

Bienvenidos



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y DEFENSA

Maestría en Defensa y Seguridad con Mención en Planeamiento Estratégico Aeroespacial

Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Magister en Defensa y Seguridad con Mención en Planeamiento Estratégico Aeroespacial

“DIAGNÓSTICO DE LIDERAZGO DEL PERSONAL DE OFICIALES DE LA FAE Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL”

AUTORES: Avilés Ampudia Jorge Ricardo y Tello Santillán Giovanni Antonio

DIRECTORA: ING. García Aguilar Juanita del Carmen, PHD





1. INTRODUCCIÓN
2. MARCO TEÓRICO
3. DISEÑO METODOLÓGICO
4. ANÁLISIS DE DATOS
5. PLAN DE ACCIÓN
6. CONCLUSIONES
7. RECOMENDACIONES





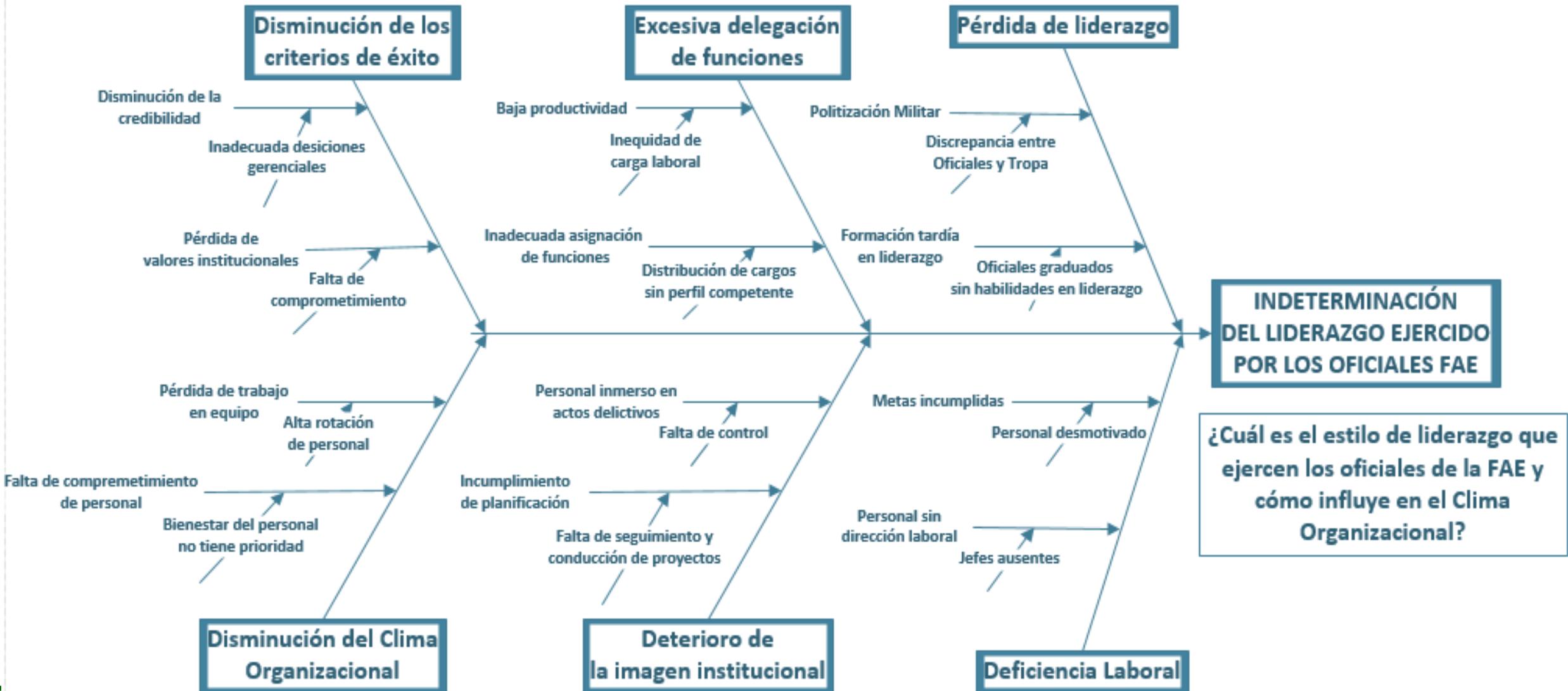
LIDERAZGO

- Capacidad de influir sobre otras personas.
- En el ámbito militar es la influencia que ejerce el superior sobre sus subordinados.

- Cultura organizacional
- Habilidades directivas
- Clima organizacional



DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Conveniencia

- Toma de decisiones para el alto mando
- Mejora continua del Clima Organizacional

Relevancia Social

- Estado con FFAA profesionales
- Estabilidad del personal y cumplimiento de metas

Implicaciones Prácticas

- Uso MLQ-5X dará panorama real de liderazgo.
- Se establecerá una línea base para el mejoramiento del Clima Organizacional

Valor Teórico

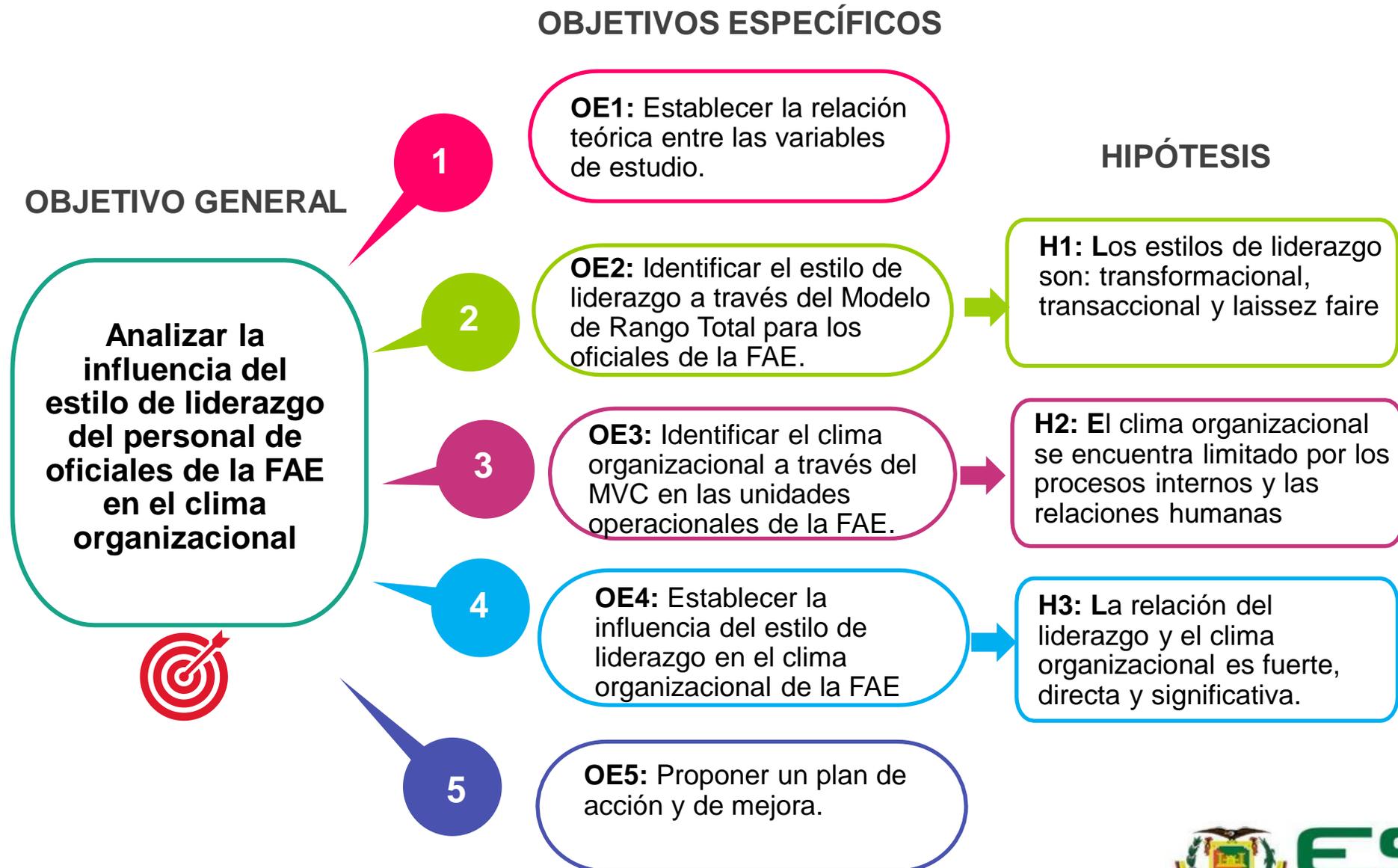
- No existe un estudio anterior
- Tendencia realizar cambios, mejorar productividad, con liderazgo

Utilidad Metodológica

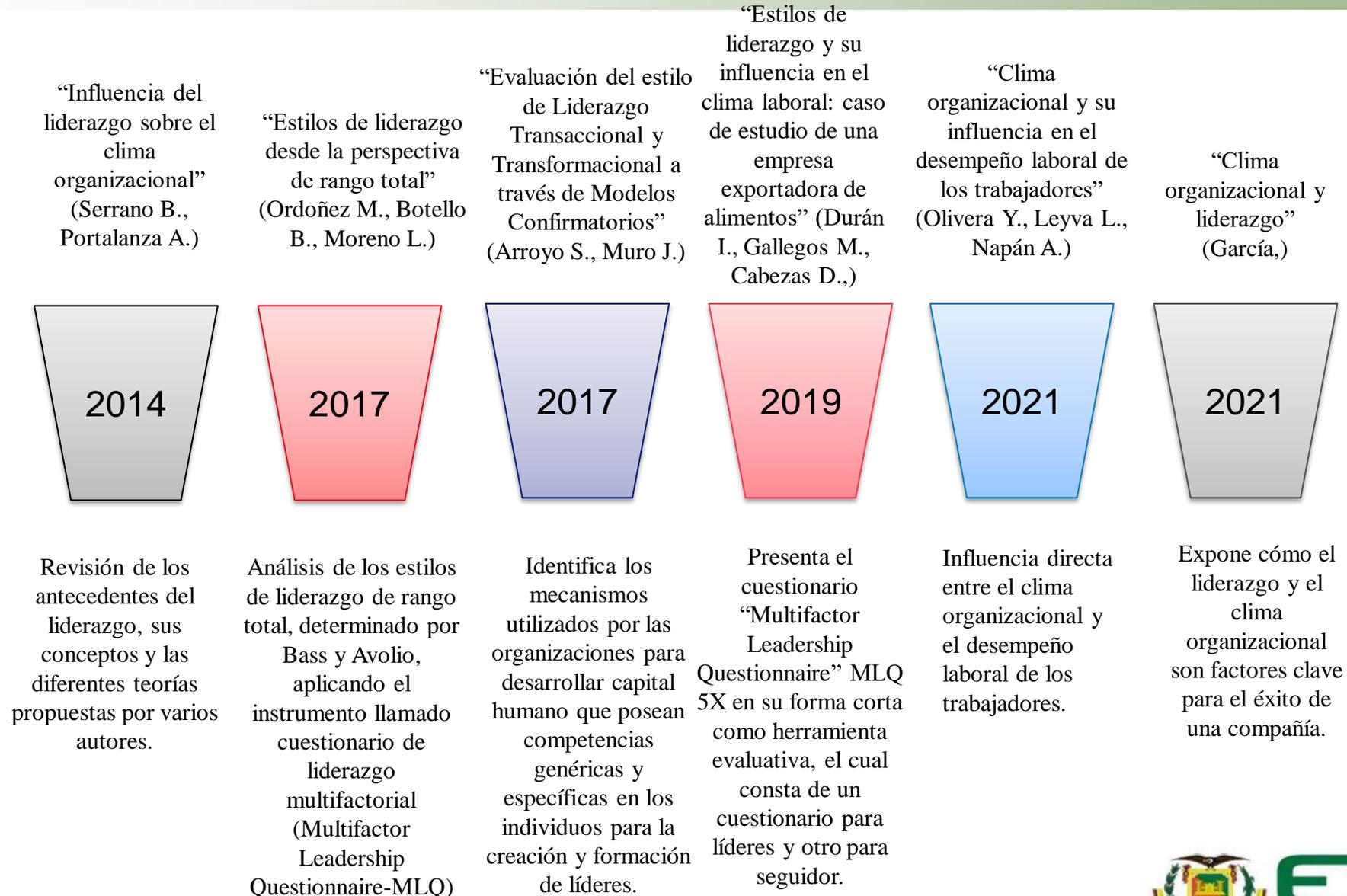
- Creación de los instrumentos
- Se podrá correlacionar con otras variables



OBJETIVOS GENERAL, ESPECÍFICOS E HIPÓTESIS



MARCO REFERENCIAL / ESTADO DEL ARTE



ENFOQUE HUMANÍSTICO

- Siglo XIX y la psicología industrial y la sociología impulsaron el estudio de las necesidades de los trabajadores.
- Trabajo en equipo, comportamiento organizacional, liderazgo y comunicación. (Torres Hernández, 2014).

ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES

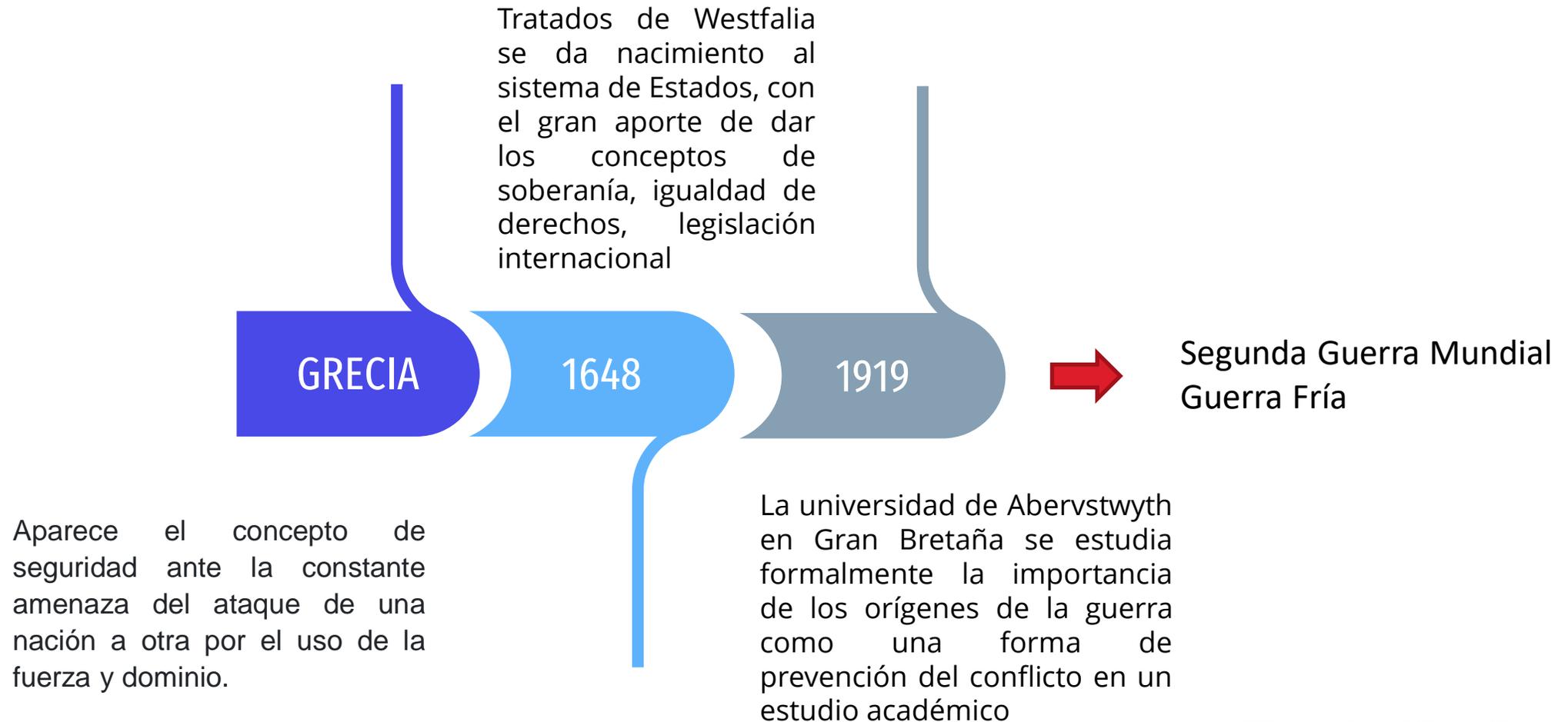
- Siglo XX, Henri Fayol propuso funciones del administrador: planeación, organización, dirección y control.
- El enfoque sistémico reconoce que las organizaciones no están aisladas, dependen del entorno para obtener sus recursos.
- El enfoque de contingencias, no existen reglas simples o universales que los gerentes deban seguir

TEORÍA DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES

- Grecia, Tucídides al ser testigo de grandes batallas y pugna de poderes
- Amenaza del ataque de una nación a otra por el uso de la fuerza y dominio.
- Ejército preparado y listo para ser empleado en la defensa. (Spielman, 2011).



TEORÍA DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES Y SEGURIDAD



TEORÍAS DE SOPORTE LIDERAZGO



Teoría de Rasgos

Los líderes tienen características particulares que los distinguen de otros y los conducen al éxito

Ralph Stogdill y Edwin Ghisell

1920

Teoría de la contingencia

Diferentes situaciones demandan distintos estilos de liderazgo. Orientado a las relaciones o las tareas.

Fielder, Hersey, Blanchard.



1950-1960

1967

1977



Liderazgo Transformacional

Motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad

Burs, Bass, Avolio, Waldman.

1978

Modelo Transformacional

Considera rasgos, conductas y variables situacionales

Yuki y Van Fleet



1987

1992

Teoría del comportamiento

Comprende la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su papel. Y las relaciones laborales caracterizada por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados.

Kart Lewin Lippit y White y estudios de universidades Iowa, Ohio, Michigan y Texas



Enfoque Transformacional

Causa un efecto sustancial en los seguidores que provoca cambios significativos, que pueden transformar a la organización.

House



Liderazgo Transaccional

Se define dos componentes: hacer concesiones a los intereses personales mediante recompensas contingentes y gestión por excepción.

Bass



TEORÍAS DE SOPORTE CLIMA ORGANIZACIONAL

Teoría de la burocracia (Max Weber)



- Estudio de las organizaciones gubernamentales en Europa
- Buena marcha de la empresa era fundamental la mano dura de una autoridad
- Se estableció reglas, especialización, jerarquía, meritocracia e impersonalidad

1910

Teoría de la acción (Talcott Parsons)



- Las organizaciones son el resultado de un subsistema de la sociedad
- Se establecieron roles que los actores dentro del medio organizacional deben de cumplir

1920

Teoría del clima organizacional (Rensis Linkert)



- Interpretación de las causas y efectos de la naturaleza de los climas
- Se basa en leyes, normas, políticas, deberes y obligaciones que suministran pautas de comportamiento

1959-1968

1999

Teoría de campo (Lewin Kurt)



- Nace el término clima organizacional
- Relación entre el ser humano y el ambiente
- Caracterizar la situación en su totalidad en lugar de individualmente

Teoría de sistemas (Lunwing Von Bertalanffy)



- Analiza a las organizaciones como una estructura que esta compuesto por partes que son independientes la una de la otra



CONCEPTUALIZACIÓN DE VARIABLES

LIDERAZGO

1

METAS



“El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” (Gómez, 2002)

2

TRABAJO EN EQUIPO



Para Davis y Newstrom (2003) el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo.

3

INFLUIR



Payeras (2004) lo explica como un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos



CONCEPTUALIZACIÓN DE VARIABLES

CLIMA ORGANIZACIONAL

1

AMBIENTAL



Representa el cuadro más amplio de la influencia ambiental sobre la motivación (Chiavenato, 2004)

2

PERCEPCIÓN



Consideraba que la reacción que se tiene ante cualquier situación está basada en la percepción (Likert , Gibson, 1986)

3

CREENCIAS



No es el resultado únicamente de los factores organizacionales, sino de las creencias del propio trabajador, quien crea su propio juicio con respecto a los sucesos que se presentan en la organización (Gonçalvez, 1997)

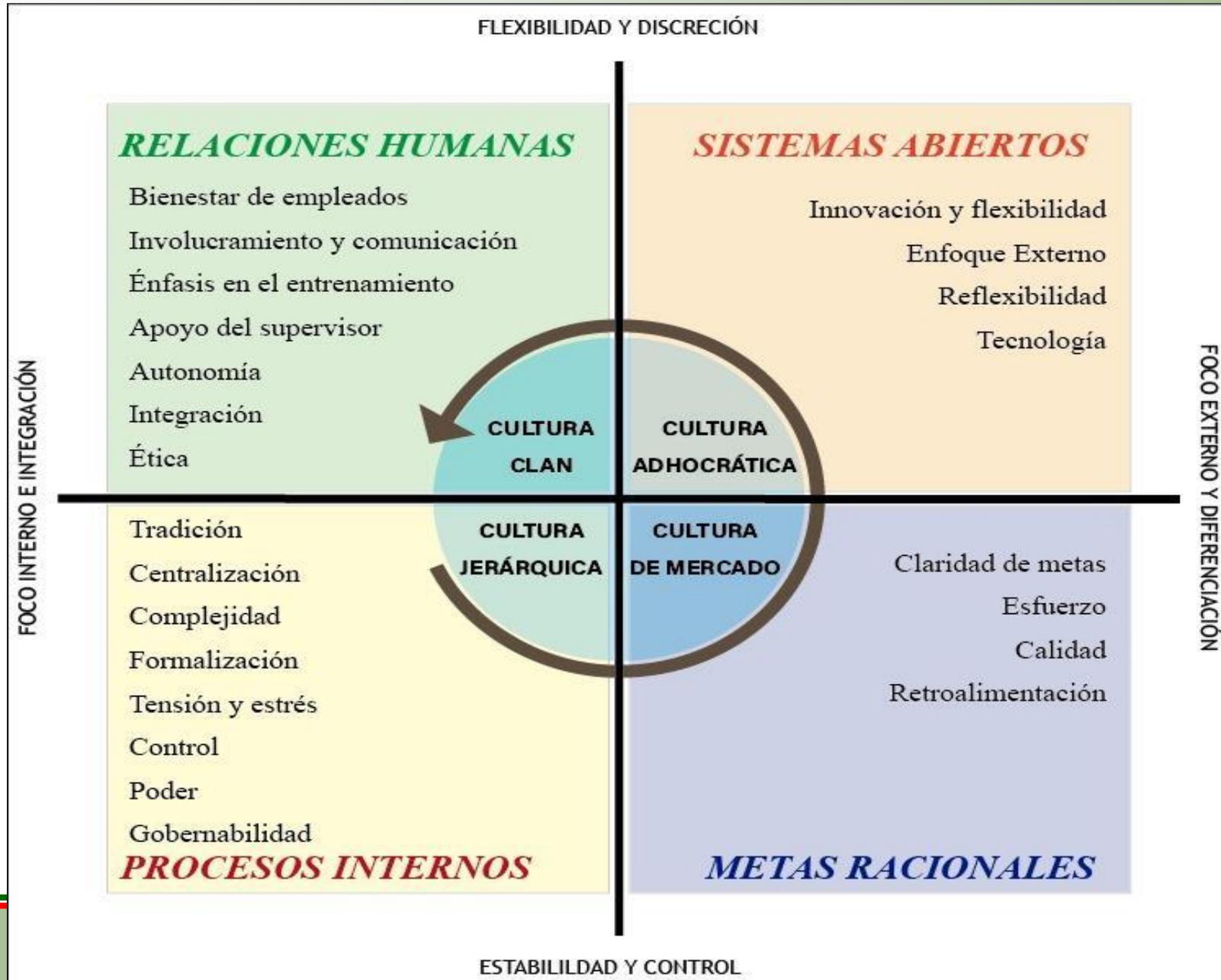


MODELO RANGO TOTAL

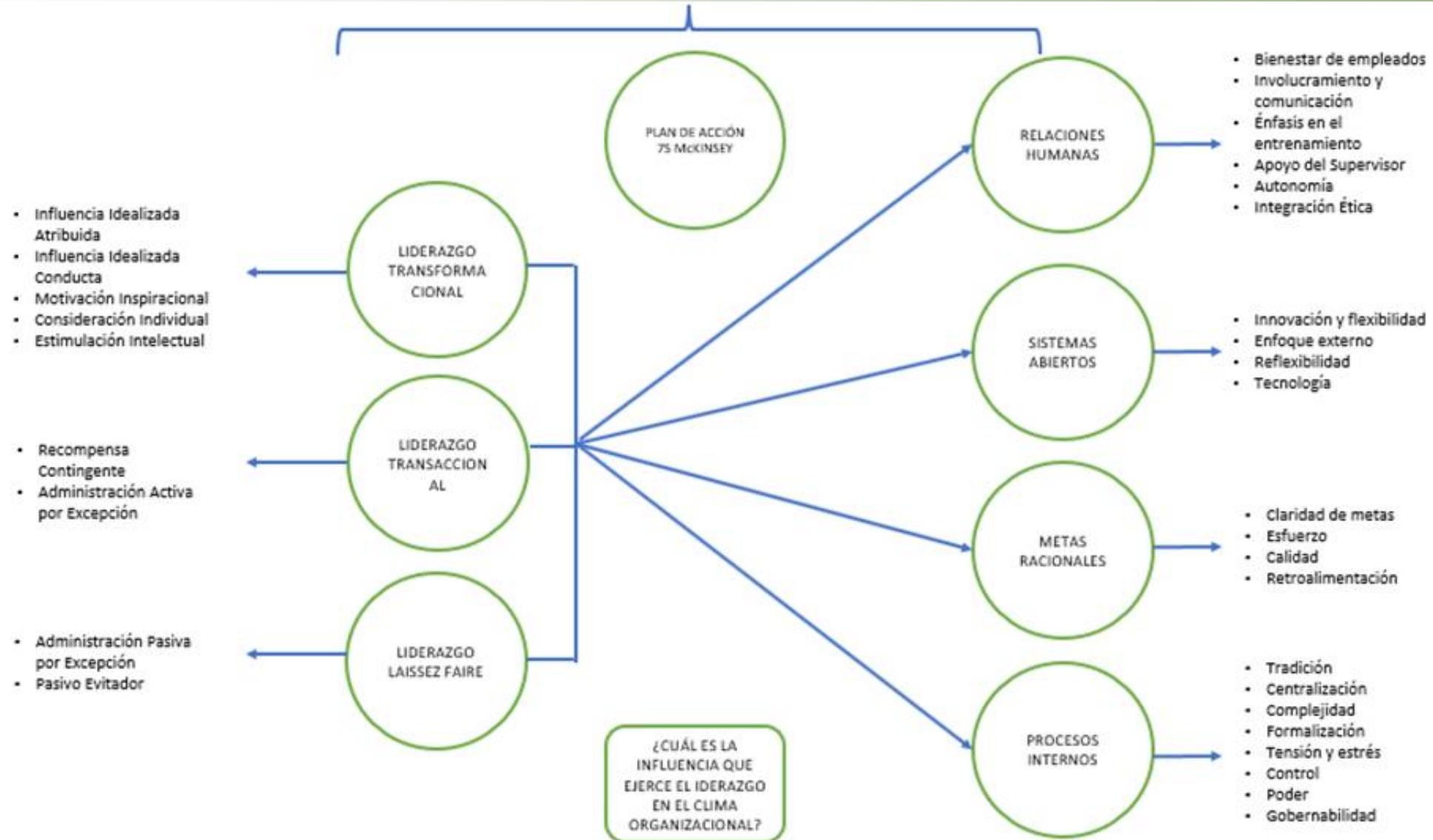
FACTORES	DIMENSIONES
Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada atribuida (IIA)
	Influencia idealizada conducta (IIC)
	Motivación inspiracional (MI)
	Estimulación intelectual (EI)
	Consideración individualizada (CI)
Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente (RC)
	Administración activa por excepción (DEA)
Liderazgo pasivo o evitador	Administración pasiva por excepción (DEP)
	Laissez Faire (LF)

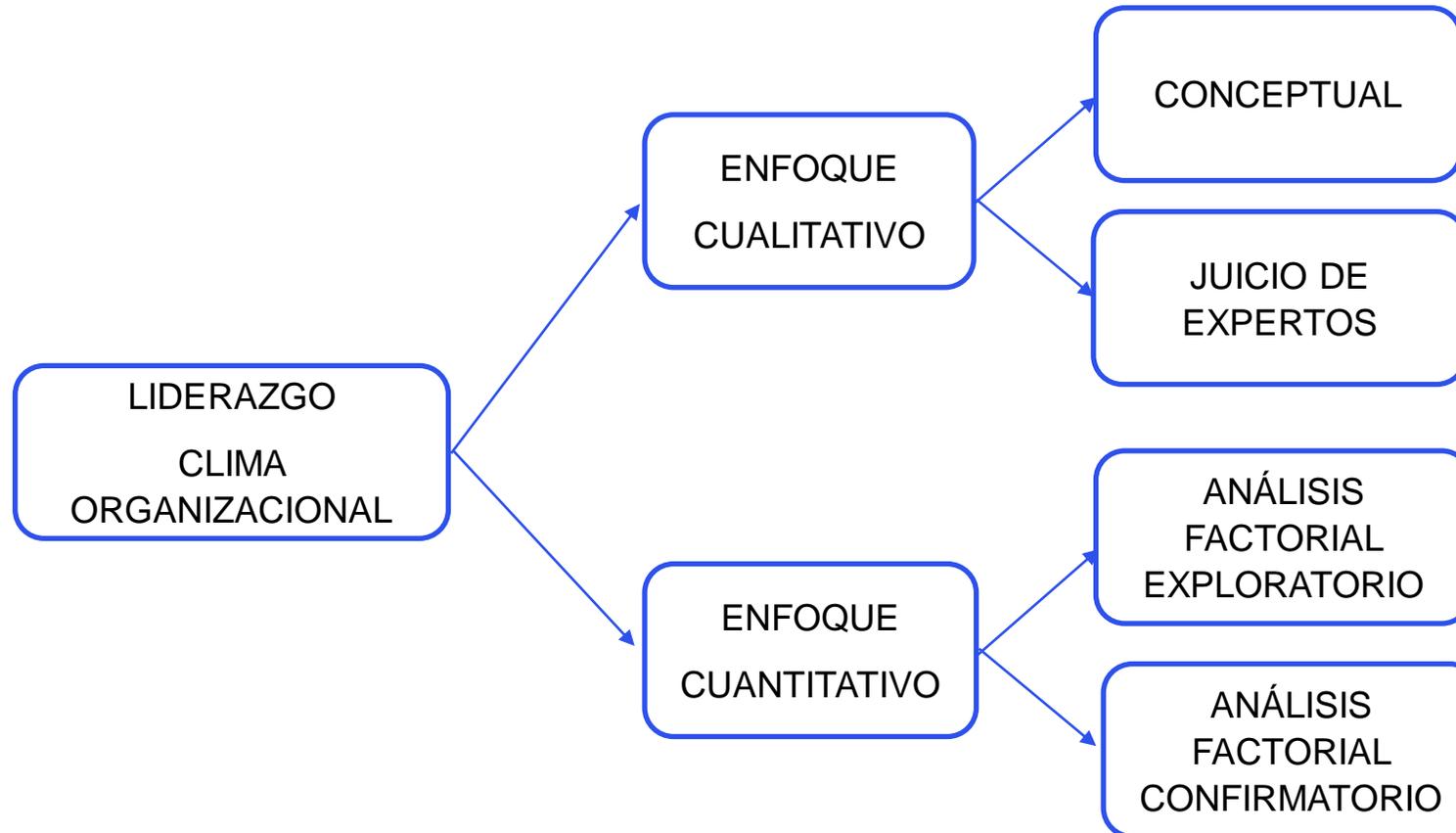


MODELO DE VALORES EN COMPETENCIA



MODELO DE INVESTIGACIÓN





DEFINICIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

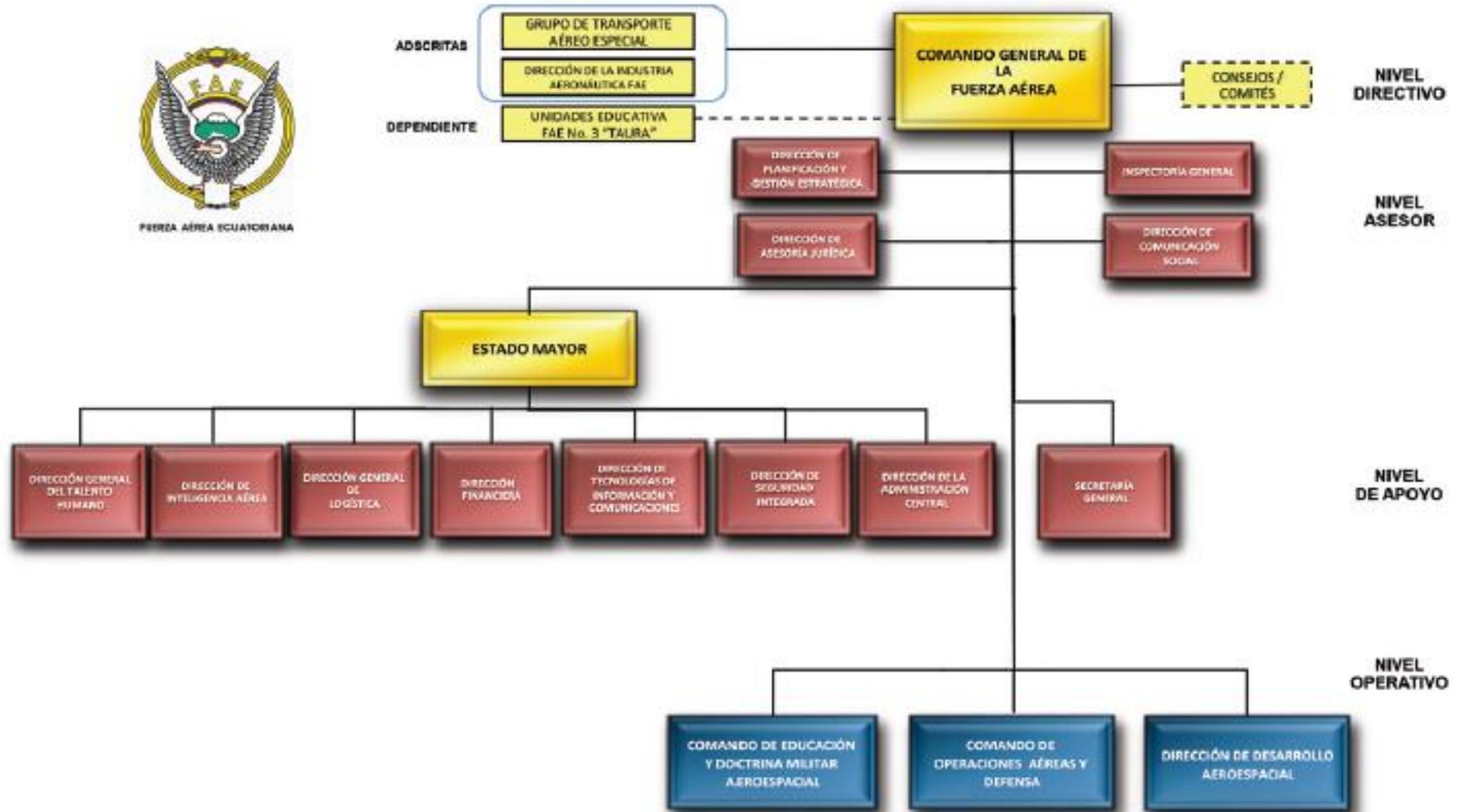
Misión

“Desarrollar la capacidad militar aeroespacial, que garantice la defensa de la soberanía e integridad territorial; y, apoyar con su contingente al desarrollo nacional y a la seguridad pública y del Estado”



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEFINICIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO



DIAGNÓSTICO DE LIDERAZGO DEL PERSONAL DE OFICIALES DE LA FAE Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Enfoque epistemológico
**EMPIRISTA-
INDUCTIVO**
rol de investigador-
análisis estadístico

Paradigma
POSITIVISTA
uso de modelos estad.
Descriptivos



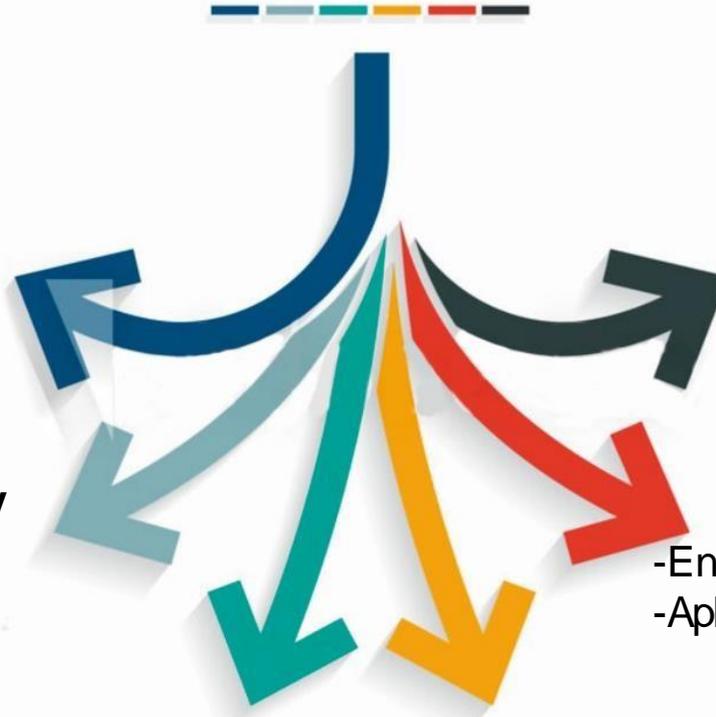
Enfoque Mixto
Cuantitativo-
Cualitativo



**Alcance Exploratorio y
Correlacional.**
No estudiado
Asociación Lid con CO.



**Diseño No Experimental
de corte transversal**
sin manipulación variables
Datos momento único



Técnicas Estadísticas
-Análisis Factorial



Instrumentos

- Encuesta MLQ-5X / MVC
- Aplicación de herramienta validada



Objeto de estudio: clientes internos
- Personal militar de la FAE



ANÁLISIS DE DATOS

liderazgo en FAE

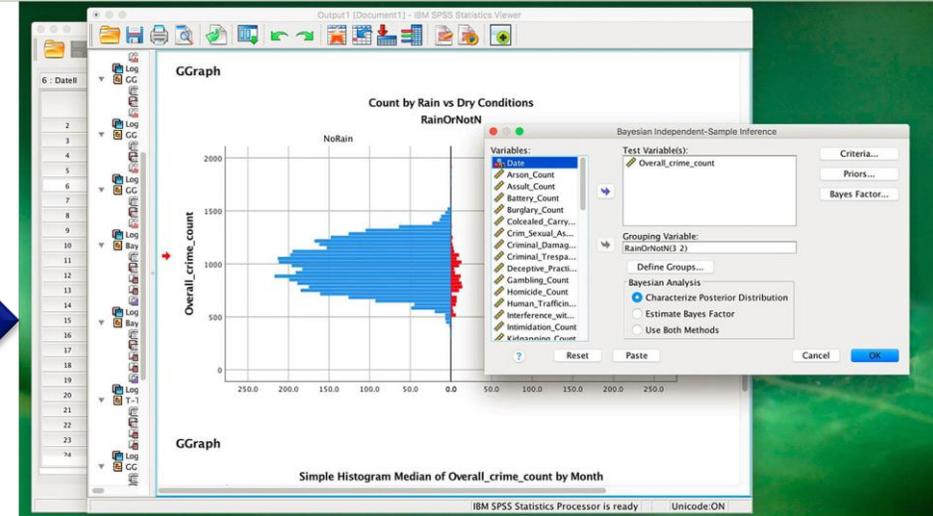
Preguntas Respuestas 3,145 Configuración

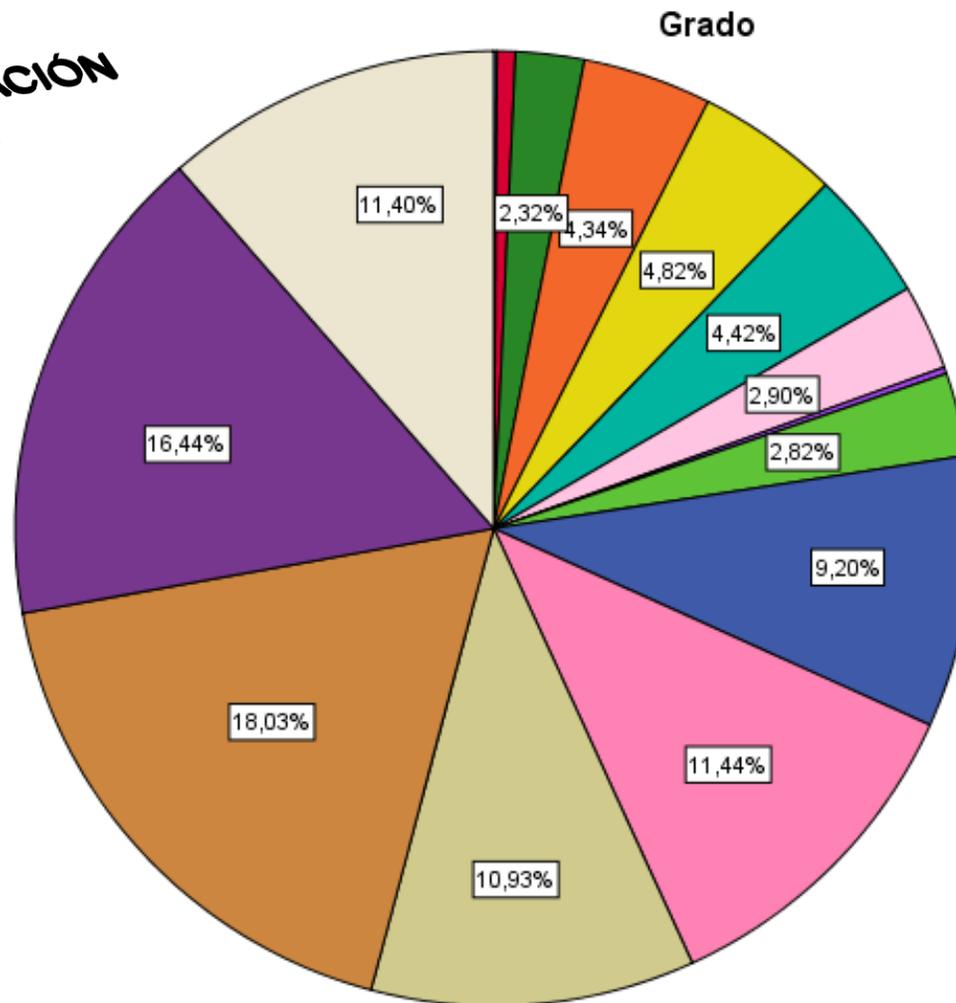


Sección 1 de 5

MEDICIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA FUERZA AÉREA

Responda con sinceridad a las siguientes preguntas que se plantean a continuación, los resultados de esta encuesta serán analizados con absoluta reserva y son de importancia institucional, su opinión es personal y confidencial y será usada únicamente con fines académicos por lo cual agradecemos su colaboración.





- BRIGADIER GENERAL
- CORONEL
- TENIENTE CORONEL
- MAYOR
- CAPITÁN
- TENIENTE
- SUBTENIENTE
- SUBOFICIAL MAYOR
- SUBOFICIAL PRIMERO
- SUBOFICIAL SEGUNDO
- SARGENTO PRIMERO
- SARGENTO SEGUNDO
- CABO PRIMERO
- CABO SEGUNDO
- SOLDADO

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.929
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	38459.134
	gl	36
	Sig.	0.000

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

Método de extracción: análisis de componentes principales.

DIMENSIONES DE LIDERAZGO

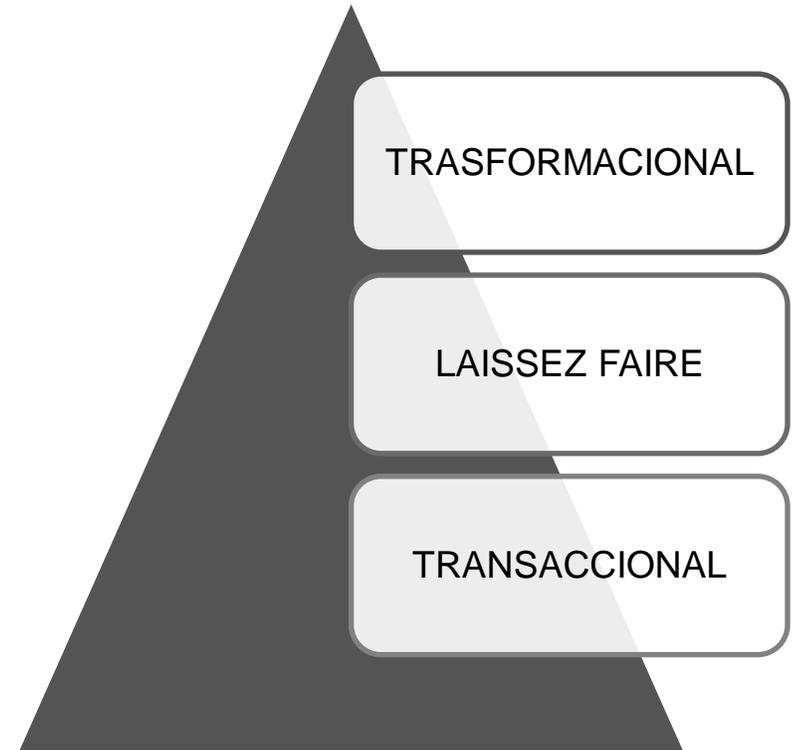
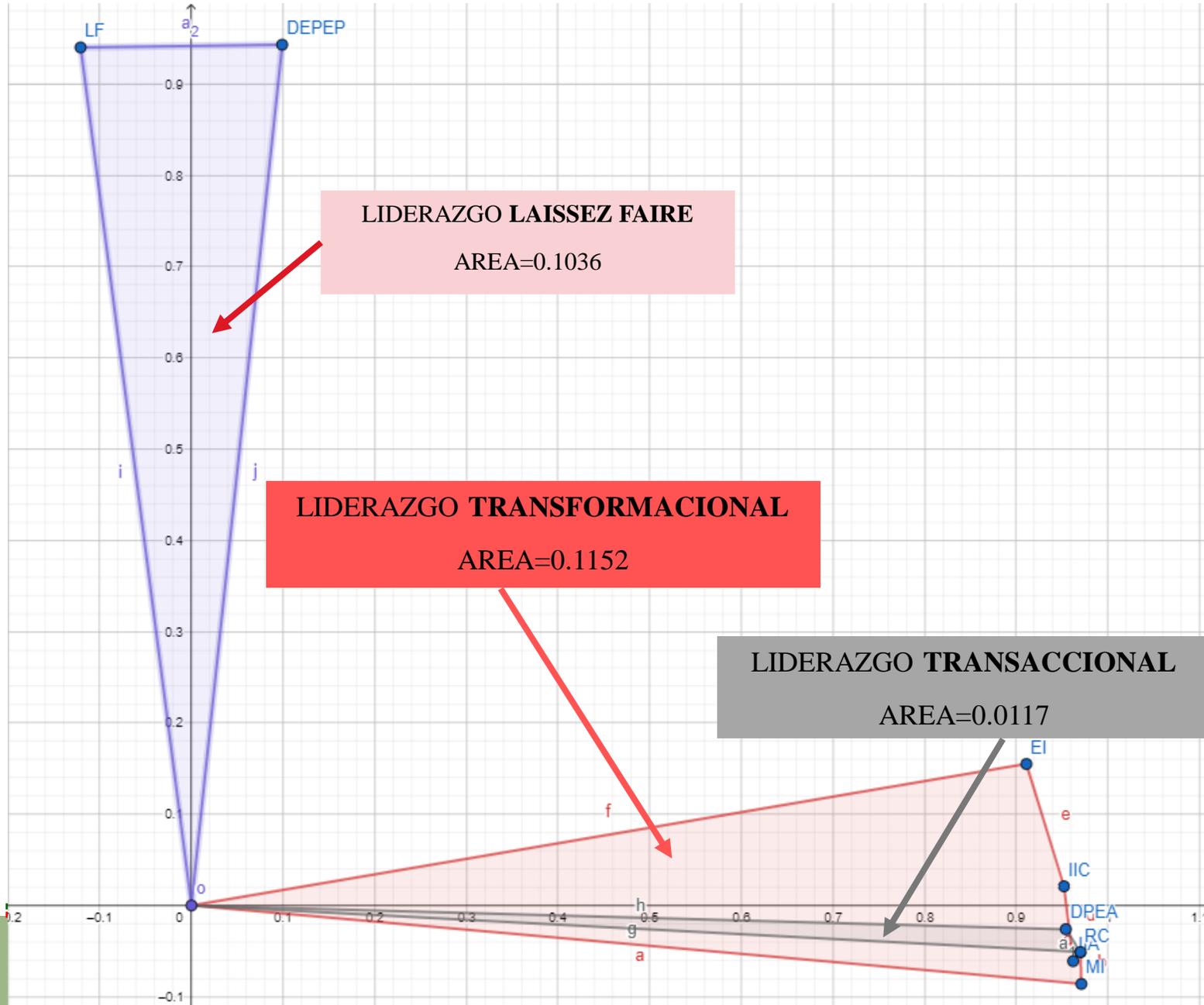
	Componente	
	TR-TS	LF
LIDERAZGO TRANSFOR_MOTIVACION INSPIRACIONAL (MI)	.971	-0.086
LIDERAZGO TRANSACC_RECOMPENSA CONTINGENTE (RC)	.970	-0.051
LIDERAZGO TRANSFOR_CONSIDERACION INDIVIDUAL (CI)	.970	-0.014
LIDERAZGO TRANSFOR_INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUIDA (IIA)	.962	-0.061
LIDERAZGO TRANSACC_ADMINISTRACION ACTIVA POR EXCEPCION (DPEA)	.954	-0.026
LIDERAZGO TRANSFOR_INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTA (IIC)	.952	.021
LIDERAZGO TRANSFOR_ESTIMULACION INTELECTUAL (EI)	.911	.155
LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE_ADMIN. PASIVA POR EXCEPCION (DEPEP)	.099	.943
LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE_PASIVO EVITADO (LF)	-.121	.940





Gráfico de componente en espacio rotado





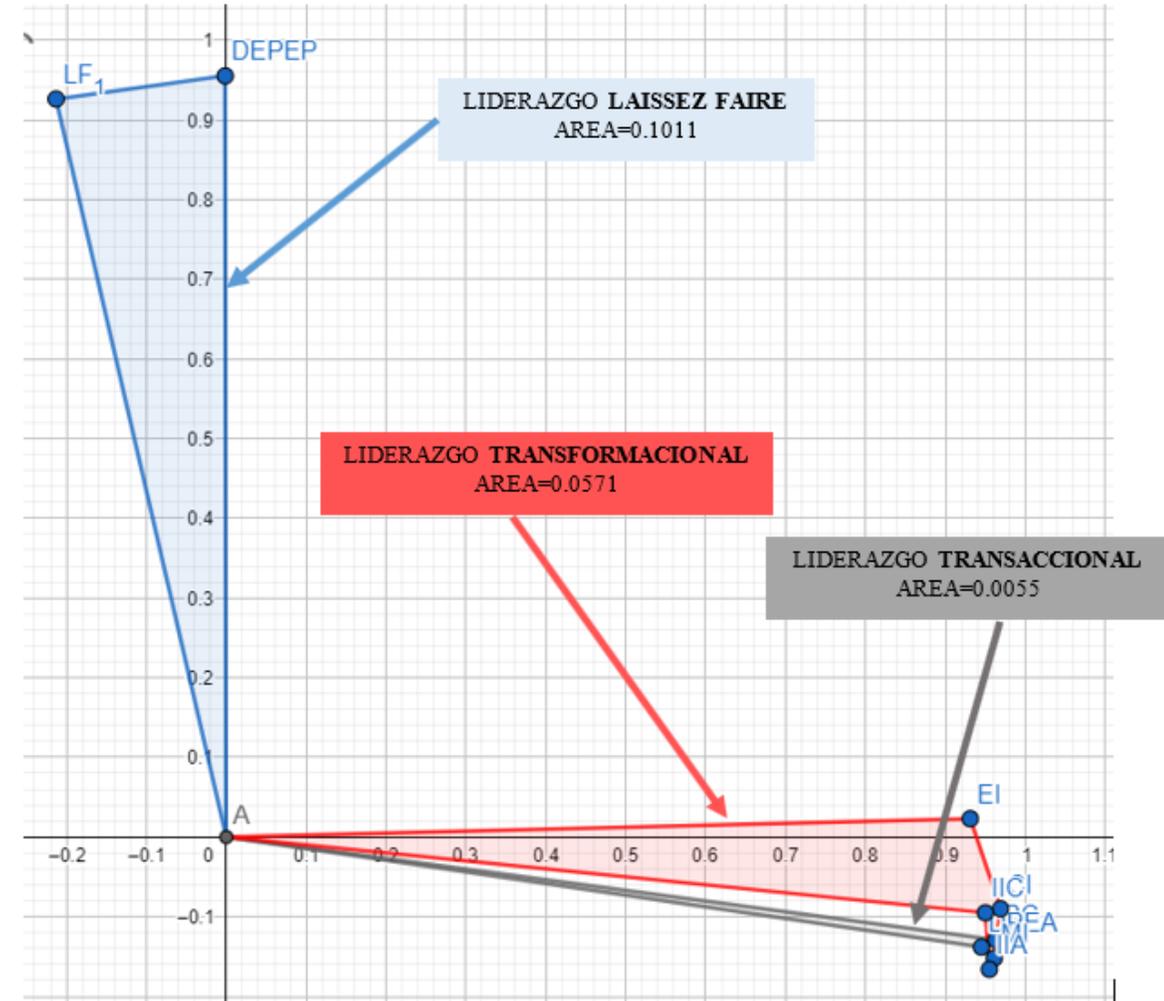
H1: Los estilos de liderazgo son: transformacional, transaccional y laissez faire

ANÁLISIS ESTRATIFICADO DE LIDERAZGO

OFICIALES FAE

Matriz de componente rotado^a

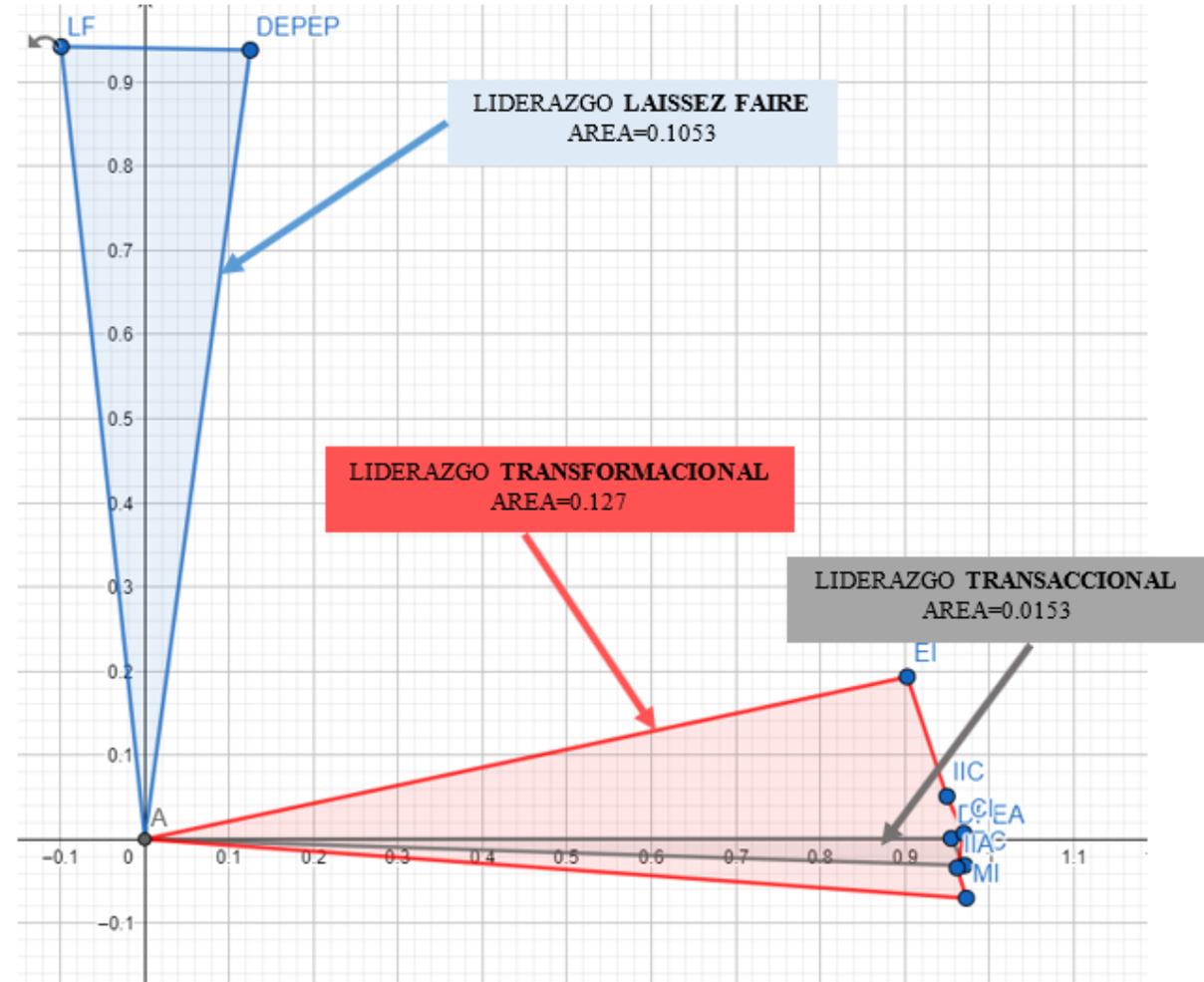
DIMENSIONES DE LIDERAZGO EN OFICIALES	Componente	
	1	2
LIDERAZGO TRANSFOR_CONSIDERACION INDIVIDUAL (CI)	0,969	-0,090
LIDERAZGO TRANSACC_RECOMPENSA CONTINGENTE (RC)	0,963	-0,129
LIDERAZGO TRANSFOR_MOTIVACION INSPIRACIONAL (MI)	0,961	-0,152
LIDERAZGO TRANSFOR_INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUIDA (IIA)	0,955	-0,166
LIDERAZGO TRANSFOR_INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTA (IIC)	0,950	-0,095
LIDERAZGO TRANSACC_ADMINISTRACION ACTIVA POR EXCEPCION (DPEA)	0,945	-0,138
LIDERAZGO TRANSFOR_ESTIMULACION INTELLECTUAL (EI)	0,931	0,023
LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE_ADMIN. PASIVA POR EXCEPCION (DEPEP)	-0,0014	0,955
LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE_PASIVO EVITADO (LF)	-0,213	0,926



ANÁLISIS ESTRATIFICADO DE LIDERAZGO

AEROTECNICOS FAE Matriz de componente rotado^a

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



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

VARIANZA TOTAL EXPLICADA

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

Método de extracción: análisis de componentes principales.

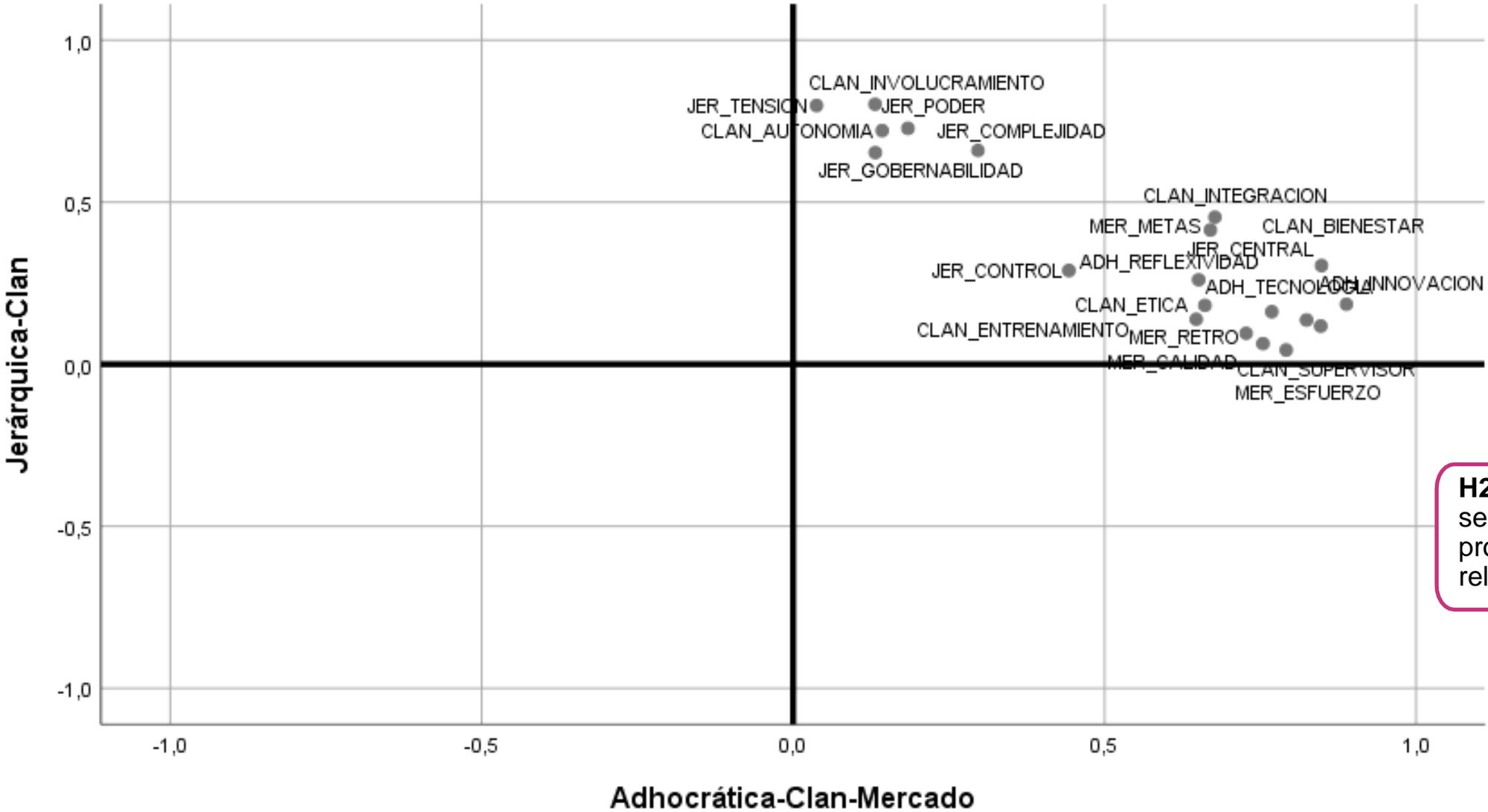


CLIMA ORGANIZACIONAL



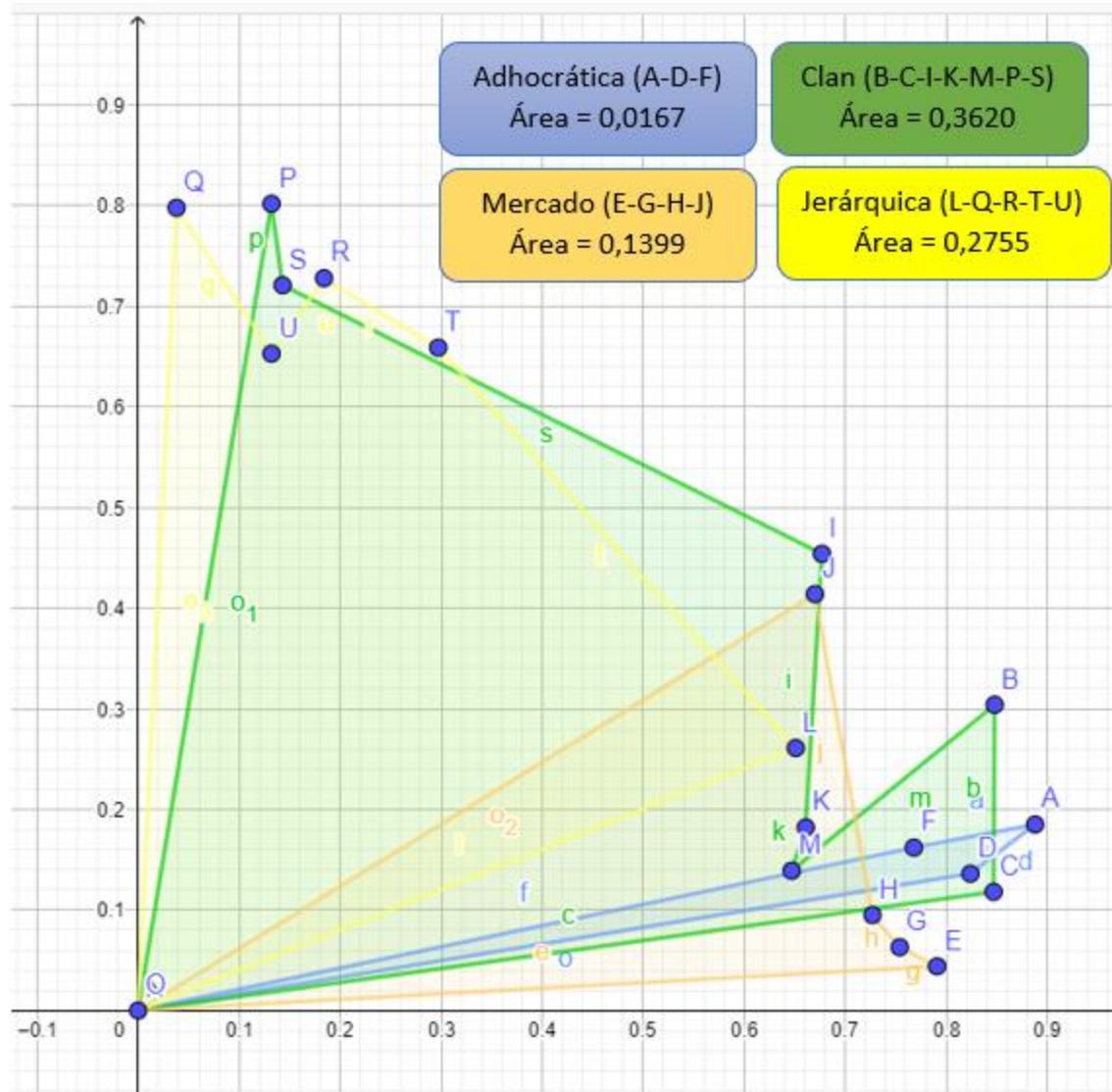
	Componente	
	Adh-Clan-Mer	Jerárq-Clan
Adhocrático Innovación	0,888	0,185
Clan Bienestar del empleado	0,848	0,304
Clan Apoyo al Supervisor	0,847	0,118
Adhocrático Reflexividad	0,824	0,136
Mercado Esfuerzo	0,791	0,044
Adhocrático Tecnología	0,768	0,162
Mercado Calidad	0,754	0,063
Mercado Retroalimentación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

Gráfico de componente en espacio rotado



H2: El clima organizacional se encuentra limitado por los procesos internos y las relaciones humanas

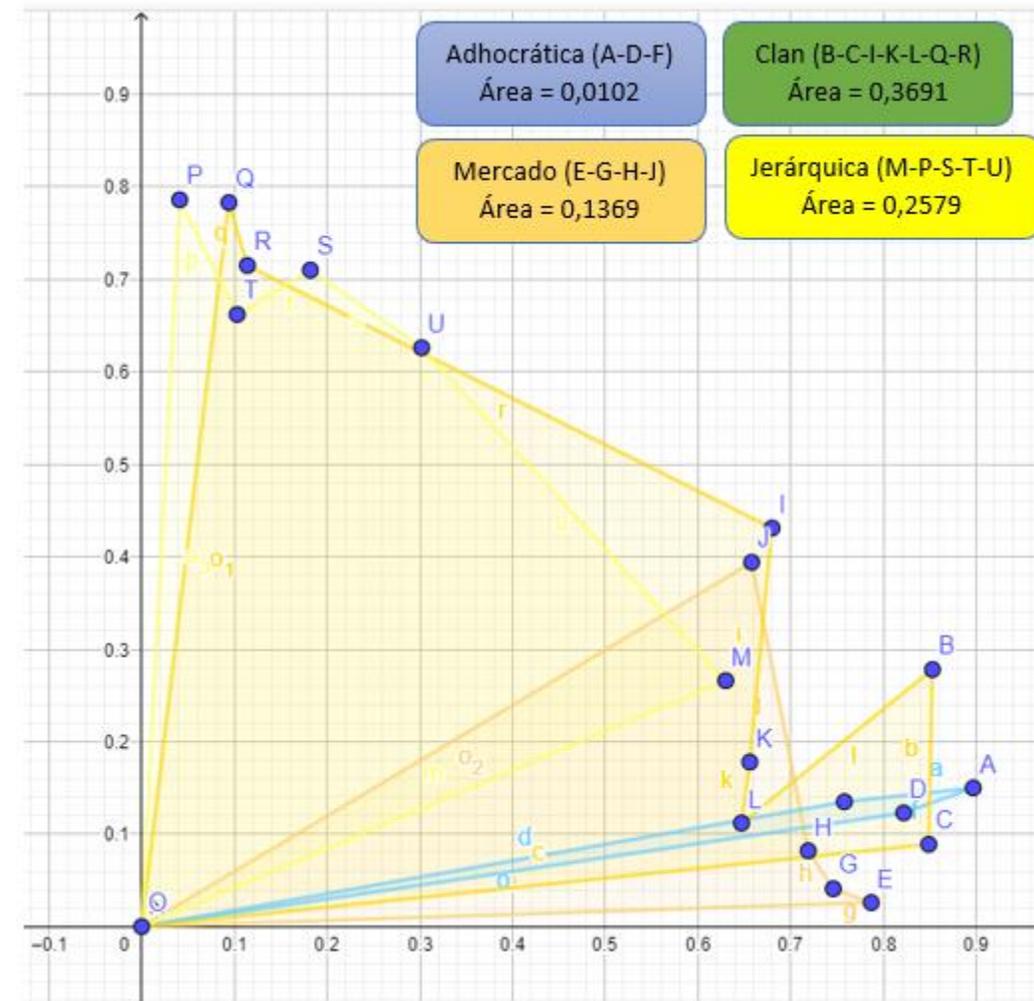
CLIMA ORGANIZACIONAL



ANÁLISIS ESTRATIFICADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

OFICIALES

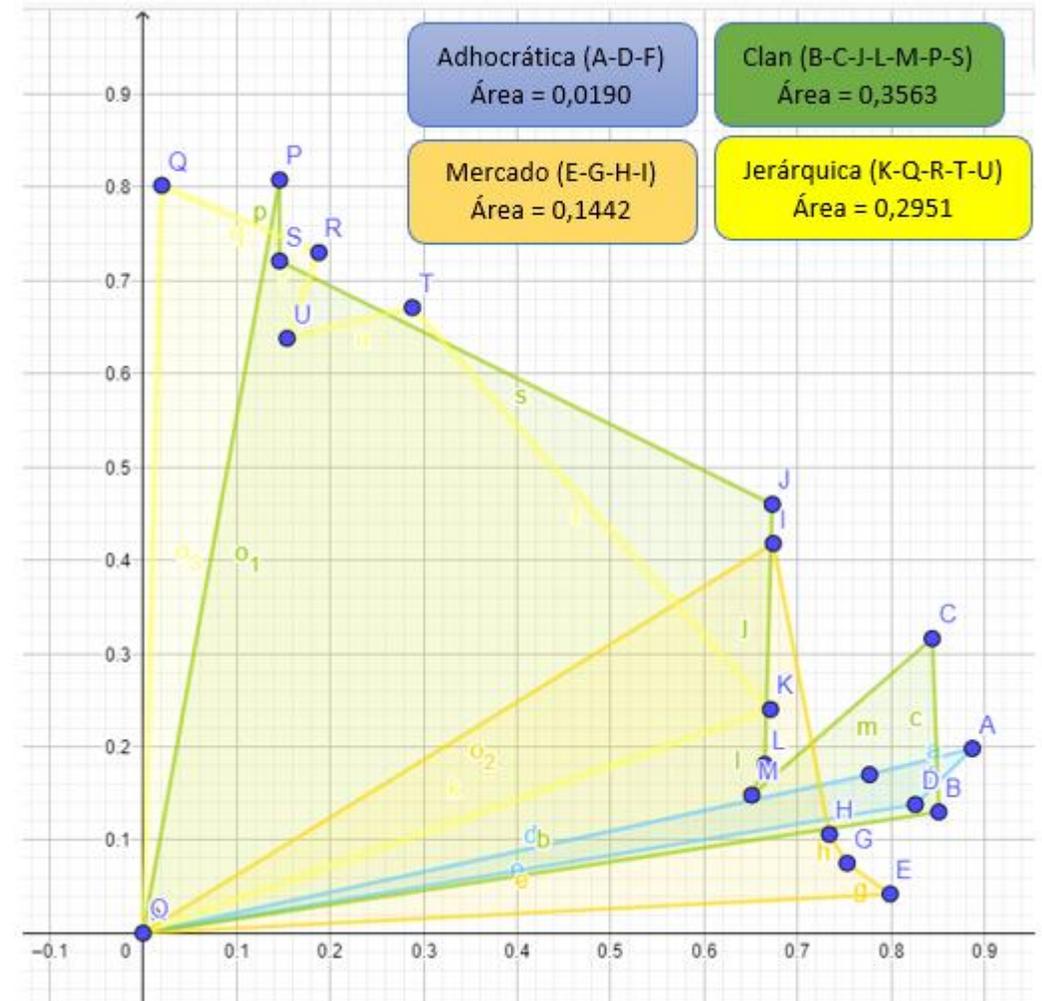
	Componente	
	Adh-Clan-Mer	Jerárq-Clan
CL_ADH_INNOVACIÓN	0,897	0,150
CL_CLAN_BIENESTAR DEL EMPLEADO	0,853	0,278
CL_CLAN_APOYO AL SUPERVISOR	0,849	0,089
CL_ADH_REFLEXIVIDAD	0,822	0,123
CL_MER_ESFUERZO	0,787	0,026
CL_ADH_TECNOLOGÍA	0,758	0,135
CL_MER_CALIDAD	0,746	0,041
CL_MER_RETROALIMENTACIÓN	0,719	0,082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



ANÁLISIS ESTRATIFICADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

AEROTÉCNICOS

	Componente	
	Adh-Clan-Mer	Jerárq-Clan
CL_ADH_INNOVACIÓN	0,887	0,198
CL_CLAN_APOYO AL SUPERVISOR	0,851	0,13
CL_CLAN_BIENESTAR DEL EMPLEADO	0,844	0,316
CL_ADH_REFLEXIVIDAD	0,826	0,138
CL_MER_ESFUERZO	0,799	0,042
CL_ADH_TECNOLOGÍA	0,777	0,17
CL_MER_CALIDAD	0,753	0,075
CL_MER_RETROALIMENTACIÓN	0,734	0,106
CL_MER_CLARIDAD DE METAS	0,674	0,418
CL_CLAN_INTEGRACIÓN	0,673	0,46
CL_JER_CENTRALIZACIÓN	0,671	0,24
CL_CLAN_ETICA	0,665	0,181
CL_CLAN_ENTRENAMIENTO	0,651	0,148
CL_JER_CONTROL	0,436	0,295
CL_CLAN_INVOLUCRAMIENTO	0,146	0,808
CL_JER_TENSIÓN Y ESTRÉS	0,02	0,802
CL_JER_PODER	0,188	0,73
CL_CLAN_AUTONOMÍA	0,146	0,721
CL_JER_COMPLEJIDAD	0,288	0,671
CL_JER_GOBERNABILIDAD	0,154	0,638



INFLUENCIA DEL LIDERAZGO SOBRE EL CLIMA

CORRELACIONES

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

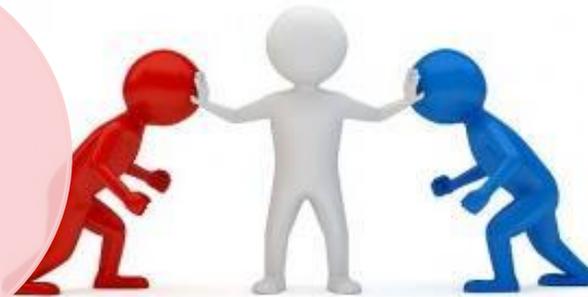
>0,05

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO SOBRE EL CLIMA

En la FAE la relación del liderazgo y el clima organizacional es fuerte, directa y significativa



No existe relación.





Contar con instrumento científico aplicado al ámbito militar para determinar de liderazgo y el clima organizacional, para entender los problemas que aquejan a la institución y a su personal.



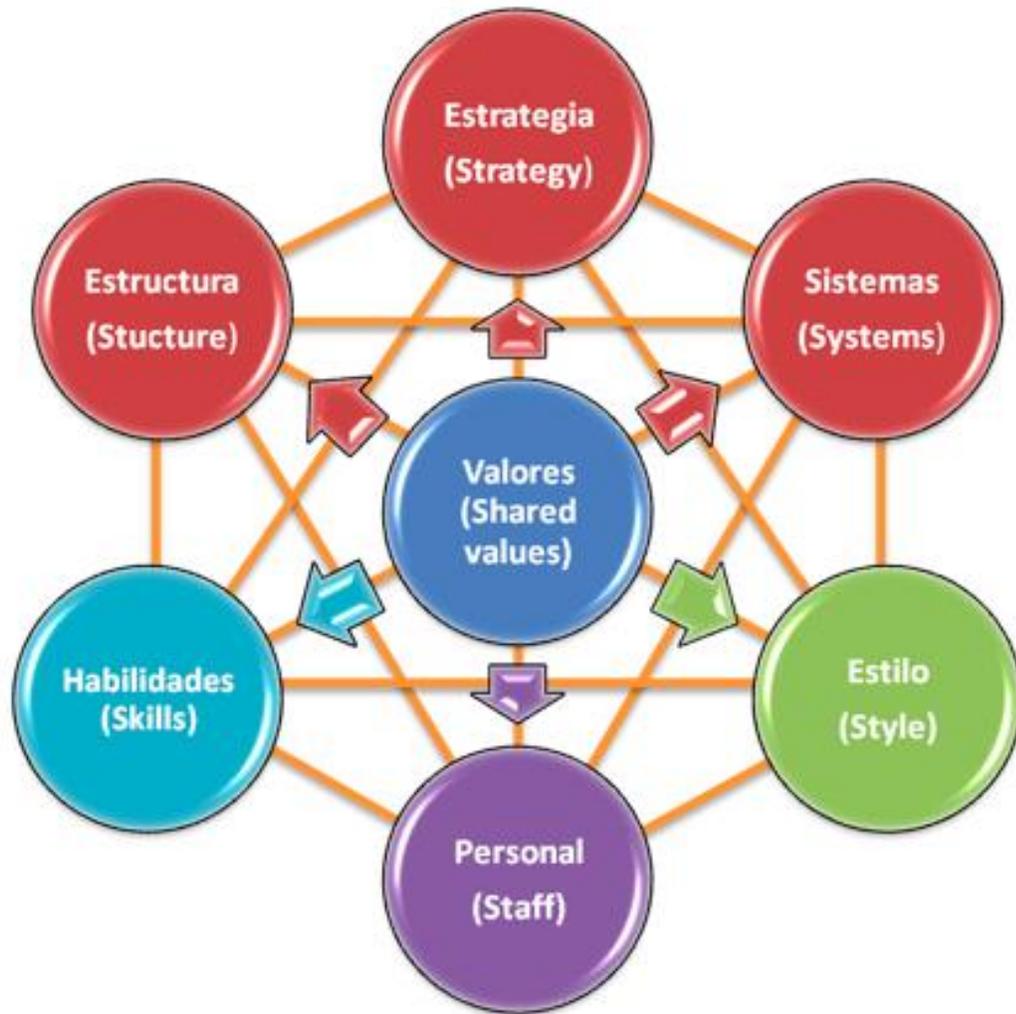
Al poder determinar en cualquier momento el estilo de liderazgo, brindará una herramienta que se ajusta a la toma de decisiones y asignación de funciones, que deben estar acordes al estilo de liderazgo que requiere la institución.



Conocer el tipo de clima organizacional que predomina, nos permitirá determinar su influencia en el accionar del personal militar.



Poder determinar en cualquier momento el estilo de liderazgo, brindará una herramienta que se ajusta a la toma de decisiones y asignación de funciones, que deben estar acordes al estilo de liderazgo que requiere la institución.



- **Estrategia:** Entendida como la forma de alinear los recursos para conseguir los objetivos.
- **Estructura:** Es la forma en la que la institución está organizada .
- **Sistemas:** Los diferentes procesos internos, que posibilitan el funcionamiento de la organización.

- **Habilidades:** Las competencias y habilidades de los colaboradores.
- **Estilo:** El estilo de liderazgo adoptado en la organización.
- **Personal:** La organización lleva a cabo la selección, capacitación, evaluación e incluso la motivación de su personal.
- **Valores compartidos:** Son los valores fundamentales que integran a la organización en torno a su propósito común y se reflejan en los colaboradores.

ACCIONES A REALIZARSE EN CADA ASPECTO 7'S DE MCKINSEY ESFERAS DURAS

VARIABLE LIDERAZGO	COD	DIMENSION	ACCIÓN	ESFERAS DURAS		
				S1 ESTRATEGIA	S2 ESTRUCTURA	S3 SISTEMA
Transformacional	CI	Consideración Individual	P	-----	-----	-----
Transformacional	EI	Estimulación Intelectual	M	COAD debe establecer planes de instrucción mensual en cada unidad militar sobre los temas que requiere según su misión y medios.	Designación por parte del COED de instructores en cada reparto militar para la mejora continua del entrenamiento e instrucción.	COAD debe establecer metodologías de resolución de problemas que se presentan con los equipos de trabajo a nivel operacional y táctico.
Transformacional	IIA	Influencia idealizada atribuida	P	-----	-----	-----
Transformacional	IIC	Influencia idealizada conducta	P	-----	-----	-----
Transformacional	MI	Motivación inspiracional	M	Dar capacitación a los oficiales en sus cursos de perfeccionamiento en lo referente a prospectiva y planificación estratégica.	Comando de Educación y Doctrina Aeroespacial de la FAE, capacitaciones para oficiales y suboficiales que brinden las herramientas para poder conducir al personal subalterno de manera eficiente.	Comando de Educación y Doctrina Aeroespacial de la FAE, debe realizar campañas de comunicación para difundir herramientas de comunicación a través de charlas motivacionales dirigidas a los Oficiales y Suboficiales de la institución.



Transaccional	DPEA	Administración Activa por Excepción	M	El EM de la FAE debe establecer un sistema de seguimiento de las acciones que dan los comandantes a los problemas que se presentan en su unidad. Para contar con una base de datos de al menos 5 años de las mejores prácticas para ser divulgado a todo el personal de oficiales en todos los niveles jerárquicos.	-----	Establecer indicadores de seguimiento de las actividades de los subalternos por parte de los comandantes, directores o jefes según corresponda.
Transaccional	RC	Recompensa Contingente	P	-----	-----	-----
Laissez Faire	DPEP	Administración Pasiva por Excepción	C	Realizar un levantamiento de perfiles y capacidades, para que el personal idóneo sea involucrado en la transmisión de conocimientos y establecimiento de procesos que involucren a todos los oficiales en el ejercicio del liderazgo Transformacional para los próximos 5 años.	Establecer una designación de cargos y funciones por perfiles, y realizar un reconocimiento en su hoja de vida profesional según su desempeño, motivando a un mayor involucramiento en la conducción de sus subalternos y el comprometimiento con los procesos institucionales.	Realizar instructivos para los niveles de comandantes y directores, así como las obligaciones y responsabilidades de un oficial que debe dirigir un grupo de subalternos, dentro de todas las unidades orgánicas de la Fuerza Aérea.
Laissez Faire	LF	Pasivo Evitado	C			

ACCIONES A REALIZARSE EN CADA ASPECTO 7'S DE MCKINSEY ESFERAS BLANDAS

VARIABLE LIDERAZGO	COD	DIMENSION	ACCIÓN	ESFERAS BLANDAS			
				S4 ESTILO	S5 PERSONAL	S6 VALORES COMPARTIDOS	S7 HABILIDADES
Transformacional	CI	Consideración Individual	P	-----	-----	-----	-----
Transformacional	EI	Estimulación Intelectual	M	Reducir los procesos burocráticos que crean una barrera entre los superiores y subalternos, propendiendo a una comunicación directa y permanente.	Fomentar la conformación de equipos multidisciplinares para el desarrollo de proyectos y solución de problemas críticos de la institución, liderado por oficiales con experiencia.	Resaltar el valor de cohesión institucional en el personal, para fortalecer el vínculo de solidaridad, unión y orgullo de ser parte de la FAE, y desarrollar un espíritu colectivo propio del trabajo en equipo con responsabilidad compartida.	Desarrollar en los ejercicios operacionales que se ejecutan en la FAE, casos que fortalezcan la habilidad de resolución de problemas desde varias perspectivas y la comunicación de las decisiones hacia los involucrados.
Transformacional	IIA	Influencia idealizada atribuida	P	-----	-----	-----	-----
Transformacional	IIC	Influencia idealizada conducta	P	-----	-----	-----	-----



PLAN DE ACCIÓN

Transformacional	MI	Motivación inspiracional	M	Realizar talleres de trabajo donde se profundice en el conocimiento de los procesos y normas de trabajo en cada una de las dependencias.	Considerar postulación por méritos a puestos de alto impacto por su relación y conducción del personal.	Enfatizar las campañas de difusión de los valores institucionales, con reconocimientos públicos del personal que enaltecen los mismos, con el fin de motivar a todos a la práctica de estos.	Potencializar el ejercicio del liderazgo a través de las funciones que desempeñan los oficiales en cada una de sus experticias, así como las que se desarrolla por medio del entrenamiento en los diferentes equipos que tiene la FAE. Mantener una constante comunicación explotando permanentemente la estructura jerarquizada y orgánica de la FAE, a fin de que los comandantes y directores fortalezcan su habilidad de administrar y hacer el seguimiento cercano de las actividades de sus subalternos.
Transaccional	DPEA	Administración Activa por Excepción	M	Establecer focus group en todas las unidades, que permitan una retroalimentación hacia los comandantes y que los subalternos cuenten con un espacio idóneo para exponer sus ideas.	Realizar el registro continuo de los méritos y deméritos del personal en sus hojas de vida, por parte de los jefes superiores en el portal web de la institución.	Resaltar el valor de la disciplina en todo el personal militar, para el cumplimiento de las leyes y reglamentos establecidos, de esta manera fortalecer la búsqueda, manejo y solución de los problemas en todos los niveles.	Mantener una constante comunicación explotando permanentemente la estructura jerarquizada y orgánica de la FAE, a fin de que los comandantes y directores fortalezcan su habilidad de administrar y hacer el seguimiento cercano de las actividades de sus subalternos.
Transaccional	RC	Recompensa Contingente	P	-----	-----	-----	-----
Laissez Faire	DPEP	Administración Pasiva por Excepción	C	Respetar la jerarquización de los cargos, de modo que pueda existir una adecuada supervisión	Aplicación estricta de sistema de evaluación profesional por parte de todos los oficiales, con el fin de que el personal	Enfatizar las campañas de difusión de los valores institucionales, con reconocimientos	Los oficiales que demuestren un mejor liderazgo sobre el personal, deben ser proyectados en los



Laissez Faire	LF	Pasivo Evitado	C	desde los niveles superiores hacia los inferiores.	más idóneo llegue a los cargos operacionales y estratégicos de la institución.	públicos del personal que enaltecen los mismos, con el fin de motivar a todos a la práctica de estos.	cargos y unidades que requieren de sus habilidades para mejorar el trabajo y cumplimiento de la misión institucional.
---------------	----	----------------	---	--	--	---	---

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



Plan de acción para el Clima Organizacional

ACCIONES A REALIZARSE EN CADA ASPECTO 7'S DE MCKINSEY ESFERAS DURAS

VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL	COD	DIMENSIÓN	ACCIÓN	ESFERAS DURAS		
				S1 ESTRATEGIA	S2 ESTRUCTURA	S3 SISTEMA
Metas Racionales Mercado	MC	Calidad	P	Fortalecer la calidad especialmente en el área operativa	La Dirección de Aeronavegabilidad debe dictar las políticas aeronáuticas	La Dirección de Aeronavegabilidad debe actualizar sus procesos continuamente
Metas Racionales Mercado	MM	Claridad de metas	M	Tener la capacidad de gestionar presupuesto e inversión para mantener un porcentaje aceptable de medios para cumplir con la misión	Conformar equipos multifuncionales para la determinación de los objetivos a alcanzar	La Dirección de Planificación Estratégica debe elaborar la planificación anual acorde a las necesidades de cada reparto
Metas Racionales Mercado	ME	Esfuerzo	M	Reconocer el trabajo que realiza el personal militar	-----	-----
Metas Racionales Mercado	MR	Retroalimentación	P	Realizar continuas reuniones para determinar soluciones a los problemas que se presentan reiteradamente	-----	-----

PLAN DE ACCIÓN

Procesos Internos Jerárquica	JC	Centralización	M	Definir las responsabilidades de cada miembro de la institución, determinando niveles de supervisión	-----	Establecer indicadores de seguimiento de las actividades de los subalternos por parte de los comandantes, directores o jefes según corresponda.
Procesos Internos Jerárquica	JO	Complejidad	M	Establecer las funciones que debe realizar el personal, diferentes a las que cumple en el ámbito militar	Realizar un estudio para determinar a qué dependencias corresponde la responsabilidad de las nuevas funciones	Elaborar los procesos y procedimientos para la ejecución de las nuevas funciones
Procesos Internos Jerárquica	JT	Control	C	Establecer los niveles de control en cada dependencia, con la finalidad de cumplir con la normativa legal	-----	Elaborar procesos que permitan realizar un control y supervisión a las diferentes dependencias
Procesos Internos Jerárquica	JG	Gobernabilidad	C	Realizar un levantamiento de perfiles y capacidades, para que el personal sea designado en el cargo que le corresponde	Mejorar la estructura de recursos humanos a nivel general	Elaborar procesos que permitan una administración eficiente de los recursos del Estado
Procesos Internos Jerárquica	JP	Poder	M	Fortalecer el liderazgo de los oficiales en la institución	Hacer cumplir la normativa legal vigente que rige a los miembros de las Fuerzas Armadas	-----
Procesos Internos Jerárquica	JT	Tensión y estrés	M	Realizar campañas de motivación al personal militar	Fortalecer a la Dirección de Sanidad y al Departamento de Salud Ocupacional para mejorar la atención médica del personal	Elaborar procesos para detectar las causas de la falta de entusiasmo en la ejecución de las tareas diarias

PLAN DE ACCIÓN

Relaciones Humanas Clan	CA	Apoyo al supervisor	M	Mantener los conocimientos actualizados de la normativa legal vigente para realizar un adecuado asesoramiento	Mantener la jerarquización de los cargos en la institución	Establecer grupos y equipos de trabajo para solucionar los problemas pendientes
Relaciones Humanas Clan	CT	Autonomía	C	Influenciar en el personal subordinado para que realicen su trabajo conforme lo establecido en el manual de procesos	-----	-----
Relaciones Humanas Clan	CB	Bienestar de empleados	C	Motivar al personal en reconocimiento al trabajo y sacrificio realizado en cumplimiento a los objetivos institucionales	-----	Fortalecer a la Dirección de Bienestar Social
Relaciones Humanas Clan	CE	Énfasis entrenamiento	C	El Comando de Educación y Doctrina elaborará un plan de entrenamiento anual de todas las especialidades	-----	Elaborar los procesos de capacitación y entrenamiento
Relaciones Humanas Clan	CA	Ética	M	Elaborar campañas de fortalecimiento de los valores institucionales	-----	Fortalecer a la Inspectoría General FAE
Relaciones Humanas Clan	CI	Integración	P	Elaborar campañas de fortalecimiento de los valores institucionales, especialmente en la cohesión institucional	Conformar equipos multifuncionales para la determinación de los objetivos a alcanzar	-----



Relaciones Humanas Clan	CV	Involucramiento	P	Establecer una relación de confianza y respeto entre los miembros de la institución, que permita mejorar los procesos en cada una de las áreas	-----	-----
Sistemas Abiertos Adhocrática	AN	Innovación	M	Mantener el conocimiento y la investigación conforme el desarrollo tecnológico a nivel mundial y regional	-----	Fortalecer a la Dirección de Desarrollo Aeroespacial y el CIDFAE
Sistemas Abiertos Adhocrática	AR	Reflexividad	M	Establecer seminarios, talleres, mesas de trabajo para analizar la coyuntura actual de la institución para la toma de decisiones que permita el crecimiento del personal como el institucional	Conformar equipos multifuncionales para la determinación de los objetivos a alcanzar	Fortalecer la Dirección de Planificación Estratégica FAE
Sistemas Abiertos Adhocrática	AT	Tecnología	C	Mantener el conocimiento y la investigación conforme el desarrollo tecnológico a nivel mundial y regional	-----	Fortalecer a la Dirección de Desarrollo Aeroespacial y el CIDFAE



ACCIONES A REALIZARSE EN CADA ASPECTO 7'S DE MCKINSEY ESFERAS BLANDAS

VARIABLE CLIMA ORGANIZACION AL	COD	DIMENSION	ACCIÓN	ESFERAS BLANDAS			
				S4 ESTILO	S5 PERSONAL	S6 VALORES COMPARTIDOS	S7 HABILIDADES
Metas Racionales Mercado	MC	Calidad	P	-----	Respetar la jerarquización de los cargos, de modo que pueda existir una adecuada supervisión desde los niveles superiores hacia los inferiores	Realizar campañas de difusión de los valores institucionales para el personal militar y civil	Realizar un levantamiento de perfiles y capacidades, para que el personal idóneo sea involucrado en la transmisión de conocimientos y establecimiento de procesos
Metas Racionales Mercado	MM	Claridad de metas	M	Difundir a todas las unidades militares las metas anuales a alcanzar para el cumplimiento de la misión.	Capacitar y actualizar al personal en nuevas herramientas, tendencias para mejorar el desempeño	-----	Capacitar al personal de oficiales en planificación estratégica
Metas Racionales Mercado	ME	Esfuerzo	M	Apertura a los comandantes de los repartos para otorgar los reconocimientos respectivos	Mantener la moral elevada en el personal	Realizar campañas de difusión de los valores institucionales para el personal militar y civil	-----
Metas Racionales Mercado	MR	Retroalimentación	P	-----	Capacitar y actualizar al personal en nuevas herramientas, tendencias para mejorar el desempeño	-----	Realizar análisis estadísticos y financieros de los resultados a ser mejorados

PLAN DE ACCIÓN

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



PLAN DE ACCIÓN

Procesos Internos Jerárquica	JT	Tensión y estrés	M	Que el Departamento de Salud Ocupacional dicte lineamientos para mejorar el ambiente laboral	Capacitar y actualizar al personal en nuevas herramientas, tendencias para mejorar el desempeño	-----	Adquirir capacidades de control del estrés
Relaciones Humanas Clan	CA	Apoyo al supervisor	M	-----	-----	-----	Incrementar la creatividad y la iniciativa para la solución de problemas
Relaciones Humanas Clan	CT	Autonomía	C	Las funciones a desempeñar deben ser claras y precisas	-----	-----	Incrementar la creatividad y la iniciativa para la solución de problemas
Relaciones Humanas Clan	CB	Bienestar de empleados	C	-----	Capacitar y actualizar al personal en nuevas herramientas, tendencias para mejorar el desempeño	Realizar campañas de difusión de los valores institucionales para el personal militar y civil	-----
Relaciones Humanas Clan	CE	Énfasis entrenamiento	C	-----	Incrementar el número de oficiales y aerotécnicos con capacidad de ser instructores	-----	Realizar un levantamiento de perfiles y capacidades, para que el personal idóneo sea involucrado en la transmisión de conocimientos y establecimiento de procesos
Relaciones Humanas Clan	CA	Ética	M	Cumplir con la normativa legal vigente	Realizar campañas anticorrupción dirigidas al personal militar y civil	Realizar campañas de difusión de los valores institucionales para el personal militar y civil	-----
Relaciones Humanas Clan	CI	Integración	P	Cumplir con la normativa legal vigente	Realizar seminarios, talleres en los que se puedan integrar oficiales y aerotécnicos	-----	Mejorar las relaciones interpersonales

Relaciones Humanas Clan	CV	Involucramiento	P	Realizar visitas continuas de la cúpula militar a los diferentes repartos para demostrar interés por el bienestar del personal	Capacitar y actualizar al personal en nuevas herramientas, tendencias para mejorar el desempeño	Realizar campañas de difusión de los valores institucionales para el personal militar y civil	Incrementar la creatividad y la iniciativa para la solución de problemas
Sistemas Abiertos Adhocrática	AN	Innovación	M	-----	Capacitar y actualizar al personal en nuevas herramientas, tendencias para mejorar el desempeño Mantener una base de datos de los problemas que ha tenido que solucionar la institución, en los ámbitos operativo, logístico, administrativo y legal	-----	Incrementar la creatividad y la iniciativa para la solución de problemas
Sistemas Abiertos Adhocrática	AR	Reflexividad	M	-----	-----	-----	-----
Sistemas Abiertos Adhocrática	AT	Tecnología	C	Mantener actualizados los conocimientos conforme los avances tecnológicos que se vienen desarrollando a nivel mundial	Capacitar y actualizar al personal en nuevas herramientas, tendencias para mejorar el desempeño	-----	Desarrollar el interés por aprender cosas nuevas

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

Acciones priorizadas para el Liderazgo

PRIORIDAD	ACCIÓN	TIPO	AREA <u>Mckinsey</u>	VARIABLE	DIMENSIÓN
1	Realizar un levantamiento de perfiles y capacidades, para que el personal idóneo sea involucrado en la transmisión de conocimientos y establecimiento de procesos que involucren a todos los oficiales en el ejercicio del liderazgo Transformacional para los próximos 5 años.	C	ESTRATEGIA	Laissez Faire	Administración Pasiva por Excepción
1	Establecer una designación de cargos y funciones por perfiles, y realizar un reconocimiento en su hoja de vida profesional según su desempeño, motivando a un mayor involucramiento en la conducción de sus subalternos y el comprometimiento con los procesos institucionales.	C	ESTRUCTURA	Laissez Faire	Administración Pasiva por Excepción
1	realizar instructivos para los niveles de comandantes y directores, así como las obligaciones y responsabilidades de un oficial que debe dirigir un grupo de subalternos, dentro de todas las unidades orgánicas de la Fuerza Aérea.	C	SISTEMA	Laissez Faire	Administración Pasiva por Excepción
1	Respetar la jerarquización de los cargos, de modo que pueda existir una adecuada supervisión desde los niveles superiores hacia los inferiores.	C	ESTILO	Laissez Faire	Pasivo Evitado
1	Aplicación estricta de sistema de evaluación profesional por parte de todos los oficiales, con el fin de que el personal más idóneo llegue a los cargos operacionales y estratégicos de la institución.	C	PERSONAL	Laissez Faire	Pasivo Evitado
1	enfatar las campañas de difusión de los valores institucionales, con reconocimientos públicos del personal que enaltecen los mismos, con el fin de motivar a todos a la práctica de estos.	C	VALORES COMPARTIDOS	Laissez Faire	Pasivo Evitado
1	Los oficiales que demuestren un mejor liderazgo sobre el personal deben ser proyectados en los cargos y unidades que requieren de sus habilidades para mejorar el trabajo y cumplimiento de la misión institucional.	C	HABILIDADES	Laissez Faire	Pasivo Evitado



Acciones priorizadas para el Clima Organizacional

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





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

- Con el marco teórico se alcanzó el objetivo

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

- Se identificó TF – LF- TS





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

- Clan-Jerárquico, adhocrática-mercado

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

- No existe correlación





Realizar un plan de acción con diferentes actividades que se deben ejecutar para corregir las novedades encontradas (LF).



Realizar una planificación de seguimiento de las actividades a ejecutar en el plan de acción



Realizar nuevos estudios que permitan correlacionar nuevas variables como: habilidades directivas, CO, IE.



Analizar de manera más específica las diferentes variables de liderazgo y clima organizacional con relación a los factores demográficos.



**“Una de las claves del liderazgo es reconocer que todo el mundo tiene dones y talentos. Un buen líder aprenderá a reunir esos dones hacía la misma meta.”
Benjamin Carson**

Gracias.

