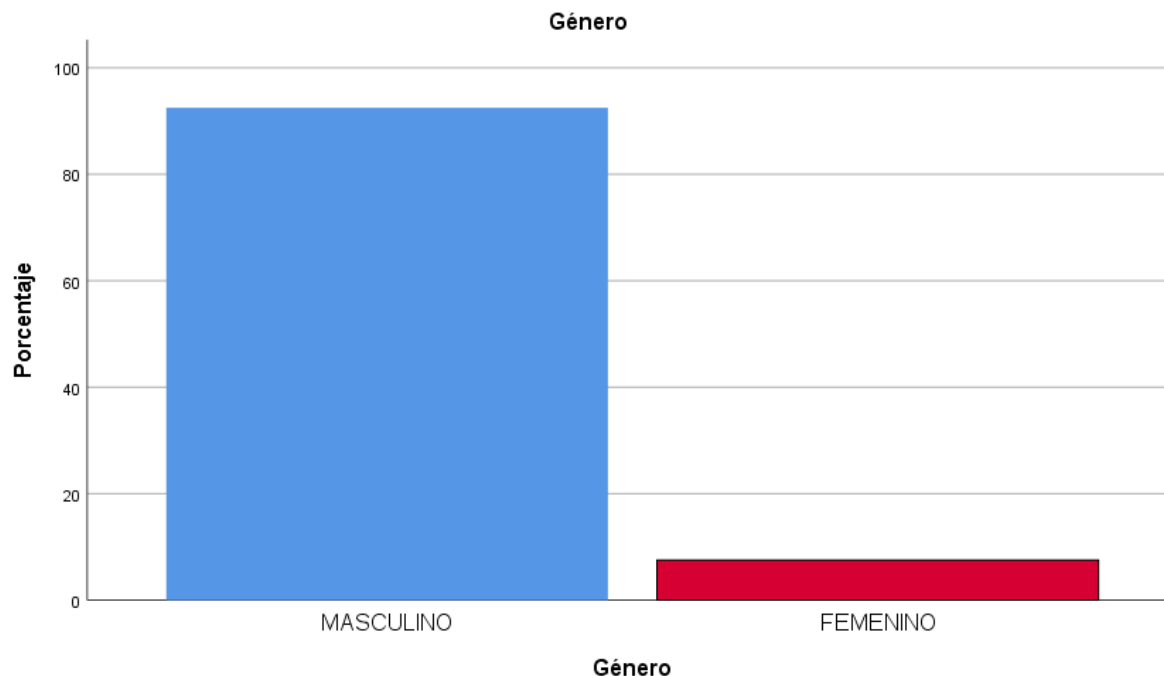
**Tabla 15***Característica demográfica: Género*

<b>Género</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MASCULINO	2554	92,5	92,5	92,5
	FEMENINO	208	7,5	7,5	100,0
	Total	2762	100,0	100,0	

*Nota.* La tabla muestra los datos que corresponden a cada género en la FAE.

**Figura 11**

*Gráfico de la característica demográfica: Género*



*Nota. La imagen muestra los tipos de géneros en la FAE.*

Como se evidencia en la Tabla 16, las unidades militares que tuvieron una mayor participación en este estudio de investigación son: el Ala 23 con el 10,2%, luego el Ala 11 con el 10% y el Comando General con el 9,2%. Se puede apreciar que el personal militar de las Bases Aéreas de Galápagos con el 0,4% y Lago Agrio con el 1,1%, son las que tuvieron una menor participación. Sin embargo, se obtuvo los datos de todas las unidades militares que representa a la institución armada.

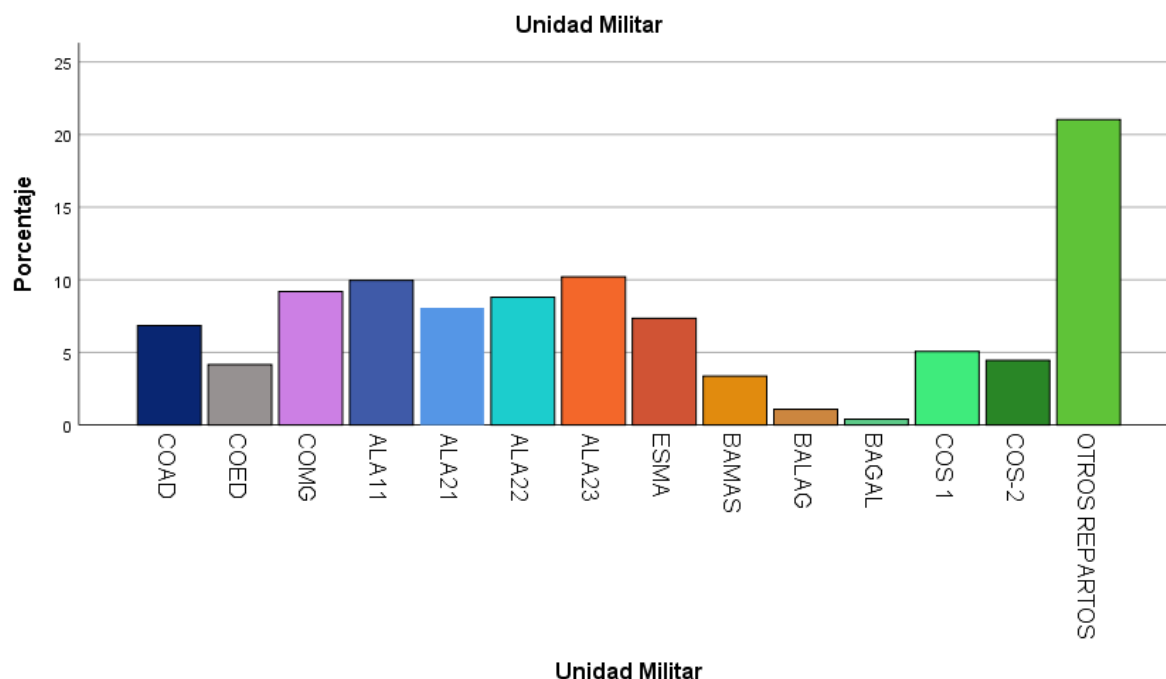
**Tabla 16***Característica demográfica: Unidad Militar*

		<b>Unidad Militar</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	COAD	189	6,8	6,8	6,8
	COED	115	4,2	4,2	11,0
	COMG	254	9,2	9,2	20,2
	ALA 11	275	10,0	10,0	30,2
	ALA 21	223	8,1	8,1	38,2
	ALA 22	243	8,8	8,8	47,0
	ALA 23	282	10,2	10,2	57,2
	ESMA	203	7,3	7,3	64,6
	BAMAS	93	3,4	3,4	68,0
	BALAG	30	1,1	1,1	69,0
	BAGAL	11	0,4	0,4	69,4
	COS 1	140	5,1	5,1	74,5
	COS-2	123	4,5	4,5	79,0
	OTROS	581	21,0	21,0	100,0
REPARTOS					
	Total	2762	100,0	100,0	

*Nota.* La tabla muestra las encuestas obtenidas por cada unidad militar de la FAE.

**Figura 12**

Gráfico de la característica demográfica: Unidad Militar



*Nota.* La imagen la cantidad de encuestas obtenidas de cada unidad militar.

Al considerar el grado militar, se puede determinar que la participación de los oficiales de los diferentes grados desde Brigadier General a Subteniente fue del 19,5% y de los aerotécnicos desde Suboficial Mayor a Soldado fue de 70,5%, lo que evidencia que el personal subordinado ha participado mayormente. Cabe mencionar que, el personal de aerotécnicos es el que permite el sostenimiento de las operaciones aéreas, por su especificidad técnica con las actividades aeronáuticas. Así también se puede determinar que, en los oficiales en los grados de capitán, teniente, subteniente alcanzan el 12,1% y en aerotécnicos los grados de cabos primero y segundo con el 34,4%, es decir personal que tiene menos de 16 años de servicio alcanzan casi la mitad del personal de la FAE.

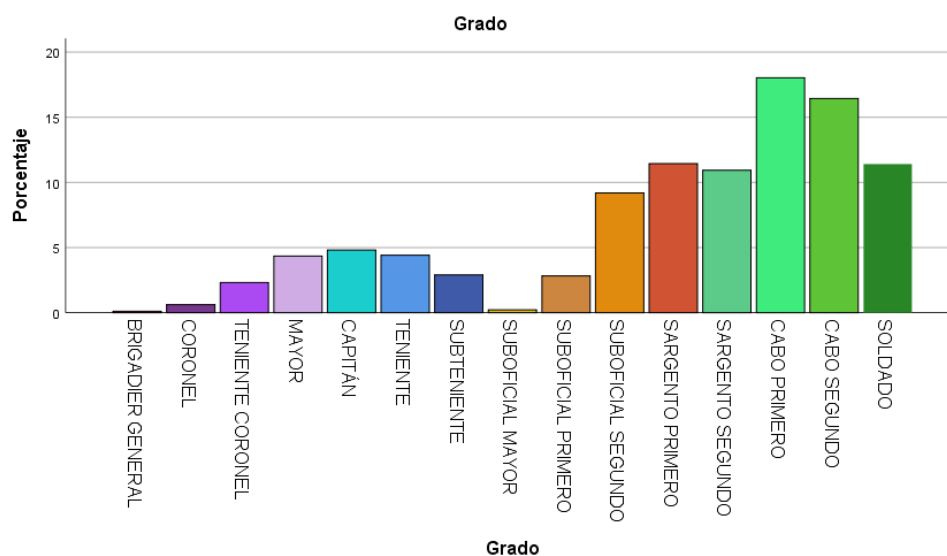
**Tabla 17***Característica demográfica: Grado*

	<b>Grado</b>		Porcentaje	Porcentaje
	Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
BRIGADIER GENERAL	3	0,1	0,1	0,1
CORONEL	17	0,6	0,6	0,7
TENIENTE CORONEL	64	2,3	2,3	3,0
MAYOR	120	4,3	4,3	7,4
CAPITÁN	133	4,8	4,8	12,2
TENIENTE	122	4,4	4,4	16,6
SUBTENIENTE	80	2,9	2,9	19,5
SUBOFICIAL MAYOR	6	,2	,2	19,7
SUBOFICIAL PRIMERO	78	2,8	2,8	22,6
SUBOFICIAL SEGUNDO	254	9,2	9,2	31,8
SARGENTO PRIMERO	316	11,4	11,4	43,2
SARGENTO SEGUNDO	302	10,9	10,9	54,1
CABO PRIMERO	498	18,0	18,0	72,2
CABO SEGUNDO	454	16,4	16,4	88,6
SOLDADO	315	11,4	11,4	100,0
Total	2762	100,0	100,0	

*Nota.* La tabla muestra la cantidad de personas por grado militar que participaron del estudio, con sus porcentajes respectivos.

**Figura 13**

Gráfico de la característica demográfica: Grado



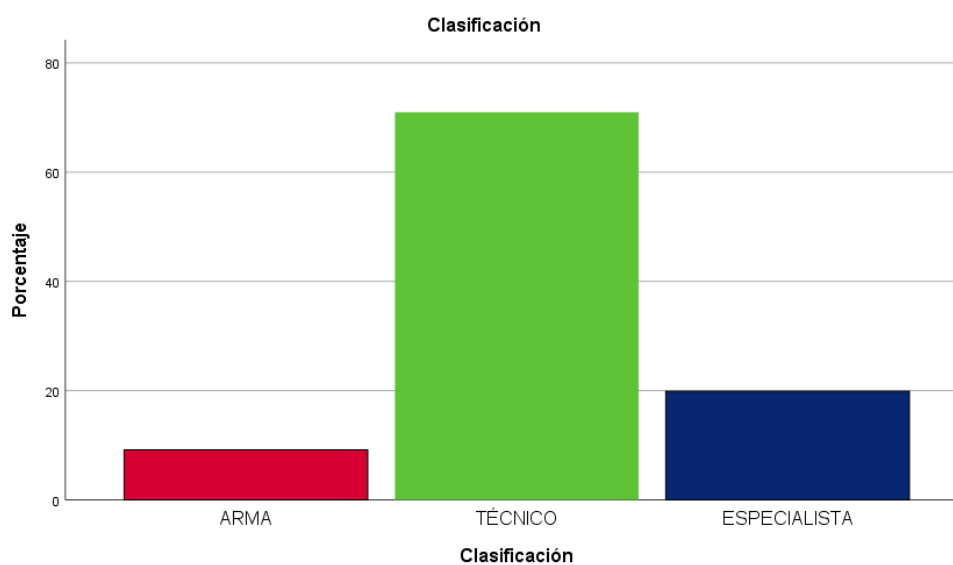
*Nota.* El gráfico representa la distribución por grados militares del personal en la FAE

La participación del personal militar, de acuerdo con su clasificación tuvo la siguiente participación: de arma con el 9,2%, técnicos con el 71% y especialistas con el 19,9%, hay que considerar que el personal de arma son oficiales pilotos, el personal técnico lo conforman todas las especialidades técnicas y los especialistas se consideran de apoyo a las operaciones militares. Debido a la naturaleza de las actividades relacionadas con la aviación requiere de un fuerte apoyo de mano de obra calificada; por tal razón, el porcentaje de personal técnico es mayor al resto. Un dato importante a tomar en cuenta que el porcentaje de oficiales de arma es bajo, de acuerdo con las leyes y reglamentos, son los que estarán a cargo de los comandos de unidad, directorías, escuelas de formación, entre otros. En este sentido sería pertinente analizar la posibilidad que personal de oficiales técnicos también puedan optar a esos cargos.

**Tabla 18***Característica demográfica: Clasificación*

		<b>Clasificación</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ARMA	253	9,2	9,2	9,2
	TÉCNICO	1960	71,0	71,0	80,1
	ESPECIALISTA	549	19,9	19,9	100,0
	Total	2762	100,0	100,0	

*Nota.* La tabla muestra la cantidad de personas por clasificación funcional, con sus porcentajes respectivos.

**Figura 14***Gráfico de la característica demográfica: Clasificación*

*Nota.* El gráfico representa la clasificación del personal militar en la FAE.



Para ocupar cargos de responsabilidad es importante contar con un nivel de educación que permita a la persona tener las competencias para desarrollarse en sus funciones, es así como de las personas encuestadas podemos destacar que el 8,8% poseen un título de cuarto nivel, el 41,6% tienen un título de tercer nivel y el 49,6% un título de secundaria.

Los datos anteriormente expuestos, reflejan una necesidad de capacitar al personal que cuenta con secundaria y pueda proyectarse a obtener el siguiente nivel de educación, por la que la Fuerza debe intensificar la capacitación de tercer y cuarto nivel del personal activo. En cambio, para el personal que está en formación, las autoridades de la FAE han realizado las gestiones respectivas con la Universidad Fuerzas Armadas-ESPE para que los cadetes obtengan el título en Licenciatura en Ciencias Aeronáuticas (arma) y Licenciatura en Administración Aeronáutica (técnicos). Asimismo, para el personal de aerotécnicos obtendrán una Tecnología en Aeronáutica, por lo que a mediano plazo la capacitación del personal militar va a mejorar.

**Tabla 19**

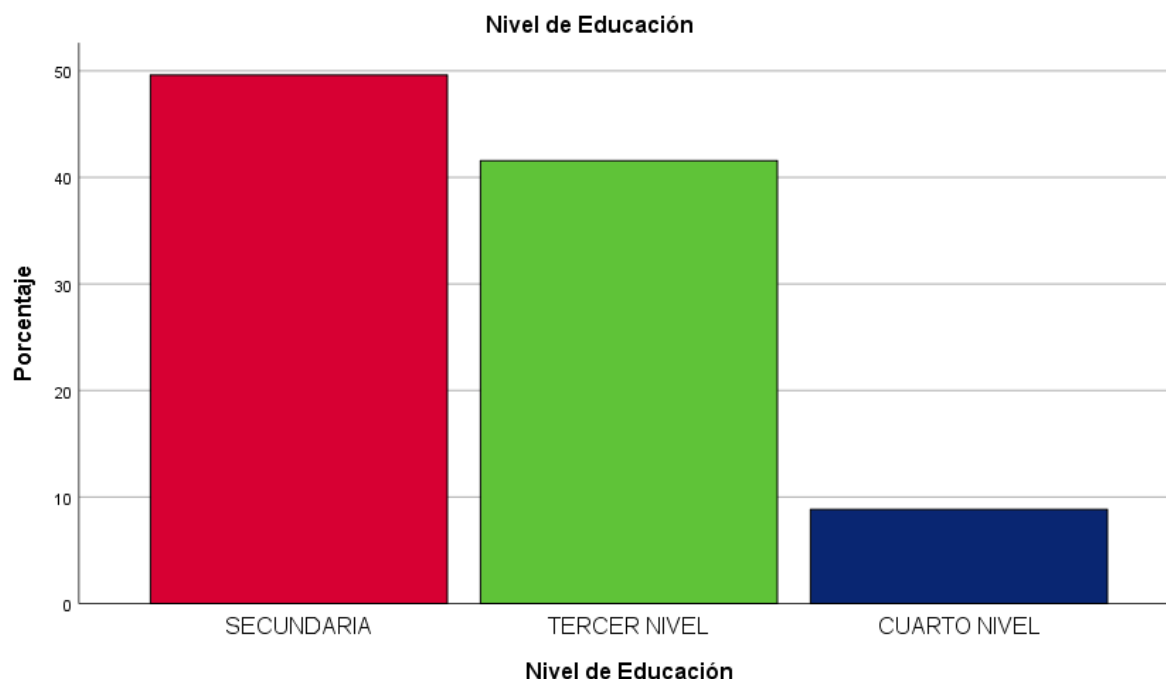
*Característica demográfica: Nivel de educación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
	Porcentaje	válido	acumulado	
SECUNDARIA	1370	49,6	49,6	49,6
TERCER NIVEL	1148	41,6	41,6	91,2
CUARTO NIVEL	244	8,8	8,8	100,0
Total	2762	100,0	100,0	

*Nota.* La tabla muestra el nivel de educación del personal que participó del estudio, con sus porcentajes respectivos.

**Figura 15**

*Gráfico de la característica demográfica: Nivel de educación*



*Nota.* El gráfico representa el nivel de educación que se presenta en la población de la FAE.

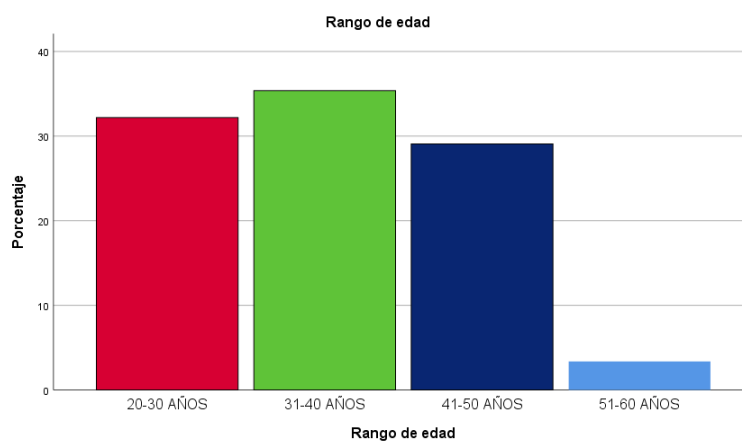
Las personas encuestadas, de acuerdo con su rango de edad, con el 32,2% en el rango de 20-30 años, con el 35,4% en el rango de 31-40 años, con el 29,1% en el rango de 41-50 años y con el 3,4% en el rango de 51-60 años, los que nos permite observar las dos terceras partes del personal tiene menos de 40 años y el otro tercio se puede considerar que son personas maduras con experiencia que han adquirido durante los años.

Al no contar con una cantidad suficiente de oficiales de arma se limita la cantidad de oficiales Generales, como parte del grupo que lidera la institución, creando la necesidad de que los oficiales técnicos puedan seguir más años en la institución, el personal entre los 40 y 50 años empieza a retirarse, cuya consecuencia es la pérdida de talento humano capacitado, entrenado y con experiencia.

**Tabla 20***Característica demográfica: Rango de edad*

		<b>Rango de edad</b>			
				Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	20-30 AÑOS	889	32,2	32,2	32,2
	31-40 AÑOS	977	35,4	35,4	67,6
	41-50 AÑOS	803	29,1	29,1	96,6
	51-60 AÑOS	93	3,4	3,4	100,0
	Total	2762	100,0	100,0	

*Nota.* La tabla muestra la distribución por rango de edad del personal que participó del estudio, con sus porcentajes respectivos.

**Figura 16***Gráfico de la característica demográfica: Rango de edad*

*Nota.* El gráfico representa el nivel de educación que se presenta en la población de la FAE.

## Evaluación del estilo de liderazgo en la Fuerza Aérea

A fin de establecer la percepción de los subalternos con respecto al estilo de liderazgo ejercido en la Fuerza Aérea, el análisis de los datos recopilados se realizó tomando en consideración al liderazgo transformacional, transaccional y Laissez Faire propuesto por Bass y Avolio. El estilo de liderazgo transformacional tiene cinco subdimensiones que son: influencia idealizada conducta (IIC), influencia idealizada atribuida (IIA), estimulación intelectual (EI), motivación inspiracional (MI), y consideración individual (CI). El liderazgo transaccional tiene dos subdimensiones: administración por excepción activa (DEA) y recompensa contingente (RC); y, finalmente el estilo Laissez Faire (pasivo/evitador) tiene dos subdimensiones: laissez faire (LF) y dirección por excepción pasiva (DEP). Con lo que se tiene un total de nueve componentes que serán sometidos al análisis factorial y se obtendrá la respectiva matriz de componentes rotados.

Basándose en el orden en que se encuentran las preguntas elaboradas para la encuesta y que corresponden al cuestionario MLQ-5X de Bass y Avolio, se presentan agrupadas según cada dimensión del liderazgo, lo cual se presenta en la Tabla 20.

**Tabla 21**

*Composición de encuesta de liderazgo según cada una de sus dimensiones*

Orden	Preguntas	Dimensión	Subdimensión	CODIGO
10	Me siento orgulloso/a de trabajar con él/ella.	Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada atribuida	IIA
18	Mi jefe inmediato por el bienestar de sus subordinados y de su unidad es capaz de ir más allá de sus propios intereses.	Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada atribuida	IIA

25	Mi jefe inmediato se muestra confiable y seguro.	Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada atribuida	IIA
43	Mi jefe inmediato sabe cómo dar solución a las necesidades de la Fuerza Aérea.	Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada atribuida	IIA
45	El grupo que lidera mi jefe inmediato es efectivo.	Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada atribuida	IIA
6	Mi jefe inmediato expresa de forma abierta sus valores y creencias (religiosas, sociales o políticas) más importantes	Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada conducta	IIC
14	Mi jefe inmediato considera importante tener un objetivo claro al cual debemos llegar para el cumplimiento de la misión.	Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada conducta	IIC
21	Mi jefe inmediato actúa con ejemplo de modo que se gana mi respeto.	Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada conducta	IIC
23	Mi jefe inmediato toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada conducta	IIC

34	Mi jefe inmediato enfatiza la importancia de tener una misión compartida en el logro de los objetivos institucionales.	Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada conducta	IIC
9	Mi jefe inmediato dirige su mirada hacia el futuro de modo optimista.	Liderazgo Transformacional	Motivación inspiracional	MI
13	Mi jefe inmediato tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas y objetivos de la Fuerza Aérea.	Liderazgo Transformacional	Motivación inspiracional	MI
26	Mi jefe inmediato construye una visión motivante del futuro de la Fuerza Aérea.	Liderazgo Transformacional	Motivación inspiracional	MI
36	Mi jefe inmediato expresa confianza en que se alcanzarán las metas y objetivos planteados en beneficio de la Fuerza Aérea.	Liderazgo Transformacional	Motivación inspiracional	MI
39	Mi jefe inmediato me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	Liderazgo Transformacional	Motivación inspiracional	MI
42	Mi jefe inmediato permite aumentar mi motivación hacia el éxito.	Liderazgo Transformacional	Motivación inspiracional	MI

15	Mi jefe inmediato dedica tiempo a enseñar y orientar a sus subordinados.	Liderazgo Transformacional	Consideración Individual	CI
19	Mi jefe inmediato me trata como persona y no sólo como miembro de un grupo.	Liderazgo Transformacional	Consideración Individual	CI
29	Mi jefe inmediato considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	Liderazgo Transformacional	Consideración Individual	CI
31	Mi jefe inmediato me ayuda a desarrollar mis fortalezas y habilidades.	Liderazgo Transformacional	Consideración Individual	CI
38	Mi jefe inmediato utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	Liderazgo Transformacional	Consideración Individual	CI
40	Mi jefe inmediato me respalda y brinda su apoyo frente a los superiores.	Liderazgo Transformacional	Consideración Individual	CI
44	Mi jefe inmediato me motiva a trabajar con más voluntad y esfuerzo.	Liderazgo Transformacional	Consideración Individual	CI
2	Mi jefe inmediato evalúa críticamente creencias y supuestos para ver si son los apropiados.	Liderazgo Transformacional	Estimulación Intelectual	EI

8	Mi jefe inmediato cuando resuelve problemas trata de verlos desde otra perspectiva.	Liderazgo Transformacional	Estimulación Intelectual	EI
30	Mi jefe inmediato me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	Liderazgo Transformacional	Estimulación Intelectual	EI
32	Mi jefe inmediato sugiere y guía en nuevas formas de hacer el trabajo.	Liderazgo Transformacional	Estimulación Intelectual	EI
1	Mi jefe inmediato me ayuda siempre que me esfuerce en el cumplimiento de mis actividades.	Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente	RC
11	Mi jefe inmediato aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos Institucionales.	Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente	RC
16	Mi jefe inmediato deja en claro lo que cada uno debe realizar en función de alcanzar los objetivos institucionales.	Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente	RC
35	Mi jefe inmediato expresa su satisfacción cuando cumpla con lo esperado.	Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente	RC



37	Mi jefe inmediato relaciona en forma adecuada mi trabajo con mis necesidades.	Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente	RC
41	Mi jefe inmediato puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.	Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente	RC
4	Mi jefe inmediato, trata de poner atención sobre irregularidades y errores que pueda cometer su personal, a fin de solucionarlos.	Liderazgo Transaccional	Administración Activa por Excepción	DPEA
22	Mi jefe inmediato dirige su atención en la búsqueda, manejo y solución de problemas.	Liderazgo Transaccional	Administración Activa por Excepción	DPEA
24	Mi jefe inmediato realiza un seguimiento de todos los problemas que se dan en la unidad.	Liderazgo Transaccional	Administración Activa por Excepción	DPEA
27	Mi jefe inmediato dirige mi atención hacia mis errores, para solucionarlos.	Liderazgo Transaccional	Administración Activa por Excepción	DPEA
3	Mi jefe inmediato trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	Laissez Faire	Administración Pasiva por Excepción	DPEP

	Mi jefe inmediato se decide a		Administración	
12	actuar sólo cuando las cosas salen o funcionan mal.	Laissez Faire	Pasiva por Excepción	DPEP
	Mi jefe inmediato mantiene la		Administración	
17	creencia que si algo ha dejado de funcionar en parte, no se requiere dar soluciones de forma inmediata.	Laissez Faire	Pasiva por Excepción	DPEP
	Mi jefe inmediato sostiene		Administración	
20	que los problemas deben llegar a ser graves antes de tomar una decisión.	Laissez Faire	Pasiva por Excepción	DPEP
	Mi jefe inmediato, le cuesta			
5	involucrarse cuando surge alguna situación relevante que requiera de su intervención.	Laissez Faire	Pasivo Evitado	LF
	Mi jefe inmediato suele estar			
7	ausente cuando surgen problemas importantes en la unidad.	Laissez Faire	Pasivo Evitado	LF
	Mi jefe inmediato le cuesta			
28	tomar decisiones.	Laissez Faire	Pasivo Evitado	LF
	Mi jefe inmediato tiende a			
33	demorar en dar respuesta a asuntos urgentes.	Laissez Faire	Pasivo Evitado	LF

*Nota.* La tabla muestra composición del cuestionario aplicado para determinar los estilos de liderazgo.

Al aplicar el análisis factorial, las pruebas de viabilidad, se obtuvo un índice KMO de 0,929 considerando o citado en el Capítulo II en donde  $0,90 \geq \text{KMO} \geq 0,80$ , se considera como bueno, test de Bartlett, estadístico observado chi-cuadrado (38459.134) y el grado de significación o valor p de 0.000, permiten concluir que es factible aplicar esta técnica estadística para el tratamiento de las variables. Los resultados se pueden observar en la Tabla 21.

## Tabla 22

*Prueba de KMO y Bartlett para liderazgo.*

<b>Prueba de KMO y Bartlett</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		<b>.929</b>
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	38459.134
	gl	36
	Sig.	.000

*Nota.* La tabla muestra la validación de los datos obtenidos por el índice KMO.

Para obtener las variables compuestas, de la propiedad sumativa de las preguntas que corresponden a cada dimensión, se utiliza el método Varimax, cuyo propósito es disminuir el número de variables que existe en el modelo con pesos elevados en cada componente. Se calculó la matriz de componentes rotados, tanto para el liderazgo como para el clima organizacional. Con los factores rotados, en la Tabla 23 se trata de que cada dimensión tenga una correlación lo más cercana posible a 1 con un factor y próximas a 0 con los factores restantes, de tal modo que, observando las características que tienen las

variables de un grupo asociado a un factor, se podrían identificar rasgos comunes y otorgarles una denominación que englobe dichas características (García J. , 2019).

**Tabla 23**

*Varianza Total Explicada de Liderazgo*

Comp.	Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de	%	Total	% de	%
		varianza	acumulado		varianza	acumulado
1	6.424	71.382	71.382	6.423	71.363	71.363
2	1.810	20.113	91.495	1.812	20.132	91.495

*Nota.* La tabla muestra composición del cuestionario aplicado para determinar los estilos de liderazgo.

La caracterización del liderazgo para la Fuerza Aérea se adapta a dos factores, que explican el 71.382% para el primer componente y el 20.132% para el segundo componente, alcanzando el 91,49 % de la varianza total de los datos. La ponderación de cada variable en la matriz de componentes rotados permitirá caracterizar el estilo que utilizan los líderes de la Fuerza Aérea. En la tabla 23, se presenta la contribución de cada dimensión a los componentes 1 y 2.

**Tabla 24***Matriz de componentes rotados del liderazgo en FAE*

DIMENSIONES DE LIDERAZGO EN LA FAE	Componente	
	Transformacional	Laissez
	Transaccional	Faire
LIDERAZGO TRANSFOR_CONSIDERACION INDIVIDUAL (CI)	<b>0,970</b>	-0,014
LIDERAZGO TRANSFOR_ESTIMULACION INTELECTUAL (EI)	<b>0,911</b>	0,155
LIDERAZGO TRANSFOR_INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUIDA (IIA)	<b>0,962</b>	-0,061
LIDERAZGO TRANSFOR_INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTA (IIC)	<b>0,952</b>	0,021
LIDERAZGO TRANSFOR_MOTIVACION INSPIRACIONAL (MI)	<b>0,971</b>	-0,086
LIDERAZGO TRANSACC_ADMINISTRACION ACTIVA POR EXCEPCION (DPEA)	<b>0,954</b>	-0,026
LIDERAZGO TRANSACC_RECOMPENSA CONTINGENTE (RC)	<b>0,970</b>	-0,051
LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE_ADMIN. PASIVA POR EXCEPCION (DEPEP)	0,099	<b>0,943</b>
LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE_PASIVO EVITADO (LF)	-0,121	<b>0,940</b>

*Nota.* La tabla muestra los componentes obtenidos del análisis factorial para la variable Liderazgo.

La Tabla 23 nos presenta como están distribuidas las diferentes dimensiones en función de dos componentes representativos, que se los denominará Transformacional-Transaccional (TF-TS) para el componente 1 y Laissez Faire (LF) para el componente 2.

Con respecto al componente TF-TS se puede determinar que están bien representadas las dimensiones que corresponden al estilo de liderazgo transformacional: motivación inspiracional (MI 0,971), consideración individual (CI 0,970), influencia idealizada atribuida (IIA 0,962), influencia idealizada conducta (IIC 0,952) y estimulación intelectual (EI 0,911). Así como también las que corresponden al liderazgo transaccional, recompensa

contingente RC (0,738) y administración activa por excepción DPEA (0,954). En lo que respecta al componente Laissez Faire, se encuentran bien definidas las dimensiones del liderazgo pasivo/evitador DPEP (0,943) y LF (0,940).

Basado en los resultados obtenidos del análisis factorial considerando las ponderaciones obtenidas en cada dimensión del liderazgo se puede apreciar que el líder en la Fuerza Aérea motiva a sus subalternos a una constante superación y cumplimiento de las metas, esto es identificado en la dimensión “motivación inspiracional” MI (0,971). Clarifica las tareas de sus seguidores y en la institución se aplica el reglamento de encomios y condecoraciones para recompensar a los miembros que han sobresalido en sus actividades diarias, méritos que son importantes en la hoja de vida del personal militar. Por otra parte, se aplica con la misma rigurosidad el Reglamento de disciplina militar, donde se sanciona las faltas disciplinarias que puede incurrir un militar y es aplicado un coeficiente de demérito proporcional a la falta cometida, el cual afecta a su hoja de vida profesional. Este tipo de conducta es propia de la dimensión “recompensa contingente” RC (0,970).

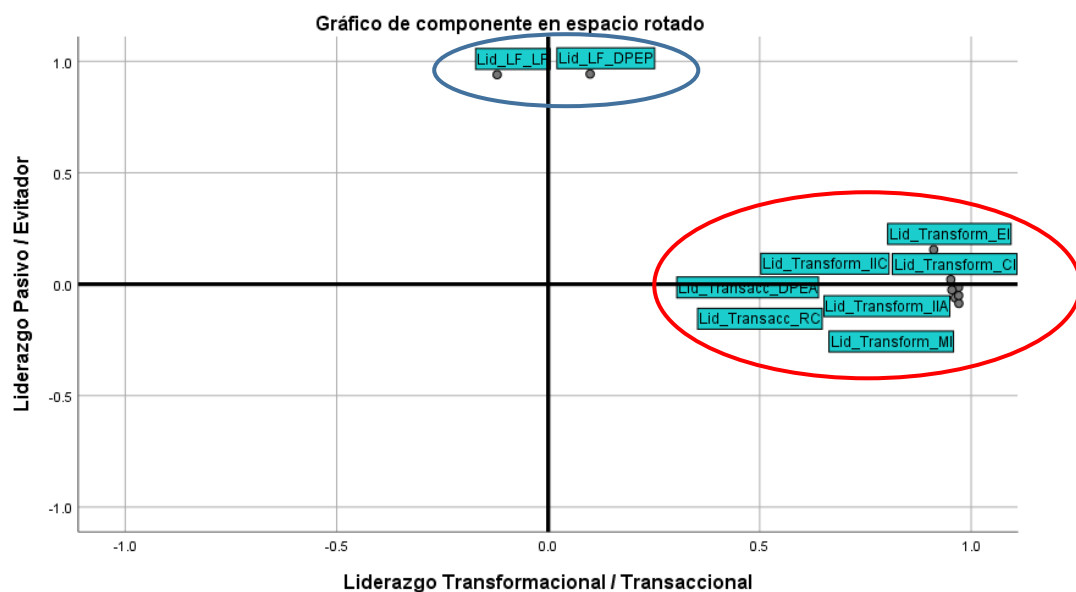
Tiene una consideración por sus subalternos tomando en cuenta sus necesidades y atendiendo a cada uno, reflejado en el índice de la “consideración individual” CI (0,970). El líder es carismático, es admirado, respetado y se ha ganado la confianza de su gente como lo indica el índice de “Influencia idealizada atribuida” IIA (0,962). Por otra parte, el actuar del líder se manifiesta cuando monitorea activamente los fallos o desviaciones anticipándose a los problemas, reflejado en el indicador de “administración activa por excepción” DPEA (0,954).

Los resultados obtenidos reflejan que existen líderes con características del estilo pasivo/evitador, los cuales dejan que los errores y desviaciones ocurran, toman acciones correctivas solo cuando los problemas ya son graves y requieren de su atención inmediata, fenómeno que tenemos en la Fuerza Aérea debido a que se presenta múltiples actividades que cumplen los Oficiales y no les permite realizar una supervisión permanente de su personal “dirección por excepción pasiva” DEPEP (0,943). Finalmente, y de manera

preocupante también se presenta el estilo de liderazgo Pasivo Evitado (LF) 0.940, con su característica de ausencia total de liderazgo, con todas las implicaciones negativas que representan para cualquier institución militar.

### Figura 17

Gráfico de componentes rotados de subdimensiones de liderazgo.



*Nota.* La imagen muestra la ubicación de las variables en función de los componentes obtenidos.

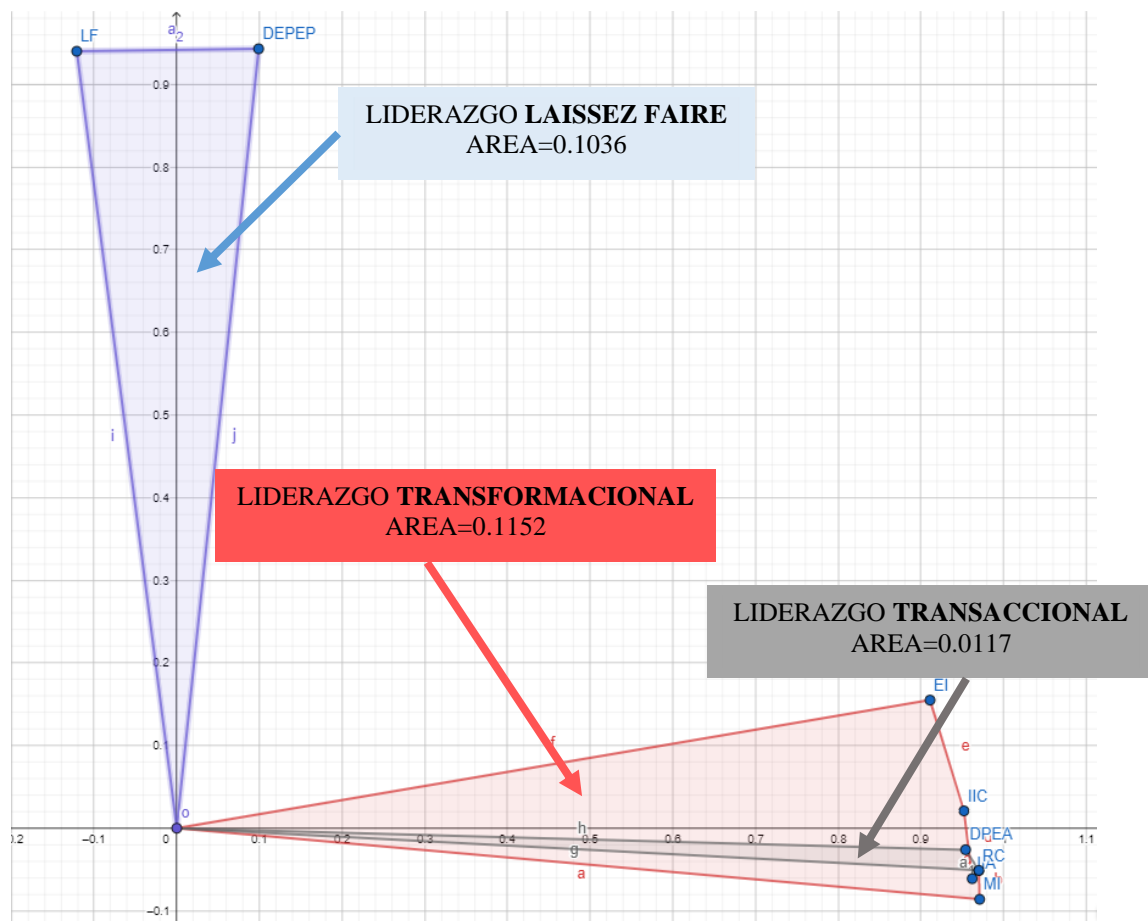
Gracias al gráfico de componentes rotados detallado en la Figura 16, se puede evidenciar que, en la Fuerza Aérea, están presentes los tres estilos de liderazgo. Tomando lo citado en las definiciones teóricas, se puede decir que, que el liderazgo transformacional no es el opuesto del transaccional: es un liderazgo transaccional mejorado. Los líderes pueden utilizar ambos estilos dependiendo de las diferentes situaciones del contexto (Bass & Avolio, 1994). Por otro lado, un líder que tenga características de estilo transformacional (capaz de realizar transformaciones o cambios organizacionales) o del transaccional

(premia o castiga al seguidor en función de los objetivos alcanzados) difícilmente va a presentar actitudes del liderazgo pasivo/evitador (se abstiene de guiar y evita tomar decisiones) (García, 2021). Esto se manifiesta en las actividades diarias que desempeña el personal militar, se aplica el liderazgo y conducción del talento humano acorde a las circunstancias, la misión a cumplir o cualquier factor que requiera una actividad específica y preocupantemente existen líderes que no ejercen en absoluto el liderazgo hacia sus subordinados.

Con el fin de determinar el estilo de liderazgo predominante, se procede a realizar una gráfica de los polígonos que se construyen de la representación de cada subdimensión en un plano en función de los dos componentes representativos, desprendidos de la Matriz de componentes rotados del liderazgo en la FAE (Tabla 14).

### Figura 18

*Representación de las áreas de cada estilo de liderazgo.*





*Nota.* La imagen muestra las áreas obtenidas de la agrupación de los componentes por estilo de liderazgo

De esta representación gráfica se puede determinar que el liderazgo Transformacional tiene el mayor peso con un área de 0.1152, seguido por el liderazgo Laissez Faire totalmente opuesto con un área de 0.1036, y finalmente el liderazgo transaccional con un área 0.0117. Esto refleja una situación alarmante en la institución donde los líderes están eludiendo su responsabilidad al aplicar un liderazgo Laissez Faire afectando al cumplimiento de las metas institucionales y dejando un mal precedente en los subalternos al observar cómo existen líderes pasivos y evitadores de responsabilidades, aunque exista una preponderancia del liderazgo Transformacional sus beneficios se verían opacados por la injerencia del liderazgo Laissez Faire.

### **Contrastación de hipótesis de Liderazgo.**

En el Capítulo II se estableció la primera hipótesis de la siguiente manera: En la FAE los estilos de liderazgo se presentan en el siguiente orden de importancia: Transformacional, transaccional y laissez faire.

Realizado el análisis estadístico se comprobó que efectivamente todos los tipos de liderazgo están presentes en la institución. Con una marcada tendencia del liderazgo transformacional, seguido del LF y por último el TS. Por lo tanto, se acepta parcialmente la hipótesis.

### **Análisis Estratificado del Liderazgo por jerarquía**

Con el fin de tener una comprensión estratificada de cómo se manifiesta el liderazgo en dos grupos jerárquicos, se realizó un breve análisis de la muestra obtenida en los grupos de Oficiales y aerotécnicos, considerando que los oficiales son el 19,5% de la población de estudio versus el 80,5% que representa los aerotécnicos, Considerando que estructuralmente el mando y liderazgo principalmente lo tienen los oficiales. Realizando

nuevamente el análisis factorial de estos dos grupos, se comparará las matrices de componente rotado para observar la variación de estos y de cada variable dentro de los grupos de estudio.

Empezamos por el segmento de los oficiales, con todos los grados desde subteniente hasta general, de los cuales se obtiene el siguiente resultado de la matriz de componentes rotados:

**Tabla 25**

*Matriz de componentes rotados según los Oficiales FAE*

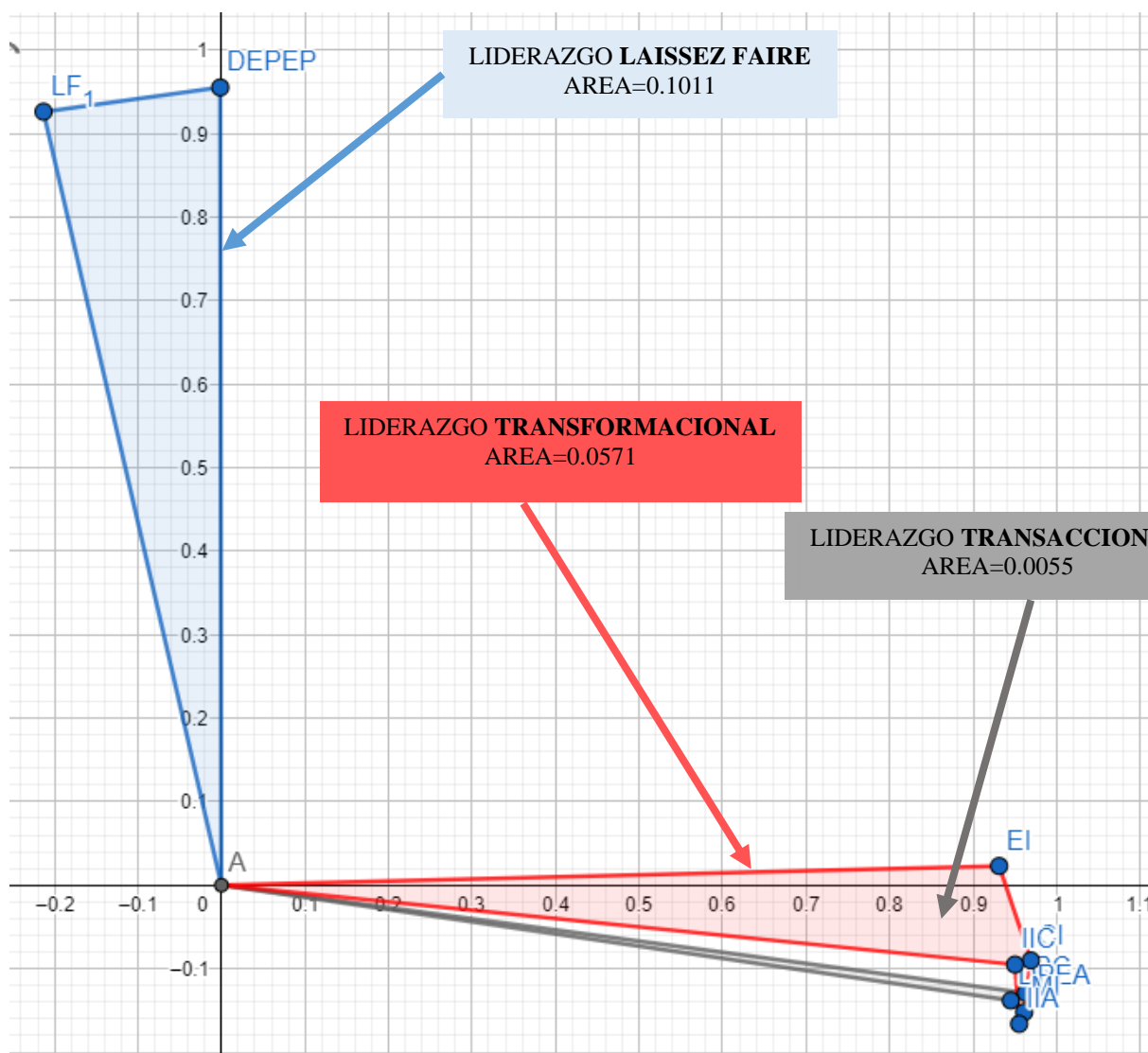
DIMENSIONES DE LIDERAZGO EN OFICIALES	Componente	
	Transformacional	Laissez
	Transaccional	Faire
LIDERAZGO TRANSFOR_CONSIDERACION INDIVIDUAL (CI)	<b>0,969</b>	-0,090
LIDERAZGO TRANSACC_RECOMPENSA CONTINGENTE (RC)	<b>0,963</b>	-0,129
LIDERAZGO TRANSFOR_MOTIVACION INSPIRACIONAL (MI)	<b>0,961</b>	-0,152
LIDERAZGO TRANSFOR_INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUIDA (IIA)	<b>0,955</b>	-0,166
LIDERAZGO TRANSFOR_INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTA (IIC)	<b>0,950</b>	-0,095
LIDERAZGO TRANSACC_ADMINISTRACION ACTIVA POR EXCEPCION (DPEA)	<b>0,945</b>	-0,138
LIDERAZGO TRANSFOR_ESTIMULACION INTELECTUAL (EI)	<b>0,931</b>	0,023
LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE_ADMIN. PASIVA POR EXCEPCION (DEPEP)	-0,0014	<b>0,955</b>
LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE_PASIVO EVITADO (LF)	-0,213	<b>0,926</b>

*Nota.* La tabla muestra los componentes obtenidos del análisis factorial para la variable Liderazgo del grupo de oficiales.

Al graficar estos resultados, referenciando las coordenadas de cada una de las dimensiones para definir cada uno de los estilos de liderazgo se obtiene lo expuesto en la Figura 18, de la cual se obtiene el orden en que se manifiestan los estilos de la siguiente manera: Laissez Faire con 0.1011, seguido por el liderazgo Transformacional con 0.0571 y finalmente el Liderazgo Transaccional con 0.0055, donde alarmantemente el liderazgo pasivo evitador es el de mayor peso, evidenciando que la percepción del liderazgo es de jefes desconectados de las responsabilidades y sobre todo que no toman decisiones en el momento adecuado o simplemente eluden sus responsabilidades.

**Figura 19**

*Representación de las áreas de cada estilo de liderazgo según los oficiales.*



*Nota.* La imagen muestra las áreas obtenidas de la agrupación de los componentes por estilo de liderazgo en el grupo de los oficiales.

Por otra parte, los aerotécnicos, con todos los grados desde soldado hasta suboficial primero, de los cuales se obtiene el siguiente resultado de la matriz de componentes rotados:

**Tabla 26**

*Matriz de componentes rotados según los aerotécnicos FAE*

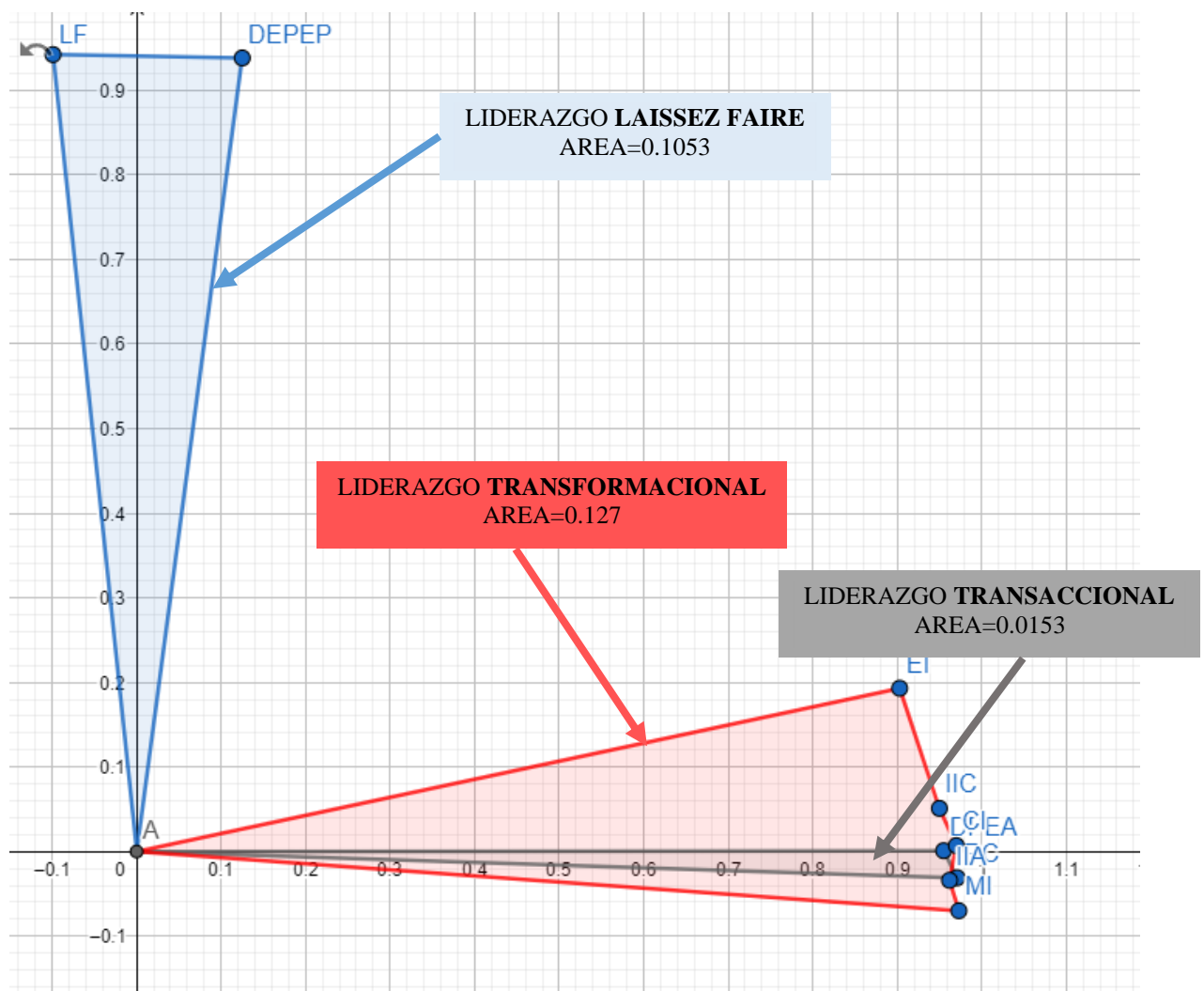
<b>AEROTECNICOS FAE</b>	
<b>Matriz de componente rotado<sup>a</sup></b>	
<b>DIMENSIONES DE LIDERAZGO EN AEROTECNICOS</b>	Componente
	1      2
LIDERAZGO TRANSFOR_MOTIVACION INSPIRACIONAL (MI)	<b>0,973</b> -0,070
LIDERAZGO TRANSACC_RECOMPENSA CONTINGENTE (RC)	<b>0,971</b> -0,031
LIDERAZGO TRANSFOR_CONSIDERACION INDIVIDUAL (CI)	<b>0,970</b> 0,007
LIDERAZGO TRANSFOR_INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUIDA (IIA)	<b>0,962</b> -0,034
LIDERAZGO TRANSACC_ADMINISTRACION ACTIVA POR EXCEPCION (DPEA)	<b>0,955</b> 0,001
LIDERAZGO TRANSFOR_INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTA (IIC)	<b>0,950</b> 0,051
LIDERAZGO TRANSFOR_ESTIMULACION INTELECTUAL (EI)	<b>0,903</b> 0,193
LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE_ADMIN. PASIVA POR EXCEPCION (DEPEP)	0,125 <b>0,938</b>
LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE_PASIVO EVITADO (LF)	-0,0989 <b>0,942</b>

*Nota.* La tabla muestra los componentes obtenidos del análisis factorial para la variable Liderazgo del grupo de aerotécnicos.

Al graficar estos resultados, referenciando las coordenadas de cada una de las dimensiones para definir cada uno de los estilos de liderazgo se obtiene lo expuesto en la Figura 18, de la cual se obtiene el orden en que se manifiestan los estilos de la siguiente manera: el Liderazgo Transformacional con 0.127, seguido por el liderazgo Laissez Faire con 0.127, y finalmente el Liderazgo Transaccional con 0.0153, alineado con los resultados obtenidos del estudio global, debido a que los aerotécnicos corresponden al 80,5% de la institución y que refleja la realidad de la percepción del liderazgo.

**Figura 20**

*Representación de las áreas de cada estilo de liderazgo según los aerotécnicos.*



*Nota.* La imagen muestra las áreas obtenidas de la agrupación de los componentes por estilo de liderazgo en el grupo de los aerotécnicos.

Se mantienen los dos componentes opuestos ortogonalmente, en el caso de los oficiales se da una ligera variación del peso en que se manifiesta el liderazgo transformacional con la consideración individual en primer lugar, manteniendo la misma tendencia del liderazgo transaccional con su dimensión de recompensa contingente en segundo lugar, por lo que respecta a las otras dimensiones se mantiene lo que arrojó el estudio general.

Por otra parte en la muestra de los aerotécnicos se tiene la percepción del liderazgo tal y como se lo había planteado en la hipótesis de estudio, con el liderazgo transformacional en primer lugar, seguido del transaccional y finalmente el *laissez faire*, mostrando una agrupación en sus valores más compacta que en los oficiales, esto es una buena señal del liderazgo aplicado por parte de los oficiales hacia los aerotécnicos; sin embargo el peso que tiene el *laissez faire* sigue siendo considerable, lo que refleja una presencia de ese estilo de liderazgo que afecta significativamente a la institución

### **Evaluación del tipo de Clima Organizacional en la Fuerza Aérea**

Con el propósito de establecer la percepción de los subordinados con respecto al tipo de clima organizacional que existe actualmente en la Fuerza Aérea, se efectuó el análisis de los datos de la información recopilada de las dimensiones del modelo de Marco de Valores de Competencia, de acuerdo al siguiente detalle: relaciones humanas (clan) con las subdimensiones: bienestar de empleados, autonomía, integración, involucramiento y comunicación, apoyo al supervisor, énfasis en el entrenamiento y ética; la dimensión sistemas abiertos (adhocrático) con las subdimensiones: innovación y flexibilidad, enfoque externo, flexibilidad y tecnología; la dimensión procesos internos (jerárquico) con las subdimensiones: formalización, centralización, complejidad, tensión y estrés, control, poder y gobernabilidad, y la última dimensión metas racionales (mercado) con las

subdimensiones: claridad de metas, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión para producir y retroalimentación del desempeño.

Con base en el cuestionario MVC de Cameron y Quinn, se identifican las 65 preguntas distribuidas, de acuerdo con cada dimensión del clima organizacional, lo que se puede observar en la Tabla 26.

**Tabla 27**

*Estructura de la encuesta de clima organizacional*

<b>N°</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensión</b>
10	Utilizar un medio tecnológico, moderno y adecuado mejora la calidad del trabajo que hago en beneficio de la Fuerza Aérea.	Sistemas abiertos	Tecnología
11	Mi jefe inmediato reconoce la necesidad y está de acuerdo en realizar ciertas actividades de manera diferente.	Sistemas abiertos	Innovación y flexibilidad
26	En la Fuerza Aérea, el trabajo en equipo influye positivamente para el logro de los objetivos.	Sistemas abiertos	Reflexividad
30	En la Fuerza Aérea se hacen reuniones periódicas para auto-evaluar el desempeño grupal.	Sistemas abiertos	Reflexividad
33	La Fuerza Aérea es muy flexible porque puede cambiar rápidamente los procedimientos para mejorarlos.	Sistemas abiertos	Innovación y flexibilidad

	En la Fuerza Aérea		
36	continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos/ procedimientos para hacer el trabajo de mejor forma.	Sistemas abiertos	Innovación y flexibilidad
37	La Fuerza Aérea se preocupa por el bienestar de su personal.	Sistemas abiertos	Innovación y flexibilidad
44	En la Fuerza Aérea las nuevas ideas e innovaciones son aceptadas.	Sistemas abiertos	Innovación y flexibilidad
48	El empleo de medios tecnológicos está acorde con todos los aspectos de mi trabajo.	Sistemas abiertos	Tecnología
53	La Fuerza Aérea actúa de forma rápida cuando se requiere realizar cambios en beneficio de la institución y sus miembros.	Sistemas abiertos	Innovación y flexibilidad
57	La Fuerza Aérea está en constante desarrollo de nuevas ideas e innovaciones.	Sistemas abiertos	Innovación y flexibilidad
1	Mi jefe inmediato entiende en forma adecuada los problemas personales y laborales de sus colaboradores/subordinados.	Relaciones Humanas	Apoyo al supervisor
4	En mi reparto, yo decido el orden en que realizo mis actividades.	Relaciones Humanas	Autonomía



5	Mi jefe inmediato considera las opiniones de "sus miembros" para tomar decisiones.	Relaciones Humanas	Involucramiento y comunicación
7	En mi reparto, el personal que trabaja en diferentes áreas comparte la información en beneficio institucional.	Relaciones Humanas	Integración
8	En torno a mis funciones, pienso que los intereses institucionales deben estar sobre los intereses individuales.	Relaciones Humanas	Ética
12	La Fuerza Aérea nos proporciona una capacitación adecuada, para realizar de mejor forma nuestro trabajo.	Relaciones Humanas	Énfasis en entrenamiento
14	En el área/dependencia que laboro, mi jefe inmediato muestra confianza en el desarrollo de mi trabajo.	Relaciones Humanas	Apoyo al supervisor
16	Mi jefe inmediato se preocupa por el bienestar de los que trabajan en su área/dependencia.	Relaciones Humanas	Bienestar de los empleados
17	Mi jefe inmediato y compañeros de trabajo se encuentran pendientes de mis necesidades.	Relaciones Humanas	Integración

20	En la Fuerza Aérea la colaboración entre las unidades/áreas/dependencias es adecuada y efectiva.	Relaciones Humanas	Integración
22	Mi jefe inmediato me reconoce cuando hago un buen trabajo.	Relaciones Humanas	Bienestar de los empleados
24	En la Fuerza Aérea, los jefes inmediatos orientan a sus subordinados para lograr los objetivos institucionales.	Relaciones Humanas	Bienestar de los empleados
25	Las normas de seguridad e higiene son consideradas y aplicadas por todos los miembros en la Fuerza Aérea en forma permanente.	Relaciones Humanas	Ética
27	Existe falta de colaboración entre las unidades/áreas/dependencias de la Fuerza Aérea.	Relaciones Humanas	Integración
28	Cuando se realizan cambios que afecten o beneficien a la Fuerza Aérea y sus miembros ¿Estos se realizan sin consultar, ni buscan consensos entre sus miembros?	Relaciones Humanas	Involucramiento y comunicación
31	Mi jefe inmediato es un ejemplo a seguir.	Relaciones Humanas	Apoyo al supervisor

34	En la Fuerza Aérea el personal militar NO puede opinar de forma abierta sobre las decisiones tomadas, que afectan su trabajo diario.	Relaciones Humanas	Involucramiento y comunicación
40	El personal siente que las decisiones son tomadas sin tomar en cuenta los aportes realizados por ellos.	Relaciones Humanas	Involucramiento y comunicación
41	En la Fuerza Aérea continuamente hay problemas de comunicación entre sus miembros.	Relaciones Humanas	Involucramiento y comunicación
42	Mi jefe inmediato presta poca atención a los intereses y problemas de sus subordinados.	Relaciones Humanas	Bienestar de los empleados
43	En la Fuerza Aérea el jefe inmediato es comprensivo con el personal subordinado.	Relaciones Humanas	Apoyo al supervisor
45	La Fuerza Aérea y sus autoridades siempre están dispuestos a escuchar a cualquiera de sus miembros.	Relaciones Humanas	Involucramiento y comunicación
47	Mi jefe inmediato me presta su ayuda siempre que lo necesito.	Relaciones Humanas	Bienestar de los empleados

49	En la Fuerza Aérea se mide la calidad del trabajo que realiza el personal militar.	Relaciones Humanas	Bienestar de los empleados
51	Mi jefe inmediato, logra que mis compañeros y yo trabajemos como equipo.	Relaciones Humanas	Apoyo al supervisor
54	Mi jefe inmediato actúa en la Fuerza Aérea como dictador donde su voluntad se impone para hacer el trabajo.	Relaciones Humanas	Autonomía
55	Controlo la calidad del trabajo que produzco en beneficio institucional.	Relaciones Humanas	Autonomía
61	La Fuerza Aérea es justa y vela por el personal.	Relaciones Humanas	Bienestar de los empleados
2	Las acciones que lleva a cabo mi reparto afectan en forma positiva a la Fuerza Aérea y al Estado.	Procesos internos	Complejidad
3	Frecuentemente me molesto ante los más pequeños problemas con mis compañeros y/o subordinados.	Procesos internos	Tensión y estrés
6	Mis compañeros de trabajo influyen en mí, en forma positiva.	Procesos internos	Poder
18	Trabajo a mi propio ritmo, de acuerdo con las tareas que me asigna la Fuerza Aérea.	Procesos internos	Control

19	Mantengo la calma y tengo paciencia con mis compañeros, durante el desarrollo de mi trabajo.	Procesos internos	Tensión y estrés
21	La Fuerza Aérea se dedica al cumplimiento de diferentes tareas que no son de su competencia.	Procesos internos	Complejidad
23	No puedo hacer nada por decisión propia, todo debe ser aprobado por mi jefe inmediato.	Procesos internos	Centralización
32	Todas las decisiones en cualquier nivel deben ser tomadas acorde a los lineamientos y políticas Institucionales.	Procesos internos	Centralización
35	Cada unidad/área/dependencia de la Fuerza Aérea, cuenta con personal especialista para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento de las tareas encomendadas.	Procesos internos	Complejidad
38	Mis actividades laborales demandan mucho estrés y concentración.	Procesos internos	Tensión y estrés
39	Mi jefe inmediato ejerce el poder que les otorga su posición	Procesos internos	Poder

jerárquica sobre cómo  
desarrollar las actividades  
inherentes a su trabajo.

46	Mi jefe no asume su responsabilidad en la toma de decisiones de la Institución.	Procesos internos	Gobernabilidad
50	Los colaboradores/subordinados de la Fuerza Aérea son constantemente supervisados con la intención de evitar cualquier violación a las reglas implantadas.	Procesos internos	Centralización
59	Creo que mi jefe inmediato, si quiere perjudicarme en mis labores podría hacerlo.	Procesos internos	Poder
60	Debido a la naturaleza de la Fuerza Aérea existe restricción en el acceso a la información.	Procesos internos	Gobernabilidad
62	Hay gente que trabaja en el reparto y que no conozco.	Procesos internos	Complejidad
64	Me siento presionado por conseguir los objetivos del área a la que pertenezco.	Procesos internos	Tensión y estrés
65	Considero que lo que recibo como remuneración por mi trabajo es justo en relación con	Procesos internos	Gobernabilidad

mi desempeño en la Fuerza  
Aérea.

9	Como militar entiendo muy bien lo que el mando institucional quiere realizar en beneficio de la Fuerza Aérea.	Metas racionales	Claridad de metas
13	En la Fuerza Aérea todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo.	Metas racionales	Esfuerzo
15	Mi jefe inmediato normalmente me indica si realizo bien o no mi trabajo.	Metas racionales	Retroalimentación del desempeño
29	Mi jefe inmediato comunica en forma clara a todo el personal, hacia dónde debe avanzar y llegar en el futuro la Fuerza Aérea.	Metas racionales	Claridad de metas
52	El personal que trabaja en la Fuerza Aérea muestra entusiasmo por su trabajo.	Metas racionales	Esfuerzo
56	El personal NO tiene claro los objetivos que persigue la Fuerza Aérea.	Metas racionales	Claridad de metas
58	En la Fuerza Aérea, la calidad del trabajo se toma muy seriamente en los aspectos administrativos y operativos.	Metas racionales	Calidad

	Como miembros de la institución	
63	militar sabemos la misión y visión de la Fuerza Aérea.	Metas racionales Claridad de metas

*Nota.* La tabla muestra composición del cuestionario aplicado para determinar el Clima Organizacional en la FAE.

En el procedimiento para identificar el tipo de clima organizacional que predomina en la Fuerza Aérea, se utilizará la técnica de análisis factorial. Para determinar que es factible realizar el análisis factorial se realizó el cálculo de: coeficiente KMO, Barlett y la varianza total explicada. En primera instancia se obtuvo un índice KMO de 0.956, y la prueba de esfericidad de Barlett de 0.000 de significancia. En consecuencia, se determina que las variables de estudio si se correlacionan y es factible aplicar el análisis factorial.

### **Tabla 28**

#### *Prueba de KMO y Bartlett para el Clima Organizacional*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,956
Prueba de esfericidad de	Aprox. Chi-cuadrado	35673,365
Bartlett	gl	190
	Sig.	0,000

*Nota:* La tabla muestra la prueba KMO y Bartlett

De acuerdo con la teoría de análisis factorial, para interpretar los resultados se debe establecer una base de puntuación, en este caso se han seleccionado únicamente las subdimensiones con puntuaciones mayores o iguales a 0,6. El siguiente paso es calcular las estimaciones del modelo para lo cual se realizó una reducción de factores y se extraen los componentes principales que nos permitirán explicar dicho modelo.



**Tabla 29***Varianza total explicada del Clima Organizacional*

Componente	Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	9,144	45,722	45,722	7,780	38,899	38,899
2	2,607	13,035	58,757	3,972	19,859	58,757

*Nota.* La tabla muestra composición la varianza acumulada con los dos componentes del análisis factorial. Por método de extracción: análisis de componentes principales.

Para la extracción de componentes principales se aplicó la técnica de rotación Varimax, con la cual se han obtenido dos componentes principales que sumados tenemos el 58,757% de la varianza total explicada. El primer componente principal agrupa la denominamos Adhocrático-Clan-Mercado y al segundo componente principal como Jerárquica-Clan, lo cual se describe en la Tabla 29.

**Tabla 30***Matriz de componente rotado clima organizacional FAE*

	Componente	
	Adh-Clan-Mer	Jerárq-Clan
Adhocrático Innovación	0,888	0,185
Clan Bienestar del empleado	0,848	0,304
Clan Apoyo al Supervisor	0,847	0,118
Adhocrático Reflexibilidad	0,824	0,136
Mercado Esfuerzo	0,791	0,044
Adhocrático Tecnología	0,768	0,162
Mercado Calidad	0,754	0,063
Mercado Retroalimentación	0,727	0,095
Clan Integración	0,677	0,454
Mercado Claridad de Metas	0,670	0,414
Clan Ética	0,661	0,182
Jerárquica Centralización	0,651	0,261
Clan Entrenamiento	0,647	0,139
Jerárquica Control	0,443	0,289
Clan Involucramiento	0,132	0,802
Jerárquica Tensión y estrés	0,038	0,798
Jerárquica Poder	0,184	0,728
Clan Autonomía	0,143	0,721
Jerárquica Complejidad	0,297	0,659
Jerárquica Gobernabilidad	0,132	0,653

*Nota. La tabla muestra los componentes obtenidos del análisis factorial para la variable Clima Organizacional*

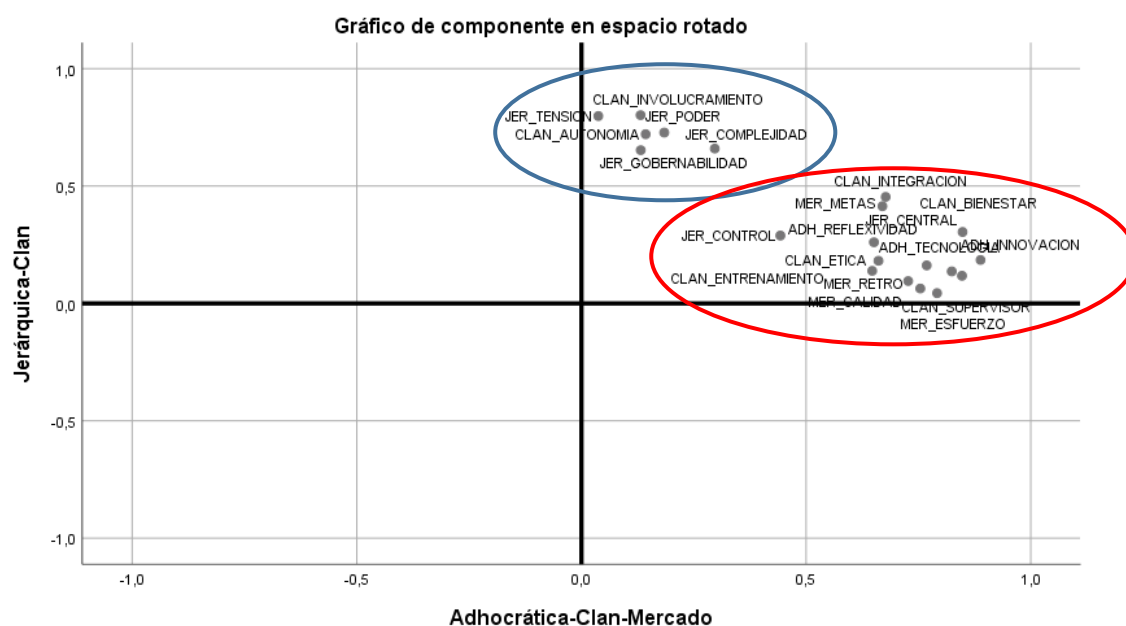
En la tabla anteriormente descrita, para una mejor visualización y entendimiento se ha procedido a poner un color para diferenciar una cultura de otra, por tanto, a la cultura clan o de relaciones humanas le corresponde el color verde, a la cultura adhocrática o de sistemas abiertos el color celeste, a la cultura jerárquica o de procesos internos el color beige y a la cultura de mercado o metas racionales el color naranja. Por otro lado, las puntuaciones se agrupan en orden descendente, es así como, al primer componente

principal que lo conforman las culturas Adhocrática, Clan y Mercado están con el color amarillo y el segundo componente que lo conforman la cultura Clan y Jerárquica están con el color lila.

Cabe mencionar que, la subdimensión control de la cultura jerárquica no se presenta en ninguno de los componentes principales, por lo que se puede determinar que el ambiente laboral en la institución no es controlado, las acciones de los miembros son flexibles, no se encajan en una forma clara y definida de lo que cada persona debe hacer en su cargo, este aspecto nos da una alerta de lo que está ocurriendo actualmente y se deben tomar acciones inmediatas para cambiar las actividades de control.

### Figura 21

Gráfico de componente en espacio rotado



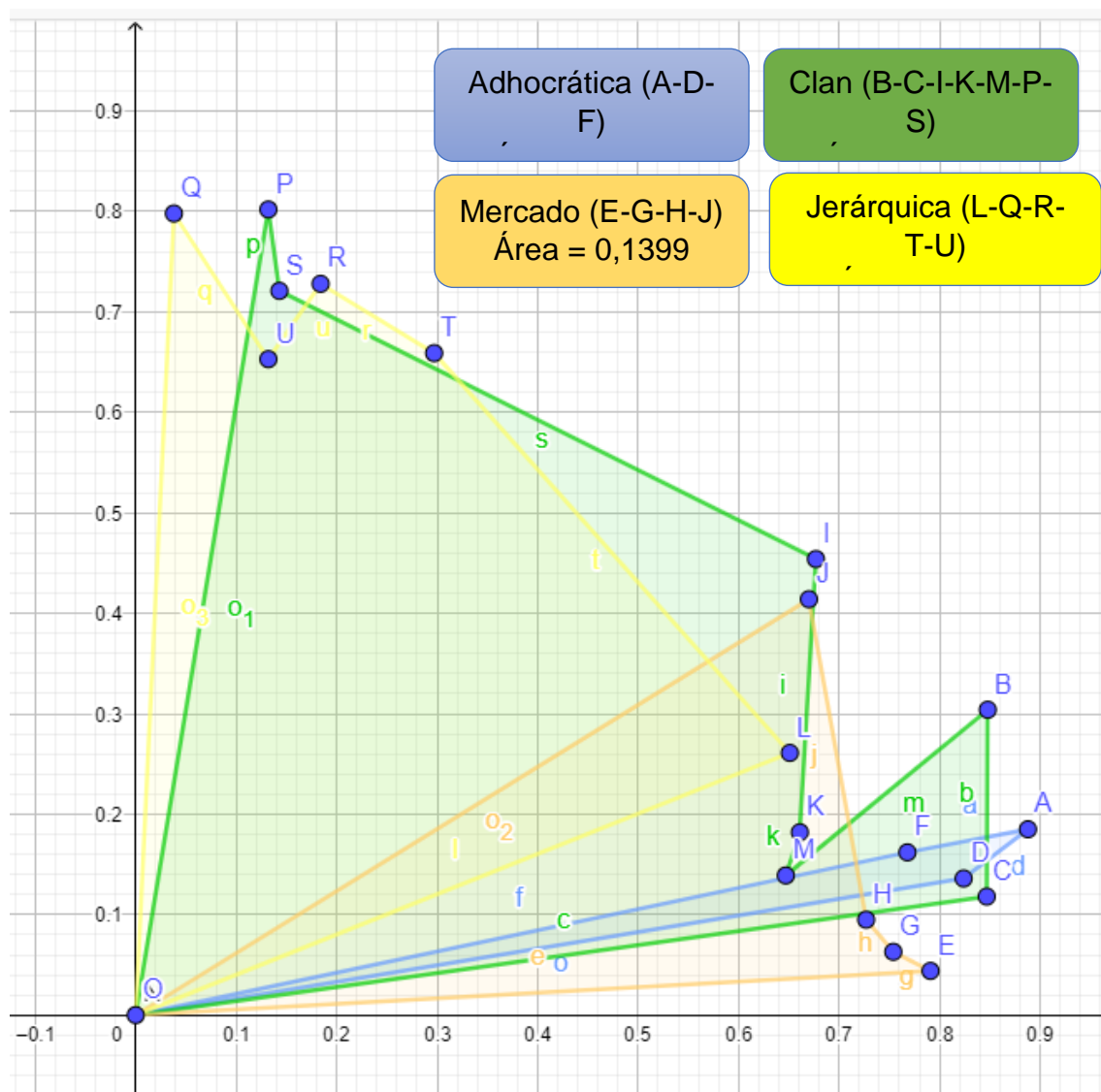
*Nota.* La imagen muestra la ubicación de las variables en función de los componentes obtenidos.

En la figura 21 se puede confirmar que, en la Fuerza Aérea, están presentes los cuatro tipos de clima organizacional, distribuidos en el primer componente principal por tres

culturas clan, adhocrática y mercado y en el segundo componente principal con dos culturas clan y jerárquica, lo que se ratifica con los datos obtenidos en la Tabla 29.

**Figura 22**

*Representación de las áreas de cada tipo de clima organizacional en FAE.*



*Nota.* La imagen muestra las áreas obtenidas de la agrupación de los componentes por tipo de Clima Organizacional.

De acuerdo con la figura 21 podemos determinar que la Fuerza Aérea tiene los cuatro culturas, en el siguiente orden: Clan con un área de 0,3620; seguido por la Jerárquica con un área de 0,2755; en tercer lugar, tenemos la cultura Mercado con un área de 0,1399 y para terminar la cultura adhocrática con un área de 0,0167. En la cultura clan podemos observar que se destacan los siguientes subdimensiones:

Bienestar del empleado (0,848), los resultados indican que el personal militar esta con un alto grado de satisfacción en el desempeño de sus funciones, hay que mencionar que cada año se realizan reconocimientos como entrega de condecoraciones y encomios solemnes, otro aspecto a tener en cuenta es que cada octubre el personal recibe una compensación económica por parte del Estado ecuatoriano como retribución al arduo trabajo desarrollado por el bienestar de los ciudadanos.

Apoyo al supervisor (0,847), este resultado nos indica que los superiores están apoyados por el personal subordinado en la ejecución de sus tareas cotidianas, los más antiguos enseñan, orientan al menos antiguo, el objetivo es tener un comprometimiento con el cumplimiento de las funciones asignadas, ahí se demuestra el compromiso y lealtad con el jefe.

Integración (0,677), este resultado se relaciona con el ítem anterior, demuestra que existe confianza y cooperación entre los miembros de la institución, esto lo podemos observar en la ejecución de los proyectos que se encuentran en ejecución. Así también, lo podemos observar en las diferentes unidades militares donde se conjugan las diferentes especialidades para cumplir con la misión del reparto.

Ética (0,661), este resultado nos indica que el personal militar se encuentra comprometido en el cumplimiento de las leyes y reglamentos, esto se puede verificar luego de las auditorías que realiza la Inspectoría General FAE y la Contraloría General del Estado. Además, es una característica que todo militar debe tener.

Entrenamiento (0,647), este resultado nos indica que la institución pese a las limitaciones presupuestarias se preocupa por el entrenamiento del personal. Hay que tener en cuenta que con las adquisiciones de medios aéreos y sistemas radar, consideran en sus contratos la capacitación y entrenamiento en la parte operativa y técnica.

En la cultura adhocrática tenemos las subdimensiones:

Innovación (0,888) este resultado es alto debido a que la Fuerza Aérea en los últimos años ha incorporado nuevos medios aéreos como aviones Grob para entrenamiento, helicópteros H-145 para búsqueda y rescate, sistemas radar para la vigilancia y control del espacio aéreo nacional. Hay que considerar a la Dirección de Desarrollo Aeroespacial DIRDAE y Centro de Investigación y Desarrollo de la Fuerza Aérea CIDFAE que tienen sus proyectos que van a beneficiar a la institución y al país.

Reflexividad (0,824), este resultado nos indica que cada miembro de la Fuerza Aérea analiza su entorno y desarrolla un pensamiento crítico, en una conciencia, que servirá para realizar una mejora continua en los diferentes procesos sean administrativos, operativos o logísticos. En la actualidad, se está dando apertura a expresar sus ideas y pensamientos, que deben ser con respeto a las otras personas, así también, tiene una visión a futuro, se anticipa a los acontecimientos.

Tecnología (0,768) este resultado nos indica que la adquisición de los medios aéreos y sistemas radar han propiciado una mejora tecnológica en comparación con los medios que se disponían antes, especialmente en las áreas de aeronáutica y comunicaciones.

En la cultura mercado tenemos las subdimensiones:

Esfuerzo (0,791), este resultado confirma que el personal militar siempre va a dar un poco más que una persona normal, tanto en actitud para hacer las cosas, como en capacidad física para soportar situaciones difíciles, ambientes hostiles, como referencia tenemos la ejecución de operaciones anti-delincuenciales, control de centros de privación

de la libertad, operaciones anti-minería ilegal, control de armas, protección de fronteras, entre otras.

Calidad (0,754), este resultado refleja la importancia de realizar los procesos y procedimientos conforme los estándares vigentes en todos los ámbitos operativos, logísticos y administrativos. Cabe mencionar que las actividades aeronáuticas requieren de estrictas normas para su normal desarrollo, es por eso que existe la Dirección de Aeronavegabilidad para la supervisión y control de las actividades de mantenimiento de las aeronaves.

Retroalimentación (0,727), este resultado refleja lo importante que es realizar un análisis de las situaciones que han ocurrido en la gestión militar y determinar las lecciones aprendidas en procura de no volver a repetir los errores del pasado. En el ámbito militar, al realizar los ejercicios militares donde se aplican los conocimientos que se adquieren en las escuelas de formación y perfeccionamiento de la institución.

Claridad de metas (0,670), este resultado se verifica en la planificación anual que se realiza en la Dirección de Planificación Estratégica que es la encargada del seguimiento de la planificación en cada unidad militar y además de los proyectos de inversión y continuamente al final del periodo fiscal elabora un informe completo donde se detallan los resultados obtenidos y además observaciones que pueden servir para próximos años.

En el segundo componente principal se destacan dos culturas, la primera es la cultura jerárquica con las subdimensiones:

Tensión y estrés (0,798) este resultado refleja que el personal militar tiene un alto grado de estrés que debe ser atendido de forma urgente, entre las razones se puede identificar que el gobierno nacional ha decretado Estados de Excepción en diferentes ciudades por el crimen organizado, manifestaciones de grupos sociales, disturbios en centros de privación de la libertad, operaciones de apoyo a otras entidades del Estado, lo

que implica que el personal de la Fuerza Aérea este fuera de sus unidades y se empleen en dichas actividades, con el consecuente desgaste físico y mental.

Poder (0,728) este resultado se presenta por ser una entidad jerárquica en la que el nivel superior dispone el cumplimiento de acciones a los niveles subordinados, así como en cada grado se tienen responsabilidades diferentes. En este sentido, los oficiales son los que tienen la autoridad desde subtenientes hasta generales en la administración de la fuerza. Si se piensa individualmente, se considera como la capacidad de hacer las cosas.

Complejidad (0,659) este resultado se puede comprobar cuando existe una situación particular en la seguridad del Estado sea natural o creada por el ser humano, como ejemplo en un terremoto inundaciones, incendios forestales, la primera entidad que puede movilizarse en todo el territorio nacional son las Fuerzas Armadas y el personal frente a eventos adversos muchas veces debe improvisar para ayudar a la población ecuatoriana.

Gobernabilidad (0,653) se relaciona con el poder, que prácticamente es la capacidad de las personas en asumir responsabilidades, en los grados superiores se puede relacionar con la administración y gestión que son aspectos relevantes que debe ser innato en el personal militar.

La otra cultura que conforma el segundo componente principal cuya área es de 0,1029, menor al primer componente, la cultura Clan tiene las siguientes subdimensiones:

Involucramiento (0,802), este resultado se relaciona con el compromiso que tiene todo el personal militar con el cumplimiento de la misión encomendada en la Constitución y de los objetivos de la institución, con la finalidad de engrandecer a la Fuerza Aérea y tener un alto grado de credibilidad a nivel nacional.

Autonomía (0,721) este resultado refleja la capacidad del personal para realizar sus actividades de forma autónoma y con el apoyo de los supervisores tener creatividad e iniciativa para encontrar soluciones a los problemas cotidianos del trabajo. Así también, las



unidades militares en cada una de sus ubicaciones realizan actividades con la comunidad sin necesidad de recursos de los grandes Comandos.

En este contexto, el tipo de clima organizacional que predomina en la Fuerza Aérea es la cultura Clan o Relaciones Humanas porque está presente en los dos componentes principales que se obtuvieron de la matriz de componentes rotados en la Tabla 27. Se puede afirmar que en la actualidad dentro de la institución existe una interacción entre el personal superior y el subordinado, de familiaridad que puede tener sus ventajas en cuanto al trabajo en equipo, la lealtad, eficiencia en el trabajo, pero también desventajas como exceso de confianza, perder control de la disciplina.

Así también, existe influencia de la Cultura Jerárquica o Procesos Internos que es lógico en una organización militar, pero debería ser la principal en el clima organizacional, esto nos demuestra que hay que aplicar acciones inmediatas para que ésta cultura predomine sobre las demás. La organización militar es vertical en donde existen niveles que se deben a una estructura rígida y formal que se basa en el cumplimiento de leyes y reglamentos, en donde los valores de cohesión institucional, disciplina honor y lealtad son más relevantes que las relaciones interpersonales.

Para lograr un **clima organizacional ideal en la Fuerza Aérea**, se deben tomar acciones que permitan que la organización tenga una cultura jerárquica con una orientación al control y dar lineamientos a los líderes para que sean buenos coordinadores, planificadores y tener habilidades comunicacionales, para llegar a ser eficientes y mejorar los procesos en la administración de los escasos recursos asignados a la Fuerza.

### **Contrastación de hipótesis de Clima Organizacional.**

En el Capítulo II se estableció la segunda hipótesis de la siguiente manera: En la FAE el clima organizacional se encuentra limitado por los procesos internos y las relaciones humanas.

Realizado el análisis estadístico de los resultados obtenidos de la encuesta basado en el formulario MVC de Cameron y Quinn, se logró comprobar que efectivamente el tipo de clima organizacional está basado en las relaciones humanas o cultura clan y procesos internos o cultura jerárquica.

Con lo anterior expuesto, podemos afirmar que se acepta la segunda hipótesis y se confirma que la innovación, el bienestar de los empleados, el apoyo del supervisor y la flexibilidad son los aspectos más importantes que perciben el personal subordinado.

### **Análisis Estratificado de la Percepción de los Oficiales del Clima Organizacional por jerarquía.**

Para este análisis estratificado, se ha tomado como base que las variables de estudio si se correlacionan y es factible aplicar el análisis factorial para explicar los resultados. Por tanto, para la extracción de componentes principales se aplicó la técnica de rotación Varimax, con la cual se han obtenido dos componentes principales. El primer componente principal agrupa la denominamos Adhocrático-Clan-Mercado y al segundo componente principal como Jerárquica-Clan.

**Tabla 31***Matriz de componente rotados Oficiales*

	Componente	
	Adh-Clan-Mer	Jerárq-Clan
CL_ADH_INNOVACIÓN	0,897	0,150
CL_CLAN_BIENESTAR DEL EMPLEADO	0,853	0,278
CL_CLAN_APOYO AL SUPERVISOR	0,849	0,089
CL_ADH_REFLEXIVIDAD	0,822	0,123
CL_MER_ESFUERZO	0,787	0,026
CL_ADH_TECNOLOGÍA	0,758	0,135
CL_MER_CALIDAD	0,746	0,041
CL_MER_RETROALIMENTACIÓN	0,719	0,082
CL_CLAN_INTEGRACIÓN	0,680	0,431
CL_MER_CLARIDAD DE METAS	0,658	0,394
CL_CLAN_ETICA	0,656	0,178
CL_CLAN_ENTRENAMIENTO	0,647	0,112
CL_JER_CENTRALIZACIÓN	0,630	0,266
CL_JER_CONTROL	0,441	0,269
CL_JER_TENSIÓN Y ESTRÉS	0,041	0,786
CL_CLAN_INVOLUCRAMIENTO	0,094	0,783
CL_CLAN_AUTONOMÍA	0,114	0,715
CL_JER_PODER	0,182	0,710
CL_JER_GOBERNABILIDAD	0,103	0,662
CL_JER_COMPLEJIDAD	0,302	0,626

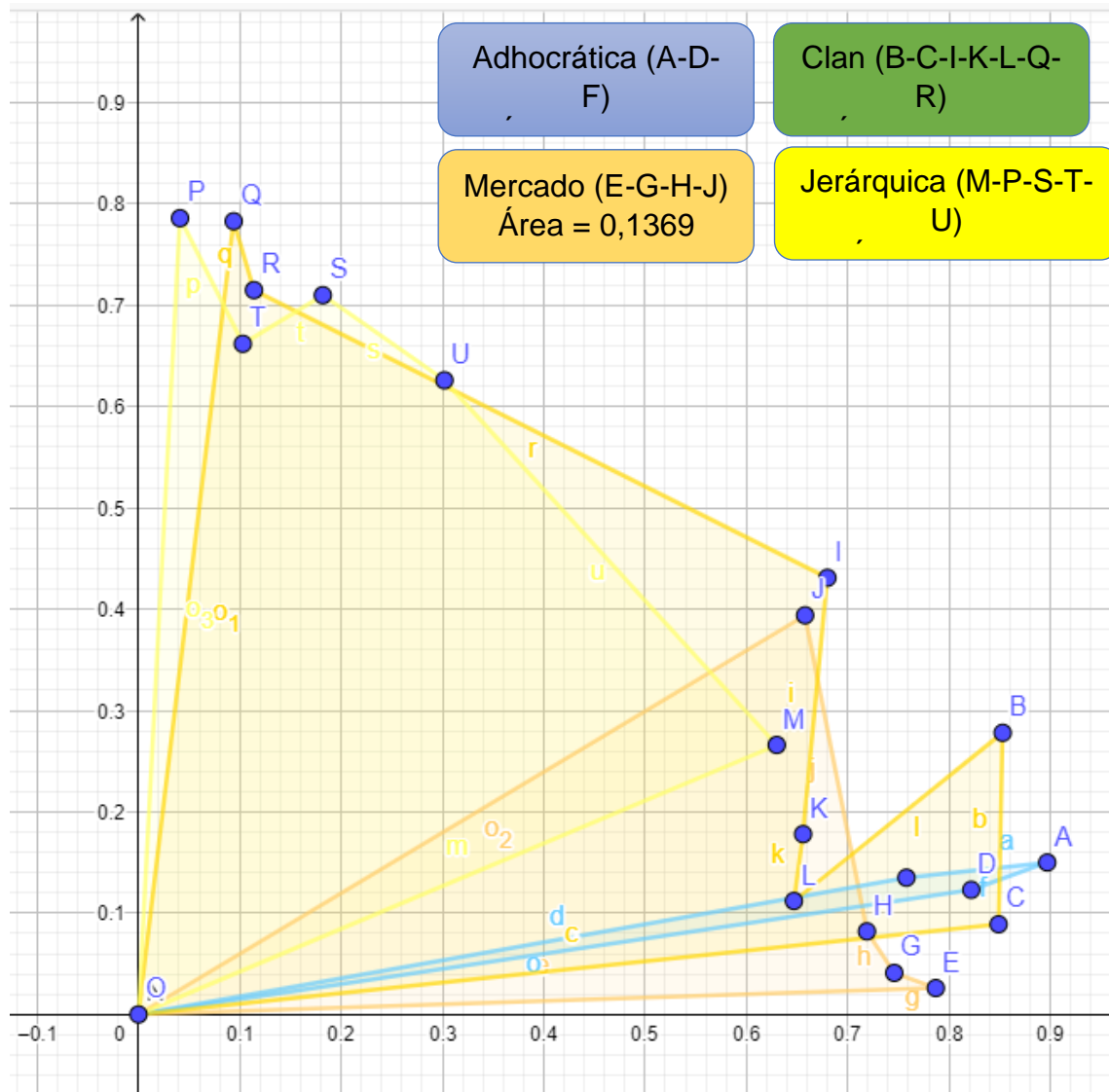
*Nota.* La tabla muestra los componentes obtenidos del análisis factorial para la variable Liderazgo del grupo de oficiales.

La tabla anterior se relaciona con la tabla 29, con la diferencia que las sub variables énfasis en el entrenamiento y centralización cambia el orden, pero se mantienen en el

primer componente. En lo referente a las sub variables del segundo componente las sub variables tensión y estrés, involucramiento, autonomía, poder, gobernabilidad y complejidad cambian, pero se mantienen en el segundo componente.

**Figura 23**

*Representación de las áreas de clima organizacional de oficiales*



*Nota.* La imagen muestra las áreas obtenidas de la agrupación de los componentes *por* estilo de liderazgo en el grupo de los oficiales.

De acuerdo con la figura 22 podemos determinar la percepción del clima organizacional por parte de los oficiales de la Fuerza Aérea, en la que se presentan las cuatro culturas, en el siguiente orden: Clan con un área de 0,3691; seguido por la Jerárquica con un área de 0,2579; en tercer lugar, tenemos la cultura Mercado con un área de 0,1369 y para terminar la cultura adhocrática con un área de 0,0102.

En una organización militar el clima organizacional debe tener más incidencia la cultura jerárquica por su naturaleza misma, pero como observamos se está desviando hacia la cultura clan, para lo cual se deben tomar acciones inmediatas para lograr el modelo ideal, en la Figura 23, se presenta un ejemplo referencial en el cual se indica los valores que se obtuvieron de las subdimensiones de la cultura jerárquica y en la columna del extremo derecho se colocan valores estimados que se debe propender a lograr en el corto plazo, así también es importante recalcar que los valores obtenidos en la cultura clan deben ser disminuidos.

**Tabla 32**

*Matriz de componentes rotados ideal de la cultura jerárquica de oficiales*

	General		Oficiales		Ideal	
	1	2	1	2	1	2
Jerárquica Centralización	0,651		0,630		0,850	
Jerárquica Control	0,443		0,436		0,840	
Jerárquica Tensión y estrés		0,798		0,786		0,790
Jerárquica Poder		0,728		0,710		0,780
Jerárquica Complejidad		0,659		0,626		0,770
Jerárquica Gobernabilidad		0,653		0,662		0,760

*Nota.* La tabla muestra los componentes obtenidos del análisis factorial para la variable Liderazgo del grupo de aerotécnicos.

### Análisis estratificado de la percepción de los aerotécnicos del clima organizacional

En este apartado, se ha tomado como base que las variables de estudio si se correlacionan y es factible aplicar el análisis factorial para explicar los resultados. Por tanto, para la extracción de componentes principales se aplicó la técnica de rotación Varimax, con la cual se han obtenido dos componentes principales. El primer componente principal agrupa la denominamos Adhocrático-Clan-Mercado y al segundo componente principal como Jerárquica-Clan.

**Tabla 33**

*Matriz de componente rotados Aerotécnicos*

	Componente	
	Adh-Clan-Mer	Jerárq-Clan
CL_ADH_INNOVACIÓN	0,887	0,198
CL_CLAN_APOYO AL SUPERVISOR	0,851	0,13
CL_CLAN_BIENESTAR DEL EMPLEADO	0,844	0,316
CL_ADH_REFLEXIVIDAD	0,826	0,138
CL_MER_ESFUERZO	0,799	0,042
CL_ADH_TECNOLOGÍA	0,777	0,17
CL_MER_CALIDAD	0,753	0,075
CL_MER_RETROALIMENTACIÓN	0,734	0,106
CL_MER_CLARIDAD DE METAS	0,674	0,418
CL_CLAN_INTEGRACIÓN	0,673	0,46
CL_JER_CENTRALIZACIÓN	0,671	0,24
CL_CLAN_ETICA	0,665	0,181
CL_CLAN_ENTRENAMIENTO	0,651	0,148
CL_JER_CONTROL	0,436	0,295
CL_CLAN_INVOLUCRAMIENTO	0,146	0,808
CL_JER_TENSIÓN Y ESTRÉS	0,02	0,802

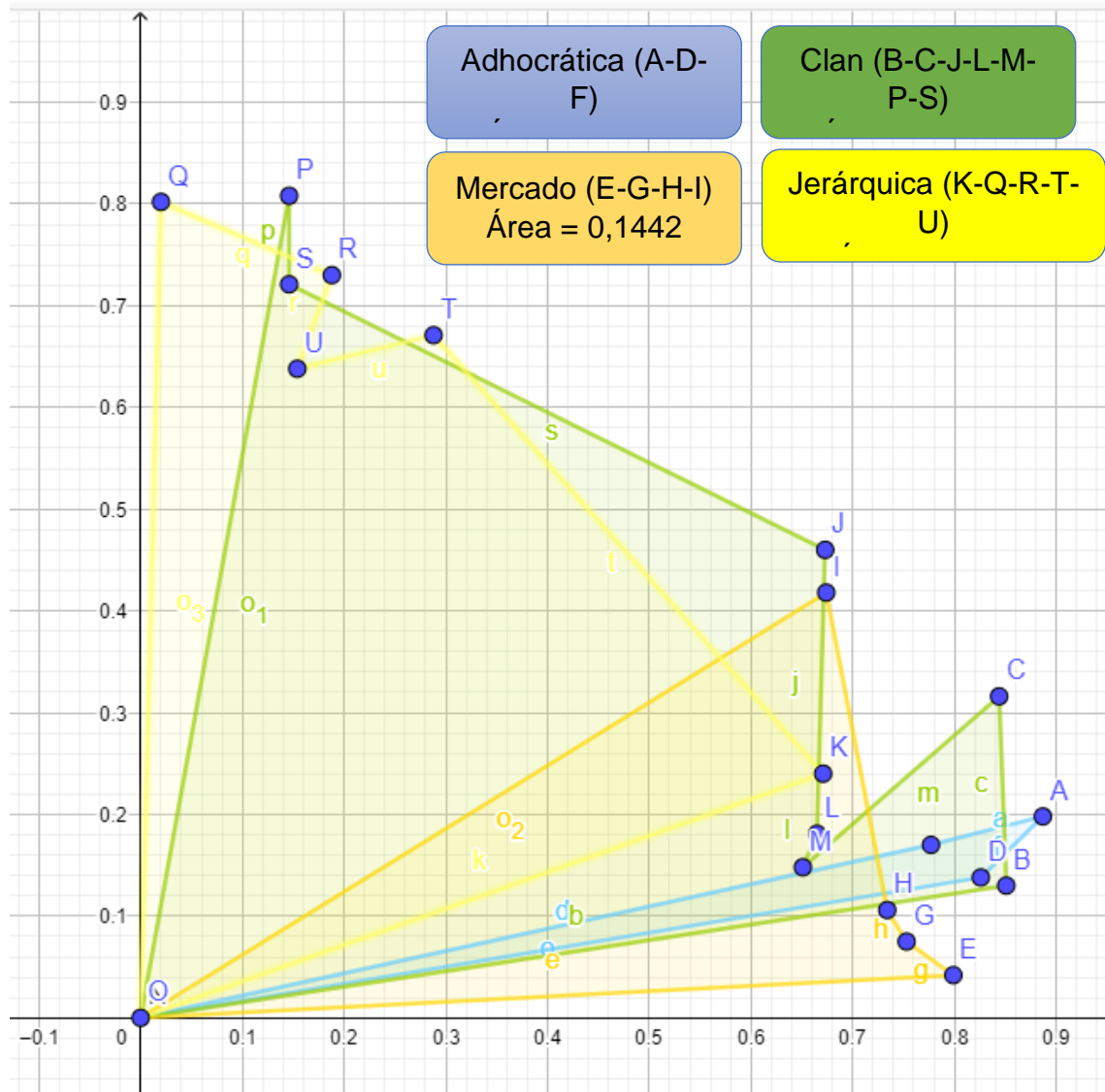
CL_JER_PODER	0,188	0,73
CL_CLAN_AUTONOMÍA	0,146	0,721
CL_JER_COMPLEJIDAD	0,288	0,671
CL_JER_GOBERNABILIDAD	0,154	0,638

*Nota.* La tabla muestra los componentes obtenidos del análisis factorial para la variable Liderazgo del grupo de aerotécnicos.

La tabla anterior se relaciona con la tabla 29, con la diferencia que las sub variables Apoyo al supervisor, bienestar del empleado, ética y centralización cambia el orden, pero se mantienen en el primer componente. En lo referente a las sub variables del segundo componente se mantiene el orden de la tabla 29.

**Figura 24**

*Representación de las áreas de clima organizacional de aerotécnicos*



*Nota.* La imagen muestra las áreas obtenidas de la agrupación de los componentes por tipo de Clima Organizacional en el grupo de los aerotécnicos.

De acuerdo con la Figura 24 podemos determinar la percepción del clima organizacional por parte de los aerotécnicos de la Fuerza Aérea, en la que se presentan igualmente las cuatro culturas, en el siguiente orden: Clan con un área de 0,3563; seguido



por la Jerárquica con un área de 0,2951; en tercer lugar, tenemos la cultura Mercado con un área de 0,1442 y para terminar la cultura adhocrática con un área de 0,0190. Como reflexión final tenemos que si comparamos las áreas de la cultura jerárquica tanto oficiales en la Figura 22 como de aerotécnicos en la Figura 24, se puede determinar que es mayor el área de los aerotécnicos que de los oficiales, por tanto tienen una mejor percepción del tipo de clima organizacional que tiene la Fuerza Aérea.

### ***Influencia del estilo de liderazgo del personal de oficiales de la FAE en el clima organizacional.***

Para comprobar si existe influencia del liderazgo en el clima organizacional, se empleó el método llamado de Correlación de Pearson, que nos permite identificar el grado de relación que existe entre las variables Liderazgo y Clima Organizacional, con una significancia menor a 0,05.

Para determinar dicha relación, se utilizaron los índices del análisis factorial aplicados a Los componentes obtenidos de las variables de estudio, los resultados se muestran en la Tabla 28.

**Tabla 34**

*Correlación entre componentes de liderazgo y clima organizacional.*

		<b>Correlaciones</b>			
		ADOCRATICO- CLAN- MERCADO	JERÁRQUICO- CLAN	TRANSFORMACIONAL TRANSACCIONAL	LAISEZ FAIRE
ADOCRATICO-CLAN- MERCADO	Correlación de Pearson	1	0,000	0,027	-0,005
	Sig. (bilateral)		1,000	0,150	0,775
	N	2762	2762	2762	2762
JERÁRQUICO-CLAN	Correlación de Pearson	0,000	1	0,025	0,030

	Sig. (bilateral)	1,000		0,195	0,114
	N	2762	2762	2762	2762
TRANSFORMACIONAL TRANSACCIONAL	Correlación de Pearson	0,027	0,025	1	0,000
	Sig. (bilateral)	0,150	0,195		1,000
	N	2762	2762	2762	2762
LAISSEZ FAIRE	Correlación de Pearson	-0,005	0,030	0,000	1
	Sig. (bilateral)	0,775	0,114	1,000	
	N	2762	2762	2762	2762

*Nota.* La tabla muestra el resultado de la correlación bajo la metodología de Pearson entre las variables liderazgo y Clima Organizacional.

Así pues, el índice de correlación de Pearson de oscila entre -0.005 y 0.030, con una significancia de 0.775 a 0.114, con esto no se cumple la norma donde  $p < 0,05$ , por lo tanto, se concluye que el liderazgo no influye sobre el Clima Organizacional en la Fuerza Aérea.

En consecuencia, la tercera hipótesis: “En la FAE la relación del liderazgo y el clima organizacional es fuerte, directa y significativa”. No se pudo lograr comprobar conforme a los datos obtenidos de las encuestas y el análisis estadístico de correlación.

## Capítulo IV: Plan de Acción

Una vez que se cuenta con una metodología y herramienta idónea para determinar tanto el liderazgo de los oficiales en la Fuerza Aérea, así como, establecer el clima organizacional de la misma, en el presente capítulo se propone un plan de acción basado en el modelo 7s de McKinsey.

El plan de mejora o plan de acción que se desarrolla en este capítulo es un proceso metodológico, por medio del cual se pretende alcanzar la excelencia, eficiencia y la calidad total de las organizaciones de forma progresiva, no de forma abrupta, con la finalidad de obtener resultados basados en la eficiencia y eficacia (Proaño, Gisbert, & Pérez, 2017), esto se lo alcanzará enmarcado en el modelo de las 7s de Mckinsey.

Para elaborar la propuesta se realizó un análisis de las dimensiones tanto del liderazgo como del clima organizacional; identificando las problemáticas que presentan cada uno de sus componentes, de esto modo plantear estrategias que permitan contar con un liderazgo que se esperaba según la hipótesis sobre el mismo, así como el clima organizacional que se espera en la institución. Se ha optado por la aplicación del modelo de las 7s de McKinsey para proponer el plan de acción, el cual actualmente es muy utilizado para la planificación estratégica de las organizaciones a nivel interno, toda vez que permitirá establecer las acciones necesarias alineadas con los siete factores, enmarcados en la naturaleza de la Fuerza Aérea y sus objetivos institucionales.

### **Descripción del modelo de las 7s de Mckinsey**

El modelo fue elaborado por la firma de consultoría estratégica McKinsey en el año 1980 y se divide en dos categorías que son: los elementos bandos y los elementos fuertes (Méndez, 2015). Clasificados de esta manera por cuanto los Fuertes corresponden a elementos estructurales, leyes, reglamentos, organización de la institución, por lo tanto, son

de mayor dificultad para realizar cambios o alteraciones en el corto plazo, estos factores son:

**La Estrategia:** Se puede decir que es la manera en la cual se organiza el proyecto, como se distribuyen los recursos, siendo innovadores y creando nuevos caminos para lograr los objetivos propuestos. En la estrategia se observan las líneas de negociación, la misión, la visión, la filosofía y se establecen los indicadores críticos de éxito de la organización (Méndez, 2015).

**La Estructura:** Es la forma como se organiza el proyecto, para trabajar de manera conjunta con sinergia; esta establece la jerarquía del proyecto, la designación de tareas, y responsabilidades de los miembros del proyecto, en este caso todo asociado a la Fuerza Aérea.

**El Sistema:** Este factor comprende todos los procesos internos de la organización para el funcionamiento del proyecto (Méndez, 2015).

Por otra parte, los factores blandos corresponden a elementos de carácter interno administrativos y de manejo de personal que son de fácil adaptación o cambio y son los siguientes:

**Las Habilidades:** Son las capacidades que deben tener cada uno de los miembros del proyecto, estas pueden definir las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización (Méndez, 2015). Se enfocará en resaltar las potencialidades del personal y de la institución.

**El Personal:** El recurso humano es la parte principal de toda organización, e este se considera la motivación, la selección de personal, el requerimiento de este y las recompensas y sanciones que se puedan aplicar al factor humano.

**El Estilo:** Se considera al comportamiento, al estilo de liderazgo y a la cultura del proyecto, es la forma o manera en que el proyecto se lleva a cabo (Méndez, 2015), es tete

se consideran aspectos como la burocracia, la cadena de mando y la forma de trabajo dentro de la institución.

**Los valores compartidos:** Son el corazón de la organización, une a los miembros y alinea a todos ellos en una misma dirección, para alcanzar los objetivos propuestos (Méndez, 2015). Para la Fuerza Aérea se encuentra definido los valores institucionales como: Disciplina, Lealtad, Honor y Cohesión Institucional.

Con estos elementos blandos y fuertes, se puede determinar el estado en el cual se encuentra cada uno de estos, en los que se establezca que existe falencia, se deben aplicar acciones cuyo propósito sea empezar a mejorar el rumbo de la organización (Méndez, 2015).

Para poder identificar el tipo de acción que se propone, se toma la definición que se aplica en el ciclo de mejora continua PHVA de tal manera que se evidencie su verificación y que su aplicación pueda ser ejecutada dentro del proceso que se llevará a cabo (Nacional, 2015), y con esto tenemos la definición de las mismas:

**Acción correctiva (C):** se basa en estrategias que eliminan la causa que produce una situación no deseable (Nacional, 2015)

**Acción preventiva (P):** conjunto de acciones para eliminar la causa de una situación a mejorar, una situación potencialmente no deseable o un riesgo.

**Acción de mejora (M):** son las acciones que ayudan a que la organización cumpla con los requisitos determinados.

**Plan de acción para el Liderazgo**

**Tabla 35**

*Acciones a realizarse en esferas duras de 7's de Mckinsey para el liderazgo.*

VARIABLE LIDERAZGO	COD	DIMENSION	ACCIÓN	ESFERAS DURAS		
				S1 ESTRATEGIA	S2 ESTRUCTURA	S3 SISTEMA
Transformacional	CI	Consideración Individual	P	-----	-----	-----
Transformacional	EI	Estimulación Intelectual	M	COAD debe establecer planes de instrucción mensual en cada unidad militar sobre los temas que requiere según su misión y medios.	Designación por parte del COED de instructores en cada reparto militar para la mejora continua del entrenamiento e instrucción.	COAD debe establecer metodologías de resolución de problemas que se presentan con los equipos de trabajo a nivel operacional y táctico.

		Influencia				
Transformacional	IIA	idealizada atribuida	P	-----	-----	-----
		Influencia				
Transformacional	IIC	idealizada conducta	P	-----	-----	-----
					Comando de Educación y Doctrina Aeroespacial	Comando de Educación y Doctrina Aeroespacial
				Dar capacitación a los oficiales en sus cursos	de la FAE, capacitaciones para	de la FAE, debe realizar campañas de
Transformacional	MI	Motivación inspiracional	M	de perfeccionamiento en lo referente a prospectiva y planificación estratégica.	oficiales y suboficiales que brinden las herramientas para poder conducir al personal subalterno de manera eficiente.	comunicación para difundir herramientas de comunicación a través de charlas motivacionales dirigidas a los Oficiales y

Suboficiales de la  
institución.

Transaccional      DPEA      Administración  
Activa por  
Excepción

M

El EM de la FAE debe establecer un sistema de seguimiento de las acciones que dan los comandantes a los problemas que se presentan en su unidad. Para contar con una base de datos de al menos 5 años de las mejores prácticas para ser divulgado a todo el personal de oficiales en

-----

Establecer indicadores de seguimiento de las actividades de los subalternos por parte de los comandantes, directores o jefes según corresponda.



todos los niveles  
jerárquicos.

Transaccional	RC	Recompensa Contingente	P	-----	-----	-----
Laissez Faire	DPEP	Administración Pasiva por Excepción	C	Realizar un levantamiento de perfiles y capacidades, para que el personal idóneo sea involucrado en la transmisión de conocimientos y establecimiento de procesos que involucren a todos los oficiales en	Establecer una designación de cargos y funciones por perfiles, y realizar un reconocimiento en su hoja de vida profesional según su desempeño, motivando a un mayor involucramiento en la conducción de sus	Realizar instructivos para los niveles de comandantes y directores, así como las obligaciones y responsabilidades de un oficial que debe dirigir un grupo de subalternos, dentro de todas las unidades
Laissez Faire	LF	Pasivo Evitado	C			

---

el ejercicio del liderazgo subalternos y el orgánicas de la Fuerza  
Transformacional para comprometimiento con Aérea.  
los próximos 5 años. los procesos  
institucionales.

---

*Nota. La tabla muestra las acciones establecidas en cada área de las 7's de Mackensey correspondiente a las esferas blandas.*

Tabla 36

Acciones a realizarse en esferas blandas de 7's de Mckinsey para el liderazgo.

VARIABLE LIDERAZGO	COD	DIMENSION	ACCIÓN	ESFERAS BLANDAS			
				S4 ESTILO	S5 PERSONAL	S6 VALORES COMPARTIDOS	S7 HABILIDADES
Transformacional	CI	Consideración Individual	P	-----	-----	-----	-----
				Reducir los procesos burocráticos que crean una barrera entre los superiores y subalternos, propendiendo a una comunicación directa y permanente.	Fomentar la conformación de equipos multidisciplinarios para el desarrollo de proyectos y solución de problemas críticos de la institución,	Resaltar el valor de cohesión institucional en el personal, para fortalecer el vínculo de solidaridad, unión y orgullo de ser parte de la FAE, y desarrollar un	Desarrollar en los ejercicios operacionales que se ejecutan en la FAE, casos que fortalezcan la habilidad de resolución de problemas desde

liderado por oficiales con experiencia. espíritu colectivo propio del trabajo en equipo con responsabilidad compartida. varias perspectivas y la comunicación de las decisiones hacia los involucrados.

Transformacional	IIA	Influencia idealizada atribuida	P	-----	-----	-----	-----
Transformacional	IIC	Influencia idealizada conducta	P	-----	-----	-----	-----

Transformacional	MI	Motivación inspiracional	M	Realizar talleres de trabajo donde se profundice en el conocimiento de los procesos y normas de	Considerar postulación por méritos a puestos de alto impacto por su relación y conducción del personal.	Enfatizar las campañas de difusión de los valores institucionales, con reconocimientos	Potencializar el ejercicio del liderazgo a través de las funciones que desempeñan los oficiales en cada una
------------------	----	--------------------------	---	---	---	--	---

				trabajo en cada una de las dependencias.		públicos del personal que enaltecen los mismos, con el fin de motivar a todos a la práctica de estos.	de sus experticias, así como las que se desarrolla por medio del entrenamiento en los diferentes equipos que tiene la FAE.
				Establecer focus group en todas las unidades, que permitan una retroalimentación		Realizar el registro continuo de los méritos y deméritos del personal en sus hojas de vida, por parte de los jefes superiores en el portal web de la institución.	Mantener una constante comunicación explotando permanentemente la estructura jerarquizada y orgánica de la FAE, a fin de que los comandantes y
Transaccional	DPEA	Administración Activa por Excepción	M	hacia los comandantes y que los subalternos cuenten con un espacio idóneo para exponer sus ideas.		Resaltar el valor de la disciplina en todo el personal militar, para el cumplimiento de las leyes y reglamentos establecidos, de esta manera fortalecer la búsqueda, manejo y	

solución de los problemas en todos los niveles. directores fortalezcan su habilidad de administrar y hacer el seguimiento cercano de las actividades de sus subalternos.

Transaccional	RC	Recompensa Contingente	P	-----	-----	-----	-----
Laissez Faire	DPEP	Administración Pasiva por Excepción	C	Respetar la jerarquización de los cargos, de modo que pueda existir una adecuada supervisión desde los niveles superiores hacia los inferiores.	Aplicación estricta de sistema de evaluación profesional por parte de todos los oficiales, con el fin de que el personal más idóneo llegue a los cargos operacionales y	Enfatizar las campañas de difusión de los valores institucionales, con reconocimientos públicos del personal que enaltecen los	Los oficiales que demuestren un mejor liderazgo sobre el personal deben ser proyectados en los cargos y unidades que requieren de sus habilidades para mejorar el trabajo y
Laissez Faire	LF	Pasivo Evitado	C				

---

estratégicos de la institución.	mismos, con el fin de motivar a todos a la práctica de estos.	cumplimiento de la misión institucional.
---------------------------------	---	--

---

*Nota. La tabla muestra las acciones establecidas en cada área de las 7's de Mackensey correspondiente a las esferas blandas.*

El plan de acción con respecto al área de liderazgo, contempla un total de 27 acciones, de las cuales 20 corresponden a mejoramiento y 7 son de cambio, con lo que la Fuerza Aérea debe canalizar sus esfuerzos en el mejoramiento de los aspectos que se proponen, sin descuidar las acciones que están enfocadas al cambio, que serán de mayor complejidad pero de un alto impacto, con ello finalmente se establece una prioridad de las acciones para dar un camino a seguir en función de lo realmente emergente, con el fin de lograr alcanzar un mejor estilo de liderazgo en los oficiales de la Fuerza Aérea.

### Plan de acción para el Clima Organizacional

**Tabla 37**

*Acciones a realizarse en esferas duras de 7's de Mckinsey para el clima organizacional.*

VARIABLE				ESFERAS DURAS		
CLIMA	COD	DIMENSIÓN	ACCIÓN	S1	S2	S3
ORGANIZACIONAL				ESTRATEGIA	ESTRUCTURA	SISTEMA
Metas Racionales Mercado	MC	Calidad	P	Fortalecer la calidad especialmente en el área operativa	La Dirección de Aeronavegabilidad debe dictar las políticas aeronáuticas	La Dirección de Aeronavegabilidad debe actualizar sus procesos continuamente
Metas Racionales Mercado	MM	Claridad de metas	M	Tener la capacidad de gestionar presupuesto e inversión para mantener un porcentaje aceptable	Conformar equipos multifuncionales para la determinación de los objetivos a alcanzar	La Dirección de Planificación Estratégica debe elaborar la planificación anual



de medios para cumplir  
con la misión

acorde a las necesidades  
de cada reparto

Metas Racionales  
Mercado

ME Esfuerzo

M

Reconocer el trabajo que  
realiza el personal militar

-----

-----

Realizar continuas  
reuniones para

Metas Racionales  
Mercado

MR Retroalimentación

P

determinar soluciones a  
los problemas que se  
presentan

-----

-----

reiteradamente

Procesos Internos  
Jerárquica

JC Centralización

M

Definir las  
responsabilidades de  
cada miembro de la  
institución, determinando  
niveles de supervisión

-----

Establecer indicadores  
de seguimiento de las  
actividades de los  
subalternos por parte de  
los comandantes,

					directores o jefes según corresponda.
Procesos Internos Jerárquica	JO	Complejidad	M	Establecer las funciones que debe realizar el personal, diferentes a las que cumple en el ámbito militar	Realizar un estudio para determinar a qué dependencias corresponde la responsabilidad de las nuevas funciones
Procesos Internos Jerárquica	JT	Control	C	Establecer los niveles de control en cada dependencia, con la finalidad de cumplir con la normativa legal	Elaborar procesos que permitan realizar un control y supervisión a las diferentes dependencias
Procesos Internos Jerárquica	JG	Gobernabilidad	C	Realizar un levantamiento de perfiles y capacidades, para que el personal sea	Mejorar la estructura de recursos humanos a nivel general
					Elaborar procesos y procedimientos para la ejecución de las nuevas funciones
					Elaborar procesos que permitan una administración eficiente

				designado en el cargo que le corresponde		de los recursos del Estado
Procesos Internos Jerárquica	JP	Poder	M	Fortalecer el liderazgo de los oficiales en la institución	Hacer cumplir la normativa legal vigente que rige a los miembros de las Fuerzas Armadas	-----
Procesos Internos Jerárquica	JT	Tensión y estrés	M	Realizar campañas de motivación al personal militar	Fortalecer a la Dirección de Sanidad y al Departamento de Salud Ocupacional para mejorar la atención médica del personal	Elaborar procesos para detectar las causas de la falta de entusiasmo en la ejecución de las tareas diarias
Relaciones Humanas Clan	CA	Apoyo al supervisor	M	Mantener los conocimientos actualizados de la normativa legal vigente	Mantener la jerarquización de los cargos en la institución	Establecer grupos y equipos de trabajo para solucionar los problemas pendientes

				para realizar un adecuado asesoramiento		
Relaciones Humanas Clan	CT	Autonomía	C	Influenciar en el personal subordinado para que realicen su trabajo conforme lo establecido en el manual de procesos	-----	-----
Relaciones Humanas Clan	CB	Bienestar de empleados	C	Motivar al personal en reconocimiento al trabajo y sacrificio realizado en cumplimiento a los objetivos institucionales	-----	Fortalecer a la Dirección de Bienestar Social
Relaciones Humanas Clan	CE	Énfasis entrenamiento	C	El Comando de Educación y Doctrina elaborará un plan de	-----	Elaborar los procesos de capacitación y entrenamiento

				entrenamiento anual de todas las especialidades		
Relaciones Humanas Clan	CA	Ética	M	Elaborar campañas de fortalecimiento de los valores institucionales	-----	Fortalecer a la Inspectoría General FAE
Relaciones Humanas Clan	CI	Integración	P	Elaborar campañas de fortalecimiento de los valores institucionales, especialmente en la cohesión institucional	Conformar equipos mutifuncionales para la determinación de los objetivos a alcanzar	-----
Relaciones Humanas Clan	CV	Involucramiento	P	Establecer una relación de confianza y respeto entre los miembros de la institución, que permita mejorar los procesos en cada una de las áreas	-----	-----

Sistemas Abiertos Adhocrática	AN	Innovación	M	Mantener el conocimiento y la investigación conforme el desarrollo tecnológico a nivel mundial y regional Establecer seminarios, talleres, mesas de trabajo para analizar la coyuntura actual de la institución para la toma de decisiones que permita el crecimiento del personal como el institucional	-----	Fortalecer a la Dirección de Desarrollo Aeroespacial y el CIDFAE
Sistemas Abiertos Adhocrática	AR	Reflexividad	M	Conformar equipos multifuncionales para la determinación de los objetivos a alcanzar		Fortalecer la Dirección de Planificación Estratégica FAE
Sistemas Abiertos Adhocrática	AT	Tecnología	C	Mantener el conocimiento y la investigación conforme el	-----	Fortalecer a la Dirección de Desarrollo

---

desarrollo tecnológico a  
nivel mundial y regional

Aeroespacial y el  
CIDFAE

---

*Nota. La tabla muestra las acciones establecidas en cada área de las 7's de Mackensey correspondiente a las esferas duras.*

**Tabla 38**

*Acciones a realizarse en esferas blandas de 7's de Mckinsey para el clima organizacional.*

				ESFERAS BLANDAS			
VARIABLE	COD	DIMENSION	ACCIÓN	S4	S5	S6	S7
LIDERAZGO				ESTILO	PERSONAL	VALORES COMPARTIDOS	HABILIDADES
Metas Racionales Mercado	MC	Calidad	P	-----	Respetar la jerarquización de los cargos, de modo que pueda existir una adecuada supervisión desde los niveles superiores hacia los inferiores	Realizar campañas de difusión de los valores institucionales para el personal militar y civil	Realizar un levantamiento de perfiles y capacidades, para que el personal idóneo sea involucrado en la transmisión de conocimientos y establecimiento de procesos



Metas Racionales Mercado	MM	Claridad de metas	M	Difundir a todas las unidades militares las metas anuales a alcanzar para el cumplimiento de la misión.	Capacitar y actualizar al personal en nuevas herramientas, tendencias para mejorar el desempeño	-----	Capacitar al personal de oficiales en planificación estratégica
Metas Racionales Mercado	ME	Esfuerzo	M	Apertura a los comandantes de los repartos para otorgar los reconocimientos respectivos	Mantener la moral elevada en el personal	Realizar campañas de difusión de los valores institucionales para el personal militar y civil	-----
Metas Racionales Mercado	MR	Retroalimentación	P	-----	Capacitar y actualizar al personal en nuevas herramientas, tendencias para mejorar el desempeño	-----	Realizar análisis estadísticos y financieros de los resultados a ser mejorados

Procesos Internos Jerárquica	JC	Centralización	M	-----	-----	-----	-----
Procesos Internos Jerárquica	JO	Complejidad	M	-----	Capacitar y actualizar al personal en nuevas herramientas, tendencias para mejorar el desempeño	Realizar campañas de difusión de los valores institucionales para el personal militar y civil	-----
Procesos Internos Jerárquica	JT	Control	C	Fortalecer a la Inspectoría General FAE para que mejoren los procesos de control	Respetar la jerarquización de los cargos, de modo que pueda existir una adecuada supervisión desde los niveles superiores hacia los inferiores	-----	Mejorar la capacitación del personal que realiza las inspecciones en las diferentes áreas

Procesos Internos Jerárquica	JG	Gobernabilidad	C	Dar cumplimiento a las políticas del comandante general FAE	-----	Realizar campañas de difusión de los valores institucionales para el personal militar y civil	-----
Procesos Internos Jerárquica	JP	Poder	M	Fortalecer el liderazgo de los oficiales en la institución	-----	-----	-----
Procesos Internos Jerárquica	JT	Tensión y estrés	M	Que el Departamento de Salud Ocupacional dicte lineamientos para mejorar el ambiente laboral	Capacitar y actualizar al personal en nuevas herramientas, tendencias para mejorar el desempeño	-----	Adquirir capacidades de control del estrés
Relaciones Humanas Clan	CA	Apoyo al supervisor	M	-----	-----	-----	Incrementar la creatividad y la iniciativa para la

Relaciones Humanas Clan	CT	Autonomía	C	Las funciones a desempeñar deben ser claras y precisas	-----	-----	solución de problemas Incrementar la creatividad y la iniciativa para la solución de problemas
Relaciones Humanas Clan	CB	Bienestar de empleados	C	-----	Capacitar y actualizar al personal en nuevas herramientas, tendencias para mejorar el desempeño	Realizar campañas de difusión de los valores institucionales para el personal militar y civil	-----
Relaciones Humanas Clan	CE	Énfasis entrenamiento	C	-----	Incrementar el número de oficiales y aerotécnicos con capacidad de ser instructores	-----	Realizar un levantamiento de perfiles y capacidades, para que el personal

idóneo sea involucrado en la transmisión de conocimientos y establecimiento de procesos

Relaciones Humanas Clan	CA	Ética	M	Cumplir con la normativa legal vigente	Realizar campañas anticorrupción dirigidas al personal militar y civil	Realizar campañas de difusión de los valores institucionales para el personal militar y civil	-----
Relaciones Humanas Clan	CI	Integración	P	Cumplir con la normativa legal vigente	Realizar seminarios, talleres en los que se puedan integrar oficiales y aerotécnicos	-----	Mejorar las relaciones interpersonales

Relaciones Humanas Clan	CV	Involucramiento	P	Realizar visitas continuas de la cúpula militar a los diferentes repartos para demostrar interés por el bienestar del personal	Capacitar y actualizar al personal en nuevas herramientas, tendencias para mejorar el desempeño	Realizar campañas de difusión de los valores institucionales para el personal militar y civil	Incrementar la creatividad y la iniciativa para la solución de problemas
Sistemas Abiertos Adhocrática	AN	Innovación	M	-----	Capacitar y actualizar al personal en nuevas herramientas, tendencias para mejorar el desempeño	-----	Incrementar la creatividad y la iniciativa para la solución de problemas
Sistemas Abiertos Adhocrática	AR	Reflexividad	M	-----	Mantener una base de datos de los problemas que ha tenido que solucionar la institución, en los ámbitos operativo,	-----	-----

				logístico, administrativo y legal	
			Mantener actualizados los conocimientos conforme los avances tecnológicos que se vienen desarrollando a nivel mundial	Capacitar y actualizar al personal en nuevas herramientas, tendencias para mejorar el desempeño	Desarrollar el interés por aprender cosas nuevas
Sistemas Abiertos Adhocrática	AT	Tecnología	C		

*Nota. La tabla muestra las acciones establecidas en cada área de las 7's de Mackensey correspondiente a las esferas blandas.*

El plan de acción con respecto al clima organizacional, contempla un total de 76 acciones, de las cuales 43 corresponden a mejoramiento, 19 son preventivas y 14 son de cambio, con lo que la Fuerza Aérea debe canalizar sus esfuerzos en el mejoramiento de los aspectos que se proponen, con ello finalmente se establece una prioridad de las acciones para dar un camino a seguir en función de lo realmente emergente, con el fin de lograr alcanzar un mejor clima organizacional en los diferentes repartos de la Fuerza Aérea

### **Priorización de acciones**

Tomando las acciones propuestas en el plan respectivo, es importante realizar una priorización que considere lo que se requiere para que las hipótesis planteadas en este estudio se lleguen a cumplir en un futuro próximo, de modo que la institución pueda enfocar su esfuerzo prioritariamente en actividades que permitirá un mejor clima organizacional y el ejercicio adecuado del liderazgo por parte de los oficiales de la Fuerza Aérea.

Es así como, se ha dado un valor de 1 a las acciones que requieren una alta prioridad y atención, reduciendo el mismo hasta 4 considerado el de menor prioridad para efectos de agrupación de las acciones.

Las prioridades van enlazadas a los resultados obtenidos del análisis factorial, donde se busca dar mayor prioridad a las variables que requieren ser atendidas para en conjunto se logre alcanzar la hipótesis planteada en este estudio y es consistente con las necesidades institucionales en lo referente a liderazgo y clima organizacional.



**Tabla 39***Acciones priorizadas para el liderazgo.*

<b>PRIORIDAD</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>TIPO</b>	<b>AREA Mckinsey</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIÓN</b>
1	Realizar un levantamiento de perfiles y capacidades, para que el personal idóneo sea involucrado en la transmisión de conocimientos y establecimiento de procesos que involucren a todos los oficiales en el ejercicio del liderazgo Transformacional para los próximos 5 años.	C	ESTRATEGIA	Laissez Faire	Administración Pasiva por Excepción
1	Establecer una designación de cargos y funciones por perfiles, y realizar un reconocimiento en su hoja de vida profesional según su desempeño, motivando a un mayor involucramiento en la conducción de sus subalternos y el comprometimiento con los procesos institucionales.	C	ESTRUCTURA	Laissez Faire	Administración Pasiva por Excepción
1	Realizar instructivos para los niveles de comandantes y directores, así como las obligaciones y responsabilidades de un	C	SISTEMA	Laissez Faire	Administración Pasiva por Excepción

oficial que debe dirigir un grupo de subalternos, dentro de todas las unidades orgánicas de la Fuerza Aérea.

1	Respetar la jerarquización de los cargos, de modo que pueda existir una adecuada supervisión desde los niveles superiores hacia los inferiores.	C	ESTILO	Laissez Faire	Pasivo Evitado
1	Aplicación estricta de sistema de evaluación profesional por parte de todos los oficiales, con el fin de que el personal más idóneo llegue a los cargos operacionales y estratégicos de la institución.	C	PERSONAL	Laissez Faire	Pasivo Evitado
1	Enfatizar las campañas de difusión de los valores institucionales, con reconocimientos públicos del personal que enaltecen los mismos, con el fin de motivar a todos a la práctica de estos.	C	VALORES COMPARTIDOS	Laissez Faire	Pasivo Evitado
1	Los oficiales que demuestren un mejor liderazgo sobre el personal deben ser proyectados en los cargos y unidades que requieren de sus habilidades para mejorar el trabajo y cumplimiento de la misión institucional.	C	HABILIDADES	Laissez Faire	Pasivo Evitado

2	Establecer indicadores de seguimiento de las actividades de los subalternos por parte de los comandantes, directores o jefes según corresponda.	M	SISTEMA	Transaccional	Administración Activa por Excepción
2	Reducir los procesos burocráticos que crean una barrera entre los superiores y subalternos, propendiendo a una comunicación directa y permanente.	M	ESTILO	Transformacional	Estimulación Intelectual
2	Enfatizar las campañas de difusión de los valores institucionales, con reconocimientos públicos del personal que enaltecen los mismos, con el fin de motivar a todos a la práctica de estos.	M	VALORES COMPARTIDOS	Transformacional	Motivación inspiracional
2	Establecer focus group en todas las unidades, que permitan una retroalimentación hacia los comandantes y que los subalternos cuenten con un espacio idóneo para exponer sus ideas.	M	ESTILO	Transaccional	Administración Activa por Excepción
2	Resaltar el valor de la disciplina en todo el personal militar, para el cumplimiento de las leyes y reglamentos establecidos, de	M	VALORES COMPARTIDOS	Transaccional	Administración Activa por Excepción

esta manera fortalecer la búsqueda, manejo y solución de los problemas en todos los niveles.

Mantener una constante comunicación explotando

permanentemente la estructura jerarquizada y orgánica de la

2 FAE, a fin de que los comandantes y directores fortalezcan su habilidad de administrar y hacer el seguimiento cercano de las actividades de sus subalternos.

M

HABILIDADES

Transaccional

Administración

Activa por

Excepción

3 COAD debe establecer planes de instrucción mensual en cada unidad militar sobre los temas que requiere según su misión y medios.

M

ESTRATEGIA

Transformacional

Estimulación

Intelectual

3 Designación por parte del COED de instructores en cada reparto militar para la mejora continua del entrenamiento e instrucción.

M

ESTRUCTURA

Transformacional

Estimulación

Intelectual

3 COAD debe establecer metodologías de resolución de problemas que se presentan con los equipos de trabajo a nivel operacional y táctico.

M

SISTEMA

Transformacional

Estimulación

Intelectual

3	Comando de Educación y Doctrina Aeroespacial de la FAE, capacitaciones para oficiales y suboficiales que brinden las herramientas para poder conducir al personal subalterno de manera eficiente.	M	ESTRUCTURA	Transformacional	Motivación inspiracional
3	El EM de la FAE debe establecer un sistema de seguimiento de las acciones que dan los comandantes a los problemas que se presentan en su unidad. Para contar con una base de datos de al menos 5 años de las mejores prácticas para ser divulgado a todo el personal de oficiales en todos los niveles jerárquicos.	M	ESTRATEGIA	Transaccional	Administración Activa por Excepción
3	Fomentar la conformación de equipos multidisciplinarios para el desarrollo de proyectos y solución de problemas críticos de la institución, liderado por oficiales con experiencia.	M	PERSONAL	Transformacional	Estimulación Intelectual
3	Desarrollar en los ejercicios operacionales que se ejecutan en la FAE, casos que fortalezcan la habilidad de resolución de problemas desde varias perspectivas y la comunicación de las decisiones hacia los involucrados.	M	HABILIDADES	Transformacional	Estimulación Intelectual

---

3	potencializar el ejercicio del liderazgo a través de las funciones que desempeñan los oficiales en cada una de sus experticias, así como las que se desarrolla por medio del entrenamiento en los diferentes equipos que tiene la FAE.	M	HABILIDADES	Transformacional	Motivación inspiracional
3	Realizar el registro continuo de los méritos y deméritos del personal en sus hojas de vida, por parte de los jefes superiores en el portal web de la institución.	M	PERSONAL	Transaccional	Administración Activa por Excepción
4	Dar capacitación a los oficiales en sus cursos de perfeccionamiento en lo referente a prospectiva y planificación estratégica.	M	ESTRATEGIA	Transformacional	Motivación inspiracional
4	Comando de Educación y Doctrina Aeroespacial de la FAE, debe realizar campañas de comunicación para difundir herramientas de comunicación a través de charlas motivacionales dirigidas a los Oficiales y Suboficiales de la institución.	M	SISTEMA	Transformacional	Motivación inspiracional
4	Resaltar el valor de cohesión institucional en el personal, para fortalecer el vínculo de solidaridad, unión y orgullo de ser parte	M	VALORES COMPARTIDOS	Transformacional	Estimulación Intelectual

---

	de la FAE, y desarrollar un espíritu colectivo propio del trabajo en equipo con responsabilidad compartida.				
4	Realizar talleres de trabajo donde se profundice en el conocimiento de los procesos y normas de trabajo en cada una de las dependencias.	M	ESTILO	Transformacional	Motivación inspiracional
4	considerar postulación por méritos a puestos de alto impacto por su relación y conducción del personal.	M	PERSONAL	Transformacional	Motivación inspiracional

---

*Nota.* La tabla muestra las acciones priorizadas en función del liderazgo.

Una vez realizada la priorización se plantea unos proyectos estratégicos que se conformarán de las acciones de mayor priorización, con el fin de reducir la incidencia de la presencia del liderazgo Laissez Faire y fortalecer el ejercicio del liderazgo Transformacional.

#### **NOMBRE DEL PROYECTO**

**Fortalecimiento del Liderazgo en el personal de la Fuerza Aérea**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Mejorar el ejercicio del liderazgo por parte del personal de la Fuerza Aérea, mediante la reducción de factores que propenden a un liderazgo Laissez Faire y fortalecer las capacidades institucionales para resaltar el liderazgo transformacional, proyectándolo hacia un liderazgo transformacional en todos los niveles de mando.

#### **ALCANCE**

Todo el personal militar debe desarrollar la capacidad de ejercer liderazgo en sus subalternos, pero en especial el proyecto se enfoca en potencializar las habilidades y herramientas con que cuentan los oficiales en el ejercicio diario del liderazgo y desde los cargos que tienen una gran afectación institucional y hacia el personal de la Fuerza Aérea.

#### **COMPONENTES**

- Realizar un levantamiento de perfiles y capacidades, para que el personal idóneo sea involucrado en la transmisión de conocimientos y establecimiento de procesos que involucren a todos los oficiales en el ejercicio del liderazgo Transformacional para los próximos 5 años.



- Normativa para establecer una designación de cargos y funciones por perfiles, y realizar un reconocimiento en su hoja de vida profesional según su desempeño, motivando a un mayor involucramiento en la conducción de sus subalternos y el comprometimiento con los procesos institucionales.
- Supervisión de la aplicación estricta de sistema de evaluación profesional por parte de todos los oficiales, con el fin de que el personal más idóneo llegue a los cargos operacionales y estratégicos de la institución.
- Realización semestral de campañas de difusión de los valores institucionales, con reconocimientos públicos del personal que enaltecen los mismos, con el fin de motivar a todos a la práctica de estos.
- Potencialización del ejercicio del liderazgo a través de las funciones que desempeñan los oficiales en cada una de sus experticias, así como las que se desarrolla por medio del entrenamiento en los diferentes equipos que tiene la FAE.
- Mejorar la instrucción en las escuelas formativas de cadetes y aerotécnicos, con una malla curricular que forme líderes acompañado de una constante práctica del liderazgo a lo largo de su formación.

**PLAZO:**

- 5 AÑOS

**Tabla 40***Acciones priorizadas para el clima organizacional.*

<b>PRIORIDAD</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>AREA Mckinsey</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>Cod</b>
1	Tener la capacidad de gestionar presupuesto e inversión para mantener un porcentaje aceptable de medios para cumplir con la misión	ESTRATEGIA	Metas Racionales Mercado	Claridad de metas	MM
1	Definir las responsabilidades de cada miembro de la institución, determinando niveles de supervisión	ESTRATEGIA	Procesos Internos Jerárquica	Centralización	JC
1	Establecer las funciones que debe realizar el personal, diferentes a las que cumple en el ámbito militar	ESTRATEGIA	Procesos Internos Jerárquica	Complejidad	JO
1	Dar cumplimiento a las políticas del comandante general FAE	ESTILO	Procesos Internos Jerárquica	Gobernabilidad	JG
2	Fortalecer la calidad especialmente en el área operativa	ESTRATEGIA	Metas Racionales Mercado	Calidad	MC

2	Reconocer el trabajo que realiza el personal militar	ESTRATEGIA	Metas Racionales Mercado	Esfuerzo	ME
2	Realizar continuas reuniones para determinar soluciones a los problemas que se presentan reiteradamente	ESTRATEGIA	Metas Racionales Mercado	Retroalimentación	MR
2	Establecer los niveles de control en cada dependencia, con la finalidad de cumplir con la normativa legal	ESTRATEGIA	Procesos Internos Jerárquica	Control	JT
2	Realizar un levantamiento de perfiles y capacidades, para que el personal sea designado en el cargo que le corresponde	ESTRATEGIA	Procesos Internos Jerárquica	Gobernabilidad	JG
2	Fortalecer el liderazgo de los oficiales en la institución	ESTRATEGIA	Procesos Internos Jerárquica	Poder	JP
2	Elaborar campañas de fortalecimiento de los valores institucionales, especialmente en la cohesión institucional	ESTRATEGIA	Relaciones Humanas Clan	Integración	CI

2	Establecer una relación de confianza y respeto entre los miembros de la institución, que permita mejorar los procesos en cada una de las áreas	ESTRATEGIA	Relaciones Humanas Clan	Involucramiento	CV
2	La Dirección de Aeronavegabilidad debe dictar las políticas aeronáuticas	ESTRUCTURA	Metas Racionales Mercado	Calidad	MC
2	Conformar equipos multifuncionales para la determinación de los objetivos a alcanzar	ESTRUCTURA	Metas Racionales Mercado	Claridad de metas	MM
2	Mejorar la estructura de recursos humanos a nivel general	ESTRUCTURA	Procesos Internos Jerárquica	Gobernabilidad	JG
2	Fortalecer a la Dirección de Sanidad y al Departamento de Salud Ocupacional para mejorar la atención médica del personal	ESTRUCTURA	Procesos Internos Jerárquica	Tensión y estrés	JT
2	Mantener la jerarquización de los cargos en la institución	ESTRUCTURA	Relaciones Humanas Clan	Apoyo al supervisor	CA
2	La Dirección de Aeronavegabilidad debe actualizar sus procesos continuamente	SISTEMA	Metas Racionales Mercado	Calidad	MC

---

	La Dirección de Planificación Estratégica debe				
2	elaborar la planificación anual acorde a las necesidades de cada reparto	SISTEMA	Metas Racionales Mercado	Claridad de metas	MM
2	Fortalecer a la Dirección de Bienestar Social	SISTEMA	Relaciones Humanas Clan	Bienestar de empleados	CB
2	Fortalecer a la Inspectoría General FAE	SISTEMA	Relaciones Humanas Clan	Ética	CA
2	Fortalecer a la Dirección de Desarrollo Aeroespacial y el CIDFAE	SISTEMA	Sistemas Abiertos Adhocrática	Innovación	AN
2	Fortalecer la Dirección de Planificación Estratégica FAE	SISTEMA	Sistemas Abiertos Adhocrática	Reflexividad	AR
2	Fortalecer a la Dirección de Desarrollo Aeroespacial y el CIDFAE	SISTEMA	Sistemas Abiertos Adhocrática	Tecnología	AT
2	Fortalecer el liderazgo de los oficiales en la institución	ESTILO	Procesos Internos Jerárquica	Poder	JP

---

---

2	Que el Departamento de Salud Ocupacional dicte lineamientos para mejorar el ambiente laboral	ESTILO	Procesos Internos Jerárquica	Tensión y estrés	JT
2	Las funciones a desempeñar deben ser claras y precisas	ESTILO	Relaciones Humanas Clan	Autonomía	CT
2	Realizar visitas continuas de la cúpula militar a los diferentes repartos para demostrar interés por el bienestar del personal	ESTILO	Relaciones Humanas Clan	Involucramiento	CV
2	Mantener actualizados los conocimientos conforme los avances tecnológicos que se vienen desarrollando a nivel mundial	ESTILO	Sistemas Abiertos Adhocrática	Tecnología	AT
2	Respetar la jerarquización de los cargos, de modo que pueda existir una adecuada supervisión desde los niveles superiores hacia los inferiores	PERSONAL	Metas Racionales Mercado	Calidad	MC
2	Respetar la jerarquización de los cargos, de modo que pueda existir una adecuada	PERSONAL	Procesos Internos Jerárquica	Control	JT

---

---

	supervisión desde los niveles superiores hacia los inferiores				
2	Incrementar el número de oficiales y aerotécnicos con capacidad de ser instructores	PERSONAL	Relaciones Humanas Clan	Enfasis entrenamiento	CE
2	Realizar campañas anticorrupción dirigidas al personal militar y civil	PERSONAL	Relaciones Humanas Clan	Ética	CA
2	Mantener una base de datos de los problemas que ha tenido que solucionar la institución, en los ámbitos operativo, logístico, administrativo y legal	PERSONAL	Sistemas Abiertos Adhocrática	Reflexividad	AR
2	Mejorar las relaciones interpersonales	HABILIDADES	Relaciones Humanas Clan	Integración	CI
3	Realizar campañas de motivación al personal militar	ESTRATEGIA	Procesos Internos Jerárquica	Tensión y estrés	JT
3	Mantener los conocimientos actualizados de la normativa legal vigente para realizar un adecuado asesoramiento	ESTRATEGIA	Relaciones Humanas Clan	Apoyo al supervisor	CA

---

3	Motivar al personal en reconocimiento al trabajo y sacrificio realizado en cumplimiento a los objetivos institucionales	ESTRATEGIA	Relaciones Humanas Clan	Bienestar de empleados	CB
3	El Comando de Educación y Doctrina elaborará un plan de entrenamiento anual de todas las especialidades	ESTRATEGIA	Relaciones Humanas Clan	Énfasis entrenamiento	CE
3	Mantener el conocimiento y la investigación conforme el desarrollo tecnológico a nivel mundial y regional	ESTRATEGIA	Sistemas Abiertos Adhocrática	Innovación	AN
3	Establecer seminarios, talleres, mesas de trabajo para analizar la coyuntura actual de la institución para la toma de decisiones que permita el crecimiento del personal como el institucional	ESTRATEGIA	Sistemas Abiertos Adhocrática	Reflexividad	AR
3	Hacer cumplir la normativa legal vigente que rige a los miembros de las Fuerzas Armadas	ESTRUCTURA	Procesos Internos Jerárquica	Poder	JP



---

3	Elaborar procesos para detectar las causas de la falta de entusiasmo en la ejecución de las tareas diarias	SISTEMA	Procesos Internos Jerárquica	Tensión y estrés	JT
3	Elaborar los procesos de capacitación y entrenamiento	SISTEMA	Relaciones Humanas Clan	Énfasis entrenamiento	CE
3	Difundir a todas las unidades militares las metas anuales a alcanzar para el cumplimiento de la misión.	ESTILO	Metas Racionales Mercado	Claridad de metas	MM
3	Apertura a los comandantes de los repartos para otorgar los reconocimientos respectivos	ESTILO	Metas Racionales Mercado	Esfuerzo	ME
3	Cumplir con la normativa legal vigente	ESTILO	Relaciones Humanas Clan	Ética	CA
3	Capacitar y actualizar al personal en nuevas herramientas, tendencias para mejorar el desempeño	PERSONAL	Metas Racionales Mercado	Claridad de metas	MM
3	Mantener la moral elevada en el personal	PERSONAL	Metas Racionales Mercado	Esfuerzo	ME

---

3	Realizar seminarios, talleres en los que se puedan integrar oficiales y aerotécnicos	PERSONAL	Relaciones Humanas Clan	Integración	CI
3	Realizar campañas de difusión de los valores institucionales para el personal militar y civil	VALORES COMPARTIDOS	Metas Racionales Mercado	Esfuerzo	ME
3	Capacitar al personal de oficiales en planificación estratégica	HABILIDADES	Metas Racionales Mercado	Claridad de metas	MM
3	Realizar análisis estadísticos y financieros de los resultados a ser mejorados	HABILIDADES	Metas Racionales Mercado	Retroalimentación	MR
3	Incrementar la creatividad y la iniciativa para la solución de problemas	HABILIDADES	Relaciones Humanas Clan	Apoyo al supervisor	CA
4	Influenciar en el personal subordinado para que realicen su trabajo conforme lo establecido en el manual de procesos	ESTRATEGIA	Relaciones Humanas Clan	Autonomía	CT
4	Realizar un estudio para determinar a qué dependencias corresponde la responsabilidad de las nuevas funciones	ESTRUCTURA	Procesos Internos Jerárquica	Complejidad	JO

4	Establecer indicadores de seguimiento de las actividades de los subalternos por parte de los comandantes, directores o jefes según corresponda.	SISTEMA	Procesos Internos Jerárquica	Centralización	JC
4	Elaborar los procesos y procedimientos para la ejecución de las nuevas funciones	SISTEMA	Procesos Internos Jerárquica	Complejidad	JO
4	Elaborar procesos que permitan realizar un control y supervisión a las diferentes dependencias	SISTEMA	Procesos Internos Jerárquica	Control	JT
4	Adquirir capacidades de control del estrés	HABILIDADES	Procesos Internos Jerárquica	Tensión y estrés	JT
4	Desarrollar el interés por aprender cosas nuevas	HABILIDADES	Sistemas Abiertos Adhocrática	Tecnología	AT

*Nota.* La tabla muestra las acciones priorizadas en función de la variable clima organizacional.

Una vez realizada la priorización de las actividades en el ámbito del clima organizacional, se plantean tres proyectos estratégicos de ejecución en el corto plazo, con el propósito de direccionarlo hacia la cultura jerárquica y disminuir la influencia de la cultura clan.

<p><b>NOMBRE DEL PROYECTO No 1</b></p> <p>Fortalecimiento del Talento Humano en la Fuerza Aérea</p>
<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Mejorar el conocimiento de los derechos y obligaciones que tiene el personal militar para el cumplimiento de sus funciones, especialmente de las operaciones militares.</p>
<p><b>ALCANCE</b></p> <p>A todo el personal militar de oficiales y aerotécnicos de la institución en los diferentes repartos de la Fuerza Aérea.</p>
<p><b>COMPONENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Dirección General de Talento Humano FAE planificará conferencias para dar a conocer la normativa legal en las que se encuentran los derechos y obligaciones del personal militar.</li> <li>• Planificar talleres con expertos en Recursos Humanos para establecer procedimientos para la designación de cargos y funciones considerando que no se puede discriminar por raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política, orientación sexual, estatus social, entre otras</li> </ul>

- Dictar conferencias al personal de oficiales para la aplicación estricta de sistema de evaluación profesional por parte de los comandantes o jefes, con el fin de que el personal más idóneo llegue a los cargos operacionales y estratégicos de la institución.

**PLAZO:**

- 2 AÑOS

**NOMBRE DEL PROYECTO No 2**

Elaboración de la Planificación Estratégica de la Fuerza Aérea

**OBJETIVO GENERAL**

Prepara al personal militar en el área de planificación estratégica y el uso de herramientas de gestión que permitan establecer procesos que ayuden a la toma de decisiones en beneficio de la institución.

**ALCANCE**

A todo el personal militar de oficiales y aerotécnicos de la institución en los diferentes repartos de la Fuerza Aérea.
<b>COMPONENTES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La Dirección de Planificación Estratégica FAE planificará conferencias para dar a conocer los plazos y asignación de recursos para el logro de los objetivos, tomando en cuenta la situación del país en términos de seguridad y defensa.</li><li>• Realizar talleres de seguimiento de la planificación anual y cumplimiento de indicadores, a fin de que aplicar los correctivos pertinentes para el logro de los objetivos de la institución.</li><li>• Realizar seminarios para la difusión de la planificación estratégica institucional.</li><li>• Realizar talleres para actualizar periódicamente la visión, la misión y los valores institucionales, estos explican las metas que se proponen alcanzar en el tiempo.</li></ul>
<b>PLAZO:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 2 AÑOS</li></ul>

<b>NOMBRE DEL PROYECTO No 3</b> Fortalecimiento de la Gestión de Calidad en la Fuerza Aérea
--

<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Mejorar el sistema de la gestión de calidad en los procesos que se realizan en las áreas operativa, logística y administrativa de la Fuerza Aérea.</p> <p><b>ALCANCE</b></p> <p>A todo el personal militar de oficiales y aerotécnicos de la institución en los diferentes repartos de la Fuerza Aérea.</p>
<p><b>COMPONENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La Dirección de Aeronavegabilidad planificará cursos de capacitación para fortalecer la gestión de calidad en los diferentes repartos de la Fuerza Aérea.</li><li>• Realizar talleres para establecer procedimientos para mejorar el aseguramiento de la calidad en los procesos operativos, logísticos y administrativos.</li><li>• Realizar talleres de capacitación al personal militar para mejorar las habilidades y aprender el uso de nuevas herramientas el área de gestión de calidad.</li><li>• Realizar talleres de seguimiento a los procesos que se ejecutan en la FAE para determinar falencias y elaborar un plan de mejora continua.</li></ul>
<p><b>PLAZO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 2 AÑOS</li></ul>





## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

### Introducción

Este último capítulo tiene como propósito, presentar las conclusiones que se desprenden de los resultados y análisis de la investigación realizada, puntualizando su relación con los objetivos y las hipótesis planteadas al inicio de este trabajo.

Los nuevos procesos metodológicos han hecho que se aplique por primera vez el presente estudio en la Fuerza Aérea lo que permitirá conocer el tipo de liderazgo y clima organizacional en la institución presente en el momento de aplicar la herramienta, pudiendo ser utilizado como línea base para futuros estudios que permitan mejorar la conducción del talento humano y alcanzar un adecuado clima organizacional.

### Conclusiones

Las conclusiones se realizarán de acuerdo con los objetivos y las hipótesis planteadas en esta investigación:

- Objetivo 1: Establecer la relación teórica entre las variables de estudio y los enfoques humanístico y del comportamiento, y de las organizaciones.

En el capítulo I, del Marco teórico, se analizaron las teorías que fundamentan el estudio del liderazgo y del clima organizacional. En el numeral 1.1 se describen las concepciones y definiciones de las variables de estudio, en el numeral 1.2.1 se presentan las teorías de soporte, empezando por la teoría de las relaciones internacionales y seguridad, luego el enfoque humanístico y del comportamiento, los enfoques teóricos del liderazgo, el enfoque de la contingencia, el enfoque transformacional. En lo relacionado a las teorías que fundamentan el clima organizacional, detallamos el enfoque de las organizaciones, enfoque sistémico, la teoría de la burocracia, las teorías de campo, de la acción, de sistemas. En el numeral 1.2.2 se presenta la evolución teórica con su línea de

tiempo para cada variable. En el numeral 1.3 describe los instrumentos de medición de la variable liderazgo con el modelo de rango total y de clima organizacional con el modelo de marco de valores por competencia.

- Objetivo 2: Identificar el estilo de liderazgo a través del Modelo de Rango Total para los oficiales de la FAE.

En el Capítulo III del presente trabajo se realizó el análisis de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de valoración de liderazgo basado en el cuestionario MLQ-5X de Bass y Avolio, del cual quedó evidenciado la coexistencia de los tres estilos de liderazgo, pero con una preponderancia del liderazgo Transformacional seguido de una fuerte carga de liderazgo Laissez Faire y finalmente el liderazgo Transaccional estrechamente relacionado con el transformacional. Con esto se pudo alcanzar el objetivo planteado y determinar el estilo de liderazgo que se ejerce en la Fuerza Aérea.

Del análisis de los resultados estratificados por rango, se encontró que los aerotécnicos al ser el 80.5% marcan la tendencia los resultados globales que es donde se posiciona el liderazgo Transformacional en primer lugar seguido por el Laissez Faire y finalmente el Transaccional. Con respecto a los Oficiales se evidencia que es el liderazgo Laissez Faire que se manifiesta en primer lugar, seguido del transformacional y finalmente el transaccional, resultados alarmantes debido a que el ejercicio permanente del liderazgo recae principalmente en los Oficiales, estos son quienes tienen la percepción que el mando institucional elude responsabilidades, delega y no toma decisiones.

Del plan de acción basado en las 7s de Mackinsey aplicado a esta variable se desprenden varios puntos que según su prioridad se los materializa mediante un proyecto estratégico que cumpla el objetivo de llevar al ejercicio del liderazgo por parte del personal de la institución, como fue presentado en el capítulo anterior el proyecto de denominó FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO EN EL PERSONAL DE LA FUERZA AÉREA.

- Objetivo 3: Identificar el clima organizacional a través del Marco de Valores en Competencia en las unidades operacionales de la FAE.

En el capítulo III se realizó el diagnóstico del clima organizacional, en el cual se obtuvieron resultados que indican que la Fuerza Aérea tiene un tipo de clima organizacional preponderantemente orientado a la cultura clan y jerárquica, con rasgos de las culturas adhocrática y de mercado. Considerando a la cultura clan, está se caracteriza por las relaciones humanas que existen entre el superior y el subordinado. Respecto a la cultura jerárquica o procesos internos es intrínseco en el ámbito militar por ser una organización estructurada, rígida y formal para la seguridad y defensa de la soberanía y territorio nacional.

Asimismo, existen rasgos de la cultura adhocrática con énfasis en la innovación y flexibilidad motivado por las últimas adquisiciones de equipos aeronáuticos de última tecnología, como aviones de entrenamiento, helicópteros y sistemas radar.

Finalmente, rasgos de la cultura de mercado basado en el esfuerzo, calidad y retroalimentación que busca la consecución de resultados y alcanzar las metas, que como institución militar se realiza la planificación anual.

En este sentido, podemos aceptar la hipótesis No. 2 que indica: "En la FAE el clima organizacional se encuentra limitado por los procesos internos y las relaciones humanas", de acuerdo con los resultados obtenidos del análisis de los datos de la encuesta de las 65 preguntas de clima organizacional.

Adicional, del análisis de los resultados estratificados de oficiales y aerotécnicos, se determinó que tienen igual percepción en el tipo de clima organizacional que tiene la institución y coinciden en el mismo orden, es así como la cultura clan se presenta en primer lugar, le sigue la cultura jerárquica, luego la cultura mercado y finalmente la cultura adhocrática, para iniciar el proceso de cambio se han presentado tres proyectos de ejecución a corto plazo, estos son: Fortalecimiento del Talento Humano en la Fuerza Aérea,

Elaboración de la Planificación Estratégica de la Fuerza Aérea y Fortalecimiento de la Gestión de Calidad en la Fuerza Aérea.

- Objetivo 4: Establecer la influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional de la FAE

Establecidos estadísticamente tanto el estilo de liderazgo como el clima organizacional en la Fuerza Aérea, se realizó un análisis correlacional de las dos variables sin lograr obtener un resultado que evidencie que existe una influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional, conforme a los datos obtenidos de las encuestas y el análisis estadístico realizado. Por lo tanto, este objetivo fue alcanzado.

Con respecto a la hipótesis No. 3, se planteó que en la FAE la relación del liderazgo y el clima organizacional es fuerte, directa y significativa, el análisis correlacional indica que este precepto no se cumplió, al no existir influencia comprobada del liderazgo sobre el clima organizacional.

### **Recomendaciones**

- Ejecutar el plan de acción a través de un proyecto estratégico que permita mantener, mejorar o corregir las novedades encontradas respecto al tipo de liderazgo en especial con la presencia preocupante del liderazgo Laissez Faire por sobre el liderazgo Transaccional. Y, por otra parte, las mejoras necesarias al clima organizacional con la finalidad de mejorar en la gestión militar en el mediano plazo.
- Realizar una planificación de seguimiento de las actividades a ejecutar en el plan de acción, para poder identificar algún inconveniente y lograr los resultados deseados.
- Planificar en el mediano plazo, la aplicación de las dos encuestas de liderazgo y clima organizacional, con el propósito de verificar los cambios que se presentarían a futuro en comparación con la línea base que se está determinando en el presente estudio de investigación.

- crear una unidad de aseguramiento de la calidad y gestión del cambio. Así como una unidad de cultura que permita monitorear constantemente el fenómeno, en apoyo a la toma de decisiones.
- Realizar nuevos estudios que permitan correlacionar nuevas variables como: habilidades directivas, cultura organizacional, inteligencia emocional, entre otras.
- Analizar de manera más específica las diferentes variables de liderazgo y clima organizacional con relación a los factores demográficos.

## BIBLIOGRAFÍA:

- Alejandro J., Carrera V., García J. (2020). *Impacto de las habilidades directivas en el clima organizacional de la universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE: una propuesta de plan de acción*. Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas.
- Armando Esquinca Moreno, C. P. (2018). Cultura organizacional e inteligencia competitiva en una institución de educación superior del norte de México. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades.*, 27(53-2), 34-60.
- Arroyo S., Muro J. (2017). Evaluación del estilo de liderazgo transaccional y transformacional a través de modelos confirmatorios: una aplicación a los jóvenes emprendedores de la zona metropolitana de Guadalajara. *Revista de Análisis Cuantitativo y Estadístico*, 32-51.
- Avolio , B., & Bass, B. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. *Mind Garden, Inc*, 1-11.
- Avolio, B. (2010). Pursuing authentic leadership development. *Harvard Business Press*.
- Bass, B. &. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. C.A: Sage.: Thousand Oaks.
- Bass, B. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership. *Theory, research & managerial applications*.
- Bass, B. (1990). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York : FreePress.
- Bass, B., & Avolio, B. (1997). Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, Mind Garden.
- Beltrán, L., Rodríguez, L., & Méndez, C. (2014). Habilidades Directivas Esenciales: Desarrollo de Ventajas Competitivas en las Organizaciones por medio del Talento Humano.
- Bernard, L. (1926). *An introduction to social psychology*. . New York: Henry Holt and Company.
- Blake , R., & Mouton , J. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf publishing company.

- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definiciones, Diagnósticos y Características*. México: Editorial Trillas.
- Bumns. (1979). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: The Jossey Bass. San Francisco: The Jossey Bass.
- Cameron, K., Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Carlos, G. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*.
- Castro, A., & Fernández, M. (2006). Teorías implícitas del liderazgo: estructura factorial y generalizabilidad de una escala de atributos del líder en diferentes grupos. *Boletín de Psicología*.
- Castro, A., Lupano, M., Benatuil, D., & Nader, M. (2007). Liderazgo y género. *Teoría y evaluación del liderazgo*, 69-97.
- Chandler, Alfred;. (1969). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts: The Mit Press.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cohen, M., & Marsh, J. (1974). *Leadership and ambiguity: The American College president*. Mcgraw Hill.
- Contreras, R. M. (2014). Construcción de un instrumento para medir el . *Contaduría y Administración*, 229-257.
- Crespo et al. (2016). Como medir la percepción de responsabilidad social empresarial en la industria de gaseosas. Yura Relaciones Internacionales. *Yura: Relaciones Internacionales*.

- Crespo y Moreta. (2017). Crespo, G., & Moreta, M. (2017). Cómo medir la estrategia y planificación en las PYMES del sector de concesionarios de vehículos del Distrito Metropolitano de Quito. *Crespo, G., & Moreta, M. (2017). Cómo medir la estrategia y planificación* Yura: *Relaciones Internacionales*.
- Cuadras, C. (1991). *Métodos de Análisis Multivariante*.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Thomson.
- Damiani, L. (2005). Epistemología y ciencia en la modernidad: el traslado de la racionalidad de las ciencias físico-naturales a las ciencias sociales. *Presente y Pasado. Revista de Historia* .
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw Hill.
- De la Fuente, S. (2011). *Análisis Factorial*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales-UAM.
- Detrinidad, E. (2016). Análisis Factorial Exploratorio y Confirmatorio aplicado al modelo de secularización propuesto por Inglehart-Norris. Periodo 2010-2014 (Estudio de caso España, Estados Unidos, Alemania, Holanda) WSV. *Universidad de Granada* , 1-81 .
- Díaz Narváez, V. P. (2014). El concepto de ciencia como sistema, el positivismo, neopositivismo y las “investigaciones cuantitativas y cualitativas”. *Salud Uninorte.*, 227-244.
- Durán I., Gallegos M., Cabezas D. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revista Espacios*, 3.
- Duroselle, J.-B. (2018). *El estudio de las Relaciones Internacionales: Objeto, método, perspectivas*. Grupo de Estudios de Relaciones Internacionales.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 343-348.
- Estrella, S. (2014). El formato Tabular; Una revisión de la literatura. *Redalyc*, 1-23.
- F., F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Fuerza Aérea Ecuatoriana. (2018). *Manual de Doctrina Básica Aeroespacial*.



- García, J. (2019). Influencia del liderazgo en la cultura de pequeñas y medianas empresas de Pichincha. De la plata, Argentina.
- García, J. (2021). *Clima organizacional y liderazgo*. Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/39455>
- García, M. H. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en competencia. *Estudios en ciencias sociales y administrativas de Celaya*, 9-29.
- Ghiselli, E. (1959). Traits differentiations management personnel. *Personnel Psychology*, , 535-544.
- Girola, L. (2010). *Talcott Parsons: a propósito de la evolución social*. México: Sociológica.
- Glick, W. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of management review*, 601-616.
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 61-77.
- Gómez, C., Rodríguez, J. (2001). Teorías de la cultura organizacional. *Revistas de contabilidad y auditoría*, 111-140.
- Gonçalves, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional. *Sociedad Latinoamericana para la calidad*.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall Hispano Americano.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.
- Hemphill, J., & Coons, A. (1977). *Development of the leader behavior description questionnaire. Leader Behavior: Its description and measurement*. Ohio-USA: Business Research Ohio State University.
- Hernández R. & Mendoza C. (2018). *Metodología de la Investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México.
- Hernández Sampieri, C. F. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Mexico: McGraw Hill.

- Hernández Sampieri, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. . *Contaduría y Administración* 59, 229-257.
- Hernández, R. F. (2014). *Metodología de la Investigación*. . Mc Graw Hill: México.
- Herzberg, F. (2005). Motivation-Hygiene Theory. In J. Miner, *Organizational Behavior 1 Essential Theories of motivation and leadership* (pp. 61-74). New York: M.E. Sharpe. Inc.
- Holsti, K. J. (1995). War, Peace, and the State of the State. *International Political Science Review* , 319–339.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2006). Desarrollo de las habilidades directivas.
- Jutoran, S. (1994). *El proceso de las ideas sistémico-cibernéticas. Sistemas familiares*.
- Kerlinger. (2002). *Investigación del comportamiento*.
- Kerr, S., & Jermier, J. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 375-403.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment, Managing Differentiation and Integration*. Cambridge, Harvard: University Press.
- Ley de Personal de Fuerzas Armadas. (2016).
- Likert R., Gibson J. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. México: Trillas.
- Likert, R. (1969). *Un nuevo método de gestión y dirección*. Bilbao: Deusto.
- Lippitt, R., & White, R. (1943). *The social climate of children's groups*. New York: McGraw Hill.
- López, E. (2018). El Método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica. *Educaciónn XX1*.
- Luque, T. (1997). *Investigación de Marketing*. Barcelona: Ariel.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. México: McGraw-Hill.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 370-396.
- Mavrou, I. (2015). Análisis Factorial Exploratorio: cuestiones conceptuales y metodológicas. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada*, 19.

- Mayo, E. (2004). *The human problems of an industrial civilization*. Londres: Routledge.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. Nueva York: McGraw Hill.
- Mella, C. (2021, noviembre 9). Investigan a militares tras el misterioso daño del nuevo radar 'antinarcos'. *PRIMICIAS*.
- Méndez, D. (2015). *Aplicación del modelo de las 7s de Mckinsey para la mejora de la planeación estratégica del proyecto Agrocascada de Pacific Rubiales Energy*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas:  
<https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/7335/Diana%20Paola%20Mendez%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mendoza, I., García, B., & Uribe, J. (2014). Liderazgo y su Relación con Variables De Resultado: un Modelo Estructural Comparativo entre Liderazgo Transformacional y Transaccional en una Empresa de entretenimiento en México. *ACTA DE INVESTIGACIÓN PSICOLÓGICA* 4, 1412-1429.
- Montoya, S. (2007). *Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados*.
- Moretta, P. Y. (2018). Estilos de pensamiento, enfoques epistemológicos y la generación del conocimiento científico. *Revista Espacios*, 18.
- Nacional, E. t. (2015). DESARROLLO ORGANIZACIONAL. *PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA*. COLOMBIA: Universidad Nacional de Colombia.
- Naranjo, J. (2010). La cultura organizacional como determinante de la innovación de producto. *Disertación doctoral*. Universidad de Murcia. .
- Naresh, K. A. (2001). The Distinction between charisma and vision: An empirical study. *Asia Pacific Journal of Management*, 373-393.
- Neal, A., Griffin, N., & Hart, P. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior.". *Safety science*, 99-109.
- Nina Josue y Nina Enoc. (2021). *Análisis de confiabilidad: cálculo del coeficiente alfa de cronbach usando el software SPSS*.

file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/ANALISIS\_DE\_CONFIABILIDAD\_CALCULO\_DEL\_CO.pdf

- Northouse, P. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. Londres: Sage Publications.
- Olivera Y., Leyva L., Napán A. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*.
- Ordoñez M., Botello B., Moreno L. (2017). Estilos de liderazgo desde la perspectiva de rango total. *Revista Espacios*, 11.
- Otzen Tamara, C. M. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol.*, 227-232.
- Padrón, J. (2007). Tendencias epistemológicas de la investigación científica en el Siglo XXI. *Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, 1-28.
- Payeras, 2. (2004). *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. España: Díaz de Santos.
- Pérez, A. M. (2016). Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones. *Revista Cubana de Salud Pública*.
- Pérez, F., López, T., & González, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible capital* , 528-561.
- Pirela, L., Camacho, H., & Sánchez, M. (2004). (2004). Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional. *Omnia*.
- R. Lippitt, K. Lewin, R. White. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 269-299.
- Ramos, D. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.
- Robbins S., Coulter M. (2009). *Administración*. México: Pearson.
- Robbins, S. R. (1994). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias, y aplicaciones*. . México: Prentice-Hall Hispano Americana.

- Robles P. & Rojas M. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija*.
- Sepúlveda, F. (2004). El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura. *Economía y Administración*, 7-27.  
<http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev63/art1rea63.pdf>
- Serrano B., Portalanza A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 117-125.
- Silva, P. (2010). Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio descriptivo. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 127-144.
- Spielman, G. (2011). *Teoría de la seguridad y defensa en el continente americano. Análisis de los casos de EE.UU. de América, Perú y Chile*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Stogdill, R. (1948). *Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature*. *Journal of Psychology*.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and practice*. New York : The Free Press.
- Suarez, O. (2007). APLICACIÓN DEL ANÁLISIS FACTORIAL A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. . *Scientia et Technica*, 282-283.
- Suoto, I. (2021). *Master en Marketing Digital*. <https://www.uscmarketingdigital.com/todo-sobre-spss/>
- Thabane L, M. J. (2010). A tutorial on pilot studies: The what, why and how. *BMC Med Res Methodol*. 1-10.
- Tobar, M., San Miguel, E., & Duque, E. (2017). Análisis comparativo del clima organizacional en dos instituciones particulares de educación superior en Ecuador." . *PODIUM* , 79-100.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría General de la Administración*.
- Uriel E; Aldás J. (2017). *Análisis Multivariante Aplicado*. España: Thomson.
- Vadillo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Esic Editoria.

- Varela et al. (2012). Descripción y usos del método Delphi en investigaciones del área de la salud. *Investigación en educación médica*.
- Vásquez, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de federación española de Asociaciones de Psicología*, 443-451.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson.
- Yu, T. &. (2009). A review od study on the Competing Values Framework. *International journal of business and management*, 37-42.
- [tps://www.researchgate.net/profile/Tianyuan\\_Yu/publication/41891587\\_A\\_Review\\_of\\_Study\\_on\\_the\\_Competing\\_Values\\_Framework/links/5bb3673aa6fdccd3cb8188f4/A-Review-of-Study-on-the-Competing-Values-Framework.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tianyuan_Yu/publication/41891587_A_Review_of_Study_on_the_Competing_Values_Framework/links/5bb3673aa6fdccd3cb8188f4/A-Review-of-Study-on-the-Competing-Values-Framework.pdf)
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. India: Pearson Eduation.
- Zaccaro , S. (2001). *The nature of executive leaderhip. A conceptual and empirical analysis of success*. Washington DC: American Psychological Association.

## APÉNDICES

