



Liderazgo y clima organizacional en la Brigada de Guardiamarinas

Rodríguez Romo Leroux, Ricardo Andrés y Valenzuela Ortiz, Joel Alejandro

Departamento de Seguridad y Defensa

Carrera de Ciencias Navales

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Oficial de Marina

Director: Mgs. Merino Narváez, Welinton Cristóbal

Oficial Colaborador: CPCB-AV Aguirre Castillo, Christian Fernando

1 de diciembre del 2022



TESIS FINAL RODRÍGUEZ.docx

Scanned on: 16:22 November 9, 2022 UTC



Overall Similarity Score



Results Found



Total Words in Text

Identical Words	509
Words with Minor Changes	399
Paraphrased Words	595
Omitted Words	0

Firma

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Merino Narváez".

Mgs. Merino Narváez, Welinton Cristóbal

C.C.: 1713278099



**Departamento de Seguridad y Defensa
Carrera de Ciencias Navales**

Certificación

Certifico que el trabajo de titulación, "**Liderazgo y clima organizacional en la Brigada de Guardiamarinas**" fue realizado por los señores **Rodriguez Romo Leroux, Ricardo Andrés y Valenzuela Ortiz, Joel Alejandro** 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 verificación de similitud de contenidos; razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que se lo sustente públicamente.

Salinas, diciembre 1 de 2022

Firma

Mgs. Merino Narváez, Welinton Cristóbal

C.C.: 1713278099



Departamento de Seguridad y Defensa

Carrera de Ciencias Navales

Responsabilidad de Autoría

Nosotros, **Rodriguez Romo Leroux, Ricardo Andrés** y **Valenzuela Ortiz, Joel Alejandro**, con cédulas de ciudadanía n°0952326817 y n°0951797778, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **“Liderazgo y clima organizacional en la Brigada de Guardiamarinas”** 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.

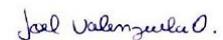
Salinas, diciembre 1 de 2022

Salinas, diciembre 1 de 2022

Firma

Firma


Rodriguez Romo Leroux, Ricardo Andrés
C.C.: 0952326817


Valenzuela Ortiz, Joel Alejandro
C.C.: 0951797778



Departamento de Seguridad y Defensa

Carrera de Ciencias Navales

Autorización de Publicación

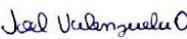
Nosotros, **Rodriguez Romo Leroux, Ricardo Andrés** y **Valenzuela Ortiz, Joel Alejandro**, con cédulas de ciudadanía n°0952326817 y n°0951797778, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación “**Liderazgo y clima organizacional en la Brigada de Guardiamarinas**” en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Salinas, diciembre 1 de 2022

Firma


Rodriguez Romo Leroux, Ricardo Andrés
C.C.: 0952326817

Firma


Valenzuela Ortiz, Joel Alejandro
C.C.: 0951797778

Índice de contenidos

Portada.....	1
Hoja de informe de originalidad	2
Certificación.....	3
Responsabilidad de Autoría	4
Autorización de Publicación.....	5
Índice de contenidos.....	6
Índice de tablas	9
Índice de figuras	10
Resumen	11
Abstract	12
Introducción.....	13
Liderazgo y clima organizacional en la Brigada de Guardiamarinas	14
Planteamiento del problema	14
Contextualización.....	14
Análisis crítico.....	15
Enunciado del problema	15
Preguntas	15
Hipótesis.....	16
Justificación	16
Objetivos.....	17
General.....	17
Específicos	17
Capítulo I.....	18
Fundamentación teórica	18
Antecedentes.....	18
Marco Teórico.....	19

Estudios de Clima Organizacional.....	19
Tipos de Clima Organizacional.	20
Instrumento para medir el Clima Organizacional.....	21
Liderazgo y Estilos del Liderazgo.....	22
Instrumento para medir los Estilos de Liderazgo.....	24
La Relación entre los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional.....	26
Marco Conceptual.....	27
Clima Organizacional.....	27
Liderazgo.....	28
Satisfacción laboral.....	28
Marco legal.....	28
Constitución de la República del Ecuador.....	28
Ley Orgánica de la Defensa Naval.....	29
Ley de Personal de las Fuerzas Armadas.....	29
Reglamento Disciplinario y de Formación Integral de las Fuerzas Armadas	29
Capítulo II.....	31
Fundamentación metodológica.....	31
Enfoque de la investigación.....	31
Alcance o Niveles de la Investigación.....	31
Diseño de la Investigación.....	33
Población y muestra.....	34
Técnicas de Recolección de Datos.....	37
Instrumentos de recolección de datos.....	37
Procesamiento y Análisis de Datos.....	38
Codificación de las variables.....	39
Análisis Descriptivo.....	41

Correlación bivariada	51
Capítulo III	54
Propuesta	54
Datos Informativos	54
Justificación	54
Objetivos.....	55
General.....	55
Específicos	56
Fundamentación de la propuesta.....	56
Diseño de la Propuesta.....	57
Metodología para ejecutar el plan de acción.....	76
Conclusiones	78
Recomendaciones	79
Bibliografía	80
Anexos	85

Índice de tablas

Tabla 1 Tipos de clima organizacional	21
Tabla 2 Codificación de las variables de los cuestionarios de tipo de liderazgo y clima organizacional	40
Tabla 3 Características demográficas de los encuestados.....	41
Tabla 4 Descripción de las preguntas que componen cada factor de los estilos de liderazgo.....	44
Tabla 5 Análisis descriptivo de los estilos de liderazgo de los guardiamarinas.	45
Tabla 6 Estilo de liderazgo por variable demográfica	46
Tabla 7 Análisis descriptivo de los factores que componen el clima organizacional	49
Tabla 8 Tabla de correlación entre los estilos de liderazgo y los factores del clima organizacional	53

Índice de figuras

Figura 1 Género de los guardiamarinas.....	42
Figura 2 Año que cursan los guardiamarinas.....	42
Figura 3 Edad de los guardiamarinas	43
Figura 4 Estilo de liderazgo de los guardiamarinas.....	45
Figura 5 Estilo de liderazgo de los guardiamarinas por género.....	47
Figura 6 Estilo de liderazgo de los guardiamarinas por año que cursa	47
Figura 7 Estilo de liderazgo de los guardiamarinas por rango de edad	48
Figura 8 Factores que componen el clima organizacional	50
Figura 9 Guardiamarinas en el plan de lectura	61
Figura 10 Portada revista “Alcance”.....	61
Figura 11 El Brigadier capitán arengando al personal de guardiamarinas durante una formación rutinaria.....	62
Figura 12 Malla curricular de la carrera de Ciencias Navales	64
Figura 13 Guardiamarinas realizando limpieza	65
Figura 14 Guardiamarinas utilizando el simulador naval.....	67
Figura 15 Guardiamarinas durante la comensalía diaria.....	68
Figura 16 Guardiamarinas entregando proyectos para su revisión	70
Figura 17 Guardiamarinas entablando dialogo formal.....	71
Figura 18 Guardiamarina compitiendo en una yincana naval.....	74
Figura 19 Líder carismático entusiasmando a sus colegas	75
Figura 20 Cronograma.....	77

Resumen

El liderazgo es un aspecto esencial dentro del adiestramiento de oficiales de marina y, como centro de formación, la Escuela Superior Naval tiene la responsabilidad de entregar a la Armada del Ecuador líderes capaces de ejercer la conducción de hombres con seguridad y eficiencia. Para que los aspirantes puedan desarrollarse de la mejor manera, el clima organizacional de la institución debe ser el ideal, donde los individuos sientan satisfacción de pertenecer a ella y sean comprometidos con la ejecución de sus funciones dentro de la misma. Este proyecto tiene como propósito determinar los diferentes tipos de liderazgo que poseen los guardiamarinas, comprobar el estado del clima organizacional de la institución, evaluar si existe una relación entre ambas y, de ser este resultado positivo, desarrollar estrategias para mejorarlo, fundamentadas tanto en publicaciones de otras organizaciones, como en experiencias propias adaptadas a las necesidades de la Escuela Superior Naval. El diagnóstico de los aspectos este proyecto de investigación se lo realizó a través de cuestionarios que ya poseen validez comprobada, pues han sido utilizados en numerosos estudios similares, el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial, creado Avolio & Bass y, el Cuestionario de Clima Organizacional por Furnham & Goodstein; ambos instrumentos cuentan con preguntas cerradas, cuyas respuestas forman parte de la escala de Likert. Las estrategias de mejoramiento buscan renovar los métodos arcaicos con los que la institución ha estado trabajando durante las últimas décadas, y de esta manera, proyectar un entorno donde los guardiamarinas se puedan desenvolver con facilidad, el moldeado de liderazgo sea progresivo, la comunicación sea factible, las relaciones se fortalezcan a base de confianza, y las metas de los individuos y de la institución se encuentren alineadas.

Palabras claves: Liderazgo, clima organizacional, satisfacción.

Abstract

Leadership is an essential aspect in the training of naval officers and, as a training center, the Naval Academy has the responsibility of providing the Ecuadorian Navy with leaders capable of leading men safely and efficiently. In order for applicants to develop in the best way, the organizational climate of the institution must be ideal, where individuals feel satisfied to belong to it and are committed to the execution of their functions within it. The purpose of this project is to determine the different types of leadership that midshipmen have, check the state of the institution's organizational climate, assess whether there is a relationship between the two and, if this result is positive, develop strategies to improve it, based both on publications from other organizations, as well as their own experiences adapted to the needs of the Naval College. The diagnosis of the aspects of this research project was carried out through questionnaires that already have proven validity, since they have been used in numerous similar studies, the Multifactorial Leadership Questionnaire, created by Avolio & Bass, and the Organizational Climate Questionnaire by Furnham and Goodstein; both instruments have closed questions, whose answers are part of the Likert scale. The improvement strategies seek to renew the archaic methods with which the institution has been working during the last decades, and in this way, project an environment where midshipmen can function easily, leadership molding is progressive, communication is feasible, relationships are strengthened based on trust, and the goals of individuals and the institution are aligned.

Keywords: Leadership, organizational climate, satisfaction.

Introducción

En el presente trabajo de integración curricular se presenta una investigación con enfoque mixto, en el cuál se realiza un análisis de la incidencia que tienen los tipos de liderazgo en el proceso de formación integral de los guardiamarinas de la Escuela Superior Naval y la importancia que tiene un clima organizacional adecuado en las actividades del régimen diario.

Este trabajo de titulación fue dividido en tres capítulos, en el primer capítulo se desarrolla la fundamentación teórica, en la cual se analizó por fuentes bibliográficas los conceptos básicos y definiciones referentes a los tipos de liderazgo que exponen los investigadores conocedores del tema, además se identificó las características que se adaptarían de mejor manera al contexto de la realidad de una institución militar como lo es la Escuela Superior Naval.

En el segundo capítulo, se desarrolla la fundamentación metodológica, en la cual se implementaron herramientas de recolección de datos, específicamente se adaptaron dos encuestas para identificar los tipos de liderazgo predominantes de los guardiamarinas y para identificar los factores correspondientes a un clima organizacional acorde a la formación que se recibe en este instituto de formación militar. Así mismo por medio del análisis estadístico por correlación bivariada, se determinó la existencia de la asociación entre las variables de estudio.

Finalmente, en el tercer capítulo, se propone la implementación de una serie de estrategias orientadas a la motivación y superación de los subordinados, con el fin de mejorar los factores del clima organizacional que los guardiamarinas consideraron primordiales y de aquellos que están ambientados al tipo de líder transformacional, resaltando la importancia que tienen este tipo de líderes para persuadir e impulsar a sus subalternos a la consecución de objetivos en común, lo que influye directamente en la percepción que se tiene del ambiente organizacional.

Liderazgo y clima organizacional en la Brigada de Guardiamarinas

Planteamiento del problema

Contextualización

En cualquier entorno organizacional moderno y competitivo, el liderazgo es considerado como uno de los factores más críticos para el éxito del desarrollo de una organización (Mohan & Stokke, 2000). Así mismo, los líderes también representan un factor importante que afecta el éxito o el fracaso de la organización (Bennis & Nanus, 1985). De acuerdo con Burns (1978) existen dos distintos estilos de liderazgo: el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. El primero se enfoca en motivar a sus empleados y a ir más allá de las expectativas de la organización, mientras que el segundo se enfoca en reconocer, recompensar y castigar a sus empleados mediante evaluación de las actividades asignadas.

Por su parte, el clima organizacional refleja las percepciones y emociones que los miembros de una organización tienen sobre la naturaleza del ambiente de trabajo (Glisson & James, 2022), es por esto que la tarea de los líderes de dirigir a una organización es importante para establecer un buen clima organizacional (Ohly & Fritz, 2010). En el caso de organizaciones militares, el personal militar también experimenta conflictos a la hora de realizar su trabajo, en especial si el clima organizacional no es el adecuado (Mohd-Bokti & Abu-Talib, 2009).

Como parte de los objetivos de la educación superior, las instituciones de educación superior (IES) deben cumplir con los desafíos futuros, es decir, deben responder a las necesidades contemporáneas, problemas y cambios en las políticas económicas y sociales. Muchos de las instituciones educativas son cada vez menos eficaces en cumplir dicho objetivo: los estilos de liderazgo practicados están irremediabilmente fuera de contacto con las realidades contemporáneas y, en consecuencia, no son sensible a los cambios y tendencias actuales del mundo de hoy (Fields, 1980).

Los estilos tradicionales de liderazgo no tienen en cuenta los problemas emergentes de la sociedad y no permiten un adecuado crecimiento personal y el desarrollo continuo. Las personas que trabajan dentro de las instituciones tienen necesidades psicológicas y sociales específicas que deben ser satisfechas para que puedan funcionar de manera consistente con las necesidades de la organización (Fields, 1980). Sobre la base de estas necesidades, esta investigación intenta responder preguntas relacionadas con los estilos de liderazgo y el clima organizacional e identificar aquellos estilos de liderazgo que impactan al clima de la organización.

Análisis crítico

Generalmente, los guardiamarinas superiores en jerarquía de la Escuela Superior Naval se enfocan en sancionar las faltas cometidas por sus subordinados, más no en reconocer las acciones meritorias que realizan los mismos que, en muchas ocasiones, pasan desapercibidas. Esto, suponemos, es debido a que el tipo de liderazgo que ha primado en la escuela, es decir el liderazgo transaccional. Esto podría repercutir negativamente en el clima organizacional en el que se desenvuelven los guardiamarinas. Dado lo anterior, surge la necesidad de buscar prácticas o guías que perfeccionen la capacidad de liderazgo para transformarlos en líderes transformacionales y, a su vez, mejore el clima organizacional de la escuela.

Enunciado del problema

El estudio del problema se centra en la observación de cómo el liderazgo que se ejerce en la escuela contribuye al clima organizacional.

Preguntas

- ¿El clima organizacional de la brigada de guardiamarinas se ve afectado por estilo de liderazgo de las gamas superiores en rango?
- ¿Qué es el liderazgo y el clima organizacional para las organizaciones militares?

- ¿Cómo se podría obtener información de campo sobre el estilo de liderazgo de la brigada de guardiamarinas?
- ¿Cómo aumenta los niveles de satisfacción del clima organizacional de la brigada de guardiamarinas?

Hipótesis

El liderazgo ejercido por los guardiamarinas pertenecientes a la brigada de antiguos influye de manera directa en el clima organizacional de la Escuela Superior Naval “Comandante Rafael Moran Valverde”.

Variable Dependiente

Clima organizacional

Variable Independiente

Estilo de liderazgo de los guardiamarinas.

Justificación

La Escuela Superior Naval como centro de formación naval-militar, desde su creación ha tenido como objetivo principal formar líderes capaces de asumir los deberes y obligaciones que se le presenten en su etapa profesional como oficial de marina, por este motivo es importante reconocer el recurso humano que se prepara diariamente en los ámbitos físicos, técnicos, militares y académicos.

El presente estudio es relevante ya que pretende determinar si el clima organizacional de la brigada de guardiamarinas se ve afectado por el estilo de liderazgo de los guardiamarinas superiores en jerarquía, pues permitirá ampliar sus conocimientos en cuestión y direccionarse hacia uno más efectivo para que las futuras generaciones de oficiales de la Armada del Ecuador puedan desenvolverse de mejor manera en el ejercicio de la conducción de subordinados.

Objetivos

General

Determinar los tipos de liderazgo presentes en la brigada de guardiamarinas y su influencia en el clima organizacional, a través de un proceso de investigación cuantitativo y cualitativo para el mejoramiento en el desempeño académico, militar y social en la Escuela Superior Naval.

Específicos

- Diagnosticar los tipos de liderazgo que tiene la brigada de guardiamarinas mediante la revisión bibliográfica, para la identificación de los predominantes.
- Analizar el clima organizacional la brigada de guardiamarinas a través de instrumentos de recolección de datos, para la determinación de los tipos de liderazgo y su influencia en las actividades del régimen interno.
- Proporcionar a la Escuela Superior Naval medidas correctivas, mediante estrategias utilizadas por otras instituciones para la obtención de un mejor desempeño integral de los guardiamarinas, disminución del estrés estudiantil y aumento del compromiso institucional.

Capítulo I

Fundamentación teórica

Antecedentes

En todo tipo de organización existe concentración de muchos tipos de líderes, especialmente en organizaciones militares como en las Fuerzas Armadas ya que, generalmente, una persona comanda a un grupo de menor rango. El tipo de liderazgo del individuo en las ramas de Fuerzas Armadas dependerá en gran medida de justamente rama en la que se involucre y la formación que reciba en alguna de ellas (ejército, fuerza aérea o fuerza naval).

Por ejemplo, las actividades del personal naval contienen, entre otras, navegaciones, aerovigilancia, operaciones en tierra, patrullaje en el mar, etc. Estas actividades son parte de su rutina diaria y, acompañado de los riesgos que estas implican, (Delbón, 2002) indica que es probable que el desempeño laboral de estas personas disminuya. Por lo tanto, es importante que estos líderes sean extremadamente cautelosos y vigilarlos y motivarlos. Así mismo, deberán ajustar su tipo de liderazgo para cumplir la misión de su organización.

Desde los años 80, investigadores y profesionales han investigado sobre los estilos de liderazgo, tanto del estilo transaccional como del transformacional. Empezando con el trabajo de Bass B. (1985) sobre la teoría del liderazgo transformacional, en donde demostró el impacto positivo de este estilo en el desempeño de los empleados. Este estudio, destaca el desarrollo de los motivos que aumenten la motivación y las emociones positivas de sus seguidores mediante la creación y el seguimiento de una visión inspiradora. Por el contrario, el líder transformacional confía en un sistema definido de recompensas en su organización (Bass B. , 1999).

A partir de estos antecedentes, este estudio pretende determinar los tipos de liderazgo presentes en la brigada de guardiamarinas y su influencia en el clima organizacional, a través de un proceso de investigación cuantitativo y cualitativo para mejorar el desempeño académico, militar y social en la Escuela Superior Naval.

En la literatura, existen muy pocos estudios que relacionen estas variables, especialmente en el ámbito militar, por lo que el aporte de esta tesis es de gran importancia para cubrir un vacío en la literatura académica. Además, su importancia también radica en crear políticas que ayuden a mejorar el desempeño integral de los guardiamarinas, disminuir el estrés estudiantil y aumentar su compromiso institucional.

Marco Teórico

Estudios de Clima Organizacional.

Forehand & Gilmer (1964) han definido al clima organizacional como un “conjunto de características que describen una organización y que a) la distinguen de otras organizaciones, b) son relativamente duraderas en el tiempo y c) influyen en el comportamiento de las personas en la organización” (pág. 362). Además, puede representar “la organización como la gente la ve en un sentido holístico y subjetivo” (Powell & Butterfield, 1978, pág. 151). Finalmente, Likert (1967) sugiere que influir en el clima organizacional es una función del liderazgo.

Por su parte, Baker (1992) menciona que si un empleado responde a la pregunta ¿cómo es trabajar aquí?, estaría ofreciendo una descripción del clima organizacional. Siguiendo esta idea, Rousseau (1988) lo define como el ambiente de trabajo que puede afectar a los empleados. Un buen ambiente laboral hace que los empleados estén satisfechos y, por ende, estarán ansiosos por trabajar mejor para la empresa. Es un aspecto que no se ve porque básicamente involucra el aspecto emocional de los miembros de la organización. Por esto, el clima organizacional se

refiere a las percepciones de los empleados sobre prácticas organizacionales reportadas por las personas que trabajan allí. Es, además, una característica que se vincula con los pensamientos y sentimientos de los empleados como resultado de las políticas y procedimientos organizacionales (Miller, 2003).

Evans et al., (2007) Argumentó que el clima organizacional es una percepción que los individuos tienen sobre los diversos aspectos del entorno de trabajo y que estas percepciones, a su vez, son resultado de las prácticas que la organización lleva a cabo.

Debido a que el clima organizacional es una definición bastante abstracta, ésta puede no traducirse fácilmente en información útil para guiar la toma de decisiones en las organizaciones. Es así como Stringer (2002) sintetizó las condiciones organizacionales complejas en seis dimensiones del clima organizacional: 1) claridad organizacional, 2) responsabilidad, 3) recompensa, 4) estándares, 5) conformidad, 6) espíritu de equipo.

Desde otra perspectiva, de acuerdo con Rousseau (1988), el clima organizacional es causado por varias dimensiones: 1) comunicación, 2) conflicto, 3) liderazgo y 4) el sistema de recompensas. Todas estas dimensiones que conforman al clima organizacional de forma positiva o negativa. Si el clima es positivo, significa que la organización tiene buena comunicación, los conflictos se ven reducidos, mientras que el liderazgo y el sistema de recompensas funcionan bien. Cuando, por otro lado, el clima es negativo, significa que estas dimensiones no están siendo manejadas adecuadamente por los directivos de la organización.

Tipos de Clima Organizacional.

En una organización puede existir más de un tipo de clima, pero a menudo existe un tipo que predomina. De acuerdo a Stringer (2002) los tipos más comunes de clima organizacional se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 1*Tipos de clima organizacional*

Tipo de clima	Concepto
Orientado a las personas	Tiene un conjunto central de valores que se enfoca especialmente en el cuidado de sus empleados.
Orientado a las reglas	Proporciona un conjunto de reglas y estructura y otorga gran importancia al cumplimiento de estas y la atención a los detalles por parte de todos.
Orientado a la innovación	Desarrolla e introduce constantemente nuevos procesos y nuevas formas de trabajar. Además, alienta a los empleados a hacer lo mismo para lograr resultados innovadores.
Orientado a la meta	Da preferencia a los valores y refina los detalles de los procesos para lograr el resultado deseado.

Nota. Adaptado de (Stringer, 2002)

Instrumento para medir el Clima Organizacional.

La Escala del Clima Organizacional elaborada por Hart et al., (1996) mide la percepción de los empleados en siete aspectos diferentes del entorno de trabajo (evaluación y reconocimiento, congruencia de objetivos, claridad de roles, liderazgo de apoyo, toma de decisiones participativa, crecimiento profesional, interacción profesional).

Este cuestionario se ha utilizado para evaluar el clima organizacional en una variedad de organizaciones del sector público y privado y se ha demostrado que tiene una buena validez discriminante de otros constructos relacionados, como los factores de estrés organizacionales. Para elaborar este cuestionario, se pidió a los empleados que calificaran hasta qué punto cada elemento (por ejemplo: "Mis objetivos de trabajo son siempre bien definido", "Hay buena comunicación entre los grupos en este lugar de trabajo", y "Este lugar de trabajo tiene un conjunto de metas y objetivos claramente establecidos") describieron su lugar de trabajo en una escala de cinco puntos que va desde "totalmente en desacuerdo" a "totalmente de

acuerdo". Se realizó análisis factoriales confirmatorios y mostraron que las siete dimensiones separadas podrían agregarse en un nivel de segundo orden para proporcionar un índice general del clima organizacional general (Hart, Wearing, & Griffin, 1996).

Liderazgo y Estilos del Liderazgo.

El liderazgo se define como la capacidad de influenciar a otras personas con el fin de que puedan lograr metas que se han establecido (El Qadri, Suci, & Chandra, 2015). Así, Amirul & Daud (2012) establecen al estilo de liderazgo como la manera y el enfoque en la que los líderes motivan a las personas, proporcionando una dirección para alcanzar las metas deseadas. Por su parte, Northouse (2013) menciona que es la capacidad que tienen las personas para aumentar la eficiencia y eficacia de un grupo. Significa que, ante desafíos o conflictos, es el líder el que, ante un grupo de personas con metas específicas, utiliza distintos recursos para motivar a sus integrantes y alcanzar las metas deseadas. Finalmente, Maxwell (1998) menciona que el liderazgo es el proceso de dirigir a los miembros de una organización a lograr metas deseadas.

Belonio (2012) alega que un determinado estilo de liderazgo puede, ya sea, alentar o desalentar a los miembros de una organización y, a su vez, puede influir en el aumento o la disminución de los niveles de desempeño. De acuerdo con el mismo autor, los líderes efectivos generalmente adoptan estilos de liderazgo que ayuden a los miembros de la organización, brinden una visión clara, motiven e inspiren a pensar de forma innovadora. En la literatura existen varias clasificaciones de estilos de liderazgo.

Según Gumusluoglu & Ilsev (2009) el liderazgo transformacional es aquel en el que los líderes estimulan intelectualmente a sus seguidores, incentivan la innovación y proporcionan una visión estratégica de su empresa. En la teoría del

liderazgo transformacional, la influencia de este tipo de líderes se basa en el resultado de un grupo diverso de comportamientos y técnicas (Swanepoel, Erasmus, Van Wyk, & Schenk, 2003). Este tipo de líderes, por naturaleza, apela a los valores morales de sus seguidores y eleva su conciencia sobre cuestiones éticas. Así, el liderazgo transformacional se lo clasifica en cuatro categorías para administrar a sus miembros: carisma, inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individual (Avolio, Bass, & Jung, 1995).

Estudios sugieren que los líderes con carisma, generalmente, demuestran lealtad a valores y principios importantes y, también, prestan atención a las necesidades básicas de sus seguidores. De igual manera, los líderes con inspiración motivacional articulan la visión de la organización y la transmiten a sus seguidores para que los motive (Mokhber, Ismail, & Vakilbashi, 2015).

Por su parte, la estimulación intelectual implica dar a conocer nuevas ideas a sus seguidores y desafiarlos a pensar críticamente, sin juzgarlos cuando cometen errores, si no, alentándolos a usar su intuición y lógica al enfrentarse a los problemas (Bass & Avolio, 1990). Por último, con consideración individualizada, los líderes brindan atención personalizada a sus seguidores y se enfocan en sus necesidades. Esto último implica: entrenamiento, tutoría, provisión de oportunidades para el aprendizaje y la creación de un clima que apoye el crecimiento de sus seguidores (Oke, Munshi, & Walumbwa, 2009).

En contraste, el liderazgo transaccional es aquel en el que el líder se centra en el interés propio del individuo y los motiva a través de recompensas. Este último tiene un enfoque materialista, entre un jefe y un subordinado ya que, a cambio de lograr una meta, se recompensa al empleado (Golla & Johnson, 2013) En la teoría del liderazgo transaccional, la recompensa es el factor clave en la motivación de los miembros de la organización. Así, Avolio et al., (1995) dividió el liderazgo

transformacional en dos categorías: recompensa de contingencia y gestión por excepción.

En cuanto a la recompensa de contingencia, los empleados son recompensados por completar alguna tarea o alcanzar cierto nivel de desempeño. Mientras que, en la gestión por excepción, los empleados son disciplinados cuando no se desempeñan bien (Bass B. , 1999). Aunque muchos autores alientan a recompensar a sus empleados por un buen desempeño, Hickey (2011) advirtió a los líderes que cultivar poder a través del intercambio material no es aconsejable ya que puede perjudicar la organización.

Un líder puede monitorear el desempeño de sus seguidores continuamente y hacer cambios cuando existe desviación de las reglas y regularlas, también, puede tomar medidas correctivas cuando lo considere necesario. De igual forma, un líder puede esperar a que surja algún tipo de problema antes de abordarlo. A lo primero se le llama gestión activa y a lo segundo gestión pasiva (Odumeru & Ifeanyi, 2013).

Existe además un enfoque de liderazgo conocido como laissez-faire (pasivo-evasivo). Este tipo de personas evitan identificar y clarificar áreas potenciales de problemas y evitan involucrarse, establecer estándares y monitorear resultados. La mayoría de las veces tiene un efecto negativo en los resultados del liderazgo. Consta de dos dimensiones: a) gestión por excepción pasiva y b) laissez-faire. La primera indica que el líder gestiona para “apagar incendios” es decir, que se involucra en la resolución de algún problema únicamente cuando es urgente. La segunda señala una actitud del líder en la cual no evita involucrarse y tomar decisiones estratégicas (Bass & Avolio, 2000).

Instrumento para medir los Estilos de Liderazgo.

El Multifactor Leadership Questionnaire o Cuestionario de Liderazgo Multifactorial en español, es el instrumento estándar para evaluar el comportamiento

del líder transformacional y transaccional (Bass & Avolio, 2000). Este cuestionario ha sido traducido a muchos idiomas y utilizado con éxito tanto por investigadores como profesionales de todo el mundo.

Específicamente, el cuestionario incluye cuatro escalas transformacionales, dos transaccionales y una *laissez-faire*. La primera de las escalas transformacionales es motivación inspiradora, esta implica la articulación y representación de una visión por parte del líder. Por consiguiente, los seguidores se motivan al percibir que el líder ve el futuro con una actitud positiva.

El factor influencia idealizada se refiere a la atribución del carisma de un líder. Dado los atributos positivos de estos líderes, los seguidores construyen lazos emocionales muy estrechos con ellos. La estimulación intelectual incluye desafiar las suposiciones y creencias de los seguidores, analizar los problemas a los que se enfrentan y las soluciones que generan. También, la consideración individualizada se considera como las necesidades individuales de los seguidores para desarrollar también sus fortalezas individuales (Bass & Avolio, 2000).

Por otra parte, la primera escala del liderazgo transaccional es la recompensa contingente. Este factor es un comportamiento del cual el líder se enfoca en tareas claramente definidas y, al alcanzarlas, brinda a los seguidores recompensas materiales o psicológicas. En la segunda escala llamada gestión activa por excepción, el líder observa desviaciones de las normas para evitarlas y, de ser necesario, tomar acciones correctivas. Aquí, la intervención solo ocurre luego de que se han detectado errores o no se han cumplido los estándares (Bass & Avolio, 2000). Por último, el enfoque más pasivo es el *laissez-faire* el cual los autores lo definen como ausencia de liderazgo. Este enfoque se lo utiliza generalmente como un contraste de no liderazgo con las formas más activas de los enfoques de liderazgo transformacional y transaccional (Bass & Avolio, 2000).

La Relación entre los Estilos de Liderazgo y el Clima Organizacional.

Como se mencionó, la forma en que una organización toma decisiones y se relaciona con sus miembros se basa en la cultura organizacional. La manera como se entienden los valores organizacionales determina que sus miembros se comporten de cierta manera y expresen diferentes opiniones relacionadas con el clima existente. El estilo de liderazgo marca la diferencia entre el éxito o el fracaso de una organización. Así, la implementación del modelo de liderazgo más adecuado provocará una sinergia entre los valores de la organización con los personales del individuo. En consecuencia, un clima organizacional acorde a las actividades específicas de la organización está directamente relacionado con el estilo de liderazgo que se aplique (Novac & Bratanov, 2014).

Al realizar un análisis más profundo de la relación entre el liderazgo y el clima organizacional, (Novac & Bratanov, 2014) mencionan que el estilo de liderazgo puede verse tanto como la causa y el efecto del clima. Como causa, por ejemplo, un estilo bien definido y aplicado crea un clima propicio para la organización. Con respecto a su afectación como consecuencia, el líder debe ser capaz de adaptar su estilo al clima ya existente y, por su puesto, a los intereses de la organización y a los de sus empleados. En consecuencia, el liderazgo y el clima organizacional se encuentran en una relación de interdependencia (Bass & Riggio, 2006).

Existen trabajos de diferentes autores donde estudian la relación de estas junto con variables. Sethibe y Steyn (2018) estudiaron el efecto mediador del clima organizacional en la relación entre los estilos de liderazgo y los componentes del comportamiento innovador en una muestra de 3180 encuestados de 52 empresas sudafricanas. Calcularon una regresión múltiple para comprobar 4 hipótesis diferentes. Concluyeron que, existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el comportamiento innovador. También, demostraron que los componentes del liderazgo transformacional (motivación inspiradora y estimulación

intelectual) influyen positivamente en el comportamiento innovador. Mientras que, el liderazgo transaccional no tiene ninguna influencia en la mejora del comportamiento innovador en un entorno propicio para la innovación.

Por otro lado, el trabajo de (Novac & Bratanov, 2014) estudia la percepción de los miembros de organizaciones públicas y la relación del clima organizacional con el tipo de liderazgo. De acuerdo a los autores, la manera en la que un líder actúa depende de algunos factores como el nivel de profesionalización, la cultura de la organización, entre otros. Los autores llevaron a cabo una encuesta dentro de una entidad pública para identificar el clima organizacional. Identificar que los empleados están satisfechos con el apoyo de sus compañeros y con las relaciones. Sin embargo, no están satisfechos con las recompensas monetarias. Aunque el clima es dinámico, los empleados son reticentes a los cambios. Demasiados cambios implementados sin una preparación previa del clima y los empleados influyen en la visión de los empleados con respecto al lugar de trabajo.

Marco Conceptual

Clima Organizacional

“El clima organizacional se refiere a la percepción duradera de un empleado sobre el ambiente de trabajo y la cultura de la empresa para la que trabaja. Se puede pensar en el clima como algo similar a la personalidad: cada persona tiene una personalidad única y cada organización tiene un clima único. Esto se refleja como un conjunto de características y rasgos percibidos por los empleados. Estos influyen en el comportamiento de los empleados en el trabajo en varias dimensiones como: las relaciones, la autonomía y la estructura organizativa.” (Academy to Innovate Human Resources, 2021)

Liderazgo

“Es la capacidad de un individuo o un grupo de individuos para influir y guiar a los seguidores u otros miembros de una organización.” (Northouse, 2013)

Satisfacción laboral

“Se define como el nivel de satisfacción que sienten los miembros de una organización con su trabajo. Esto va más allá de sus deberes diarios e incluye la satisfacción con miembros de equipo/gerentes, con las políticas de la organización y el impacto del trabajo en la vida personal de los empleados.” (El Qadri, Suci, & Chandra, 2015)

Marco legal

El marco legal por el cual esta baso el proyecto de investigación es el siguiente:

Constitución de la República del Ecuador

Art. 96.- Se reconocen todas las formas de organización de la sociedad, como expresión de la soberanía popular para desarrollar procesos de autodeterminación e incidir en las decisiones y políticas públicas y en el control social de todos los niveles de gobierno, así como de las entidades públicas y de las privadas que presten servicios públicos. Las organizaciones podrán articularse en diferentes niveles para fortalecer el poder ciudadano y sus formas de expresión; deberán garantizar la democracia interna, la alternabilidad de sus dirigentes y la rendición de cuentas.

Art. 154.- A las ministras y ministros de Estado, además de las atribuciones establecidas en la ley, les corresponde:

1. Ejercer la rectoría de las políticas públicas del área a su cargo y expedir los acuerdos y resoluciones administrativas que requiera su gestión... (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Ley Orgánica de la Defensa Naval

Art. 56.- Las Fuerzas Armadas permanentes están constituidas por militares en servicio activo y están conformadas por:

- a) Oficiales;
- b) Aspirantes a oficiales;
- c) Tropa: voluntarios, tripulantes y aerotécnicos;
- d) Aspirantes a tropa; y,
- e) Conscriptos. (Ley Orgánica de la Defensa Naval, 2009)

Ley de Personal de las Fuerzas Armadas

Art. 8.- El personal militar en servicio activo es aquel que consta en los escalafones de las Fuerzas Armadas y se clasifica en: b) Aspirantes a Oficiales; y d) Aspirantes a Tropa.

Reglamento Disciplinario y de Formación Integral de las Fuerzas**Armadas**

Art. 7.- Deberes. - Son deberes de los aspirantes a oficial o tropa los siguientes:

1. Cumplir la Constitución y acatar las leyes, reglamentos y normas vigentes;
2. Mantener un comportamiento acorde con los principios de Derechos Humanos y los valores militares que rigen a las Fuerzas Armadas;
3. Representar adecuadamente al Estado y a la institución Militar frente a la sociedad;
4. Responder responsablemente con los parámetros de formación militar;
5. Obrar siempre con lealtad y franqueza, evitando la malicia o mala fe;
6. Observar obediencia a la jerarquía militar y respeto en las relaciones con los superiores, compañeros y subordinados;
7. Presentar por escrito las solicitudes de órgano regular, salvo que por emergencia sea permitido hacerlo en forma directa;

8. Mantener la aptitud psicofísica para el proceso de formación;
9. Cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad emitidas para las actividades del proceso de formación;
10. Presentarse a la escuela o unidad militar más próxima en caso de grave conmoción interna, estado de excepción o desastre natural;
11. Mantener una conducta acorde a los principios y valores recibidos en el proceso de formación, a fin de precautelar el prestigio y la imagen institucional;
12. Dar seguimiento permanente a la información referente a su proceso de formación militar;
13. Mantener el respeto del espacio corporal de los aspirantes y demás personas involucradas en su formación; y,
14. Informar a su inmediato superior cuando se encuentre bajo prescripción médica, emitida por una unidad de salud externa.

Capítulo II

Fundamentación metodológica

Enfoque de la investigación

Esta investigación utiliza un enfoque mixto ya que se orienta tanto cuantitativa como cualitativamente. Es cuantitativa porque usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. El estudio pretende analizar los tipos de liderazgo presentes en la brigada de guardiamarinas y si existe influencia en el clima organizacional de la escuela.

Por su parte, es cualitativo debido a que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación. Con la recolección de datos de este estudio, se formulará una propuesta que contenga estrategias para aumentar el desempeño integral de los guardiamarinas, disminuir el estrés estudiantil y aumentar su compromiso institucional.

Además, la investigación tiene un enfoque aplicado dado que plantea la resolución de un problema en un contexto determinado y utiliza conocimientos en áreas especializadas. Este estudio indaga conocimientos en el campo del comportamiento organizacional, específicamente en liderazgo y clima organizacional.

Alcance o Niveles de la Investigación

El presente estudio es correlacional ya que pretende terminar la relación entre 2 variables: el clima organizacional y el estilo de liderazgo de los guardiamarinas. Según Hernández et al. (2010), “este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.” (p. 81).

El alcance correlacional trasciende del descriptivo, profundizando en el análisis de relación entre variables. Se requiere contar con una base de información

previamente abordada, que permita obtener la información y mediciones sobre las variables que se analizará.

Se han identificado tres tipos de investigación correlacional:

Correlación positiva: Se refiere cuando son directamente proporcionales, es decir, el aumento en una variable conduce a un aumento en la otra, así mismo, una disminución de una variable producirá la disminución de la otra.

Correlación negativa: esta correlación existe cuando las variables son inversamente proporcionales, esto significa que, si existe el aumento de una variable, se mostrará una disminución en la otra y viceversa.

Sin correlación: otro resultado que puede arrojar la investigación es que las variables no estén correlacionadas, lo que implica que el cambio en una de las variables no influye en la otra.

También, puede darse el caso que resulte ser una correlación espuria, donde aparentemente las variables están relacionadas, pero no guardan ningún vínculo. Los resultados serían erróneos y se requeriría de una investigación explicativa para determinar cómo y por qué las variables están supuestamente relacionadas.

En la recopilación de datos en este tipo de investigación se distingue de las demás debido a que las variables involucradas no son manipuladas. Así mismo, no tiene importancia donde son medidos las variables, ni el entorno donde los participantes son observados por los investigadores.

Existen tres métodos comúnmente utilizados para recolectar datos en una investigación correlacional.

Observación natural: Se observan a los participantes en su entorno natural, los investigadores realizan su recopilación de datos de la manera más discreta posible discreta, de manera que las personas estudiadas no sean conscientes de que están siendo observados. El método es aceptado mientras se mantenga la

identidad de los participantes como anónima, y si el estudio es elaborado en un entorno abierto, donde no existe un ambiente de privacidad total.

Encuestas: Así como los cuestionarios, son usualmente los métodos más utilizados. Este se realiza con una muestra aleatoria de participantes que responden a una serie de preguntas, las cuales relacionan las variables de interés. Es importante que el muestreo sea completamente aleatorio para poder generalizar los resultados obtenidos.

Archivo de datos: Este método se basa en utilizar información recopilada anteriormente de investigaciones similares. No es utilizado con frecuencia debido a que los datos archivados resultan ser bastantes simples, dificultando la profundización de la investigación.

Para esta investigación se utilizaron cuestionarios para recolectar los datos del estilo de liderazgo de los guardiamarinas y del clima organizacional de la Escuela Superior Naval. En la sección Variables de estudio se explica con mayor profundidad los cuestionarios escogidos para esta investigación y su método de recolección.

Diseño de la Investigación

El diseño de investigación se refiere al marco de métodos y técnicas de investigación de mercado que elige un investigador. El diseño elegido permite utilizar los métodos que son adecuados para el estudio y también establecer sus estudios con éxito (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). Existen varios tipos de diseño de investigación, entre los que tenemos el diseño experimental y no experimental. La investigación no experimental es aquella en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural.

A su vez, los diseños no experimentales se pueden calificar en transaccionales o transversales y longitudinales. El primero, estudia el suceso comparando grupos ya existentes. Esta comparación se hace al mismo tiempo. Al ser un diseño no experimental, no involucra la manipulación de variables independientes y no asigna participantes aleatoriamente. Mientras que el segundo son estudios que investigan a grupos de personas o individuos que se sigue a lo largo del tiempo.

El diseño de esta investigación es de tipo transversal ya que se recopila datos de los guardiamarinas de todos los años de formación en un “solo momento” es decir, al momento de la recolección de datos.

Población y muestra

La población es el conjunto de individuos, lugares o cosas reales asociadas, debido a que comparten alguna característica común, de lo que se extrae información importante para estudiar y analizar determinados fenómenos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Existen cuatro tipos de población:

- Población finita: aquella contable y con facilidad de estudio de sus integrantes.
- Población infinita: son gigantescas, dificultándola contabilización de sus integrantes, por lo que generalmente se termina, seleccionando así una muestra.
- Población real: Es aquella población que puede ser identificada en números exactos y reales a partir de diferentes instrumentos de indagación. Es comprobable.
- Población hipotética: son poblaciones posibles que pueden ser estudiadas ante una eventualidad. Por definición, no son comprobables sino estimativas.

Casey (2005) afirma que el estudio de una organización o institución se entiende como el proceso de adquirir, interpretar y distribuir información que forman la memoria de una organización. Mientras que Senge (2008) asegura que las organizaciones mejoran continuamente para convertirse en organizaciones de aprendizaje continuo. La Escuela Superior Naval, como organización pública, opera sobre una estructura piramidal, partiendo de una oficina central, cuyo líder es el ministro, en este caso el Ministerio de Defensa, continuando con estructuras subordinadas y finalizando con organismos, autoridades y entidades pertenecientes a esta oficina central.

Como se mencionó anteriormente, este estudio se realizó en la Escuela Superior Naval. Su función es la de “formar oficiales de la marina de guerra con preparación moral, militar, intelectual, física y técnico profesional que les permita un desempeño eficiente en la profesión naval y en el ejercicio del arte del mando naval.” (ESSUNA, 2022). Al 2022, la escuela cuenta con un total de 198 guardiamarinas de primer a cuarto año formándose como oficial de la Armada. El primer año de formación tiene 58 guardiamarinas, el segundo año 44, el tercero 46, el cuarto año 39 y, por último 11 guardiamarinas conforman la división de especialistas.

La escuela brinda a sus estudiantes una formación integral basada en los valores de honor, lealtad y disciplina que permite al futuro oficial de marina desarrollar sus capacidades en el campo militar, académico, deportivo y cultural (ESSUNA, 2022).

La población de este estudio está conformada por todos los guardiamarinas de primero, segundo, tercer y cuarto año de la carrera de oficial de marina que conforman la Escuela Superior Naval con el fin de obtener resultados más amplios acerca del punto de vista de las promociones y del liderazgo que ejercen los guardiamarinas de mayor jerarquía sobre los subalternos.

La muestra se calculó de la siguiente manera:

- N: Tamaño del universo = 198
- e: Error máximo aceptable = 5%
- p: Probabilidad = 0.5
- q: Probabilidad que no se cumpla (1-P) = 1-0.5 = 0.5
- Z: Nivel de confianza deseado = 95%
- n: Muestra

$$Z = \frac{95\%}{2} = 47.5\%$$

$$n = \frac{N \times p \times q \times Z^2}{(N - 1)e^2 + p \times q \times Z^2}$$

$$n = \frac{198 \times 0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2}{(197)(0.05)^2 + 0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2}$$

$$n = \frac{189.1988}{0.49 + 0.9604}$$

$$n = \frac{189.1988}{1.4504}$$

$$n = 130.44$$

$$n = 131$$

Al ser una cantidad de guardiamarinas relativamente pequeña, la muestra se la comprobó en la calculadora estadística (NetQuest, 2022) dando como resultado una muestra de 131 guardiamarinas. Debido a que la cantidad de individuos que conforman la población es contable y existen, podemos decir que esta población es finita y real.

Se realizó una muestra aleatoria simple de la totalidad de los 198 guardiamarinas. Ya que la muestra fue aleatoria, cada guardiamarina tiene la misma probabilidad de ser elegido. Una muestra elegida al azar pretende ser una representación imparcial de la población total. Es por esto que, en este estudio los 131 guardiamarinas de la muestra representan a la población.

Para la recolección de datos no se utilizó un muestreo estratificado ya que la población total de guardiamarinas es muy baja y, ya que este método implicaría la división de una población en subgrupos más pequeños (estratos), no se lo consideró necesario.

De los 131 guardiamarinas que contestaron la encuesta, se presentaron 4 (3,05%) respuestas que no pudieron ser validadas debido a que el código utilizado para registrarse no coincidía con el otro cuestionario, dando en total 127 datos legítimos.

Técnicas de Recolección de Datos

Existen diversas técnicas de recolección de datos, entre que las que se destacan: encuestas, entrevistas, análisis documental, observación no experimental y observación de experimental (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). Esta investigación utilizará la técnica de encuestas. Las encuestas se las pueden realizar por varios métodos entre ellas: mediante correo electrónico, teléfono, online o personalmente.

Para llevar a cabo esta investigación y, dado el régimen de los guardiamarinas de la Escuela Superior Naval, se decidió que la mejor forma de llevar a cabo las encuestas era de forma online.

Los cuestionarios, en su versión en español, fueron enviados mediante links a través de correo electrónico a todos los guardiamarinas de primero a cuarto año. Los mismos fueron elaborados en Google Forms.

Instrumentos de recolección de datos

Este estudio recolectó datos a través de cuestionarios. “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). Específicamente, para la recolección de datos de esta investigación se utilizaron 2 cuestionarios: 1) Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (Avolio & Bass, 2004) y 2) Cuestionario de

Clima Organizacional (Furnham & Goodstein, 1997). Ambos instrumentos cuentan con preguntas cerradas, específicamente, utilizan escalas de Likert.

El primer cuestionario fue desarrollado por Avolio y Bass (2004) y se agrupa en seis factores, cuatro representando el liderazgo transformacional (influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individual) y dos son constructos para el liderazgo transaccional (recompensa contingente y gestión por excepción). Este cuestionario se utilizó para medir los estilos de liderazgo de los guardiamarinas de primer a cuarto año. Las escalas del MLQ se califican utilizando una escala Likert de 4 puntos de la siguiente manera: 1) Nunca; 2) De vez en cuando; 3) Algunas veces; 4) Con bastante frecuencia.

El segundo cuestionario fue desarrollado por (Furnham & Goodstein, 1997) y utiliza una escala de Likert de siete puntos: 1) Totalmente de acuerdo, 2) De acuerdo, 3) Un poco de acuerdo, 4) Ni en acuerdo ni en desacuerdo, 5) Un poco en desacuerdo, 6) En desacuerdo, 7) Totalmente en desacuerdo. El objetivo de este cuestionario es medir el clima organizacional de la Escuela Superior Naval. Otro objetivo del diseño de la investigación es estructurar la investigación de tal manera que aumente la validez interna y la validez externa de los hallazgos de la investigación (Mouton & Marais, 1992). Por último, el cuestionario se divide en distintas dimensiones que, según los autores, componen el clima de una organización: Claridad de funciones, respeto, comunicación, sistema de recompensa, desarrollo profesional, planificación y toma de decisiones, innovación, relaciones, trabajo en equipo y apoyo, calidad de servicio, manejo de conflictos, compromiso y moral, entrenamiento y aprendizaje y dirección.

Procesamiento y Análisis de Datos

Se pidió a los sujetos de estudio que se refieran a su rol como guardiamarinas de la Escuela Superior Naval para completarlos. Específicamente para el cuestionario de tipos de liderazgo se les pidió que indicaran en una escala de

4 puntos hasta qué punto estaban de acuerdo o en desacuerdo con las 21 afirmaciones del cuestionario. Por otra parte, para el cuestionario del clima organizacional se les pidió que indicaran en una escala de 7 puntos hasta qué punto estaban de acuerdo o en desacuerdo con las 104 afirmaciones.

La presentación de los datos y los procedimientos estadísticos se consideraron en dos secciones. La primera sección contiene un resumen descriptivo de la muestra analizada por las partes del cuestionario y fichas de datos demográficos, datos biográficos, clima institucional y posicional, y evaluación de los estilos de liderazgo.

La segunda sección incluye las comparaciones de las respuestas de la muestra analizada por variables independientes y dependientes. Se realizaron comparaciones estadísticas incluyendo promedios de cada variable para determinar la interrelación entre las variables. Para la codificación y análisis de los datos recogidos a través de los cuestionarios se lo realiza a través del software estadístico IBM SPSS 22.0. De allí, se analizan estadísticas descriptivas y correlaciones.

Codificación de las variables

La codificación de los datos significa darles un valor numérico que los represente. Es decir, las opciones de respuesta de cada pregunta se le asignan números que tienen un significado. Para el caso de los 2 cuestionarios, se codificaron conforme a las tablas 2 y 3 que se presentan a continuación:

Tabla 2

Codificación de las variables de los cuestionarios de tipo de liderazgo y clima organizacional

Variable	Categoría	Codificación
<i>Género</i>	Masculino	0
	Femenino	1
<i>Año que cursa</i>	Especialista	0
	Primero	1
	Segundo	2
	Tercero	3
	Cuarto	4
<i>Edad</i>	18-20	0
	21-23	1
	24-26	2
	Más de 26	3
<i>Escala del cuestionario de tipos de liderazgo (Avolio & Bass, 2004)</i>	Nunca	0
	De vez en cuando	1
	A veces	2
	Con bastante frecuencia	3
<i>Escala del cuestionario de clima organizacional (Furnham & Goodstein, 1997)</i>	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	1
	Un poco en desacuerdo	2
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	3
	Un poco de acuerdo	4
	De acuerdo	5
	Totalmente de acuerdo	6

Análisis Descriptivo

Con respecto a ambos cuestionarios, dado que son los mismos guardiamarinas respondientes se realiza una única tabla con las características demográficas. Tal como se observa en la tabla 3, 127 guardiamarinas en total contestaron los cuestionarios. De estos, el 80,3% son hombres y el 19,7% son mujeres. Mientras que el 15,7% de los encuestados son de primer año, el 33,1% de segundo, el 29,1% de tercero y el 22,1% son de cuarto año. Finalmente, con respecto al rango de edad 63,8% tienen entre 18 y 20 años, 35,4% tienen entre 21 y 23 años y, por último, únicamente el 0,8% tienen entre 24 y 26 años.

Tabla 3

Características demográficas de los encuestados

Variable	Frecuencia	Porcentaje %
<i>Género</i>		
Masculino	102	80,3%
Femenino	25	19,7%
<i>Año que cursa</i>		
Primer año	20	15,7%
Segundo año	42	33,1%
Tercer año	37	29,1%
Cuarto año	28	22,1%
<i>Rango de edad</i>		
18-20	81	63,8%
21-23	45	35,4%
24-26	1	0,8%
Más de 26	0	0%

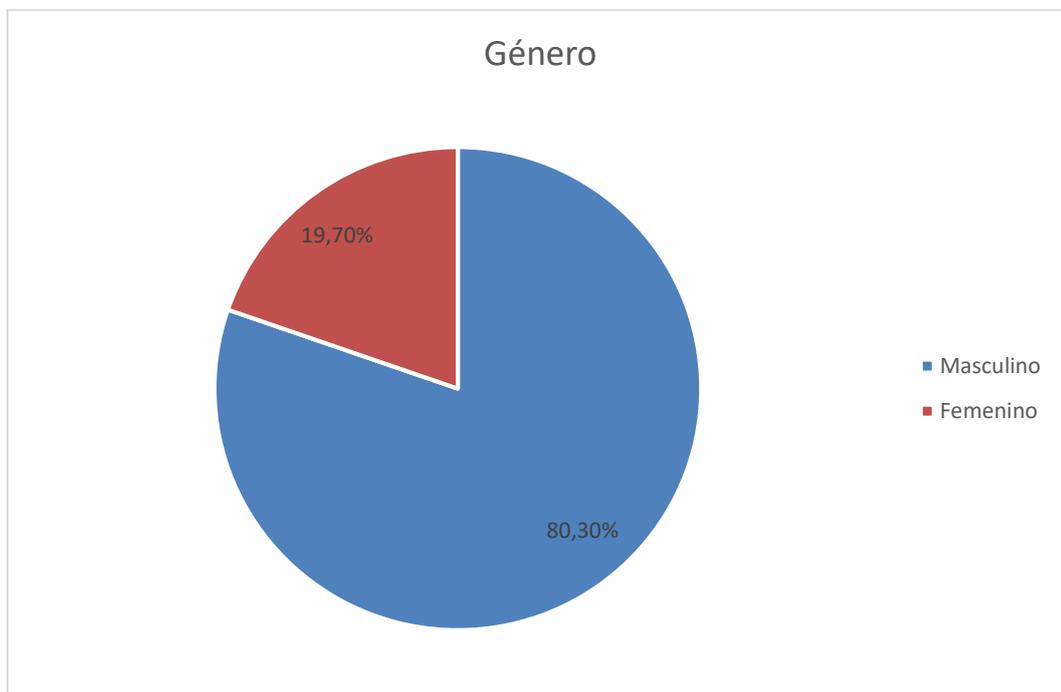
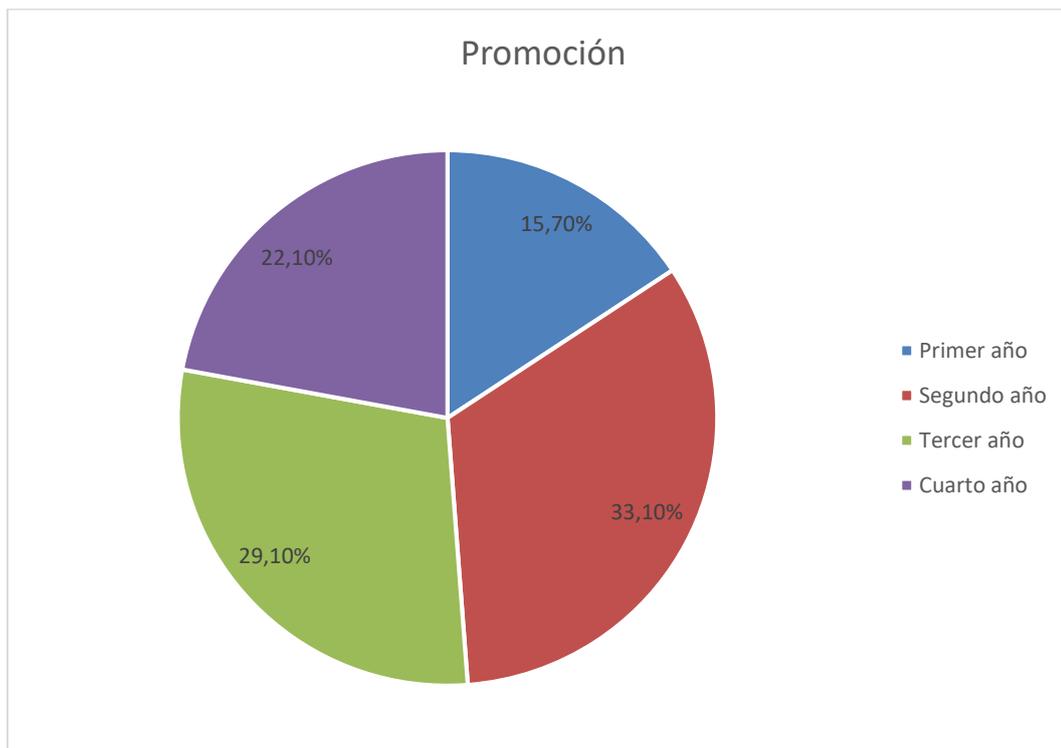
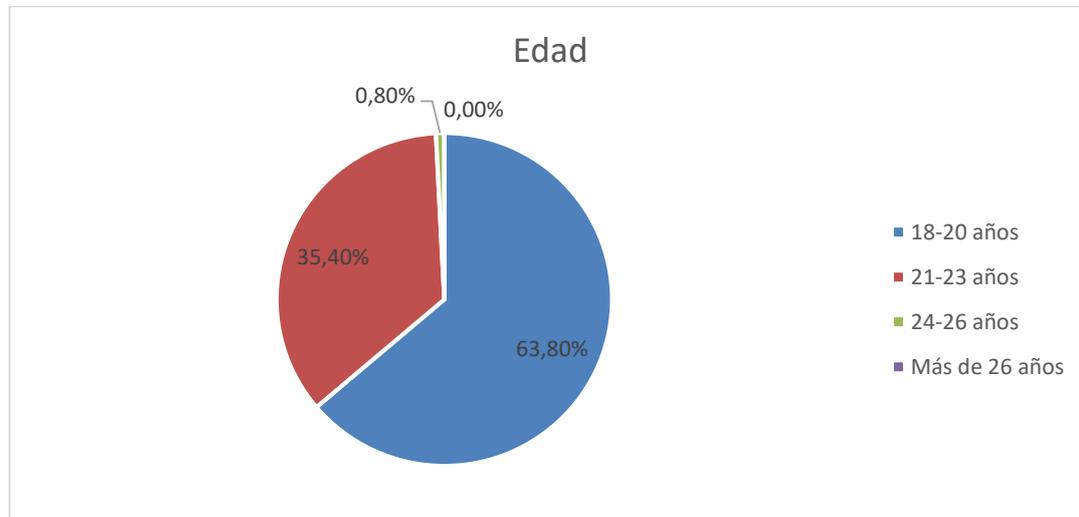
Figura 1*Género de los guardiamarinas***Figura 2***Año que cursan los guardiamarinas*

Figura 3*Edad de los guardiamarinas*

Luego de hacer la codificación de ambas encuestas y, con el fin de interpretar sus resultados, se realizó el cálculo de los siete factores que componen los estilos de liderazgo de acuerdo a sus autores:

Factor 1 - Influencia idealizada: indica si se tiene la confianza de sus subordinados, mantiene su fe y respeto, muestra dedicación a ellos, apela a sus esperanzas y actúa como su modelo a seguir.

Factor 2 - Motivación inspiradora: mide el grado en que el que proporciona una visión, usa símbolos e imágenes apropiados para ayudar a otros a enfocarse en su trabajo y trata de hacer que otros sientan que su trabajo es significativo.

Factor 3 – Estimulación intelectual: muestra el grado en el que anima a los demás a ser creativo, al mirar viejos problemas de nuevas maneras, crear un ambiente que sea tolerante con las posiciones aparentemente extremas, y educar a las personas para que cuestionen sus propios valores y creencias de los de la organización.

Factor 4 – Consideración individualizada: indica el grado en el que demuestra interés en el bienestar de los demás, asigna proyectos individualmente y presta atención a aquellos que parecen menos involucrados en el grupo.

Factor 5 - Recompensa contingente: muestra el grado en que le dice a los demás qué hacer para ser recompensado, enfatiza lo que espera de ellos y reconoce sus logros

Factor 6 - Administración por excepción: evalúa si dice a otros los requisitos del trabajo, está satisfechos con el rendimiento estándar y creen en "si no es se rompió, no lo arregles".

Factor 7 - Laissez-Faire (Dejen hacer, dejen pasar): se contenta con dejar las cosas como están y deja que otros hagan lo suyo.

La tabla 4 resume qué preguntas forman parte de cada factor y cómo los estilos de liderazgo han sido codificados de acuerdo con la agrupación de sus factores.

Tabla 4

Descripción de las preguntas que componen cada factor de los estilos de liderazgo.

<i>Estilo de liderazgo</i>	<i>Factores del liderazgo de acuerdo al estilo</i>	<i>Número de preguntas que componen cada factor</i>	<i>Codificación del estilo de liderazgo</i>
	<i>Factor 1: Influencia idealizada</i>	1 - 8 - 15	
<i>Liderazgo Transformacional</i>	<i>Factor 2: Motivación inspiradora</i>	2 - 9 - 16	2
	<i>Factor 3: Estimulación intelectual</i>	3 - 10 - 17	
	<i>Factor 4: Consideración individualizada</i>	4 - 11 - 18	
<i>Liderazgo Transaccional</i>	<i>Factor 5: Recompensa contingente</i>	5 - 12 - 19	1
	<i>Factor 6: Administración por excepción</i>	6 - 13 - 20	
<i>Laissez-Faire</i>	<i>Factor 7: Laissez-Faire</i>	7 - 14 - 21	0

Por último, los autores establecen que el tipo de liderazgo que predomina en el individuo es el que, en promedio, uniendo los factores que la componen, tiene el puntaje más alto (Avolio & Bass, 2004).

La tabla 5 contiene los resultados de los siete factores de los 127 guardiamarinas que contestaron la encuesta. Como se observa, en promedio la mayoría de guardiamarinas (48.8%) cuentan con un estilo de liderazgo transaccional, seguido por el 30.7% de guardiamarinas que cuentan con un estilo de liderazgo transformacional. Finalmente, las características del estilo laissez-faire, en promedio lo tienen el 20.5% de los individuos encuestados.

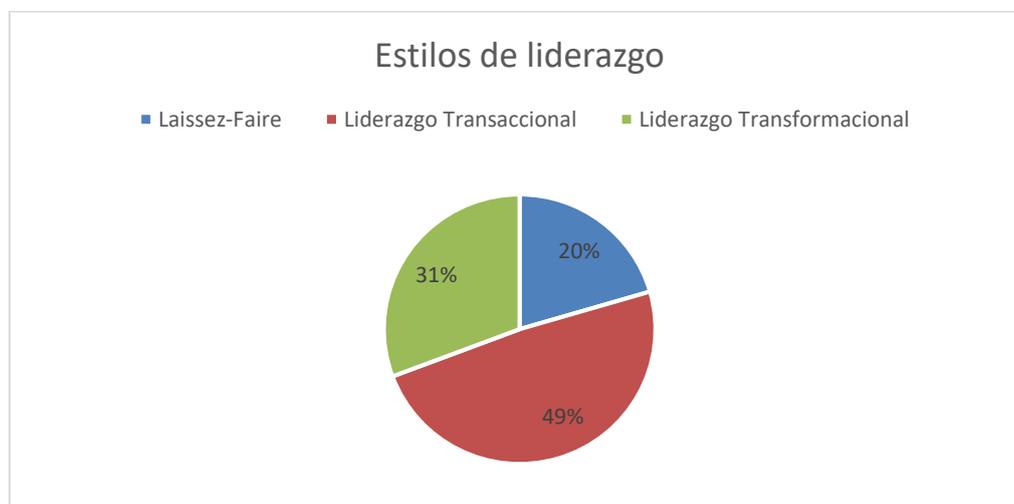
Tabla 5

Análisis descriptivo de los estilos de liderazgo de los guardiamarinas.

Estilo de liderazgo	Frecuencia	Porcentaje%
Laissez-Faire	26	20,5%
Liderazgo Transaccional	62	48,8%
Liderazgo Transformacional	39	30,7%
Total	127	100,0%

Figura 4

Estilo de liderazgo de los guardiamarinas



Por su parte, en la tabla 6 hacemos una comparación de los estilos de liderazgo por variable demográfica (sexo, edad, año que cursa). Esta tabla nos indica que, tanto los hombres (39.4%) como las mujeres (9.4%) encuestados, en su mayoría, tienen un estilo de liderazgo transaccional (figura 5). Así mismo los guardiamarinas de primero año (16,1%), segundo año (38,7%) y cuarto año (22,6%) tienden a presentar características mayoritariamente de liderazgo transaccional, los guardiamarinas de tercer año poseen una pequeña diferencia, resaltando el liderazgo transformacional (41,0%) como se muestra en la figura 6.

Por su parte, la figura 7 detalla como en los guardiamarinas de 18 a 20 años prevalece el estilo transaccional (34,65%); mientras que en los de 21 a 23 años prevalece el estilo de liderazgo transformacional (15,75%).

Tabla 6

Estilo de liderazgo por variable demográfica

Estilo de liderazgo	Sexo (%)		Año que cursa (%)				Rango de edad (%)		
	Masculino	Femenino	1er año	2do año	3er año	4to año	18 - 20	21 - 23	24 - 26
Laissez-Faire	23 (18,1%)	3 (2,4%)	6 (23,1%)	8 (30,8%)	7 (26,9%)	5 (19,2%)	18 (14,2%)	8 (6,3%)	0 (0,0%)
Liderazgo Transaccional	50 (39,4%)	12 (9,4%)	10 (16,1%)	24 (38,7%)	14 (22,6%)	14 (22,6%)	44 (34,6%)	17 (13,4%)	1 (0,8%)
Liderazgo Transformacional	29 (22,8%)	10 (7,9%)	4 (10,3%)	10 (25,6%)	16 (41,0%)	9 (23,1%)	19 (15,0%)	20 (15,7%)	0 (0,0%)
<i>Total</i>	102 (80,3%)	25 (19,7%)	20 (15,7%)	42 (33,1%)	37 (29,1%)	28 (22,0%)	81 (63,8%)	45 (35,4%)	1 (0,8%)

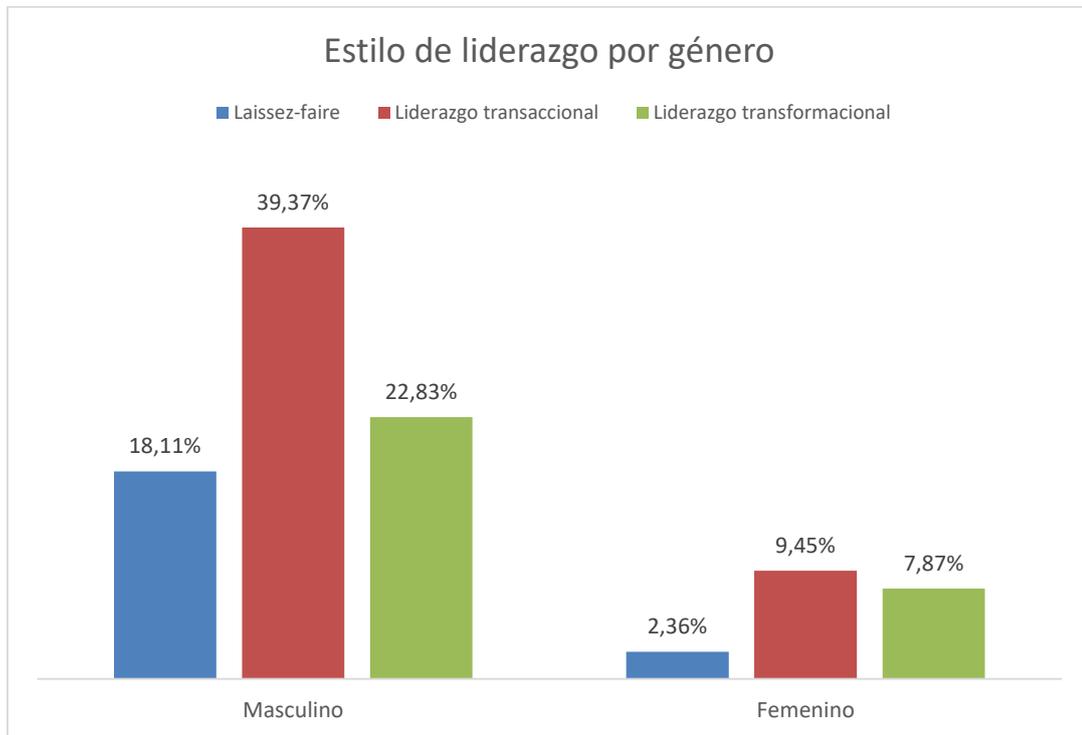
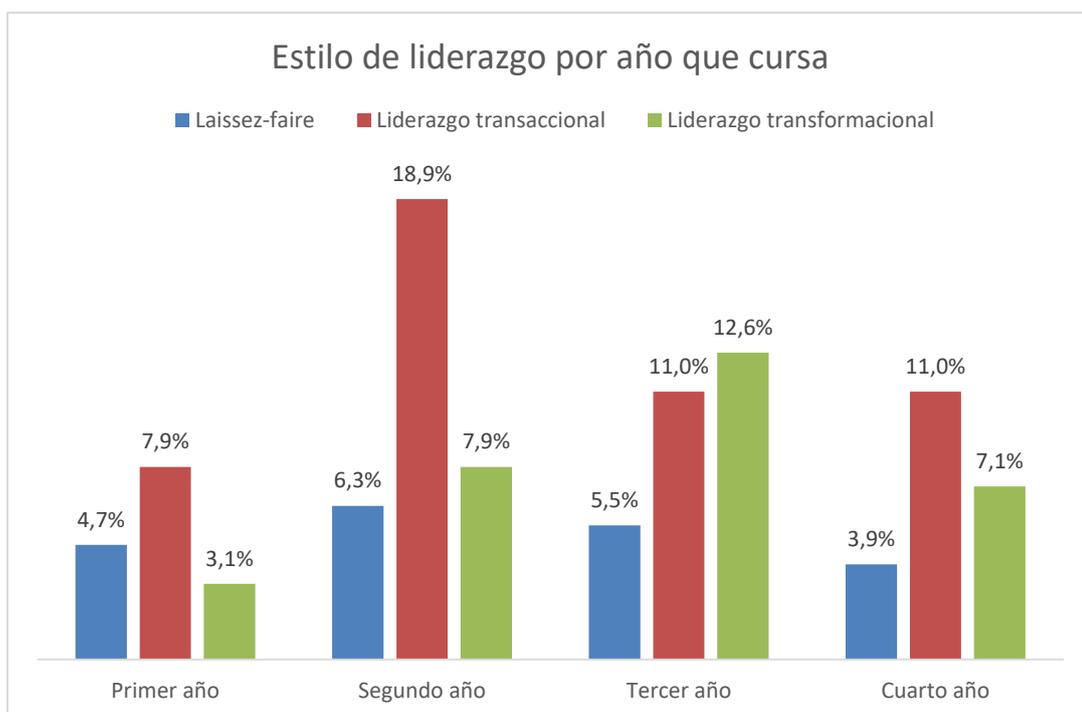
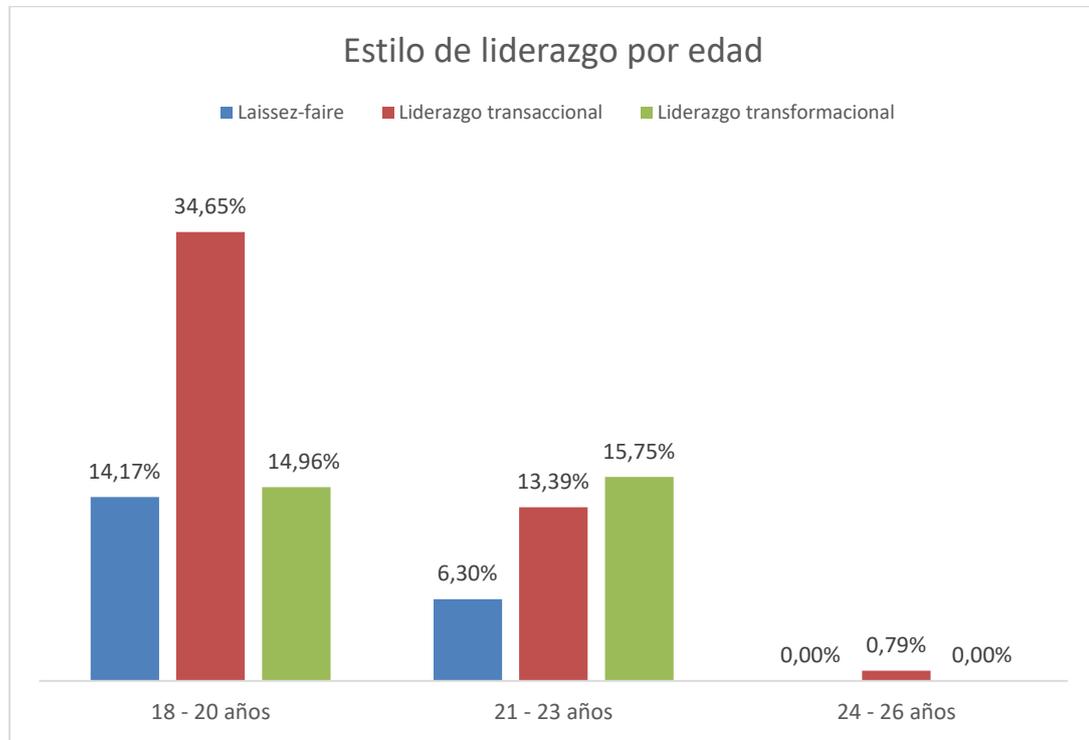
Figura 5*Estilo de liderazgo de los guardiamarinas por género***Figura 6***Estilo de liderazgo de los guardiamarinas por año que cursa*

Figura 7

Estilo de liderazgo de los guardiamarinas por rango de edad



Por otro lado, se realiza lo mismo con el cuestionario compuesto por 14 factores de clima organizacional. De acuerdo a Furnham y Goodstein (1997) la definición de los factores se las describe a continuación: El primer factor Claridad de rol está relacionada con el trabajo, la descripción y responsabilidades del puesto de los individuos. El segundo factor Respeto se basa en el respeto entre colegas dentro de un departamento y entre departamentos. El tercero es Comunicación y está relacionada con el nivel de comunicación entre departamentos y la capacidad de expresar los pensamientos y opiniones.

El Sistema de recompensas está relacionado con los reconocimientos e incentivos. El quinto factor es Desarrollo de carrera profesional, y se basa en la capacidad de progresar dentro de una institución. El siguiente es Planificación y toma de decisiones y se basa en la coordinación, la planificación y la autonomía de

la organización. El séptimo factor es Innovación y se basa en seguir tendencias en tecnología y encontrar nuevas formas de hacer las cosas. Continúa con Relaciones la cual está relacionada con la flexibilidad de la gestión para satisfacer las necesidades de sus empleados.

El noveno factor es Trabajo en equipo y apoyo y está relacionada con la carga de trabajo y la calidad del trabajo en equipo. El décimo habla de la Calidad del Servicio y se trata de cuan orgullos se sienten los individuos sobre el servicio que ofrecen tanto al cliente interno como externo. El siguiente, Gestión de Conflictos se basa en la resolución de problemas y la prevención de conflictos. El Compromiso y Moral se basa en la atmósfera o la moral en el lugar de trabajo. El décimo tercer factor es Formación y aprendizaje y está relacionada con la cantidad y calidad de la formación que la organización ofrece a su personal. Finalmente, la Dirección está relacionada con los planes de la institución para el futuro y su camino. La tabla 7 resume qué preguntas forman parte de cada factor y cómo los estilos de liderazgo han sido codificados de acuerdo con la agrupación de sus factores.

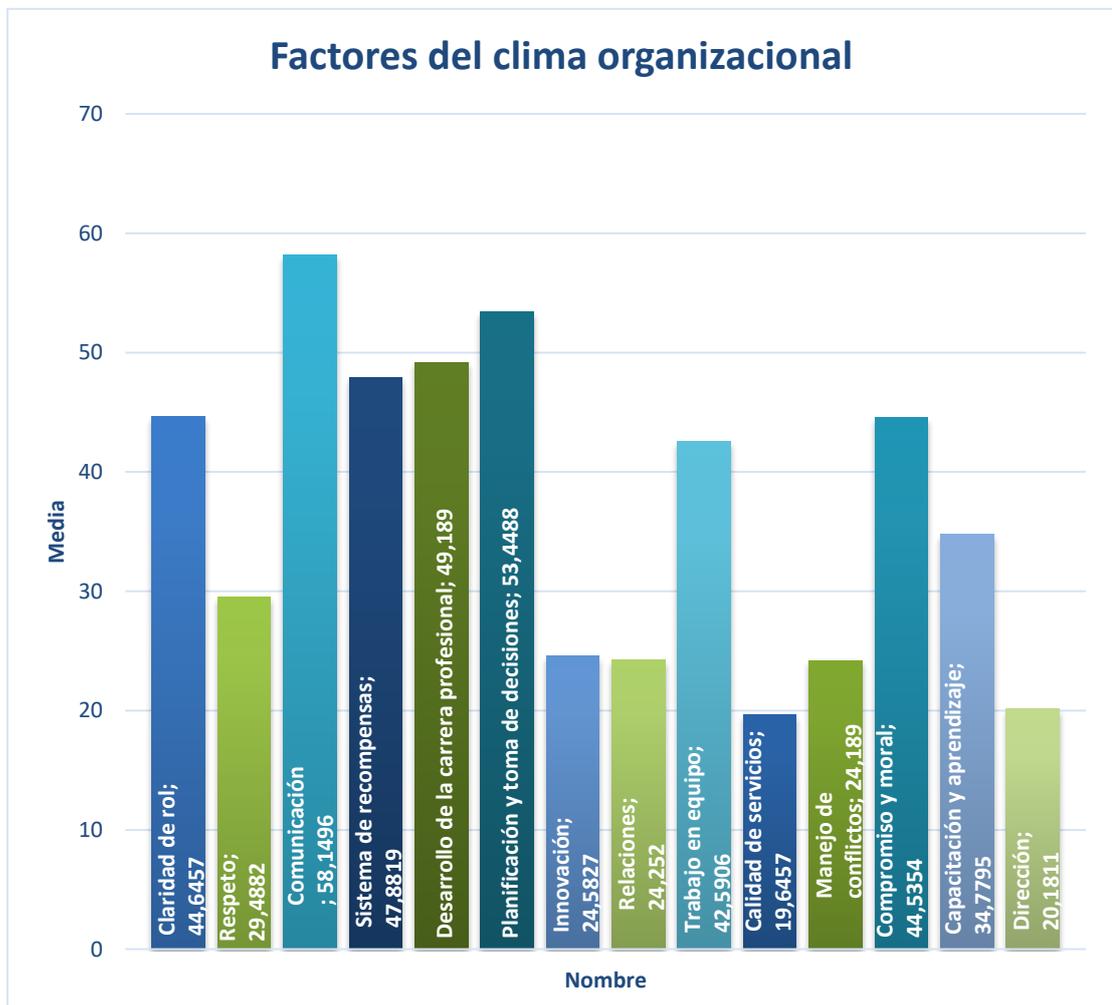
Tabla 7

Análisis descriptivo de los factores que componen el clima organizacional

Factores	Media	Número de preguntas que definen cada factor
1. Claridad de rol	44,6457	De la 1 a la 9
2. Respeto	29,4882	De la 10 a la 15
3. Comunicación	58,1496	De la 16 a la 27
4. Sistema de recompensas	47,8819	De la 28 a la 37
5. Desarrollo de la carrera profesional	49,1890	De la 38 a la 47
6. Planificación y toma de decisiones	53,4488	De la 48 a la 58
7. Innovación	24,5827	De la 59 a la 63
8. Relaciones	24,2520	De la 64 a la 68
9. Trabajo en equipo	42,5906	De la 69 a la 77
10. Calidad de los servicios	19,6457	De la 78 a la 81
11. Manejo de conflictos	24,1890	De la 82 a la 86
12. Compromiso y moral	44,5354	De la 87 a la 95
13. Capacitación y aprendizaje	34,7795	De la 96 a la 100
14. Dirección	20,1811	De la 101 a la 104

Figura 8

Factores que componen el clima organizacional



De acuerdo a Furnham y Goodstein (1997) la definición de los factores se las describe a continuación: El primer factor Claridad de rol está relacionada con el trabajo, la descripción y responsabilidades del puesto de los individuos. El segundo factor Respeto se basa en el respeto entre colegas dentro de un departamento y entre departamentos. El tercero es Comunicación y está relacionada con el nivel de comunicación entre departamentos y la capacidad de expresar los pensamientos y opiniones.

El Sistema de recompensas está relacionado con los reconocimientos e incentivos. El quinto factor es Desarrollo de carrera profesional, y se basa en la capacidad de progresar dentro de una institución. El siguiente es Planificación y

toma de decisiones y se basa en la coordinación, la planificación y la autonomía de la organización. El séptimo factor es Innovación y se basa en seguir tendencias en tecnología y encontrar nuevas formas de hacer las cosas. Continúa con Relaciones la cual está relacionada con la flexibilidad de la gestión para satisfacer las necesidades de sus empleados.

El noveno factor es Trabajo en equipo y apoyo y está relacionada con la carga de trabajo y la calidad del trabajo en equipo. El décimo habla de la Calidad del Servicio y se trata de cuan orgullos se sienten los individuos sobre el servicio que ofrecen tanto al cliente interno como externo. El siguiente, Gestión de Conflictos se basa en la resolución de problemas y la prevención de conflictos. El Compromiso y Moral se basa en la atmósfera o la moral en el lugar de trabajo. El décimo tercer factor es Formación y aprendizaje y está relacionada con la cantidad y calidad de la formación que la organización ofrece a su personal. Finalmente, la Dirección está relacionada con los planes de la institución para el futuro y su camino.

Como describe la tabla 7, en promedio, los guardiamarinas encuestados consideran como factores más importantes del clima de la Escuela Superior Naval la comunicación (58,15), la planificación y toma de decisiones (53,45) y, por último, el desarrollo de carrera profesional (49,19). Una vez realizado el análisis individual de cada cuestionario, se procede a determinar cómo los tipos de liderazgo presentes en la brigada de guardiamarinas influyen en el clima organizacional. Para cumplir con este objetivo, analizaremos un conjunto de hipótesis a través de correlaciones bivariadas.

Correlación bivariada

Las correlaciones miden cómo están relacionadas dos variables. Antes de calcular un coeficiente de correlación, se inspeccionan los datos para detectar valores atípicos (que pueden generar resultados equívocos) y evidencia de una relación lineal.

El coeficiente de correlación de Pearson (r) es la forma más común de medir una correlación lineal. Dos variables pueden estar perfectamente relacionadas, pero si la relación no es lineal, el coeficiente de correlación de Pearson no será un estadístico adecuado para medir su asociación.

Este coeficiente es un número entre -1 y 1 que mide la fuerza y dirección de la relación entre dos variables.

El coeficiente de correlación de Pearson es el más utilizado y es conocido por muchos nombres:

- R de Pearson
- Correlación bivariada
- Coeficiente de correlación producto-momento de Pearson (PPMCC)
- El coeficiente de correlación

Además, este coeficiente es una estadística descriptiva, lo que significa que resume las características de un conjunto de datos. Específicamente, describe la fuerza y dirección de la relación lineal entre dos variables cuantitativas. También, es una estadística inferencial, lo que significa que se puede utilizar para probar hipótesis estadísticas. Específicamente, podemos probar si existe una relación significativa entre dos variables (Pearson, 1895).

Esta investigación calcula el coeficiente de Pearson para verificar si existe una relación significativa de las variables estilo de liderazgo y cada una de las dimensiones del clima organizacional. En la tabla 8 se puede verificar que efectivamente existe una correlación positiva entre el estilo de liderazgo transaccional y la claridad de rol, y el sistema de recompensa. Mientras que también se observa una relación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional e innovación, relaciones y dirección. Lo que concuerda con los resultados de los autores del cuestionario Furnham y Goodstein (1997) quienes aseguran que dichos factores se consideran parte de las características de los líderes.

Tabla 8

Tabla de correlación entre los estilos de liderazgo y los factores del clima organizacional

Factores del clima / Estilos de liderazgo	Transaccional	Transformacional	Laissez-Faire
Claridad de Rol	,338**	-0,102	-0,006
Respeto	0,124	-0,084	-0,055
Comunicación	0,09	-0,089	-0,008
Sistema de recompensas	,105*	-0,049	-0,072
Desarrollo de la carrera profesional	0,147	-0,045	-0,129
Planificación y toma de decisiones	0,143	-0,067	-0,097
Innovación	0,138	,650**	-0,106
Relaciones	0,115	,886**	-0,042
Trabajo en equipo	0,085	-0,068	-0,026
Calidad de los servicios	0,156	-0,085	-0,093
Manejo de conflictos	0,096	-0,067	-0,042
Compromiso y moral	0,113	-0,072	-0,055
Capacitación y aprendizaje	0,128	-0,098	-0,044
Dirección	0,133	,496**	-0,052

*Nota. ** La correlación es significativa en el nivel 0,01;*

** La correlación es significativa en el nivel 0,05*

Capítulo III

“Diseño de un plan de acción para el mejoramiento de factores específicos del clima organizacional de la escuela superior naval”

Propuesta

Elaboración de un plan de acción que contribuya al mejoramiento de factores específicos del clima organizacional tales como comunicación, desarrollo de la carrera profesional, toma de decisiones, innovación, relaciones y dirección, dirigido a los guardiamarinas de la Escuela Superior Naval, mediante estrategias para su implementación al régimen de la brigada.

Permite servir de guía al personal de oficiales de dotación para que puedan contribuir a desarrollar las capacidades y competencias de la formación integral de los guardiamarinas, a los cuales se les permitirá adecuar su comportamiento y actitud basándose en las propiedades fundamentales del líder militar que son la motivación y dar el ejemplo a sus superiores, compañeros y subordinados.

Datos Informativos

Tipo de proyecto: Aspectos académicos y tecnológicos que inciden en el proceso de formación de las escuelas de formación Naval.

Cobertura poblacional: Las estrategias propuestas en el plan de acción está dirigido a todo el personal de oficiales y guardiamarinas de la Escuela Superior Naval.

Cobertura Territorial: Se realiza en la ciudad de Salinas – Santa Elena (Ecuador).

Justificación

Una vez que se procedió a la recolección de datos y posteriormente al análisis estadístico de la información recolectada a través de la adaptación de las encuestas para determinar el estilo del liderazgo y los factores principales del clima

organizacional de la brigada de guardiamarinas, se pudo constatar que el estilo predominante de tipo de líder es el transaccional, el cual se caracteriza por tener una relación poco comunicativa entre el líder y sus subordinados lo cual podría producir una barrera que no permite el correcto desenvolvimiento en el grupo de personas (Bass B. , Leadership and performance beyond expectations, 1985). También, como resultado de lo anterior, se constató que los factores que se consideran más importantes del clima organizacional son comunicación, desarrollo de la carrera profesional, toma de decisiones. Además, que existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y factores de innovación, relaciones y dirección.

Por tal motivo se evidencia la necesidad de ejecutar un plan de acción con estrategias que permitan ampliar los conocimientos acerca del liderazgo, influir en la brigada de guardiamarinas a mejorar los aspectos para ser líderes transformacionales y direccionarse de una manera más efectiva y eficiente; de este modo las futuras generaciones de oficiales de la Armada del Ecuador mantendrán el compromiso con los objetivos institucionales generando un clima organizacional adecuado donde la brigada pueda funcionar correctamente y preparar sus cualidades para la conducción de personal a su mando.

Objetivos

General

Proporcionar a la Escuela Superior Naval el procedimiento para mejorar el clima organizacional, mediante estrategias utilizadas por otras instituciones para la obtención de un mejor desempeño integral de los guardiamarinas, disminución del estrés estudiantil y aumento del compromiso institucional.

Específicos

- Indagar buenas prácticas militares de liderazgo, a través de la revisión de modelos implementados por otras instituciones, para adaptarlos al régimen diario en la Escuela Superior Naval.
- Elaborar una propuesta de plan de acción para la transición del liderazgo liberal y transaccional al tipo transformacional, tomando como referencia las estrategias seleccionadas, a fin de que pueda ser examinadas por las autoridades competentes para su posible implementación.
- Publicar carteles informativos sobre estrategias de liderazgo transformacional, a través de la plataforma digital de Atenea, incentivando a los guardiamarinas a ponerlas en práctica con el propósito de mejorar su don de mando.

Fundamentación de la propuesta

Mediante la implementación del plan de acción con estrategias para mejorar los factores específicos del clima organizacional, se busca que los guardiamarinas, que cumplen un papel fundamental en la Escuela Superior Naval, lo utilicen de manera habitual, ya que es imprescindible para que los guardiamarinas puedan desarrollar sus habilidades profesionales, aumentar la autoestima de sus subordinados y el compromiso institucional y servir de ejemplo y modelo para las futuras generaciones de oficiales de la Armada del Ecuador.

El accionamiento de esta propuesta puede influir a los guardiamarinas a tener la determinación de utilizar estas estrategias por la facilidad de encontrar información útil y métodos comprobados en otras instituciones, para implementar la motivación en lugar del sistema de recompensas y castigos, y de esta forma aportar al desarrollo integral de la brigada.

Diseño de la Propuesta

El diseño del plan de acción para el mejoramiento de factores específicos del clima organizacional de la Escuela Superior Naval, se realizó tomando en cuenta los datos e información compilada a través de los cuestionarios de tipo de liderazgo y clima organizacional realizadas con anterioridad a los guardiamarinas. El plan de acción está diseñado para poner a conocimiento de los oficiales y guardiamarinas de cuarto, tercero, segundo, primer año y especialistas, las actividades que se pueden implementar, corregir y poner en práctica, para mejorar el clima organizacional y, de esta forma los guardiamarinas tengan un correcto desempeño académico, físico y militar.

Se pretende fortalecer los factores que los guardiamarinas consideran primordiales en un clima organizacional propicio como la comunicación, la planificación y toma de decisiones y el desarrollo de la carrera profesional, y los factores del clima organizacional que se correlacionan con el estilo de liderazgo, como la innovación, las relaciones y la dirección, por medio de actividades, tareas y acciones a realizar planteadas en cada estrategia.

En la Armada del Ecuador y a su vez en la Escuela Superior Naval, ejercer el mando ha sido un proceso arduo, que se ha caracterizado por superar los obstáculos que se han presentado en el cumplimiento del deber. Es por esto que la institución busca que sus oficiales sepan guiar a su personal a esforzarse para contribuir con la misión y objetivos institucionales.

Al ser la función básica de la Escuela Superior Naval formar oficiales de marina con preparación moral, militar, física y técnica profesional que les permita un desempeño eficiente en la profesión naval y en el ejercicio del arte del mando naval, es importante que los guardiamarinas se preparen con el fin de poder conducir a hombres y mujeres que sepan mandar, pero con el ejemplo.

Según la Revista de Marina, de la Armada de Chile, el arte de enseñar a mandar con liderazgo se debe sustentar en tres ejes esenciales: El “Ser”, que se basa en la formación del futuro oficial en base a los valores morales, el “Saber”, que refiere a la formación académica y profesional y el “Saber hacer” que se desarrolla en las actividades del régimen diario.

Al analizar el modelo implementado por la Armada Chilena y la Escuela Naval “Arturo Prat”, se propone implementar estrategias y actividades cuyo fundamento se base en el desarrollo de estos tres ejes.

Plan de acción para el mejoramiento del clima organizacional de la Escuela Superior Naval

Un buen clima organizacional en el lugar de trabajo motiva a las personas de la organización, eleva la moral, mejora el perfil de la institución y atrae nuevos talentos. El tener líderes transformacionales que potencien un clima organizacional satisfactorio en la brigada, pueden tener un efecto poderoso en todos los aspectos de la Escuela Superior Naval, desde el perfeccionamiento de la formación integral de los guardiamarinas hasta las relaciones profesionales. Con estas políticas se explican las formas en que se puede crear un excelente clima organizacional para que sea un entorno más adecuado y productivo:

- Perfeccionamiento de los factores del clima organizacional.
- Fortalecimiento la dirección institucional.
- Identificación los factores motivacionales.
- Impulsar la cooperación del equipo.

Perfeccionamiento de los factores del clima organizacional. Antes de que se pueda comenzar a mejorar el clima en una institución, se debe identificar su estado actual. Una excelente manera de hacer esto es realizando encuestas. Un estudio adecuado puede determinar qué factores están contribuyendo positivamente como y cuáles no.

Además de realizar una encuesta formal, también se puede obtener comentarios al reunirse con los miembros del equipo para analizar sus roles y cómo se sienten acerca de su puesto en la organización. Esto puede generar información útil y brindar pasos específicos a seguir. Por ejemplo, se puede intentar implementar políticas más flexibles para que un equipo se sienta cómodo.

Como fue analizado en el Capítulo II se pudo evidenciar que los factores que los guardiamarinas estiman fundamentales en la Escuela Superior Naval son la comunicación, la planificación y toma de decisiones y el desarrollo de la carrera profesional. De la misma manera es importante considerar los factores que se correlacionan con el estilo de liderazgo, como la innovación, las relaciones y la dirección, los cuales van a ser desarrollados a continuación por medio de la implementación de estrategias y actividades a poner en práctica.

Mejoramiento de la comunicación. La comunicación es un factor primordial dentro de una institución y de las actividades diarias del régimen ya que posibilita consolidar las relaciones profesionales e intercambiar ideas, experiencias y necesidades entre los superiores, compañeros y subordinados. Es una habilidad esencial para todos los oficiales militares. Sus trabajos se realizan a través de la comunicación, ya que motivan a los soldados y marineros, quienes a su vez cumplen físicamente las diversas misiones de las fuerzas armadas. Los oficiales subalternos de la Armada ocupan puestos clave y desafiantes en cualquier barco o unidad. Si bien rara vez originan iniciativas o misiones importantes, casi siempre dan la orden o dirección final. Por lo tanto, deben poder comunicarse con precisión tanto hacia arriba como hacia abajo en la cadena de mando. Si bien la comunicación es fácil para algunos oficiales subalternos, muchos luchan con ella y la mayoría tiene espacio para mejorar.

- Fomentar la práctica de la comunicación: Los futuros líderes deben ser capaces de expresarse verbalmente de manera persuasiva, fluida y con un léxico

militar acorde, su expresión escrita precisa de claridad, concisión y coherencia, de manera que sus subordinados comprendan sus intenciones y el modo de ejecutar las ordenes. Por otra parte, los subalternos deben tener la confianza de dialogar con su superior cualquier inquietud que se presente, ya sea tanto de carácter rutinario para el cumplimiento de disposiciones, como personal por situaciones que estén afectando su rendimiento.

Los guardiamarinas tendrán autoridad real sobre los tripulantes en sus unidades, si estos no practican la comunicación, no tendrán experiencia para figurar como autoridad cuando egresen. Pueden estar bien educados en cuanto a técnicas de comunicación, pero la experiencia es igual de valiosa. Por lo tanto, un sistema de clases en formato de seminario contribuiría en gran medida a preparar mejor a los guardiamarinas para comunicarse como oficiales frente a subalternos.

Figura 9
Guardiamarinas en el plan de lectura



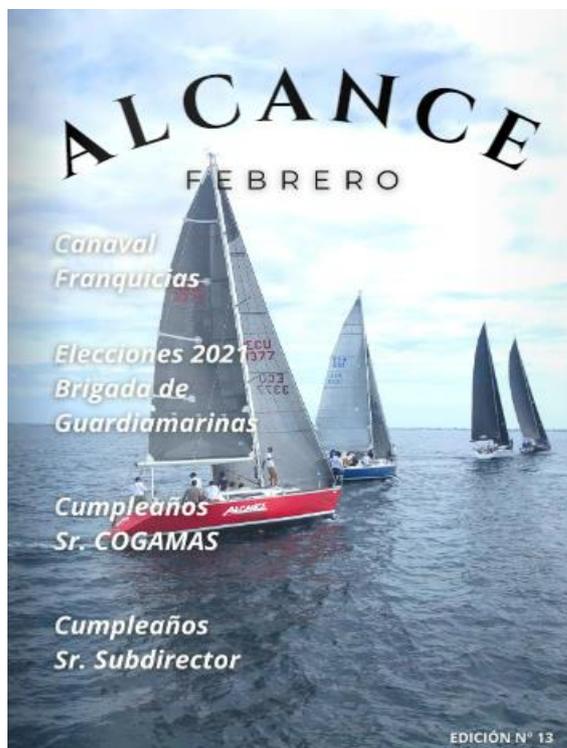
Las clases en formato seminario requieren que los estudiantes dialoguen más durante la clase y los obligan a defender sus ideas oralmente frente a sus compañeros y docentes. Este tipo de oratoria requiere que los guardiamarinas sean persuasivos, es de naturaleza técnica y es para una audiencia familiar, todo lo cual refleja las condiciones en las que se verán obligados a hablar. Sobre las

asignaciones, se pueden incluir la presentación de problemas o asignar a un estudiante para que explique un tema breve de un texto a la clase.

Desafortunadamente, este tipo de clases avanzan a un ritmo más lento por lo que la administración académica podría ordenar que las discusiones del seminario se lleven a cabo sin exigir nada específico, lo que permitiría a los docentes mantener un alto grado de autonomía y control sobre sus aulas.

Poner mayor énfasis en el 'Plan de lectura', concediendo a los guardiamarinas la posibilidad de escoger la obra literaria que deseen analizar, dentro de un repertorio de géneros específicos, siendo estas, de acuerdo al nivel jerárquico que posea dentro de la Escuela Superior Naval y, como método de constatar su cumplimiento, se realizaran ensayos de interpretación lectora, así como conversatorios analíticos y foros donde se compartan impresiones desarrolladas por los mismos.

Figura 10
Portada revista "Alcance"



Fuente: (ESSUNA, 2022)

También, se pretende persuadir a los guardiamarinas a formar parte del círculo de escritura y oratoria, incentivándolos a través de la exposición de sus trabajos en la

revista digital Alcance, la publicación anual de la vigía y concursos de expresión oral entre distintos centros de formación militar.

- Potenciar la confianza en sí mismo y el asertividad: La confianza permite expresar opiniones de forma clara, sin olvidar el respeto a puntos de vista que difieren de los nuestros. El líder deberá estar en la capacidad de mantener sobre su personal un equilibrio que permita la participación y coordinación de esfuerzos sin que se difumine la disciplina y la responsabilidad inherente en su toma de decisiones.

Figura 11

El Brigadier capitán arengando al personal de guardiamarinas durante una formación rutinaria



Se pretende desarrollar durante las formaciones rutinarias, seleccionando un guardiamarina de forma aleatoria para que dirija una arenga a la brigada, las cuales sirven de motivación, lo acostumbra al individuo a hablar en público, mejora su tacto al tratar de temas específicos, y la persuasión del mismo, aspecto esencial de un líder para guiar al personal bajo su cargo hacia un mismo objetivo.

Mejoramiento del desarrollo de la carrera profesional. Hace referencia a la capacidad de un individuo de progresar dentro de una institución. Anualmente, con la graduación de la promoción más antigua de la Escuela Superior Naval, los guardiamarinas de los diferentes años ascienden a su inmediato superior y adquieren tanto como privilegios como obligaciones, acorde a su nuevo nivel jerárquico. Este cambio debe de ser notorio, con el fin de que el guardiamarina sienta que ha alcanzado un nuevo escalafón dentro del sistema de la organización y que realmente ha prosperado en su desarrollo como futuro Oficial de Marina.

- Establecer una base sólida de conocimiento desde los primeros niveles de la educación militar: Dentro de la Escuela Superior Naval, se recibe la cátedra de Liderazgo Naval a lo largo de los 4 años de formación. De esta manera, resulta esencial educar a quienes pronto tendrán que ejercer conducción de subalternos, con los conceptos que permitan guiar el liderazgo propio hacia un enfoque transformacional, que le posibilite motivar a su personal a actuar por el bien común, a través de la comunicación y cooperación, dentro de un ambiente con estándares de valores claros, donde se priorice el convertirse en un ejemplo para el resto.

Con asesoría del Director de la Carrera de Ciencias Navales de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, estructurar el syllabus de la materia de Liderazgo a fin de que se enfoque hacia el Liderazgo Transformacional. Adicional, implementar Ética como parte de la asignatura, pues resulta esencial en el estudio del comportamiento humano.

Figura 12
Malla curricular de la carrera de Ciencias Navales



Fuente: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE (2020)

- Delegar la autoridad a los subalternos: El individuo sentirá de forma permanente la unidad del mando en su toma de decisiones y tendrá que sentirse cómodo con esta responsabilidad. Es necesario que el individuo evite el exceso de confianza en el proceder de sus acciones, el asesoramiento previo con sus superiores es vital para cerciorarse que sus intenciones se encuentren alineadas con la voluntad del líder. Así mismo, el líder debe permitir que el subalterno desarrolle su iniciativa en la manera de ejecutar las tareas encomendadas.

Figura 13

Guardiamarinas realizando limpieza



La brigada de guardiamarinas realiza a diario mantenimiento de áreas de la Escuela Superior Naval, la responsabilidad de su estado cae directamente sobre el guardiamarina de cuarto año, sin embargo, este tiene la potestad de otorgar la autoridad para direccionar al personal asignado al área a otro guardiamarina, con frecuencia, el seleccionado es aquel quien genera confianza, muestra mayor grado de responsabilidad sobre comisiones y compromiso con su superior jerárquico.

Mejoramiento de la toma de decisiones. Un aspecto de la vida militar es la planificación, pues gracias a ella la Fuerza es capaz de cumplir las órdenes emitidas por su Estado Mayor, de la forma que se requiere que sea ejecutada y en el plazo de tiempo que se disponga. De igual importancia es la toma de decisiones, pues al tener

un grupo humano a cargo, el líder tiene como responsabilidad velar por el bienestar y seguridad, paralelamente los subordinados confían en el criterio del líder sobre su proceder frente a diferentes situaciones.

De acuerdo con Castro (2020), la toma de decisiones se fundamenta en cinco pasos:

- Definir objetivos y prioridades. Se consigue determinando aspectos que deben ser considerados como los beneficios, perjuicios y riesgos de cada una de las alternativas antes de tomar una decisión.
- Buscar y evaluar alternativas. Usualmente los individuos deciden entre un limitado repertorio de opciones que tienen a su disposición, sin razonar la posibilidad de que exista una mejor solución, reservar tiempo para el análisis de distintos métodos resulta en un factor distintivo.
- Implementar decisiones. Hace referencia a la parte más importante del proceso, la puesta en marcha, para que una decisión sea ejecutada debe ser realizada con seguridad y sin temor a equivocarse.
- Defender y comunicar las conclusiones. Una vez tomada la decisión se debe informar al personal que le compete y explicar el motivo de aquella resolución.
- Evitar procrastinar. El proceso se complica cuando este se paraliza por el análisis y no se obtiene resolución. Existen decisiones sujetas a plazos de tiempo inalterables, deben ser considerados como procesos prioritarios y efectuarlos con la prontitud que ameritan.
- Considerar postura de los subalternos en la de toma de decisiones: Más allá de respetar la opinión de los demás, el individuo siente que es valorado y que conforma un elemento crítico que permite una decisión correcta. Esto genera participación, promueve la creatividad e incita la innovación y el progreso. Fortalece los vínculos de confianza líder-subordinado, la disciplina voluntaria y el compromiso

personal, así como permite una mejor capacidad de discernimiento frente la incertidumbre y, a su vez, facilita la delegación de autoridad.

Figura 14

Guardiamarinas utilizando el simulador naval



Fuente: (Radio Naval, 2020)

En el área de cursos, dentro del bloque a “Arma”, se encuentra el simulador naval, en el cual se plantean diferentes situaciones adversas que puedan ocurrir durante las navegaciones. El equipo del puente debe ser conformando por personal de distintos años, con el fin de que asuman un rol de acuerdo a su jerarquía. Con esta premisa el guardiamarina de cuarto año se encontraría en el cargo del comandante de la unidad, y recibiría asesoría por parte de sus subalternos en cuanto las acciones a ejecutar para completar correctamente el ejercicio. Se esta manera el personal observa el proceso de razonamiento de su superior, y se prepara para tomar el cargo una vez sean promovidos en grado. Adicional pueden realizarse prácticas donde el mando del equipo lo posea el subalterno, mientras el líder supervisa su desenvolvimiento, proporcionándole actividades con objetivos claros, tiempo determinado y sin mayor presión, que permitan al individuo desarrolle su iniciativa.

- Desarrollar el pensamiento crítico: Capacidad de analizar objetivamente datos y hechos, sin sesgar su decisión, criterios morales y éticos por motivos de autoprotección o frente a posibles presiones grupales u organizacionales.

Dentro de la Escuela Superior Naval, como parte del desarrollo de liderazgo de los guardiamarinas, a los aspirantes a oficiales se los organiza en escuadras conformados por personal de distintos años, de manera que el inmediato superior en nivel jerárquico sea el responsable de que el subalterno ejerza sus funciones, cumpla sus obligaciones y, en caso sé que presentase alguna situación de orden académico, disciplinario, médico, económico o personal, que sea incapaz de solventar por su propia cuenta, apoyarlo y guiarlo a una solución propicia. Al momento que el subordinado le presenta una problemática a su superior, este debe distinguir si fue producto de descuido o existió negligencia en su accionar, de modo que su decisión sea justa e imparcial.

Figura 15

Guardiamarinas durante la comensalía diaria



Esta estrategia también se puede aplicar al momento de observar a un subordinado cometer una falta disciplinaria, donde se debe tener presente el contexto de la situación, la trayectoria del individuo, así como los atenuantes y

agravantes de la acción, sin que la decisión se vea influenciada de alguna manera por los aspectos mencionados anteriormente y que esta no concluya necesariamente en un registro disciplinario, sino en otro método donde el subordinado comprenda el error, no lo vuelva a cometer, sea motivado a mejorar su comportamiento y se genere un compromiso que le influya a reestablecer las expectativas que el líder posee del individuo, ya sea esta una censura, castigo físico o una orden de presentación.

Mejoramiento de la innovación. La innovación hace alusión se refiere a la incorporación de nuevas ideas o procedimientos, dentro de una institución con el fin de optimizar sus procesos administrativos y aumentar la productividad, alcanzando del mismo modo un objetivo mientras mantiene las políticas de trabajo establecidas. Las claves para su funcionamiento son la creatividad, la paciencia y el análisis constante de los métodos utilizados (Sordo, 2022).

- Implementar un proyecto de recepción de ideas: Se propone a toda la brigada de guardiamarinas que desarrollen soluciones creativas a problemáticas que hayan observado dentro de la escuela, serán receptadas por un guardiamarina de cuarto año, quien será encargado darle seguimiento y, mensualmente, se daría revisión a estas por parte del cuerpo de brigadieres, los cuales procuraran tener un criterio objetivo y mente abierta, evaluaran si estas acciones permitan conseguir el objetivo deseado y, de ser aceptado, el individuo será retribuido por su colaboración, con una felicitación personal durante una formación general por parte del Brigadier Capitán, de modo que los haga sentir orgullosos de su trabajo y buen desempeño, estimulando así, al resto de la brigada a obtener el mismo tipo de reconocimiento.

Los subalternos deben tener en cuenta que no todas las propuestas serán implementadas, sin embargo, esto no debe bajar su rendimiento, la contribución siempre será apreciada y puede ser utilizada en otra actividad.

Figura 16

Guardiamarinas entregando proyectos para su revisión



Mejoramiento de las relaciones. La relación entre colegas es muy diferente a la que se tiene con los superiores, así se tenga un vínculo estrecho con los ellos es fundamental recordar que hay límites, la cercanía debe ser prudente y no por esto la obediencia se debe resquebrajar. Entre la amistad y la relación profesional existe una delgada línea, esto no quiere decir que el superior deba ser sumamente estricto, pero sí es fundamental que se respeten grados jerárquicos (Contamos, 2022).

- Promover la cortesía y buen trato: Para mejorar este aspecto se pueden tomar acciones que pueden parecer insignificantes, pero son de suma importancia, como mostrar aprecio a los subordinados agradeciendo cuando hayan completado correctamente una orden. Otra acción es recriminar en privado los errores que cometa, censurarlo frente otros solo deteriora en ambiente organizacional y, por otra parte, señalar en público cuando realicen bien su trabajo fomenta un ambiente optimista.
- Conocer a los subordinados: Identificar fortalezas y debilidades, compromiso, motivación, satisfacción institucional, expectativas del superior, equilibrio entre la

vida personal y profesional, las relaciones interpersonales y emplear esta información para la toma de decisiones respecto al personal.

Este intercambio de información se lo puede realizar durante la comensalía de la brigada de guardiamarinas. Resulta ser el momento idóneo debido a que, en el mismo, se reúnen en escuadras, las cuales no sufren ningún tipo de modificación por el transcurso de un semestre aproximadamente. Este periodo debe ser aprovechado para para que el líder identifique en sus subordinados los aspectos anteriormente mencionados y, que el subordinado genere la confianza suficiente para comunicar sobre asuntos que acontezcan dentro de su vida personal.

Figura 17
Guardiamarinas entablando dialogo formal



Con el fin que esta interacción se realice de igual manera con el Oficial de División, se plantea incluir nuevamente dentro del horario de la planificación académica la ODD, hora destinada netamente con cumplimiento de la estrategia, donde adquiera conocimiento de situaciones en cuanto al orden académico, disciplinario, médico, económico y personal de los guardiamarinas a su cargo.

Fortalecimiento la dirección institucional. El factor de dirección, está relacionado con los planes de la institución para el futuro y su camino, es el proceso mediante el cual se coordina y desarrolla las actividades necesarias para cumplir

con los objetivos planteados, esto se logrará si los subordinados se interesan en ellos mediante la motivación constante (Acsendo, 2022). Posterior a este paso, se trabaja en la organización que se trata de estructurar la escuela distribuyendo las tareas en diferentes departamentos y delegando responsabilidades.

Finalmente, es importante mantener una buena comunicación ya que permite que todos los guardiamarinas apunten a los mismos objetivos, además del control que permite verificar si se están cumpliendo con los mismos.

Socializar la misión y los objetivos de la institución. Para fortalecer el clima organizacional se puede dar a conocer la misión, visión y objetivos de la organización. Comprender la misión puede ayudar a los subalternos a sentirse más involucrados en las responsabilidades asignadas. Mantener a los miembros del equipo actualizado sobre los valores y la dirección de la organización, y asegurar de que comprendan claramente dónde encajan sus propios esfuerzos en la misión general de la organización.

Se puede lograr esto explicando cómo el trabajo de cada individuo se aplica a los proyectos de la Escuela Superior Naval. Por ejemplo, incluso un guardiamarina de primer año puede sentirse más motivado si comprende que su trabajo ayuda a la institución, lo que contribuye a un objetivo más amplio de la organización y, finalmente, a su visión. Una cultura organizacional constructiva, colaborativa y productiva es aquella en la que información circula con transparencia y está al alcance de todos los individuos. Por esta razón, el líder debe encargarse de repartir las tareas y asignar las metas individuales a cada integrante de su equipo.

El objetivo de este proceso es dejar clara la conexión entre las tareas individuales y el propósito global de la organización. Las personas están más satisfechas y aumentan su productividad cuando saben tienen claras sus funciones, responsabilidades, tiempos de entrega y personas a quién reportar el cumplimiento

de sus logros. Todo les permite ser conscientes del peso real de su trabajo y del aporte de mismo al cumplimiento de las metas globales de la institución.

Luego, se evalúan los resultados y se entrega la retroalimentación respectiva a los subordinados para aprovechar las oportunidades de mejora identificadas y felicitar los logros alcanzados.

Identificación factores motivacionales. Cada lugar de trabajo necesita un refuerzo positivo que proporcione a los empleados la motivación que necesitan para completar las tareas diarias. Identificar estos elementos y fortalecerlos es una de las mejores formas de mejorar el clima en tu lugar de trabajo. Los factores que motivan al personal incluyen metas realistas, buenas líneas de comunicación, una estructura clara en el lugar de trabajo y la sensación de que el líder valora sus habilidades y cualidades personales.

En algunos escenarios, las pequeñas mejoras pueden tener un impacto positivo significativo en la moral y la motivación del equipo. Gestos simples que creen un ambiente de trabajo cómodo pueden mejorar la productividad y el clima organizacional.

La implementación de un sistema formal de recompensas puede ser una excelente manera de motivar al personal. Puede recompensar a su equipo en función de métricas de rendimiento medibles, como encomios cuando alcanza un objetivo específico.

Otras recompensas pueden incluir franquicia especial o un beneficio similar. La felicitación pública también es un premio que muestra de manera efectiva a los subordinados que se valora su trabajo y esfuerzo.

Impulsar la cooperación en equipo. Es método organizado de trabajo en el cual un grupo, a través del esfuerzo combinado de sus integrantes, colaboran con el objetivo de lograr cumplir un propósito común (Coworkingfy, 2019). La camaradería y la unidad son importantes para el éxito, son partes vitales para establecer un buen

clima organizacional. La satisfacción de lograr una meta común es muy efectiva para crear unidad, se debe usar metas claras y alcanzables para darle a su personal mayor número de oportunidades de tener éxito como equipo.

Además, es importante brindar comentarios significativos sobre los logros del grupo y brindando sugerencias constructivas y prácticas para un mayor desarrollo.

Figura 18

Guardiamarina compitiendo en una yincana naval



También se puede organizar actividades sociales y de formación de equipos que permitan a su equipo vincularse a nivel personal tales como las tradicionales yincanas navales. Las actividades de trabajo en equipo pueden crear un sentido de unidad y garantizar que todos tengan una mentalidad positiva y colaborativa cuando se trata de trabajar en grupo. Lo que produce una mejor relación entre el líder y los miembros del equipo de trabajo ya que estos se influyen activamente unos a otros por motivos personales y organizativos.

El trabajo en equipo beneficia al individuo aumentando su sentido de pertenencia hacia el grupo, disminuyendo el estrés y frustración al compartir el trabajo, compartiendo conocimiento e información, le ayuda a observar diferentes perspectivas para la toma de decisiones. Incluso al compartir los incentivos y reconocimientos se logra promover la equidad y colaboración entre personas.

De igual manera existen beneficios para la institución que pertenecen pues se aumenta la productividad del personal, se agiliza la toma de decisiones, se fortalece el espíritu de cuerpo y compromiso institucional y se incrementa la creatividad para desarrollar ideas y abordar problemas.

Adicional, el carisma del líder surgió como principal factor relacionado a la eficacia del líder y la satisfacción del personal. El líder es capaz de inspirar y entusiasmar a los subordinados al crear una visión de lo que el grupo puede lograr en conjunto.

Figura 19
Líder carismático entusiasmando a sus colegas



Estos hallazgos tienen implicaciones directas para el desarrollo del liderazgo militar. Debido a que el liderazgo transformacional se ha observado en muchos entornos y se puede aprender (Bass B. , 1990), las fuerzas armadas pueden seleccionar candidatos para puestos de liderazgo basándose, por ejemplo, en las cualidades carismáticas del candidato (Riggio, Tucker, & Throckmorton, 1987). Al mismo tiempo, se podrían implementar programas de capacitación para fomentar las características y comportamientos asociados con el carisma (Bass B. , 1990) (Riggio, Tucker, & Throckmorton, 1987)

Metodología para ejecutar el plan de acción

El plan de trabajo: El plan de acción para mejorar el clima organizacional se desarrolló para emplear estrategias utilizadas por otras instituciones para mejorar el desempeño integral de los guardiamarinas, disminuir el estrés estudiantil y aumentar el compromiso institucional. Este plan es fruto de una ardua investigación de literatura de fuentes bibliográficas que han logrado aumentar la satisfacción de las personas gracias a la satisfacción del clima organizacional.

Fuente de Financiamiento: Recursos institucionales para realizar las encuestas y poner en práctica lo aprendido.

Presupuesto: La implementación de este plan de acción en su primera fase no tiene costo. En caso de que se desarrolle un sistema de recompensas, dependerá del pronunciamiento de las máximas autoridades, ya que, al tratarse de una institución pública se encuentra sujeto a regulaciones y normativa.

Cronograma: El detalle del cronograma para la aplicación del plan de acción se detalla a continuación:

Figura 20*Cronograma*

NOMBRE DEL PROYECTO	GERENTE DE PROYECTO			
PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA SUPERIOR NAVAL	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO NAVAL MILITAR			

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	FACTOR	EMPEZAR	FIN
1. Perfeccionamiento de los factores del clima organizacional	Comandante de guardiamarinas	Clima organizacional	ene-23	dic-26
Fomentar la práctica de la comunicación	Oficiales de división	Comunicación	ene-23	dic-26
Potenciar la confianza y asertividad	Oficiales de división y guardiamarinas	Comunicación	ene-23	dic-26
Establecer una base sólida de conocimiento desde los primeros niveles de la educación militar	Director de la carrera de Ciencias Navales	Desarrollo de la carrera profesional	ene-23	dic-26
Delegar la autoridad a los subalternos	Guardiamarinas	Desarrollo de la carrera profesional	ene-23	dic-26
Implementar un proyecto de recepción de ideas	Guardiamarinas	Innovación	ene-23	dic-26
Conocer a los subordinados	Oficiales de división y guardiamarinas	Relaciones	ene-23	dic-26
Promover la cortesía y buen trato	Oficiales de división y guardiamarinas	Relaciones	ene-23	dic-26
Considerar postura de los subalternos en la de toma de decisiones	Oficiales de división y guardiamarinas	Toma de decisiones	ene-23	dic-26
Desarrollar el pensamiento crítico	Guardiamarinas	Toma de decisiones	ene-23	dic-26
2. Fortalecimiento la dirección institucional	Oficiales de división y guardiamarinas	Dirección	mar-23	dic-26
3. Identificación de los factores motivacionales	Oficiales de división y guardiamarinas	Liderazgo	abr-23	dic-26
4. Impulsar la cooperación en equipo	Oficiales de división y guardiamarinas	Liderazgo	may-23	dic-26

Conclusiones

- La identificación de los tipos de liderazgo presentes en la Escuela Superior Naval facilitó la determinación de las cualidades y actitudes de los guardiamarinas superiores en jerarquía hacia los subordinados.
- Las encuestas realizadas a los guardiamarinas de los cuatro años de formación permitieron la determinación de la influencia que tienen los factores de los tipos de liderazgo en el clima organizacional de la Escuela Superior Naval.
- El diseño del plan de acción para el mejoramiento del clima organizacional en la Escuela Superior Naval permite incentivar a los guardiamarinas a utilizarla para poder mejorar las características para llegar a convertirse en líder transformacional.

Recomendaciones

- Levantar información de otras escuelas de formación militar para realizar un análisis más exhaustivo de la influencia del liderazgo en las instituciones ecuatorianas para el desarrollo integral de las fuerzas armadas.
- Utilizar encuestas con un mayor espectro de tipos de liderazgo para que de esta manera se obtengan resultados más diversos y realizar así, estrategias más efectivas para corregir aquellos que generan un clima organizacional no acorde a la formación integral del guardiamarina.
- Transmitir el plan de acción propuesto al Departamento de Desarrollo Naval Militar para el análisis de la factibilidad de su aplicación en la Escuela Superior Naval, para posteriormente difundir los afiches informativos, a través de diferentes medios disponibles, para que los guardiamarinas puedan poner en práctica las estrategias planteadas en las actividades del régimen diario.

Bibliografía

- .Academy to Innovate Human Resources. (2021, Diciembre 20). *Academy to Innovate Human Resources*. Retrieved from <https://www.aihr.com/blog/organizational-climate/#Types>
- Acsendo. (2022, Octubre 15). *Acsendo*. Retrieved from <https://blog.acsendo.com/3-pasos-para-alinear-su-talento-humano-con-las-metas-de-su-empresa>
- Amirul, S., & Daud, N. (2012). *A Study on the Relationship between Leadership Styles and Leadership Effectiveness in Malaysian GLCs*.
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire*. California: Mind Garden.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1995). *Multifactor leadership questionnaire technical report*.
- Baker, G. (1992). *Cultural leadership: Inside America's community colleges*. Washington D.C.: Community College Press.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, pp. 19-31.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 9–32.
- Bass, B., & Avolio, B. (1990). The implication of transactional and transformational leadership for individual, teams, and organizational development. *Research in Organizational Behavior*, 231–272.
- Bass, B., & Avolio, B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishing.
- Bass, B., Waldman, D., Avolio, B., & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Studies*, pp. 73-87.
- Belonio, R. (2012). *The Effect of Leadership Style on Employee Satisfaction and Performance of Bank Employees in Bangkok*.

- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. Harper Collings.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Casey, A. (2005). Enhancing Individual and Organizational Learning: A Sociological Model. *Management Learning*, 131-147.
- Castro, R. (2020, Noviembre 19). *5 pasos para tomar buenas decisiones*. Retrieved from Dpersonas: <https://dpersonas.com/2018/03/11/5-pasos-para-tomar-buenas-decisiones/>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008, Octubre 20). Ecuador.
- Contamos. (2022, Septiembre 25). *Contamos*. Retrieved from <https://contamos.com.co/jefes-y-empleados-la-diferencia-entre-amistad-y-la-relacion-laboral/>
- Delbón, Á. (2002). *La formación de líderes militares*.
- El Qadri, Z., Suci, R., & Chandra, T. (2015). *Effect of Leadership Style, Motivation, and Giving Incentives on the Performance of Employees—PT. Kurnia Wijaya Various Industries*. International Education Studies.
- ESSUNA. (2022, Agosto 4). Retrieved from Función básica de la Escuela: <http://essuna.armada.mil.ec/page/form>
- ESSUNA. (2022, Febrero). *Escuela Superior Naval "Cmdte Rafael Morán Valverde"*. Retrieved from <http://essuna.armada.mil.ec/page/revista-alcance>
- Evans, G., Juen, B., Corral-Verdugo, V., Corraliza, J., & Kaiser, F. (2007). *Children's cross-cultural environmental attitudes and self-reported behaviors*.
- Fields, G. (1980). *Education and Income Distribution in Developing Countries: A Review of the Literature*. Washington: The World Bank.
- Forehand, G. A., & Von Haller, G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 361-382.
- Furnham, & Goodstein. (1997). *The organizational climate questionnaire*. San Diego: Leonard Pfeiffer & Company.
- Glisson, & James. (2022). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 767–794.

- Golla, E., & Johnson, R. (2013). The relationship between transformational and transactional leadership styles and innovation commitment and output at commercial software companies. *The Business Review*, pp. 337–343.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 461-473.
- Hart, P., Wearing, A., & Griffin, M. (1996). *Integrating Personal and Organizational Factors into a Coherent Model of Occupational Well-being*. Cincinnati, OH.
- Hart, P., Wearing, A., & Griffin, M. (1996). Integrating Personal and Organizational Factors into a Coherent Model of Occupational Well-being. .
- Hater, J., & Bass, B. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied psychology*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México : McGraw Hill.
- Hickey, M. (2011). *District leadership and the innovation of instructional rounds: A survey study of authoritative innovators (Doctor of Education)*.
- Ley Orgánica de la Defensa Naval. (2009). Ecuador.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Maxwell, J. (1998). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: Siga estas leyes, y la gente lo seguirá a usted*. Thomas Nelson, Inc.
- Miller, G. (2003). The cognitive revolution: A historical perspective. *Trends in Cognitive Sciences*, 7(3), 141–144. Retrieved from Trends in Cognitive Sciences: [https://doi.org/10.1016/S1364-6613\(03\)00029-9](https://doi.org/10.1016/S1364-6613(03)00029-9)
- Mohan, G., & Stokke, K. (2000). Participatory development and empowerment: the dangers of localism. *Third world quarterly*, pp. 247-268.
- Mohd-Bokti, N. L., & Abu-Talib, M. (2009, Enero). A Preliminary Study on Occupational Stress and Job Satisfaction among Male Navy Personnel at a Naval Base in Lumut, Malaysia. *The Journal of International Social Research*.
- Mokhber, M., Ismail, W., & Vakilbashi, A. (2015). Effect of transformational leadership and its components on organizational innovation. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(8), pp. 221–241.
- Mouton, J., & Marais, H. (1992). *Basic concepts in the methodology of the social sciences*.

- NetQuest. (2022, Agosto 1). Retrieved from Calculadora de muestra estadística: <https://www.netquest.com/en/panel/sample-calculator/statistical-calculators>
- Northouse, P. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications Inc.
- Novac, C., & Bratanov, C. (2014). The impact of the leadership style on the organizational climate in a public entity. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*.
- Odumeru, J., & Ifeanyi, G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, pp. 335–361.
- Only, S., & Fritz, C. (2010, Mayo). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 543-565. Retrieved from Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study: <https://onlinelibrary.wiley.com/>
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. (2009). The influence of leadership on innovation process and activities. *Organizational Dynamics*, pp. 64-72.
- Pearson, K. (1895). Notes on regression and inheritance in the case of two parents. *Proceedings of the Royal Society of London*, 240-242.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1978). The case for subsystem climates in organizations. *Academy of Management Review*, 151-157.
- Radio Naval. (2020, Abril 26). *Facebook*. Retrieved from <https://www.facebook.com/radionavalec/photos/pcb.3184544504897394/3184544211564090/>
- Riggio, R., Tucker, J., & Throckmorton, B. (1987). Social skills and deception ability. *Personality and Social Psychology Bulletin*, pp. 568-577.
- Rousseau, D. (1988). The construction of climate in organizational research. pp. 139–158.
- Senge, P., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J., & Schley, S. (2008). *The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World*.
- Sethibe, T., & Steyn, R. (2018). The Mediating Effect of Organizational Climate on the Relationship between Leadership Styles and Their Components on Innovative

Behaviour. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, pp. 1-11.

Sordo, A. I. (2022, junio 16). *HubSpot*. Retrieved from <https://blog.hubspot.es/sales/innovacion-empresarial>

Stringer, R. A. (2002). *Leadership and organizational climate: the cloud chamber effect*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Swanepoel, B., Erasmus, B., Van Wyk, M., & Schenk, H. (2003). *South African human resource management: Theory and practice (3rd ed.)*.

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. (2020). *Reajuste curricular de la carrera de ciencias navales bajo disposición transitoria tercera del reglamento de régimen académico del consejo de educación superior*. Quito.

Anexos

Anexo “A”

Encuesta para determinar el tipo de liderazgo de los guardiamarinas de la Escuela Superior Naval

Anexo “B”

Encuesta para determinar los factores del clima organizacional en la Escuela Superior Naval.

Anexo “C”

Plan de acción para el mejoramiento del clima organizacional de la Escuela Superior Naval