



**“Análisis de la cultura organizacional en el Ejército Ecuatoriano”**

Portilla Ortega, Jorge Gustavo y Taco Salazar, Cristiam Marcelo

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y  
Transferencia de Tecnología

Centro de posgrados

Maestría en Defensa y Seguridad

“Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en Defensa y Seguridad,  
mención Logística Militar y mención Estrategia Militar.

Tcrn. E.M Montoya Freire, Darwin Rodolfo

14 de diciembre de 2020



## Document Information

---

**Analyzed document** TESIS\_SIN\_ANEXOS\_TACO-PORTILLA.docx (D87640676)  
**Submitted** 12/3/2020 3:36:00 AM  
**Submitted by**  
**Submitter email** tacarhunter@hotmail.com  
**Similarity** 3%  
**Analysis address** waaltamirano.espe@analysis.orkund.com

## Sources included in the report

---

- W** URL: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10401/1/TESIS%20PATRICIA%20JIM%C3%89N...>  
 Fetched: 11/26/2020 6:10:32 PM  1
- W** URL: <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/27573/1/21%20GTH.pdf>  
 Fetched: 7/26/2020 6:33:58 AM  7



## Entire Document

---

UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN SEGURIDAD Y DEFENSA

TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN SEGURIDAD Y DEFENSA

TEMA: "ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL EJERCITO ECUATORIANO"

AUTORES: TCRN. E.M CRISTIAM TACO TCRN. E.M JORGE PORTILLA

DIRECTOR: TCRN. E.M DARWIN MONTOYA

SANGOLQUÍ

2020 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

**Tcrn. E.M Mgs. Montoya Freire, Darwin Rodolfo**

**DIRECTOR**



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**CENTRO DE POSGRADOS**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación, “**Análisis de la cultura organizacional en el Ejército Ecuatoriano**”, fue realizado por los señores: **Tern. E.M.S Portilla Ortega, Jorge Gustavo** y **Tern. E.M Taco Salazar, Cristiam Marcelo**, el mismo que ha sido revisado y analizado en su totalidad, por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto, cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 14 de diciembre del 2020

**Tern. E.M Mgs. Montoya Freire, Darwin Rodolfo**

**DIRECTOR**

**C.C. 1801842962**



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**CENTRO DE POSGRADOS**

**RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA**

Nosotros, **Tern. E.M.S Portilla Ortega, Jorge Gustavo** y **Tern. E.M Taco Salazar, Cristiam Marcelo**, con cédulas de ciudadanía N° 1002239323 y 1710120526, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **“Análisis de la cultura organizacional en el Ejército Ecuatoriano”**, es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

**Sangolquí, 14 de diciembre del 2020**

**Tern. E.M.S Portilla Ortega, Jorge Gustavo**

**C.C.: 1002239323**

**Tern. E.M Taco Salazar, Cristiam Marcelo**

**C.C.: 1710120526**



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**CENTRO DE POSGRADOS**

**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN**

Nosotros, **Tcrn. E.M.S Portilla Ortega, Jorge Gustavo** y **Tcrn. E.M Taco Salazar, Cristiam Marcelo**, con cédulas de ciudadanía N° 1002239323 y 1710120526, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, publicar el trabajo de titulación: “**Análisis de la cultura organizacional en el Ejército Ecuatoriano**”, en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

**Sangolquí, 14 de diciembre del 2020**

**Tcrn. E.M.S Portilla Ortega, Jorge Gustavo**

**C.C.: 1002239323**

**Tcrn. E.M Taco Salazar, Cristiam Marcelo**

**C.C.: 1710120526**

## **DEDICATORIA**

Dedico este esfuerzo, al pilar fundamental que necesito apoyarme día a día, para alcanzar mis metas en especial a: Mi querida esposa Lore, mis dos preciosos hijos; Mateo Sebastián y Mathias Andrés, y también a mis amados Padres. Son personas que iluminan mi vida, con su apoyo alcancé de mejor manera mis objetivos personales: a través de sus consejos, compañía, ayuda, amor, paciencia y apoyo incondicional, me ayudaron a concluir una etapa más de mi carrera profesional.

*TCRN. E.M.S JORGE PORTILLA ORTEGA*

Los logros alcanzados, no fueran posibles sin el apoyo de las personas que ocupan un lugar fundamental en mi vida, es por eso que dedico este trabajo a mi esposa Ana María, mis hijas María Cristina y Michelle Isabella, que son el motor de mi accionar, ellas son las fuerzas que me permiten continuar por el camino del bien y sobre todo conseguir las metas propuestas.

*TCRN. E.M CRISTIAM TACO SALAZAR*

## AGRADECIMIENTO

“Quiero agradecer principalmente a Dios, por ser mi fuente de inspiración, mi fuerza cuando sentía desfallecer y lo que me mantuvo en pie hasta el final”.

Agradecer a mi amada esposa, mis pequeños hijos y mis queridos padres, ya que con su apoyo se ha llegado a feliz término este trabajo de investigación, que es el resultado del esfuerzo, constancia y perseverancia, quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica/militar, y creyeron en mi en todo momento y no dudaron ni un solo segundo de mis capacidades, lo cual me ha permitido formarme y prepararme para un futuro competitivo, como hombre de bien.

Al Sr. director, Teniente Coronel, Edwin Montoya Freire, quien supo guiar paso a paso el desarrollo de esta tesis.

A mi compañero y amigo Sr. Teniente Coronel. Cristiam Taco Salazar, que me ha permitido estrechar aún más esos lazos de amistad, cultivados durante más de 27 años y quien a lo largo de este tiempo ha puesto a prueba sus capacidades y conocimientos en el desarrollo de este proyecto de investigación, el cual ha finalizado, llenando todas nuestras expectativas

¡A todos Gracias totales!”

TCRN. E.M.S JORGE PORTILLA ORTEGA

Como no agradecer principalmente a Dios que me permite vivir cada día, y que por su divina gracia he cumplido mis sueños y objetivos en la vida, siempre está junto a mí.

Un agradecimiento a las personas que me dieron la vida, mis padres, que supieron inculcar en mí los valores fundamentales para ser alguien de bien, sin su apoyo no fuera lo que soy hoy; a mi amada esposa e hijas que se mantuvieron firmes a mi lado con su amor y cariño.

De igual manera quiero agradecer a mi Teniente Coronel Edwin Montoya, director de tesis, quien puso su esfuerzo para orientar el desarrollo de este documento; a mi gran amigo el

Teniente Coronel Jorge Portilla Ortega, compañero de armas, con el cual hemos puesto nuestras capacidades para materializar el presente trabajo.

Finalmente quiero agradecer a mi Ejército Ecuatoriano, institución que me ha permitido aprender y perfeccionarme por más de 27 años, y que a la vez me ha brindado la oportunidad de seguir trabajando por el engrandecimiento de la Patria.

TCRN. E.M CRISTIAM TACO SALAZAR

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	6
AGRADECIMIENTO.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS .....	14
RESUMEN .....	15
PALABRAS CLAVES:.....	15
ABSTRACT.....	16
KEYWORDS:.....	16
Capítulo I.....	17
Planteamiento del problema.....	17
Antecedentes del Estudio.....	17
Formulación del Problema.....	19
Objetivos.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos. Los objetivos específicos son:.....	20
Capítulo II.....	21
Marco teórico.....	21
Cultura Organizacional.....	21
Aproximación Histórica del Concepto de Cultura Organizacional.....	21
Definición de Cultura Organizacional.....	22

	10
Dimensiones de la cultura organizacional.....	24
La cultura organizacional y sus funciones.....	31
Creación y mantenimiento de la cultura organizacional.....	35
Cambio Cultural.....	36
Cambio de arriba hacia abajo.....	37
Cambio de abajo hacia arriba.....	38
Capítulo III.....	42
Marco legal.....	42
Constitución de la República del Ecuador.....	42
Capítulo IV.....	43
Metodología.....	43
Metodología de la Investigación.....	43
Diseño de la Investigación.....	44
Formulación del problema.....	44
Objetivo de la investigación.....	44
Técnicas a utilizarse.....	44
Hipótesis.....	46
Variables.....	46
Cultura Organizacional.....	46
Trabajo de campo.....	48
Procesamiento y análisis de datos.....	49

	11
Capítulo V .....	51
La organización .....	51
Ejército ecuatoriano. ....	51
Misión. ....	51
Visión. ....	51
Estructura. ....	52
Valores Institucionales. ....	52
Capítulo VI .....	55
Resultados de la investigación.....	55
Resultados de la Observación. ....	55
Análisis de las Entrevistas. ....	55
Síntesis de la Opinión de los Entrevistados:.....	55
Análisis de las Entrevistas. ....	56
Síntesis de la Opinión de los Entrevistados:.....	56
Síntesis de la aplicación de las encuestas. ....	59
La Cultura Organizacional en el Ejército Ecuatoriano. ....	59
Integración de Resultados Cuantitativos y Cualitativos. ....	76
Diagnóstico.....	76
Cultura Organizacional.....	76
Capítulo VII .....	78
Propuesta de mejora de la cultura organizacional .....	78

	12
Introducción.....	78
Objetivo.....	78
Objetivos específicos.....	78
Alcance:.....	79
Importancia .....	79
Método y criterios de validación de la propuesta.....	84
Validación.....	85
Correlación significativa.....	86
Puntuación en base al grado de correlación.....	87
Valoración global.....	87
La interpretación cuantitativa corresponde a:.....	88
Posicionamiento Estratégico.....	88
Capítulo VIII .....	90
Conclusiones y recomendaciones.....	90
Conclusiones.....	90
Recomendaciones.....	91
Bibliografía .....	93
Anexos.....	95

## Índice de tablas

<i>Tabla 1 Datos de la muestra.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 2 Variable 1.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 3 Variable 2.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 4 Valores y tradiciones militares.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 5 Practica de los valores.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 6 Valores institucionales perdidos.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 7 Tradiciones militares.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 8 Factores y causas.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 9 Perdida de tradiciones militares.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 10 Fortalecimiento de los valores.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 11 Influencia positiva.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 12 Disciplina militar.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 13 Prácticas valores institucionales y tradiciones militares.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 14 Conservación de los valores y tradiciones militares.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 15. Propuesta de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en el Ejército Ecuatoriano.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 16 Cultura organizacional.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 17 Descripción de acciones relativas a la internalización de valores y práctica de tradiciones militares.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 18 MATRIZ FODA.....</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 19 Correlación.....</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 20 Grado de correlación.....</i>	<i>87</i>
<i>Tabla 21 Valoración.....</i>	<i>87</i>
<i>Tabla 22 Interpretación.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 23 ESTRATEGÍAS FODA.....</i>	<i>89</i>

**Índice de figuras**

<i>Figura No 1. Diseño para Integración de Resultados de la Investigación</i> .....	50
<i>Figura No 2. Organigrama Estructural</i> .....	52
<i>Figura No 3 (valores y tradiciones militares)</i> .....	60
<i>Figura No 4 (practica de los valores)</i> .....	61
<i>Figura No 5 (valores institucionales perdidos)</i> .....	63
<i>Figura No 6 (tradiciones militares)</i> .....	64
<i>Figura No 7 (factores y causas)</i> .....	66
<i>Figura No 8 (perdida de tradiciones militares)</i> .....	67
<i>Figura No 9 (fortalecimiento de los valores)</i> .....	69
<i>Figura No 10 (influencia positiva)</i> .....	70
<i>Figura No 11 (disciplina militar)</i> .....	72
<i>Figura No 12 (prácticas valores institucionales y tradiciones militares)</i> .....	73
<i>Figura No 13 (conservación de los valores y tradiciones militares)</i> .....	75
<i>Figura No 14 Integración de Resultados: Cultura Organizacional</i> .....	76

## RESUMEN

La cultura organizacional está fundamentada en una investigación de la realidad institucional por lo que atraviesa el Ejército Ecuatoriano. El conocer el Clima Organizacional que se mantiene dentro de la institución ha motivado el interés de investigadores y empleadores desde la segunda mitad del siglo XX, por la importancia que representa para la organización. Además de la cultura organizacional y sus distintos significados, lo cual para realizar una investigación requiere claridad y una delimitación suficiente en relación del Clima Organizacional. De esta forma, la cultura organizacional ha sido entendida como el conjunto de características que diversifican a una organización de otra; mientras que el Clima Organizacional es el calificativo común del conocimiento individual de cada segmento, sobre su entorno. Si a estos talentos se les agrega disposiciones, el resultado es una institución, sobre las cuales en nuestro medio se conoce muy poco. Particularmente en el Ejército Ecuatoriano, una institución encargada de la seguridad territorial, se ha evidenciado un Clima Organizacional favorable y aspectos de la cultura organizacional alentadores, donde la satisfacción de sus miembros se revela optimista; sin descuidar, aspectos como la necesidad de implementar una gestión por procesos, la cual surgiría pese a las decisiones políticas, el debido reconocimiento por la excelencia en el desempeño de las y los servidores del Ejército Ecuatoriano y estabilidad laboral, lo cual optimizaría el nivel de compromiso e identidad institucional y el estado de bienestar en general, lo cual resultaría positivamente en la productividad organizacional.

### **PALABRAS CLAVES:**

- **CLIMA ORGANIZACIONAL**
- **CULTURA ORGANIZACIONAL**
- **EJERCITO ECUATORIANO**
- **ESTADO DE BIENESTAR**
- **PRODUCTIVIDAD**

## **ABSTRACT**

The organizational culture is based on an investigation of the institutional reality through what the Ecuadorian Army is going through. Knowing the work environment that is maintained within the institution has motivated the interest of researchers and employers since the second half of the 20th century, due to the importance it represents for the organization. In addition to the organizational culture and its different meanings, which to carry out an investigation requires clarity and sufficient delimitation in relation to the work environment. In this way, organizational culture has been understood as the set of characteristics that diversify one organization from another; while the work environment is the common qualifier of the individual knowledge of each segment, about their environment. If dispositions are added to these talents, the result is an institution, about which very little is known in our environment. Particularly in the Ecuadorian Army, an institution in charge of territorial security, there has been a favorable working environment and encouraging aspects of the organizational culture, where the satisfaction of its members is optimistic; Without neglecting, aspects such as the need to implement management by processes, which would arise despite political decisions, due recognition for excellence in the performance of the Ecuadorian Army servants and job stability, which would optimize the level of commitment and institutional identity and the welfare state in general, which would positively result in organizational productivity.

### **KEYWORDS:**

- **WORK ENVIRONMENT**
- **ORGANIZATIONAL CULTURE**
- **ECUADORIAN ARMY**
- **WELFARE STATE**
- **PRODUCTIVITY**

## Capítulo I

### Planteamiento del problema

De acuerdo a las actividades que desarrollan las organizaciones militares, ha sido menester realizar un estudio sobre la forma de organización que estas mantienen, guiándose en conceptos y estudios ya realizados en otro tipo de instituciones y organizaciones, sin que esto distorsione la dinámica del Ejército Ecuatoriano en su perspectiva de servicio.

Con este antecedente, aplicado directamente a las FFAA ecuatorianas, y por la especificidad que estas manifiestan dentro del sector público, donde se han realizado cambios dentro de la norma para los servidores (ingresos, ascensos, salarios, etc.) lo que de cierto modo ha dejado de lado los valores institucionales y las tradiciones militares, que han sido un emblema dentro de las organizaciones militares. la retórica institucional, insiste desde la política que toda institución “pública” es creada solo para dar servicios de calidad, de ahí que el personal militar de las FFAA, distante a ser un ente privilegiado, es una institución de servicio a la sociedad, creada bajo precepto de “salvaguardar la integridad territorial”, y ahora con nuevas funciones que respaldan a la seguridad interna de la sociedad.

#### 1.1 Antecedentes del Estudio.

En el año 2017, la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica (DPGE) de las FFAA, materializa una propuesta de cambio y cultura organizacional cuyo objetivo general se centra en el fortalecimiento de la cultura organizacional a través de estrategias internas de comunicación para el mejoramiento de la institución; es así que el principal esfuerzo que se está realizando dentro del Ejército Ecuatoriano, está orientado a la comunicación institucional como herramienta para fortalecer la credibilidad e imagen institucional proyectada hacia

la sociedad civil y a su personal, sin descuidar los procesos y subprocesos que son el horizonte de la institución., sus ejecutores, profundizan en que el estudio de los factores principales que están correlacionados a la cultura organizacional son valores intrínsecos de la organización militar que guían a sus hombres y las tradiciones que han ido perdiendo, esa nota sublime que resuena en los oídos de los miembros de las FFAA del Ecuador.

El fenómeno de la moralidad está íntimamente relacionado a la funcionalidad de los valores éticos, Don características la fusil realización en de tanto como placer (hedonismo) cuánto la autorrealización (hedonismo) las normas humanas y su acople, una buena actitud para la solución de conflictos, al interior de las organizaciones, el agradecimiento y esfuerzo puesto para predicar las virtudes propias de la institución a la que se pertenece y; y la pasión sobre los principios universales que permite auditar y testear analíticamente Los preceptos morales externos e internos de la misma.

Los valores, relacionados con el análisis sobre el comportamiento humano, basado en conceptos de lo que es bueno o malo y/o lo que está bien o mal, Son entidades sus vidas y relacionadas con el contexto social y pueden constituirse como económicos, Morales, religiosos, artísticos, legales, políticos científicos, profesionales quedé notarán constante interés en su interpretación y cambios.

Al considerar lo expuesto, el propósito de esta investigación es efectuar un análisis que no ha sido ejecutado Dentro del ejército ecuatoriano, con relación a los procesos de cultura organizacional y los factores que la compone, y cómo estos influye en el comportamiento disciplinario del personal militar, el estudio tiene una relevancia metodológica y a que se encaminará en materializar posibles herramientas y estrategias que permitan efectuar de forma periódica un estudio de los factores que afectan a la cultura organizacional dentro de la institución militar en especial una auditoría sobre la práctica de valores y tradiciones militares, así los

resultados que se obtengan podrán ser una base para que los comandantes de las unidades puedan tomar mejores decisiones y coadyuven al logro de los objetivos institucionales sin deslindar la práctica de valores y tradiciones militares.

La investigación planteada también contribuirá en general en un modelo para entender a los procesos organizacionales como un fenómeno de comportamiento humano que se relaciona con la forma de la organización militar, Asimismo los resultados del estudio permitieron determinar la relación existente entre casos de indisciplina y debilitamiento de la cultura organizacional; es así que a través de este trabajo se pretende proponer instrumentos que permitan recolectar datos Y analizarlos para materializar estrategias de mejora en la práctica de la cultura organizacional ( valores y tradiciones militares)

## **1.2 Formulación del Problema.**

Con lo manifestado anteriormente, hacemos referencias a qué los procesos de cultura organizacional complementados con clima organizacional dentro de las instituciones públicas en nuestra investigación enfocado al ejército ecuatoriano fuerzas armadas no existen investigaciones relevantes que hagan hincapié a cuán importante es mantener procesos organizacionales donde se practiquen valores y tradiciones militares que fortalezcan la imagen de la institución.

Es así, importancia de en Investiga todo a organiza organización e influye de y la normativa al para el de armadas y empoderar el impacto que está tiene en la sociedad civil si bien es cierto el ejército ecuatoriano ha sido una institución a la cual la sociedad civil le mantiene un respeto y prestigio por las gestas heroicas que ha mantenido en sus procesos en la actualidad los casos de corrupción ha llegado hasta sus filas lo que está desmereciendo todo el heroísmo que esta noble institución ha brindado a la patria.

De acuerdo a esto y cumpliendo con la normativa técnica de investigación fue necesario establecer las siguientes interrogantes para el desarrollo de la misma.

1. ¿Las políticas y sus reformas han afectado de forma negativa los procesos y prácticas de valores tradiciones militares acopladas dentro de la cultura organizacional en el ejército ecuatoriano?
2. ¿Cuáles son las características del ejército ecuatoriano en relación al componente de cultura organizacional?
3. ¿Qué alternativas son factibles y aplicables como propuesta para mejorar la cultura organizacional en el ejército ecuatoriano?

### **1.3 Objetivos.**

Para dar cumplimiento a la investigación planteada se formularon los siguientes objetivos:

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

Investigar la cultura organizacional en el Ejército Ecuatoriano, para generar una propuesta de mejora que beneficie a las y los miembros de esta institución.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos. Los objetivos específicos son:**

1. Establecer un acercamiento al proceso y evolutivo de los conceptos de cultura organizacional
2. Analizar el marco legal vigente que precede a las fuerzas armadas relacionado al campo del talento humano dentro de los procesos de internalización de valores y tradiciones institucionales
3. Indagar la situación actual de la cultura organizacional dentro del ejército ecuatoriano a través de técnicas y herramientas de investigación científica realizada agrupó selectivos de la Tercera División del ejército ecuatoriano
4. Bosquejar una propuesta de mejora de la cultura organizacional que tenga impacto para los miembros del ejército ecuatoriano realizado con base a los resultados obtenidos de la compilación bibliográfica y de la observación en campo.

## Capítulo II

### Marco teórico

Siendo la cultura organizacional un aspecto importante de las organizaciones complementados con el clima organizacional, Desde hace ya algún tiempo varios investigadores han tomado interés para crear herramientas para directivos empresariales e institucionales siendo cada de una de ellas acoplable a la naturaleza de la misma, es así que mientras para las empresas se busca modificar desempeños de su personal y obtener más rentabilidad y producción, para las instituciones militares en tratar de interpretar el componente de cultura organizacional genera en ellos un proceso de potencialización e internalización del sentimiento por institución o siendo esto derivado a que la institución militar preste un servicio de calidad a la sociedad a quién se debe.

El apoyo bibliografía establecido para esta investigación nos va a permitir aclarar conceptos definiciones e interpretar Cuál es la diferencia entre la cultura organizacional y el clima organizacional elementos complementarios dentro del quehacer de una organización.

Es necesario revisar conceptos a partir de las teorías básicas que se mantienen para reconocer la satisfacción laboral y la motivación que tiene el personal dentro de las instituciones, lo que permitiría diseñar un camino que mejore la cultura organizacional con bases técnica probadas que han dado resultados en otras organizaciones.

#### 2.1 Cultura Organizacional

##### 2.1.1 Aproximación Histórica del Concepto de Cultura Organizacional.

El establecer el significado de cultura organizacional, ha permitido al colectivo investigativo que se establezcan espacios formales e informales que mantienen las organizaciones o grupos. la cultura definida en sí es un conjunto de mitos símbolos o visiones de la concepción de Héroe colectivos del pasado del presente dentro de las organizaciones es así por ejemplo, la expresión del orgullo colectivo y hasta el envejecimiento que se da a procesos o acciones

que un individuo realizó; otro factor los valores que mantiene la organización se instruyen por tradición a cada uno de los entes que van siendo parte de la misma sobre esto se considera éxito o fracaso dentro de la administración.

La cultura comprende parte de la racionalización del comportamiento humano partiendo de lo que usted viste la forma en que se expresa hacia las demás personas como es reconocido o castigado una acción Cómo se encuentra esto adscrito al comportamiento del individuo dentro de la institución. normalmente Esto no se considera o no se le da mucha relieve relevancia cuando un individuo se pertenece o ingresa a una organización o institución Además del proceso formal debe ser instruido dentro de la cultura de la organización como tal a partir de la práctica de sus valores instituido de su historia o tradición para que sea propia o sea dueño de cada una de las acciones que se realizan para conseguir los objetivos de la misma (Match.1993;Lustraos, Adrián, Anderson, Carden y Montalvan,2002)

Otro aspecto relevante Es que la cultura puede ser comprendida como un patrón de conductas basado en creencias en procesos compartidos de práctica de valores por los miembros dentro de una organización. es así que dentro de las organizaciones se determinan en gran parte los procesos de cultura y el sentido de apropiación de la Miss lo que influye en la percepción de los individuos de forma sustancial ya que las creencias la conducta los valores que lo conforman Establece en si la racionalización que existe dentro del comportamiento de cada uno de ellos En la organización y la distingue de otras caso particular la organización militar su trayectoria destacando la disciplina y práctica de valores que está tenido a través del tiempo.

### **2.1.2 Definición de Cultura Organizacional.**

El concepto de cultura organizacional se ha ido formando desde el aporte dado por las escuelas enfocadas a relaciones humanas, cuando a partir de

experimentos que fueron desarrollados por el Mayo (1972), habla sobre la subjetividad que mantienen las organizaciones al reconocer los procesos sociales desde dónde viene cada uno del personal que la Integra.

García Álvarez (2005), se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, manifestando como conclusión que influye mucho el ambiente donde el grupo da el espacio libido para que éste de forma significativa haga su propia conclusión acerca de todos los objetivos que mantiene la organización.

Desde los años 80, la expresión "cultura" que en ese momento había sido reservada para los sistemas con valores convencionales, ideales, formas de percibir, pensar y actuar compartidos en los pueblos o grupos población, es aplicada de una forma más concentrada en los procesos organizacionales. Este término tomó relevancia desde que Peter /tatemán habla sobre las "S" duras y blandas que Mücken Salvadorim, (2009) Anteriormente, las organizaciones si bien pusieron mucho énfasis en lo que corresponde a la estrategia, estructura y los sistemas. sin embargo, dentro de los procesos evolutivos de las organizaciones se ha ido visualizando que la organización depende del diseño en Cómo se incorpora a ésta un estilo, un personal fijo con las capacidades necesarias y específicas para cada uno de los puestos, y la comprensión de sí mismo.

**style** = estilo,

**staffing** = personal fijo,

**skills** = capacidades especiales,

**subordinate goals** = comprensión de sí misma(o).

Actualmente se relaciona con la vinculación de la cultura y la gestión

empresarial específicamente porque se ha podido demostrar. Cómo influye la cultura organizacional en el logro de eficacia y eficiencia dentro del personal para el logro de objetivos es así que los autores Edgar Schein, Roger Harrison, entre otros hablan de que los enfoques contemporáneos relacionados a la cultura organizacional tienen un proceso interdisciplinario, lo que lo hace definir como ciencia, ya que para definir la cultura organizacional se han involucrado estudios antropológicos sociológicos y psicológicos, conceptos que citados por Ibarra 2006, dicen que quien ofrece por primera vez la definición Clara de cultura organizacional es Schein, quien manifiesta que la cultura organizacional y la relación que guarda en el fenómeno con las organizaciones parte de la atribución de elementos que destacan la norma el comportamiento los valores el clima interno la filosofía de la organización como tal y los reglamentos que la rigen.

Para Schein, “Un patrón imaginario básico” simultáneo donde el grupo asimila en la medida en que afronta sus problemas de adaptación interna e integración, que dé para considerado, y de replicados a los nuevos integrantes de la organización buscando una forma correcta de percepción para que el sentir y pensar de ellos se acople o se internaliza a su convivir dentro de la misma.

Robbins (1999) Manifiesta que la cultura es un intangible difícil de explicar pero que será como presidente o por aceptado dentro de las organizaciones en cada grupo de ellas se desarrolla procesos empíricos de ordenamiento de regularización de conocimiento. en la que gobierna el día a día en el lugar del trabajo.

### **2.1.3 Dimensiones de la cultura organizacional.**

Desde la perspectiva de Cedeño (2009) , el proceso de análisis de las dimensiones que mantiene la cultura organizacional por ser subjetiva no es un

elemento unificado sino que puede involucrar diferentes niveles de organización, además cada una de las organizaciones mantiene particularidades que hacen que la cultura tenga subcultura que qué interiorizan aspectos dominantes sobre procesos de cultura organizacional lo mismo que tendencias predominantes que pueden ser transitorias o no que se pueden volver a estructurar es así que la comprensión de la dinámica de la cultura organizacional puede sugerir establecer evaluaciones organizacionales de valuaciones de puestos para obtener un panorama o un escenario completo de la organización y así tomar espacio de crecimiento mejoramiento y fortalecimiento de la cultura dentro de la organización.

A partir de estudios antropológicos también se puede determinar que la cultura organizacional mantiene dimensiones materiales e inmateriales es decir aspectos abstractos y físicos enunciados dentro de lo que corresponde a la misión visión la orientación de los procesos normativos de la institución organización las creencias que rigen el pensamiento de los individuos que la mantienen los procesos sentimentales las percepciones y los procesos comportamentales de las personas a partir de la cultura que ellos traen socialmente instituida y la que adoptan dentro de la organización.

Es necesario saber qué algunas personas tienen problemas o se sienten rechazados o castigadas Aparentemente dentro de la organización ya sea por el la Barrera de institucionalización la barrera de identidad asociada a prejuicios sociales que no se muestra de una forma abierta si no con en las actitudes que tienen el personal hacia otros individuos dentro de la misma organización esto también es referido por Bloor y Dawson, en 1994 que dicen que en este sentido es posible identificar dimensiones de la cultura dentro de lo que refiere a los artefactos la perspectiva los valores y supuestos de cada uno de los individuos que la conforman.

1. Los artefactos, Aspectos tangibles de la cultura organizacional que se refieren a la parte física de la institución organizaciones decir lo que corresponde a la infraestructura que mantiene la institución la vestimenta los rituales las historias y otras manifestaciones culturales dentro de la misma.
2. Las perspectivas que corresponden a las de ideas de las personas que están siendo utilizadas apropiadamente es decir comprende en la forma de cómo se maneja a la parte de los usuarios o clientes de la institución
3. Los valores relacionados directamente a los ideales de la organización los conceptos sobre lo que corresponde a honradez integridad la calidad de servicio
4. Los supuestos relacionados directamente con las creencias que pueden ser demasiado interiorizados dentro de la organización y que viene desde la perspectiva social.

Definitivamente lo que refiere a los vivos de organización corresponde definitivamente al comportamiento que ellos mantienen hacia los otros es decir a sus clientes a o a sus usuarios es a partir que de estos supuestos se considera que rara vez los supuestos tácitos ayudan a formar el carácter de una cultura dentro de una organización debido a que cada individuo corresponde a un colectivo social que dista mucho de su formación socialmente dicha a la formación que va a ir teniendo dentro de la organización.

Robbins, Aplica un conjunto de dimensiones complementarias a las dadas por Bloor y Dawson, ver si:

1. Innovación y Asunción de riesgos contemplado en el espacio en que cada uno de los empleados pueden ser propositivos y asumir riesgos dentro de sus actividades.

2. Atención al detalle concebido como grado de precisión y análisis que muestran los miembros de la institución al realizar cada una de las actividades encomendadas.
3. Orientación a los resultados, el involucramiento de cada uno de los miembros para obtener el resultado deseado de la organización
4. Orientación hacia las personas, corresponde a que el personal hacia dentro y fuera de la institución
5. Orientación al equipo enfocada directamente en el trabajo en equipo y el comprometimiento de sus miembros para el mismo
6. Energía, es una forma de medir la competitividad y la energía que pone su personal dentro de la organización.
7. Estabilidad considerada como el espacio donde las organizaciones buscan un proceso más de estabilidad a un proceso de crecimiento.

Estas características se mantienen en una continua fluctuación por lo que al momento de que se realizan Las evaluaciones sobre los procesos organizacionales partiendo de cada de una de las características antes de irse antes descritas se convierten en la base de la percepción sobre los conocimientos compartidos.

La cultura organizacional, en definitiva, es la forma de cómo los miembros de una organización asumen las particularidades de la misma de manera indistinta a que la aprueben o no los procesos de investigación para la cultura organizacional han visto la necesidad de medir la forma en que cada uno de los miembros de la organización visualizan a la misma a través una serie de preguntas Cómo. ¿recompensan la innovación? ¿es valorada su iniciativa? ¿Se estimula el trabajo en equipo?

Particularidad es que deben ser consideradas al evaluar y establecer la cultura organizacional.

**a) ¿Dónde se encuentran los datos sobre la cultura de una organización?**

La particularidad, de los procesos culturales que están en el entorno de las personas que acceden a una evaluación organizacional, está vinculado, a la forma en qué las mismas se tratan entre sí, a lo que se denomina Barrera; por lo que se establece como Partida los datos que se hallan sobre la cultura y se observa el sentir cómo trabaja Y se comporta una organización.

Las percepciones obtenidas sobre el personal que se puede obtener con el paso del tiempo al compartir con ellos dentro de la organización son manifestaciones públicas que se convierten en espacios de información. puede ver de forma Clara a través de las personas que están dentro de la misma teniendo una gran variedad de información sobre el proceso cultural, Lamentablemente, los empleados y directivos no siempre demuestra o expresa todas las dimensiones que son necesarias para realizar sus estudios ya que por un lado los empleados tiene la percepción de que el expresarse de alguna manera en forma negativa a lo que sucede dentro de la organización puede poner en peligro su estabilidad laboral y por otro lado los directivos tratan de mostrar una aparente inocuidad dentro de los procesos administrativos que ellos mantiene.

Por otro lado es necesario establecer el parámetro de decisión sobre lo que facilita y dificulta las relaciones dentro de la organización la adaptación al entorno la integración de nuevos miembros a la institución lo que se entiende por esta es como la institución adopta de una forma efectiva en su quehacer eh brindando bienestar a los nuevos miembros de la organización con el propósito de garantizar una adaptabilidad externa adecuada para los mismos Aunque

éstos con sean completamente interdependiente:

1. La adaptación externa es el conjunto de elementos necesarios compartir entre los segmentos de la organización para presentarse al entorno, entre estos podemos citar: la planificación estratégica los objetivos institucionales la misión los medios o recursos.
2. La integración interna son elementos relacionados entre a los miembros de la organización, entre ellos la jerarquización el lenguaje que se utiliza en los espacios a los criterios para admitir hoy en día personal, las formas de cómo se ejerce la jerarquía sistemas y vías para compensar y recompensar comportamientos y acciones.

El aspecto mencionado anteriormente es necesario que prueben sus efectividades en la consecución de la misión Estableciendo de forma sostenida un ambiente adecuado para los miembros de la organización; O sino por lo contrario la cultura no ayudará a que la organización avance.

Complementando a la cultura organizacional el clima apropiado corresponde a la facilidad que se genere los compromisos que se realicen Más allá de lo que correspondan a intereses personales sin que esto impida alcanzar los beneficios y logros para la organización dentro de su desarrollo manteniendo una alta calidad de vida en los trabajadores o el personal que se encuentra dentro de la Misma; lo que produce un sentido de estabilidad social dentro de la organización debido a que los individuos se encuentran en un ambiente agradable de trabajo y se vuelven más productivos, Asimismo las recompensas los reconocimientos son el resultado de los aportes a los esfuerzos realizados y la solidaridad y conjunción de capacidades al compartir a integrarse dentro de las actividades de la institución.

En consecuencia, lo referente a cultura y clima organizacional son vínculos estrechos que se relacionan como parte de un sistema donde el cambio o la

alteración de una de ellas puede afectar o mejorar a la organización.

La idea de establecer a las organizaciones Cómo procesos culturales a partir de sistema significativos compartidos entre miembros, es en la actualidad Un elemento que permite derribar la barrera en que se pretendía, que una organizaciones era sólo un medio para coordinar y establecer control a un grupo, mediante procesos verticales de ordenamiento jerárquico, en la actualidad sabemos que no se realiza de esa forma que las organizaciones tanto en sus niveles directivos como en el personal que colabora para ella tienen personalidades que pueden ser flexibles rígidas serviciales innovadoras conservadoras propositiva y que dan un Plus un valor agregado a las organizaciones dentro de sus procesos productivos o en el cumplimiento de su misión.

Propendan a desarrollar procesos creativos que asuman dentro de la institución militar riesgos que se puedan considerar como aspectos que ayuden o que permitan el aumento de la eficiencia de la eficacia institucional con relación al servicio de la sociedad y las acciones encomendadas desde la constitución.

Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura, a través de los individuos, las conductas, en la que agrupa sistemas compartidos por una gran parte de los miembros de la organización que los distingue de otras.

Para efectos del Trabajo de investigación se han considerado las siguientes dimensiones como relevantes dentro de la institución militar.

1. Identidad de los miembros, consiste en la identificación del el personal y la forma como se manifiesta con la organización con el puesto que desempeña con el trabajo que realiza el cumplimiento de los reglamentos y disciplina que mantiene dentro de la misma.

2. Énfasis de grupo Cómo se organiza Cómo se adapta el individuo a los grupos o es aislado
3. Perfil de la decisión perfil de la decisión: sí prioriza las actividades o los recursos humanos
4. La integración corresponde a las Cómo funcionan los recorrida interdependientemente y cada una de las unidades y el personal que en ella se encuentra.
5. Control: Reglamentación excesiva que se orienta hacia el autocontrol de los miembros de la organización
6. Tolerancia al riesgo: la calificación de cómo se puede estimular la creatividad la innovación la proactividad desde las tareas cotidianas dentro de la. organización
7. Criterios de recompensa, basados en el rendimiento, la antigüedad favoritismos u otros factores considerados dentro de la organización.
8. Tolerancia al conflicto. se lo toma como parte funcional para el desarrollo organizacional
9. Perfil de los fines y medios. La distribución jerárquica prioriza el fin a los medios para conseguir el mismo.

#### **2.1.4 La cultura organizacional y sus funciones.**

Me gustaría sensacional realiza varias funciones dentro de una institución entre ellas:

1. Crea diferencias entre una y otra institución
2. Genera un sentido de identidad para los miembros de la organización
3. Establece el compromiso Constitución sobre el interés personal

4. Mantiene la unidad en la organización
5. Sirve como guía moldea las actitudes comportamentales de los miembros de la institución y ejerce un mecanismo de control sobre los mismos

En otros términos, la cultura afecta la forma en que las personas asumen las circunstancias, cómo reaccionan o son interpretadas en una u otra circunstancia, La forma cómo estás en cierta medida se vuelven exclusivas ante los miembros de la organización, por con cultura la manifiestan en un determinado proceso.

El papel de la cultura influye en el comportamiento de cada uno de los miembros de la institución.

En medida que las instituciones han ido plasmando sus estructuras en cada uno de los equipos de trabajo y disminuyendo la acentuación y delegando funciones ha ido marcando proporcionalmente el cambio de la cultura frente al aseguramiento de la organización apuntando a los procesos directivos y su mejoramiento.

Robines (1991) manifiesta que la cultura cumple varias funciones al interior de la organización entre ellas definir límites comportamientos dar sentido de identidad miembros facilitar la creación de compromisos resarcir intereses egoístas del individuo incrementa la posibilidad de estabilidad dentro de un sistema social además de crear vínculos sociales que pueden mantener la unidad dentro de la organización y proporcionar normas adecuadas que le deben hacer más fácil el convivir a sus miembros.

Gordón (1997), propone que la cultura cumple las siguientes funciones dentro de la organización:

1. Coadyuvar a la estrategia institucional y comercial de la organización

2. Disponer de medios para que la administración o pueda brindar o interactuar con personal interno y externo y la comunidad en general
3. Tomar decisiones sobre
4. Parametrizar criterios para el desempeño en orden jerárquico y con evaluaciones congruentes y permanentes relacionados a los procesos de la cultura
5. Orientar el carácter de las relaciones interpersonales al interior de la institución
6. Establecer estilos gerenciales correctos

Se considera que la cultura brinda estabilidad de la organización completando diversos elementos para de forma congruente adaptar valores comportamentales consecuentes y coherentes a la misión y visión de la institución. además, se instituye que la estabilidad de la organización se modifica de acuerdo a la objetividad de la misión la importancia que se le dio a los valores institucionales a la participación de los miembros de la misma a la toma de decisiones de la capacidad de propiciar una respuesta positiva ante los cambios globales que emergen de la situación de la sociedad en general hacia el interior de la esencia de la cultura dentro de la organización.

Otros aspectos que se deben considerar al momento de realizar el análisis de la cultura organizacional incurren a las desventajas que está tiene tales como:

- a) **Barreras al cambio** Esta es una desventaja bastante considerable debido a que los valores compartidos que se generan dentro de la organización pueden hacer que su eficacia sea o no la necesaria para que la organización crezca. Está ahí hay arroz Barrera puede tener un espacio cuando el ambiente de la organización es dinámico propositivo

o activo y está preparada para incorporarse a cambios y no se mantiene en procesos estancados que pueden no ser apropiados para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

- b) Barrera a la diversidad.** - La contratación (admisión de personal al ejército) Procesos de adaptabilidad a los nuevos cambios y la globalización que recurrentemente son víctimas o pueden presentar en rechazo a la raza sexo o grupo étnico Otras diferencias las mismas que de una manera no adecuada pueden incidir en el comportamiento de los miembros de la organización antiguos hacia los miembros que ingresan por primera vez.
- c) Barrera a las fusiones y adquisiciones.** esto está relacionado a los procesos de compra e incompatibilidad normalmente se producen en las organizaciones privadas al momento de la absorción de una compañía a otra por lo que las barreras serán en el proceso de intercambio de una norma a otra a los intereses que mantienen las empresas en relación a las anteriores.

Compilando todo este análisis las desventajas de la cultura organizacional debe ser tomadas en cuentas desde el ámbito y los procesos de formación que tienen los miembros al momento del ingreso se debe considerar como relevante que estas barreras pueden incidir en los logros de los objetivos de institucionales.

Para ello Es necesario que se permita orientar cambios a nivel de los miembros en sus diferentes jerarquías lo que permitirá que la cultura no presione de forma interna o externa a los nuevos miembros a la parte gerencial o directivo de la misma y que provean estos de mecanismos idóneos que eviten de cierta forma el rechazo de los nuevos miembros en la institución.

En el mismo sentido la Barrera de la diversidad con relación al personal

que ingresa debe ser tomada desde la práctica de valores y Norma que los mismos posee O trae desde la formación de sus hogares la misma que debe ser aceptada orientada y mejorada para alcanzar los objetivos desde la institución es decir significa compartir símbolos valores tradiciones en parte y creencias a nivel institucional para que la organización crezca adecuadamente.

### **2.1.5 Creación y mantenimiento de la cultura organizacional.**

Tanto tradiciones y como costumbres y la forma de hacer las cosas dentro de una institución u organización parten de los principios y objetivos que tienen las organizaciones más las tradiciones y lo que se ha proyectado sobre la cultura inicial de la organización.

Cuando se ha establecido a la cultura organizacional, las prácticas que se realizan dentro de la institución pueden mantener o facilitar en los empleados experiencias que van a permitir que los métodos que se utilizan en la Selección del personal en la institución militar, unifiquen criterios que puedan ser relevantes para la incorporación de los nuevos miembros. como ejemplo los procesos de inserción o aceptación de los nuevos aspirantes a las fuerzas armadas el tipo de formación que deben tener el tipo de prácticas en valores que se podría subjetivamente asumir los procedimientos que se utilizan para los ascensos los premios que se pueden utilizar para fomentar o para premiar las actitudes y logros dentro de la institución militar.

Es necesario diagnosticar a la cultura institucional para poder establecer si los objetivos de la organización pueden o no ser mejorados o respaldados fortalecidos de una forma proactiva y propositiva desde las bases de la organización.

Existen lineamientos que permiten constituir los cambios de la cultura:

- a) Ampliar una visión y misión con objetivos claros y Oriente a una institución con una cultura organizacional coherente a los mismos

- b) Garantizar el apoyo de las autoridades superiores
- c) Forjar en los directivos espacios para modelar la cultura existente y que la misma sea adoptada por los subalternos con un espacio comportamental que haga notar los valores las normas los principios y las tradiciones que la institución militar mantiene.
- d) Realizar los cambios de la estructura de la organización en cuanto a sistema de recursos tanto económicos como a nivel de talento humano los procesos administrativos que vayan acorde a estos cambios y que puedan servir como base a la cultura organizacional que se pretende implementar en la institución.
- e) Seleccionar de forma adecuada y socializar cada uno de los ingresos para que esto se acoplen a la cultura que se requiere con la Nueva Visión y gestión que tiene las fuerzas armadas.

Además, es necesario y se ha sugerido a través de la investigación que es necesario que algunos procesos puedan ser asumidos dependiendo de la etapa de desarrollo en que la organización se encuentre teniendo en consideración la capacidad al cambio la experiencia los Marcos culturales la tradición la historia de la misma.

#### **2.1.6 Cambio Cultural.**

La creación de la cultura organizacional no sólo se le puede considerar como cambios culturales sino que se debe establecer bajo la dinámica y la naturaleza de la organización es decir de una manera natural de acuerdo a la evolución que haya presentado la organización al momento de la inserción de los nuevos miembros y del acoplamiento de los antiguos hacia estos por lo que al hablar de un cambio de cultura tenemos que referirnos a un cambio planificado no sólo de una forma súper franco sustancial y que esté

relacionada al crecimiento propositivo de los miembros antiguos y de los de los miembros que ingresan a la institución.

Instituciones pueden utilizar varios enfoques para cambiar la estructura o su cultura organizacional entre ellos se destacan.

### **2.1.7 Cambio de arriba hacia abajo**

Corresponde la alta dirección que está encargada de liderar los cambios de cultura puede emitir resoluciones que modifiquen o que fortalezcan la norma o conducta que han sido observadas dentro de la institución Como por ejemplo en una universidad que es un ente autónomo se pueden realizar cambios al servicio académico al servicio administrativo lo primero en atención a la calidad que los estudiantes requieren para su formación y lo segundo para la atención a los docentes administrativos mismos y público en general todo con mira a mejorar el servicio que presta la institución.

También la alta dirección de las instituciones puede también intentar cambiar la cultura mediante el liderazgo y el ejemplo, realizando ellos mismos actividades de atención directa a los estudiantes si el objetivo de las autoridades está orientado hacia nuevas normas y comportamientos con respecto a los estudiantes.

La ventaja principal del cambio de arriba hacia abajo es que el mismo puede ser implementado de manera rápida. Una de las estrategias que se utilizan para provocar este tipo de cambio el realizar un cambio en el equipo directivo, ya que al presentarse nuevos líderes implica a menudo un intento implícito de cambiar la cultura a través de los nuevos estilos de esos nuevos líderes en la organización. Una de las desventajas de este tipo de cambio es la resistencia por parte de los miembros que ocupan puestos inferiores al no coincidir con los nuevos principios o valores implantados.

También la alta dirección de las instituciones intenta que se haga un

cambio en los procesos de gerencia y liderazgo es decir la atención directa que pueden tener los jefes en relación a sus subordinados sin necesidad de hacer un protocolo.

### **2.1.8 Cambio de abajo hacia arriba**

El enfoque participativo en el proceso de los cambios dentro de una organización son factores importantes Aunque Dentro de este cambio se puede ver un proceso lento, que probablemente permanezca en el tiempo debido a la idiosincrasia a la que los miembros de la organización están implicados y comprometidos, como siempre las propuestas de cambio dentro de los procesos que se realizan en una reforma curricular en una institución educativa donde la aceptación de un nuevo diseño se comparte con toda la comunidad y se atiende las sugerencias de todos los grupos que se encuentran en la organización .

De acuerdo a los elementos orientadores del ejército terminó dentro de su plan estratégico institucional, o sea considerado como valores institucionales a los siguientes:

- a) Patriotismo.** - acto de entrega y sacrificio, involucramiento decidido en la protección y defensa del país. es el sentimiento que tiene el soldado procurando la libertad, progre, y sin, obra por a la patria.
- b) Disciplina.** - observancia estricta la constitución, le reglamento se o por en disposición por, sobre racional y consciente.
- c) Honor.** - es el origen del respeto al prójimo y a la propiedad, persona funda fúndanme nomás, al cumplimiento del deber para con la patria y con la institución mediante la entrega total y práctica constante de La honradez caballerosidad Nobleza y el apego permanente e integró a la verdad.

- d) **Lealtad.** - sentimiento de nobleza que permite un ambiente de confianza y seguridad en las relaciones entre los miembros de las fuerzas armadas.
- e) **Cohesión.** - es el vínculo de Unión espíritu y cuerpo y orgullo de pertenecer al ejército ecuatoriano, es el desarrollo del trabajo en equipo con responsabilidad compartida, es la capacidad del ejército para operar de manera sincronizada en todos los sistemas operativos de campo de batalla en la defensa de la soberanía en el apoyo de la seguridad integral.
- f) **Coraje.** - es la fuerza de voluntad para llevar adelante una acción a pesar de los obstáculos Y dificultad consiste en estar desafíos importantes de manera que sobrepase el miedo a fracasar, también se entiende Como la fuerza que permite hacer algo En beneficio institucional y profesional.

Estos son valores que guían al ejército ecuatoriano y que también han sido considerados nuestros de los elementos orientadores en el plan de cambio y cultura organizacional 2017, elaborado por la dirección de planificación y gestión estratégica, es el referente para todos los soldados, su finalidad es orientar las acciones diarias ejecutadas en el ejercicio de la profesión ante la sociedad.

Dentro de la institución militar existe un gran número de tradiciones e historias sobre las enseñanzas y sobre los hechos que han trascendido a lo largo de los tiempos en el contexto militar, es conforma, así la tradición caballería; algunas de estas tradiciones son plasmados actos simbólicos como la realización del Brindis, cánticos militares, sin embargo, hace han arraigado más este tipo de expresiones del pensamiento humano militar, es en las fuerzas especiales.

Para Souza (1998), conceptualiza las historias como un proceso constante de narraciones que se repiten de generación en generación a lo largo del proceso organizacional teniendo como base eventos o hechos ocurridos que fueron de relevancia para la organización, el contenido de esta siempre trae aspectos importantes sobre la cultura y el sentido de pertenencia de los miembros hacia la organización, fortalece como una guía a los miembros nuevos de la organización tanto en los aspectos comportamentales y también en relación a la reacción organizacional delante de estos hechos; ejemplos concretos que contiene la filosofía organizacional.

Las historias dentro de una organización son una especie de contratos que relacionadas entre sí actúan de forma y qué es recompensado o Pulido este actual, también aborda temas que se refieren a los procesos de edad e igualdad, con comportamiento ejemplar y digno.

Las tradiciones militares son parte de la cultura organizacional sobre ellas descansa, las costumbres que a través de los tiempos han Regido o guiado a los Soldados del país, Espinoza 2019, afirma que las traducciones son un conjunto de informaciones orales opiniones valores y evidencias relativas a hechos del pasado que en una generación comunica a viva voz a las siguientes generaciones. las tradiciones militares son bienes y Memorias de valores que se han transmitido de generación en generación a los soldados de la patria y forman parte simbólica de la cultura y el folclor De un grupo social destinado, como las de nuestros guerreros, milicias patrióticas militares de la República del Ecuador; contribuyen a fomentar el espíritu de cada miembro a través de la historia, y tú pertenencia acaba reparto en cualquier lugar del territorio patrio.

Sociológicamente la tradición en la transmisión de conocimientos, costumbres y creencias obras artísticas o de pensamiento, hecha de una generación a otra; conjunto de doctrinas, costumbres u otros hechos históricos,

transmitir y conservada de generación en generación. Claro que Estos factores están condicionados a la cultura organizacional para convertirse en variables que se interrelacionan justificando la esencia sobre la aplicabilidad de esta, en la organización militar

## Capítulo III

### Marco legal

Las instituciones militares, aunado al personal que presta sus servicios en ellas se rigen por normas constitucionales leyes reglamentos acuerdos y disposiciones internas emitidas por las autoridades correspondientes a cada uno en su nivel y dentro del marco del plan Nacional de desarrollo vigente para estos periodos.

#### 3.1 Constitución de la República del Ecuador.

La Carta Magna, establece que “las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional son instituciones de protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos ”(Asamblea, 2008), De esta forma es importante decir; Salvat,(2004) lo último se entiende Como” conjunto de las fuerzas aéreas o terrestres de una nación , la Constitución de la República del Ecuador Artículo 158 registró oficial número 449 del 20 de octubre del 2008 manifiesta entre las fuerzas armadas tienen como misión fundamental la defensa de la soberanía y la integridad territorial esta entidad está encargada de garantizar la soberanía del territorio ecuatoriano. institución tiene como entidad rectora al Ministerio de defensa nacional el mismo que se encuentra organizado en el comando conjunto de las fuerzas armadas y que se divide en ejército, armada y fuerza aérea, los que a la fecha cuenta con alrededor de 40242 miembros activos (Donadío, 2014) En la definición tradicional “la esencia de las Fuerzas Armadas en cualquier parte y cualquier tiempo es constituir un aparato del Estado que puede emplear la fuerza militar para cumplimentar objetivos políticos al servicio de la Nación”. (Donadío, 2014) En un Estado democrático, los militares tienen como objeto propio la seguridad y la defensa exterior del país, donde su misión consiste en hacer frente a actos de invasión o a perturbaciones que amenacen la seguridad y la independencia interna y externa del Estado (CIDH., 1998).

## Capítulo IV

### Metodología

Los procesos metodológicos que contrastan la muestra al análisis y sistematización de la investigación corresponde a la agrupación de elementos tanto técnicos como procedimentales dentro del proceso científico para la exploración y obtención de información relevante para la construcción de conocimientos, partido la es de naturaleza cuantitativa cualitativa no experimental a través de la aplicación de instrumentos o herramientas de investigación tales como la observación directa las entrevistas estructuradas y las encuestas lo que va a permitir obtener información relevante con respecto al comportamiento del personal en los procesos de la cultura organizacional.

#### 4.1 Metodología de la Investigación.

Se manejó una metodología basada en la propuesta de Ander-Egg, motivada en la acción participación, la cual tiende a una búsqueda y percepción agrupada al contexto con base al análisis cuali-cuantitativa, con la colaboración activa de cada grupo asociado a esta investigación.

La metodología es apropiada debido a que permite una comprensión del fenómeno estudiado. enlaza elementos atributivos productos de la reflexión de los investigadores y los dictámenes de peritos característicos de la institución, conseguidos a través de las técnicas de entrevistas, con la obtención de datos cuantitativos procedentes de la aplicación de la encuesta a un grupo específico de la población objeto de estudio.

Con los antecedentes mencionados se podía establecer el análisis que se ha verificado dentro del contexto de la cultura organizacional en el Ejército Ecuatoriano, y considerando las pretensiones del personal de la institución, fue necesario establecer una propuesta la misma que sea objetiva y se pueda realizar en un mediano y largo plazo, sustentada de forma técnica y apegada a las necesidades institucionales.

#### **4.1.1 Diseño de la Investigación.**

La Investigación basada en la Participación activa (IAP) es un método derivado de las ciencias sociales, la misma que en este proceso investigativo será utilizada en el establecimiento de una manifestación social establecida en los procesos que conllevan a la Cultura Organizacional al interior de una institución militar, parte de la realidad cotidiana de cada uno de los elementos que estructuran a la cultura organizacional dentro de una institución, que tiene como premisa la salvaguardia del Territorio Nacional, enfocada al talento humano como base de la institución. Este proceso metodológico se irá desarrollando por etapas:

##### **4.1.1.1 Formulación del problema.**

Comprende la identificación de la problemática a ser resuelta, y sobre la cual se centrará el estudio investigativo; indaga, los antecedentes de algo desconocido o sin explicación científica lo mismo que requiere de objeciones mediante la investigación; es decir, el ¿por qué y el para qué del estudio?

##### **4.1.1.2 Objetivo de la investigación.**

Es la explicación de lo que se pretende por medio de la investigación y como está contribuiría en el mejoramiento del problema planteado.

##### **4.1.1.3 Técnicas a utilizarse.**

Se considera a los instrumentos que van a servir de apoyo a los investigadores, las mismas que puede ser de carácter bibliográfica o de campo; entre ellas:

##### **a) *La observación.***

Registra el sentido de la visión la misma que va a proporcionar la emisión de un criterio propio del investigador de cual es comportamiento del objeto

de estudio en su cotidianidad por; para lo cual se realizaron fichas de observación para centrar la misma, en el objeto de estudio.

**b) *La Entrevista al Experto.***

Con esto se pretende tener información de fuente certificada o con experiencia en el ámbito que estamos investigando, ya que la misma nos puede aclarar de mejor manera el porqué del comportamiento del personal en cuanto a lo referente a práctica de valores y tradiciones militares y cómo influyen en el logro de objetivos.

**c) *La Encuesta.***

Se recopila información a través de un listado de preguntas estructurado de forma objetiva con el propósito de alcanzar de forma escrita datos reveladores en relación a su convivir diario, en las formas de cómo se expresa la cultura organizacional al interior del Ejército Ecuatoriano.

Según el tipo de las preguntas planteadas es de naturaleza mixta, contiene en su mayoría preguntas cerradas las cuales buscan que el encuestado exprese su nivel de acuerdo o desacuerdo entre opciones, en relación a la escala de Likert, donde cinco representa un total acuerdo y uno lo inverso; y cuestionamientos abiertos que deben ser respondidos desde la perspectiva del encuestado.

La encuesta fue aplicada a 96 militares de todos los grados entre oficiales y tropa de las brigadas del país.

**Tabla 1**

*Datos de la muestra*

El tamaño de la población N será de 34.000 militares, entre personal profesional de oficiales y voluntarios.

Nivel de confianza del 95%, por lo que  $Z = 1,96$  (Tablas)

Error de estimación máximo aceptado es del 10%, es decir  $e = 0,1$

p estimamos que sea un valor de 0,5

q = 1-p, es decir 0,5

Aplicamos la fórmula:

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

Donde

$$n = \frac{34.000 \times (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{(0,1)^2 \times (34.000 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

**n = 96 militares**

#### **4.2 Hipótesis.**

Corresponde a una suposición que, con base a un reconocimiento previo, puede o no ser verdadera, por lo que es necesario se compruebe de forma científica, planteándose para este estudio la siguiente:

Es considerada la cultura organizacional dentro del Departamento de Planificación y Gestión Estratégica, como parte del fortalecimiento de la interiorización de los valores y tradición militar

#### **4.3 Variables.**

Se medirá los espacios de la cultura organizacional, con base a al conocimiento de autoridades y administrativos sobre: caracterización de los segmentos, poniendo atención al grupo, más relevante en cuanto a perfiles de decisión, criterios de recompensa, constitución, control, tolerancia al riesgo, tolerancia al conflicto y perfil de los fines o medios; desde la práctica de valores y tradición militar.

#### **4.4 Cultura Organizacional.**

Concebida como el grupo de acciones particulares, practicadas por el personal que se encuentra en la organización (valores, creencias, tradiciones, cultura social).

**Tabla 2***Variable 1*

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>V1: Cultura Organizacional</p> <p>Se sugieren nueve características principales que en incorporadas atraen la particularidad de la cultura de una organización.</p>	1. Identidad de los miembros	Si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina
	2. Énfasis de grupo	Si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.
	3. Perfil de la decisión:	Si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.
	4. Integración	Funcionan en forma coordinada o independiente.
	5. Control:	Tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.
	6. Tolerancia al riesgo,	Creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.
	7. Criterios de recompensa:	Rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
	8. Tolerancia al conflicto:	Fomenta o no el conflicto funcional - elemento del desarrollo organizacional.
	9. Perfil de los fines o medios:	Prioriza los fines o los medios para llegar a ellos

**Tabla 3***Variable 2*

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
V2: Valores institucionales y tradiciones militares  Fuerzas Armadas ecuatorianas y sus miembros donde se cultivan los valores morales, por lo que se determina una definición de acuerdo al Manual de Ética de las Fuerzas Armadas del Ecuador:	1. Patriotismo,	Acto de entrega y sacrificio, involucramiento decidido en la protección y defensa de la Patria. Es el sentimiento que tiene el soldado procurando la libertad, progreso y desarrollo, sin esperar recompensa alguna, ofrendando hasta su propia vida por amor a la Patria.
	2. Disciplina,	Observancia estricta de la Constitución, leyes, reglamentos y normativa vigente.
	3. Honor,	Es el origen del respeto al prójimo y a la propia dignidad personal.
	4. Lealtad,	Sentimiento de noble fidelidad y franqueza que permite un ambiente de confianza y seguridad en las relaciones entre los miembros de las Fuerzas Armadas.
	5. Cohesión.	Es el vínculo de unión, espíritu de cuerpo y orgullo de pertenecer al Ejército Ecuatoriano.
	6. Coraje,	Es la fuerza de voluntad para llevar adelante una acción a pesar de los obstáculos y dificultades.

#### 4.5 Trabajo de campo.

La investigación en el Ejército Ecuatoriano empezó con la observación y exploración de aspectos significativos, desde el mes de septiembre de 2019,

posteriormente se realizaron las encuestas de la cultura organizacional.

#### **4.6 Procesamiento y análisis de datos.**

La información obtenida por medio de la encuesta fue tabulada con el uso de herramientas informáticas

**1. Representaciones gráficas y análisis cualitativo.** - Las representaciones graficas están representados por formas circulares o pasteles; de manera que se dé fácil interpretación

De la aplicación de los instrumentos de investigación se pudo obtener información tanto bibliográfica como de campo que permitió cuantificar las respuestas y dar una estimación subjetiva y objetiva de cuál es el sentir del personal del Ejército Ecuatoriano, lo que fue representado de forma estadística.

**2. Integración de resultados.** Los resultados obtenidos con distintos paradigmas de la investigación como son: demología cualitativa y cuantitativa, metodología que puede ser complementaria en una investigación como la propuesta, son integrados con la finalidad de encontrar puntos de coincidencia o en contraposición que puedan brindar mayor claridad sobre el tema investigado. Gráficamente la integración de resultados se expresaría de la siguiente forma:

**Figura No 1.**

*Diseño para Integración de Resultados de la Investigación.*



*Nota:* Mapa conceptual propuesto para el diseño de la investigación

3. **Conclusiones.** Es la expresión abreviada de los resultados obtenidos en la investigación. En los que se podrá corroborar los eventos observados e informes obtenidos en el transcurso de la investigación para que se concatenen a la verificación o negación de la hipótesis.
4. **Diagnóstico.** De acuerdo a la información obtenida por medio de las herramientas utilizadas en el proceso de investigación de la Cultura Organizacional en el Ejército Ecuatoriano.

## Capítulo V

### La organización

El reconocimiento de la organización se constituye en un factor preponderante para el éxito de una investigación. A partir de esto se ha realizado un análisis de la estructura orgánica institucional de las fuerzas armadas, se centró en lo que corresponde a principios valores atribuciones de responsabilidad su misión y Visión orientados al servicio del Estado.

#### 5.1 Ejército ecuatoriano.

El ejército del Ecuador también llamado fuerza terrestre del Ecuador de acuerdo a lo establecido en la Constitución es una rama de las fuerzas armadas; se constituye en una de las ramas más importantes por tanto es la más numerosa y la de mayor capacidad y competencia operativa. el comandante del ejército ecuatoriano se encuentra asignado a un general del mis, quién obedece a la autoridad del jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, al Ministerio de Defensa Nacional y al Presidente de la República

##### 5.1.1 Misión.

“Defender la Soberanía y la Integridad Territorial, apoyar con su contingente al desarrollo nacional, contribuir con la seguridad pública y del Estado y participar en operaciones de paz y ayuda humanitaria” (Armadas, s.f.).

##### 5.1.2 Visión.

“Institución de más alto nivel de credibilidad; sistémicamente integrada, con capacidades conjuntas e interoperabilidad, personal profesional, ético y moralmente calificado, para enfrentar los cambios y nuevos escenarios, que garanticen la paz, seguridad y el bienestar de la nación”. (Armadas, s.f.)

## 5.2 Estructura.

Figura No 2.

Organigrama Estructural.



Nota: Datos obtenidos en el Comando Conjunto de las FF. AA.

## 5.3 Valores Institucionales.

“**Subordinación al interés nacional**, como principio ordenador supremo de la conducta, procedimientos, actividad social y comportamiento de sus miembros”.

(Armadas, s.f.)

“**Entrega irrestricta a la defensa de la patria**, al resguardo de su soberanía y a garantizar la seguridad y el desarrollo de la nación, con respeto a la condición humana y a los derechos civiles, políticos, económicos y sociales de las personas”.

(Armadas, s.f.)

“**Lealtad**, entendida como el sentimiento de noble fidelidad y franqueza que permite un ambiente de confianza y seguridad en las relaciones entre los miembros de Fuerzas Armadas y de entrega total a la institución. La lealtad es la máxima expresión del desinterés, que consiste en la devoción sincera, desprendida y voluntaria a la institución, a una causa y a las personas; es decir, donde prime la buena fe y exista ausencia de hipocresía y falsedad”. (Armadas, s.f.)

“**Espíritu militar**, es el estado moral, individual y colectivo, que caracteriza a los miembros de Fuerzas Armadas, constituye el impulso que determina a una persona la vocación de soldado, para servir a la patria sin ningún interés entregándose completamente al servicio de las armas, renunciando a una relativa libertad, a su hogar y a la fortuna. En el espíritu militar se manifiesta de forma clara el entusiasmo por la profesión militar, el orgullo de ser militar y el deseo de que Fuerzas Armadas mantenga su imagen y credibilidad para ganarse el respeto de los ciudadanos ecuatorianos”. (Armadas, s.f.)

“Disciplina, que consiste en la exacta observancia de las leyes y reglamentos establecidos para los miembros de Fuerzas Armadas y en el acatamiento integral de órdenes y disposiciones”. (Armadas, s.f.)

“**Respeto a la jerarquía**, es reconocer con justicia y desinterés la autoridad legal y moral de los superiores jerárquicos. El respeto es conciencia, es disciplina, es obediencia, y es el reconocimiento justo de los méritos, la experiencia, la preparación profesional, la función desempeñada y especialmente por su integridad moral”. (Armadas, s.f.)

“**Cohesión**, es el vínculo de unión, solidaridad y orgullo de pertenecer a Fuerzas Armadas ecuatorianas. Es el desarrollo del espíritu colectivo, propio del trabajo en equipo con responsabilidad compartida. La capacidad de Fuerzas Armadas para operar conjuntamente y cooperar con las diferentes instituciones, depende de las competencias profesionales de sus miembros, la integración eficaz

y la unidad institucional". (Armadas, s.f.)

**“Cultura democrática**, implica desarrollar la capacidad de pensar en forma crítica e independiente, respetar el estado de derechos y las instituciones democráticas, y participar en acciones constructivas para fortalecer a la comunidad. Implica aprender a vivir con los demás en una sociedad diversa. La práctica de la cultura democrática es responsabilidad de todos los sectores e instituciones de la sociedad ecuatoriana, cimentada en valores, actitudes, conocimientos y habilidades compartidas”. (Armadas, s.f.)

**“Moral militar**, es el conjunto de cualidades o principios que deben cultivarse para practicar el bien y evitar el mal; virtud que debe ser parte del militar, como factor determinante de toda actividad dentro y fuera de sus funciones específicas, orientándolo hacia la honradez, rectitud, delicadeza, escrúpulo, justicia y celo estricto en el cumplimiento del deber”. (Armadas, s.f.)

**Honor**, es la cualidad que se basa en nuestro propio respeto y estimación, constituyendo nuestra verdadera integridad y valor; es la entrega total de la personalidad, es la calidad de sus principios morales sin intereses ni ambiciones. Es el respeto a su propia dignidad personal y en él radica el valor fundamental de los miembros de Fuerzas Armadas. (Armadas, s.f.)

**“Honestidad**, es la actividad de celo absoluto puesto para el cuidado de los bienes y valores que han sido entregados para su administración y custodia; así como en las relaciones extra institucionales, cuanto tenga la misma oportunidad de velar por los bienes de otras personas”. (Armadas, s.f.)

**“Ética militar**, constituye la doctrina de la moral militar, es el conjunto de normas que regulan el comportamiento del militar profesional de acuerdo a las exigencias del servicio.” (Armadas, s.f.)

## Capítulo VI

### Resultados de la investigación

Para la realización desde investigación se utilizaron las técnicas de observación la misma que duró un año y para la cual se realizó un documento guía donde se registraron eventos relevantes que se relacionaron al talento humano vinculado al proceso de cultura organizacional dentro del ejército ecuatoriano, la entrevista semiestructurada fue aplicada a un experto de alto nivel relacionado con la gestión de talento humano y por su trayectoria dentro de la institución, la encuesta sobre cultura organizacional fue aplicada al personal especificado en el grupo que lo conformaron 96 personas de todos los niveles.

#### 6.1 Resultados de la Observación.

Mientras se realizó la observación, se fueron registrando los siguientes escenarios que figuraran momentos significativos en el acontecer de la institución.

1. Las Leyes que permitan el fortalecimiento y cumplimiento de valores en la sociedad.
2. Tradiciones militares de otros ejércitos.
3. Conocimiento sobre valores y su práctica.
4. Valores como práctica social ecuatoriana.
5. Valores sociedades extranjeras.

#### 6.2 Análisis de las Entrevistas.

##### 6.2.1 Síntesis de la Opinión de los Entrevistados:

1. **¿Cómo ha percibido usted en el tiempo que prestado sus servicios para la institución?**

El personal expresa complacencia al trabajar en la institución militar, las generalidades de réplicas son positivas; sin embargo, hay elementos que demuestran negatividad en los cuestionamientos.

## 2. ¿Cómo ha percibido usted en el tiempo que prestado sus servicios para la institución?

El personal expresa complacencia al trabajar en la institución militar, las generalidades de réplicas son positivas; sin embargo, hay elementos que demuestran negatividad en los cuestionamientos.

### 6.3 Análisis de las Entrevistas.

#### 6.3.1 Síntesis de la Opinión de los Entrevistados:

##### 1. ¿Cómo se ha sentido usted en el tiempo que presta sus servicios en esta institución?

Lo manifestado por el personal hace entender que dentro de la Institución Militar todo se maneja de una forma ordenada y coherente, aunque hay algunos comentarios que se pueden interpretar de forma negativa.

“...el Ejército Ecuatoriano **me ha admitido, estoy satisfecho...**”

“...ha sido una variación radical el hecho de venir de un establecimiento privada (...) pero (...) con toda la formación que se me ha ofrecido y los procesos de apoyo que he tenido de los compañeros y línea jerárquica (...) **estoy bien.**”

“**Si al inicio**, desde la bienvenida, por la inducción que se nos dio y permitió saber que era los que nos esperaba y q que debíamos atenernos...”

“...la comunicación interna en ocasiones parece que falla, (...) uno se entera a veces tarde de cosas...”

“...**empecé como soldado, actualmente tengo argento primero** (...) he podido participar en varios programas sociales ...”

“He asumido el cambio de las autoridades, y como ha ido modificándose el quehacer de las instituciones militares (...)” “...han sido cambios fuertes en algunos momentos, pero han servido para crecer (...) siento satisfacción por pertenecer al ejército ecuatoriano”.

**2. ¿Considera Ud. que hay características que son positivas al interior del Ejército Ecuatoriano?**

Las características que tiene una percepción de positivas se resumen:

“...al ser una institución rectora de la Defensa del Territorio, su función es Salvaguardar la integridad el Territorio en los conflictos bélicos, actualmente se ha enfocado al servicio de la sociedad ...”

**3. ¿Considera Ud. que hay cualidades que son positivas al interior del Ejército Ecuatoriano?**

Las características que tiene una percepción de positivas se resumen:

“...al ser una institución rectora de la Defensa del Territorio, su función es Salvaguardar la integridad el Territorio en los conflictos bélicos, actualmente se ha enfocado al servicio de la sociedad ...”

“... la destreza en establecer procesos o para mejorarlos...” “...el ambiente en el que nos desenvolvemos (...) hay espacio de acercamiento a los jefes (...) “tenemos apoyo en algunos procesos (...)”

“las directrices del trabajo, como tal son positivas, se respetan criterios y con el involucramiento de todas las actividades actuales son llevaderas y por el mismo respeto que tiene la sociedad al ejército ecuatoriano (...)”.

“...se ha mantenido el presupuesto constante no ha habido retrasos en los pagos...”

**4. ¿Qué considera Ud. como negativos y ha podido observarlo?**

A considerar como negativo dentro de los procesos del Ejército se anotan los siguientes "...los procesos de cultura organizacional se están dejando de lado" "...las acciones que orientas la cultura organizacional como que no se identifican de forma adecuada. ...", **funciones y responsabilidades** que debe cumplir en función a la nueva perspectiva de servicio que va a tener el Ejército con la sociedad.

**5. ¿Cuál es la consideración que Ud. tiene con respecto a las Leyes que regentan a las Fuerzas Armadas?**

Se detalla a continuación las respuestas más relevantes:

**"...son impositivas y a la larga hay que cumplir porque nos debemos a la institución..."**.

"...la normativa es exigente y se hizo para ser cumplida..."

**6. ¿El estipendio que percibe considera usted, es apropiados por el trabajo que ejecuta? ¿Explique por qué?**

Algunos criterios dado:

"la remuneración sí, pero si hablamos de seguridad social el ISFA no es la que requerimos (...) ni siquiera en una emergencia.

**7. ¿Considera que el ambiente laboral del Ejército es positivo? ¿Por qué?**

Por unanimidad se considera que hay un ambiente de trabajo adecuado claro son sus salvedades.

**"...el ambiente laboral en todo en el Ejército es positivo..."**, "...hay un Clima Organizacional que permite el trabajo en ...".

## 6.4 Síntesis de la aplicación de las encuestas.

El estudio realizado en el Ejército Ecuatoriano en septiembre del 2017, mostró los siguientes datos que se detallan seguidamente

Los encuestados respondieron anónimamente, y se detalla sus respuestas:

### 6.4.1 La Cultura Organizacional en el Ejército Ecuatoriano.

Para la evaluación de la cultura organizacional del ejército se consideraron también dos dimensiones que incluyen factores e indicadores, los resultados obtenidos son:

#### Pregunta 1

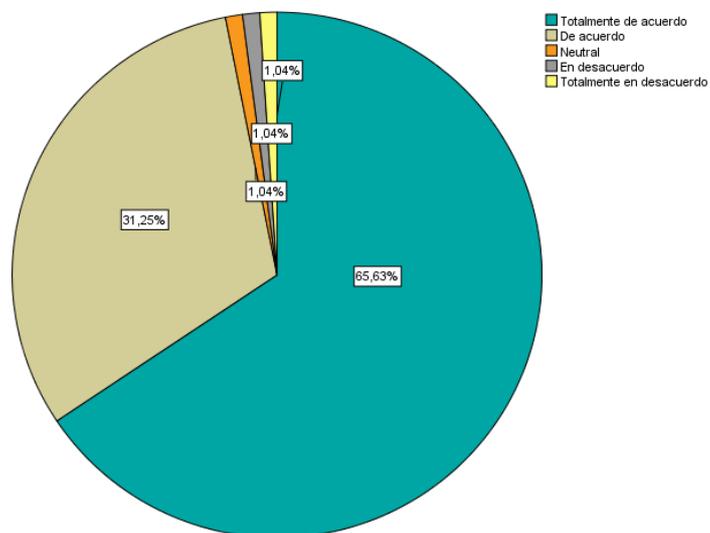
##### 1) ¿Entiende que significa: valores institucionales y tradiciones militares?

**Tabla 4**

*Valores y tradiciones militares*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	63	65,6	65,6	65,6
	De acuerdo	30	31,3	31,3	96,9
	Neutral	1	1,0	1,0	97,9
	En desacuerdo	1	1,0	1,0	99,0
	Totalmente en desacuerdo	1	1,0	1,0	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* Encuestas aplicadas al personal militar Ejército

**Figura No 3***Valores y tradiciones militares*

*Nota:* Encuestas aplicadas al personal militar Ejército

**Analisis y conclusión**

La tabla N° 4 y figura N° 3, de un total de 96 encuestas el 65.6% responde totalmente de acuerdo, el 31.3% de acuerdo, el 1.0% neutral, el 1.0% en desacuerdo y el 1.0% totalmente en desacuerdo, Se concluyó que todos entiende que significa: Valores institucionales y Tradiciones militares, sin embargo, se pueden realizar charlas de retroalimentación para afianzar el significado de cada uno.

2) ¿Conoce cómo se está practicando los valores institucionales y las tradiciones militares en su Unidad?

**Tabla 5**

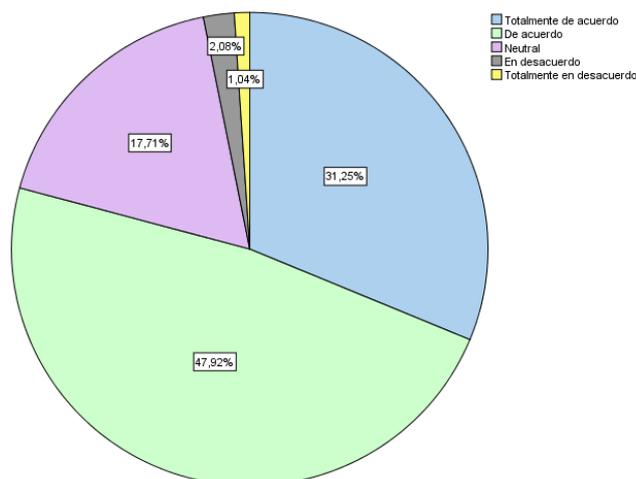
*Practica de los valores*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	30	31,3	31,3	31,3
	De acuerdo	46	47,9	47,9	79,2
	Neutral	17	17,7	17,7	96,9
	En desacuerdo	2	2,1	2,1	99,0
	Totalmente en desacuerdo	1	1,0	1,0	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* Encuestas aplicadas al personal militar Ejército

**Figura No 4**

*Practica de los valores*



*Nota:* Encuestas aplicadas al personal militar Ejército

### Analisis y conclusión

La tabla N° 5 y figura N° 4, de un total de 96 encuestas el 31.3% responde totalmente de acuerdo, el 47.9% de acuerdo, el 17.1% neutral, el 2.1% en desacuerdo y el 1.0% totalmente en desacuerdo, Se concluyó que **si** conocen cómo se está practicando los valores institucionales y las tradiciones militares en su Unidad y están totalmente de acuerdo, sin embargo, se pueden realizar talleres y charlas de retroalimentación para poner en práctica el uso de cada uno.

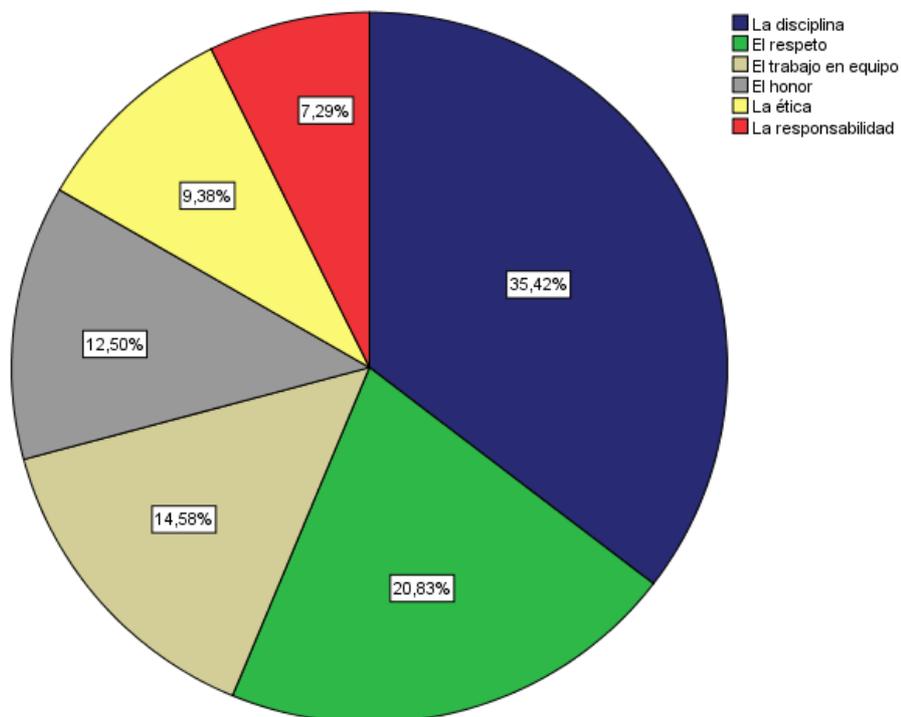
### 3) ¿Cuáles son los principales VALORES INSTITUCIONALES, que se han perdido en las unidades militares? Puede marcar más de una.

**Tabla 6**

*Valores institucionales perdidos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	34	35,4	35,4	35,4
La disciplina	20	20,8	20,8	56,3
El respeto	14	14,6	14,6	70,8
El trabajo en equipo	12	12,5	12,5	83,3
El honor	9	9,4	9,4	92,7
La ética	7	7,3	7,3	100,0
La responsabilidad				
Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* Encuestas aplicadas al personal militar Ejército

**Figura No 5***Valores institucionales perdidos*

*Nota:* Encuestas aplicadas al personal militar Ejército

### **Análisis y conclusión**

La tabla N° 6 y figura N° 5 de un total de 96 encuestas el 35.4% responde la disciplina, el 20.8% el respeto, el 14.6% trabajo en equipo, el 12.5% el honor, el 6.4% la ética y el 7.3% la responsabilidad, Se concluyó que el principal VALOR INSTITUCIONAL, que se han perdido en las unidades militares es la DISCIPLINA, por lo que es necesario crear un plan de acción mediante talleres y charlas motivacionales para recuperar, fortalecer y mantener estos valores.

4) ¿Cuáles son las principales TRADICIONES MILITARES que se han perdido en las unidades militares? Puede marcar más de una.

**Tabla 7**

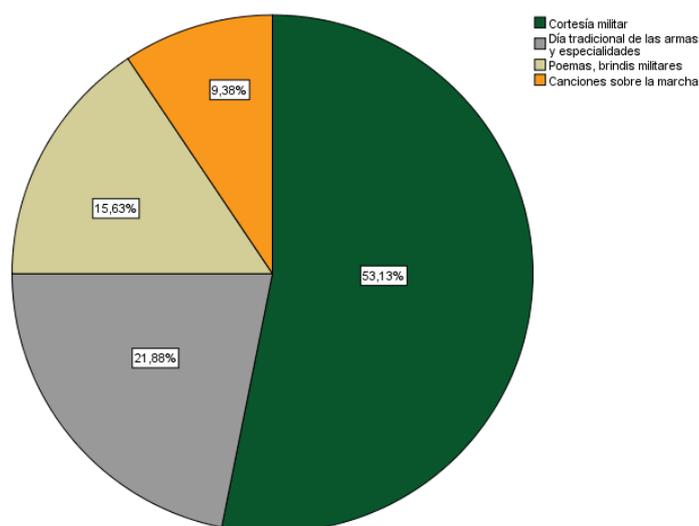
*Tradiciones militares*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	51	53,1	53,1	53,1
Cortesía militar	21	21,9	21,9	75,0
Día tradicional de las armas y especialidades	15	15,6	15,6	90,6
Poemas, brindis militares	9	9,4	9,4	100,0
Canciones sobre la marcha	9	9,4	9,4	100,0
Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* Encuestas aplicadas al personal militar Ejército

**Figura No 6**

*Tradiciones militares*



*Nota:* Encuestas aplicadas al personal militar Ejército

## Analisis y conclusión

La tabla N° 7 y figura N° 6 de un total de 96 encuestas el 53.1% responde cortesía militar, el 21.9% día tradicional de las armas y especialidades, el 15.6% poemas, brindis militares y el 9.4% canciones sobre la marcha, Se concluyó que la principal TRADICION MILITAR que se han perdido en las unidades militares es la CORTESÍA MILITAR, por lo que es necesario crear un plan de acción mediante talleres y charlas motivacionales para recuperar, fortalecer y mantener estas tradiciones militares.

### 5) ¿Cuáles son los factores o causas que influyen en la pérdida de VALORES INSTITUCIONALES en el Ejército Ecuatoriano?

**Tabla 8**

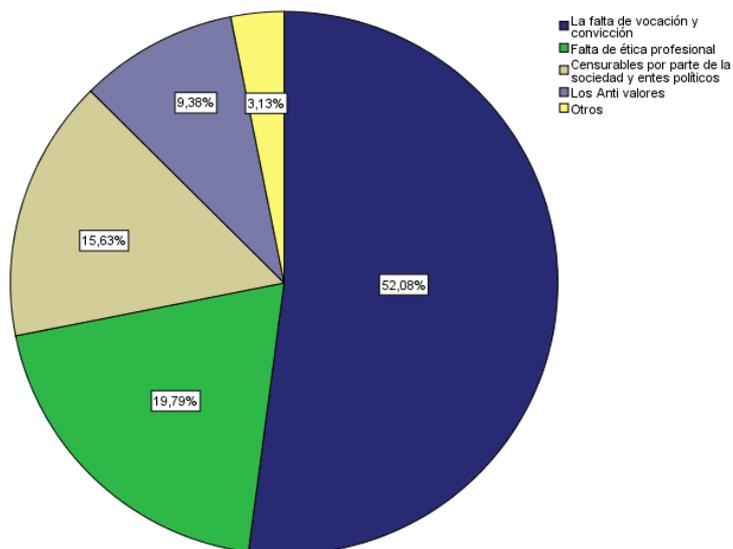
*Factores y causas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	50	52,1	52,1	52,1
La falta de vocación y convicción	19	19,8	19,8	71,9
Falta de ética profesional	15	15,6	15,6	87,5
Censurables por parte de la				
sociedad y entes políticos	9	9,4	9,4	96,9
Los Anti valores	3	3,1	3,1	100,0
Otros				
Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* Encuestas aplicadas al personal militar Ejército

## Figura No 7

### Factores y causas



*Nota:* Encuestas aplicadas al personal militar Ejército

### Analisis y conclusión

La tabla N° 8 y figura N° 7 de un total de 96 encuestas el 52.1% responde la falta de vocación y convicción, el 19.8% falta de ética profesional, el 15.6% censurable por parte de la sociedad y entes políticos, el 9.4% los anti valores y el 3.1% otros, Se concluyó que el factor o causa que influyen en la pérdida de VALORES INSTITUCIONALES en el Ejército Ecuatoriano es la falta de vocación y convicción, por lo que es necesario revisar, modificar o crear nuevos procedimientos de selección de personal para el ingreso a las escuelas de formación tanto de oficiales como de tropa.

6) ¿Cuáles son los factores o causas que influyen en la pérdida de TRADICIONES MILITARES en el Ejército Ecuatoriano?

**Tabla 9**

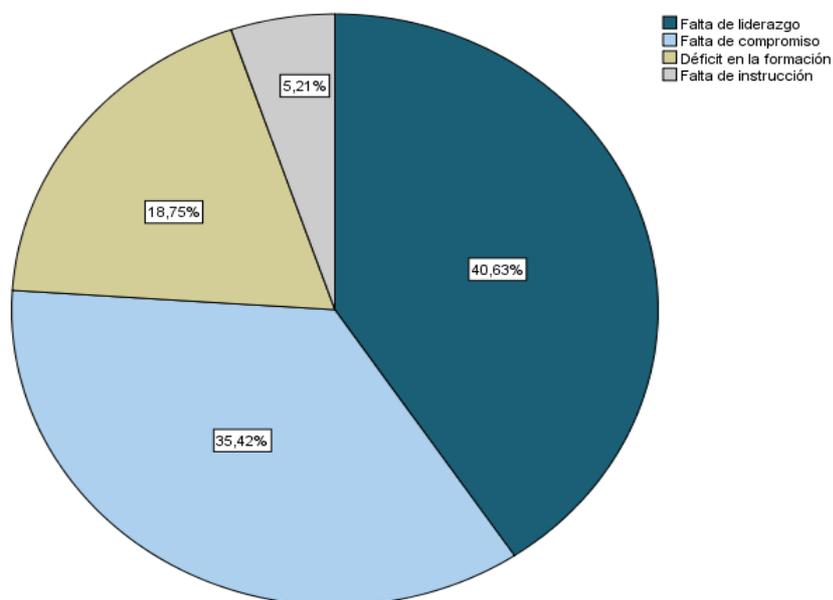
*Perdida de tradiciones militares*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Falta de liderazgo	39	40,6	40,6	40,6
	Falta de compromiso	34	35,4	35,4	76,0
	Déficit en la formación	18	18,8	18,8	94,8
	Falta de instrucción	5	5,2	5,2	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* Encuestas aplicadas al personal militar Ejército

**Figura No 8**

*Perdida de tradiciones militares*



*Nota:* Encuestas aplicadas al personal militar Ejército

### Analisis y conclusión

La tabla N° 9 y figura N° 8 de un total de 96 encuestas el 40.6% responde la falta de liderazgo, el 35.4% falta de compromiso, el 18.8% déficit en la formación y el 5.2% falta de instrucción, Se concluyó que el factor o causa que influyen en la pérdida de TRADICIONES MILITARES en el Ejército Ecuatoriano es la falta de liderazgo, por lo que es necesario difundir instructivos a las unidades militares, con normas y procedimientos de retomar las TRADICIONES MILITARES, y que sea motivo de inspección por parte de los entes superiores en cada nivel.

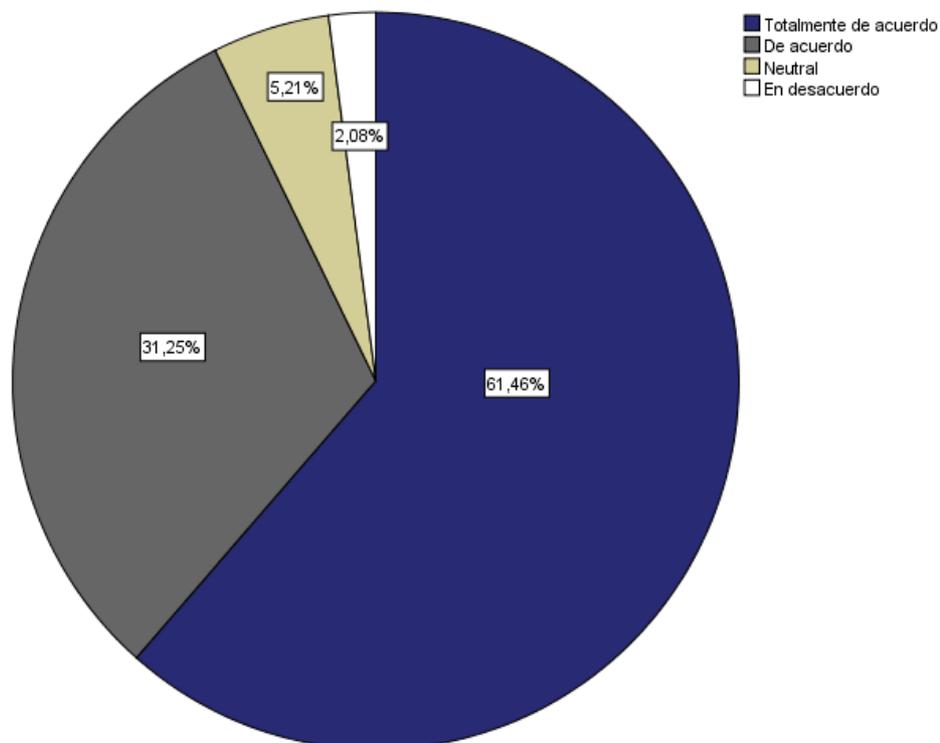
7) ¿Cree Ud. que el fortalecimiento de los VALORES INSTITUCIONALES, ejercen una influencia positiva, en la cultura organizacional del Ejército Ecuatoriano?

**Tabla 10**

*Fortalecimiento de los valores*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	59	61,5	61,5	61,5
	De acuerdo	30	31,3	31,3	92,7
	Neutral	5	5,2	5,2	97,9
	En desacuerdo	2	2,1	2,1	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* Encuestas aplicadas al personal militar Ejército

**Figura No 9***Fortalecimiento de los valores*

*Nota:* Encuestas aplicadas al personal militar Ejército

**Analisis y conclusión**

La tabla N° 10 y figura N° 9 de un total de 96 encuestas el 61.5% responde totalmente de acuerdo, el 31.3% de acuerdo, el 5.2% neutral y el 2.1% en desacuerdo, Se concluyó que están totalmente de acuerdo en que el fortalecimiento de los VALORES INSTITUCIONALES, ejercen una influencia positiva, en la cultura organizacional del Ejército Ecuatoriano, por lo que es necesario crear un plan de acción con talleres y charlas motivacionales, con el departamento de operaciones psicológicas del ejército, para fortalecer los valores institucionales y cultura organizacional.

8) ¿Cree Ud. que el fortalecimiento de las TRADICIONES MILITARES, ejercen una influencia positiva en la cultura organizacional del Ejército Ecuatoriano?

**Tabla 11**

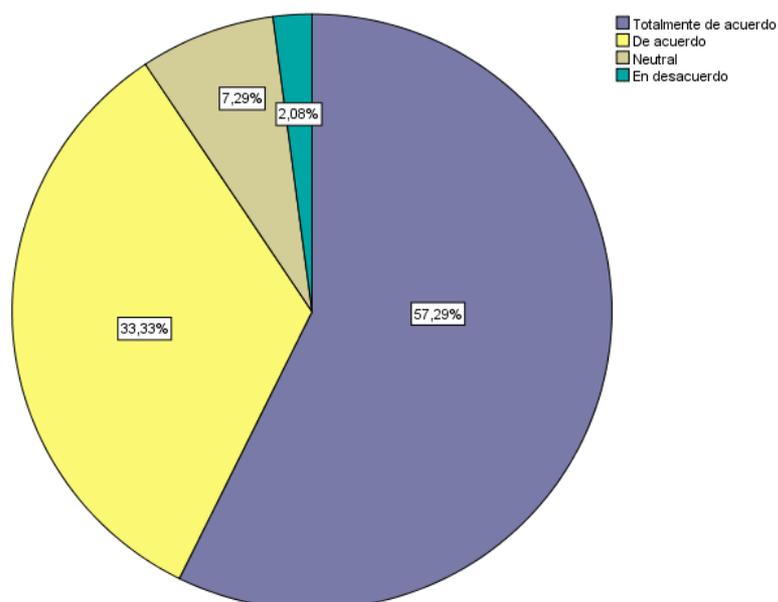
*Influencia positiva*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	55	57,3	57,3	57,3
	De acuerdo	32	33,3	33,3	90,6
	Neutral	7	7,3	7,3	97,9
	En desacuerdo	2	2,1	2,1	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* Encuestas aplicadas al personal militar Ejército

**Figura No 10**

*Influencia positiva*



*Nota:* Encuestas aplicadas al personal militar Ejército

**Análisis y conclusión**

La tabla N° 11 y figura N° 10 de un total de 96 encuestas el 57.3% responde totalmente de acuerdo, el 33.3% de acuerdo, el 7.3% neutral y el 2.1% en desacuerdo, Se concluyó que están totalmente de acuerdo en que el fortalecimiento de las TRADICIONES MILITARES, ejercen una influencia positiva en la cultura organizacional del Ejército Ecuatoriano, , por lo que es necesario crear un plan de acción con talleres y charlas motivacionales, con el departamento de operaciones psicológicas del ejército, para fortalecer las tradiciones militares.

**9) ¿Cree Ud. que la pérdida de valores institucionales y tradiciones militares, afectan directamente en la disciplina del personal militar?**

**Tabla 12**

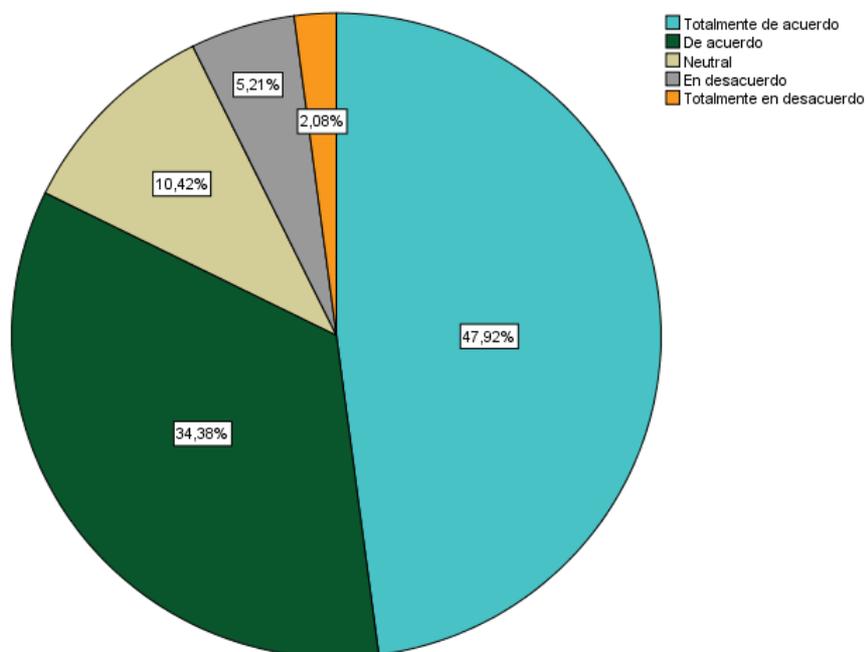
*Disciplina militar*

				Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	46	47,9	47,9	47,9
	De acuerdo	33	34,4	34,4	82,3
	Neutral	10	10,4	10,4	92,7
	En desacuerdo	5	5,2	5,2	97,9
	Totalmente en desacuerdo	2	2,1	2,1	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* Encuestas aplicadas al personal militar Ejército

## Figura No 11

### Disciplina militar



*Nota:* Encuestas aplicadas al personal militar Ejército

### Analisis y conclusión

La tabla N° 12 y figura N° 11 de un total de 96 encuestas el 47.9% responde totalmente de acuerdo, el 34.4% de acuerdo, el 10.4% neutral, el 5.2% en desacuerdo y el 2.1% totalmente en desacuerdo, Se concluyó que están totalmente de acuerdo en que la pérdida de Valores institucionales y Tradiciones militares, afectan directamente en la disciplina del personal militar, por lo que es necesario crear un plan de acción con el departamento de operaciones psicológicas del ejercito, para afianzar LA CULTURA ORGANIZACIONAL que es nuestra identidad militar y fortalecer la disciplina en el Ejército Ecuatoriano.

10) ¿Considera que, en su unidad, se practican los valores institucionales y tradiciones militares y contribuye a los objetivos de la unidad?

**Tabla 13**

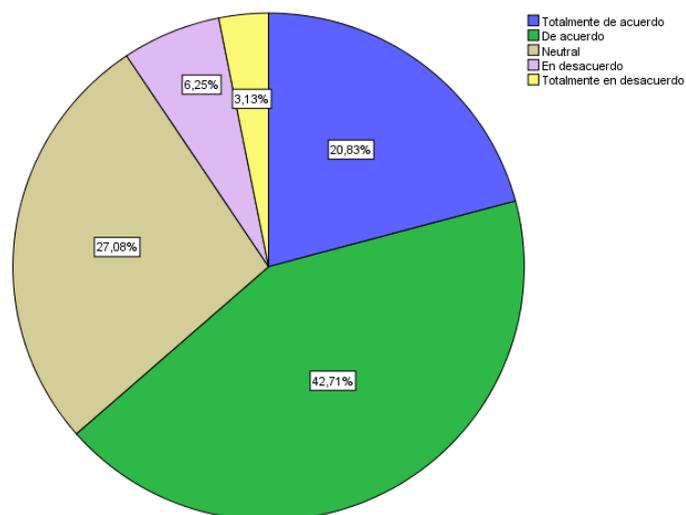
*Prácticas valores institucionales y tradiciones militares*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	20	20,8	20,8	20,8
	De acuerdo	41	42,7	42,7	63,5
	Neutral	26	27,1	27,1	90,6
	En desacuerdo	6	6,3	6,3	96,9
	Totalmente en desacuerdo	3	3,1	3,1	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* Encuestas aplicadas al personal militar Ejército

**Figura No 12**

*Prácticas valores institucionales y tradiciones militares*



*Nota:* Encuestas aplicadas al personal militar Ejército

## Analisis y conclusión

La tabla N° 13 y figura N° 12 de un total de 96 encuestas el 20.8% responde totalmente de acuerdo, el 42.7% de acuerdo, el 27.14% neutral, el 6.3% en desacuerdo y el 3.1% totalmente en desacuerdo, Se concluyó que están de acuerdo en que en su unidad si se practican los Valores institucionales y Tradiciones militares y contribuye a los objetivos de la unidad, sin embargo se debe considerar talleres y charlas motivacionales para no perder la practica de la cultura organizacional del Ejército Ecuatoriano.

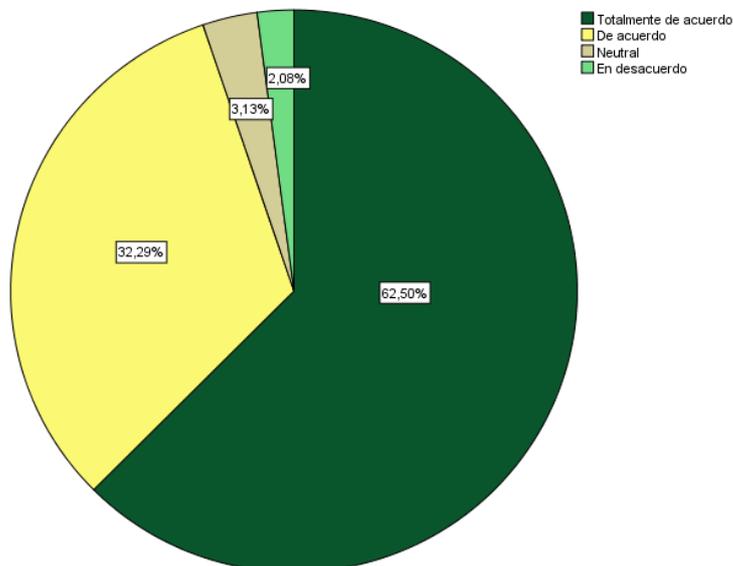
### 11) ¿Considera que los valores institucionales y tradiciones militares, son esenciales para los ejércitos, que deberían ser permanentes y se merecen todos los esfuerzos por conservarlos?

**Tabla 14**

*Conservación de los valores y tradiciones militares*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	60	62,5	62,5	62,5
	De acuerdo	31	32,3	32,3	94,8
	Neutral	3	3,1	3,1	97,9
	En desacuerdo	2	2,1	2,1	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

*Nota:* Encuestas aplicadas al personal militar Ejército

**Figura No 13***Conservación de los valores y tradiciones militares*

*Nota:* Encuestas aplicadas al personal militar Ejército

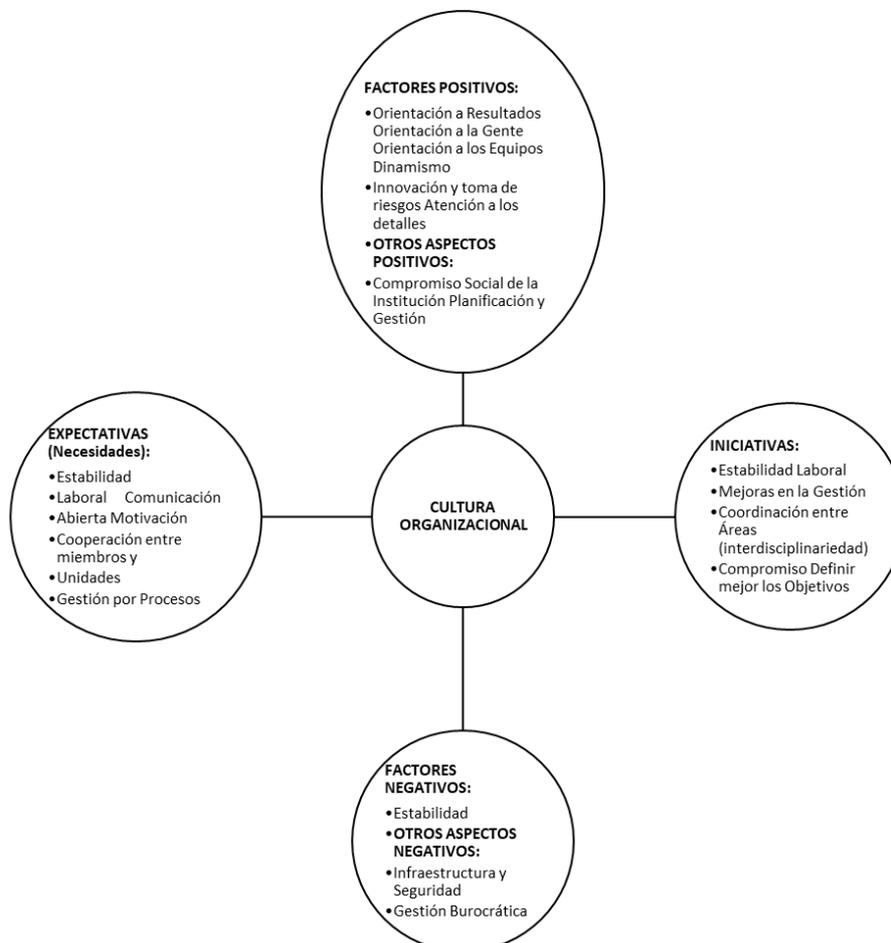
**Analisis y conclusión**

La tabla N° 14 y figura N° 13 de un total de 96 encuestas el 62.5% responde totalmente de acuerdo, el 32.3% de acuerdo, el 3.1% neutral y el 2.1% en desacuerdo, Se concluyó que están totalmente de acuerdo en que los Valores institucionales y Tradiciones militares, son esenciales para los ejércitos, que deberían ser permanentes y se merecen todos los esfuerzos por conservarlos, por lo que es necesario asignar recursos económicos, generación de doctrina, etc., para recuperar, mantener y conservar y que perduren en el tiempo, debido a que esto es nuestra identidad militar.

## 6.3 Integración de Resultados Cuantitativos y Cualitativos.

Figura 14

*Integración de Resultados: Cultura Organizacional.*



*Nota:* Esquema grafico para la integración de resultados cuantitativos y cualitativos

## 6.5 Diagnóstico

### 6.5.1 Cultura Organizacional.

a) **Puntos Negativos.** No se identificó un aspecto negativo relativo a la cultura organizacional.

1. Estabilidad. La estabilidad laboral es reconocida por sus miembros.

b) **Puntos Positivos.** Se identificaron como positivos los siguientes:

1. Orientación a Resultados. La organización como tal se enfoca al logro de resultados integrantes, su nivel jerárquico superior demuestra y

exige cumplimiento en las misiones asignadas, prevaleciendo los valores militares

2. Orientación a la Gente. Las FFAA se han caracterizado por el respeto a sus miembros de tal modo que no se afecta ninguno de sus beneficios.
3. Orientación a los Equipos. La institución origina y promueve el trabajo en equipo en cada instancia y proceso asignado.
4. Dinamismo. La institución está dispuesta debido a que desde los directivos se exige excelencia en el trabajo lo cual genera que los servidores procuren ir más allá de lo esperado, generando un nivel de competitividad.
5. Innovación y toma de riesgos. El Ejército ecuatoriano hace que sus tengan su autonomía para mejorar el cumplimiento de sus actividades con eficiencia y eficacia
6. Atención a los detalles. En el Ejército Ecuatoriano exige trabajo de calidad

## Capítulo VII

### Propuesta de mejora de la cultura organizacional

#### 7.1 Introducción

Las organizaciones militares tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por etapas de vida y asumen responsabilidades. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se consideran como micro sociedad, con proceso de socialización, normas y su propia historia.

Todo esto relacionado con la cultura, que en los últimos años se ha reconocido la importante función que desempeña en una organización de esta envergadura.

#### 7.2 Objetivo

Desarrollar destrezas para el alto desempeño en el Ejército ecuatoriano, para el fortalecimiento de la cultura organizacional y la estrategia orientada al nuevo Plan de Gestión.

#### 7.3 Objetivos específicos

- Aportar con acciones para el mejoramiento del liderazgo, que aporten al logro de los objetivos plasmados en el Plan del Gestión del Ejército ecuatoriano.
- Perfeccionar el trabajo en equipo.
- Desarrollar competencias militares - profesionales.
- Proponer acciones que coadyuven al logro de los objetivos instruccionales.
- Considerar como parte de las estrategias de fortalecimiento instruccional a la cultura de la organización
- Evaluar el desarrollo por competencias en el personal de las FFAA.

#### **7.4 Alcance:**

En la propuesta estará considerado los niveles de gestión organizacional: estratégico, táctico y operacional, áreas administrativas de talento Humano, satisfacción laboral e internalización de valores como se señaló en los resultados de la encuesta complementado con las entrevistas y la observación.

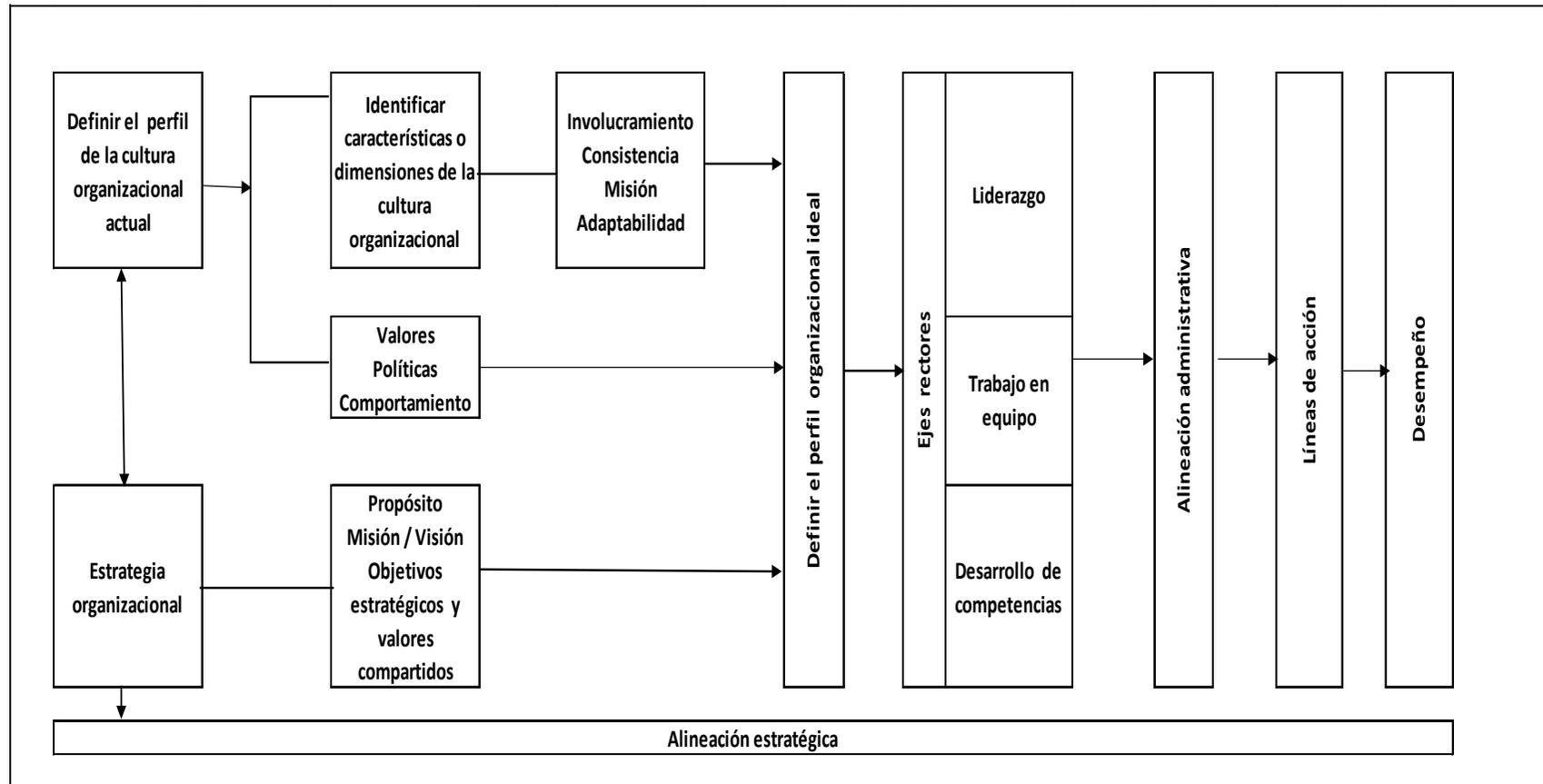
#### **7.5 Importancia**

El Ejército Ecuatoriano, se encuentra en proceso de transformación organizacional, y se han aludido e interpretado muy superficialmente aspectos coadyuvantes como la Cultura Organizacional, importante para incorporar patrón de comportamiento general, a través de la transmisión de creencias y valores comunes a sus miembros, y llevar a la cohesión interna y profundización del sentido de pertenencia, de los valores militares y el compromiso con la institución y la sociedad.

De ahí que aspectos importantes y estratégicos para generar la suficiente energía y significado, que congregue a la organización y a su talento humano en el proceso de cambio y desarrollo. Por esta razón que es necesario aportar herramientas teóricas para que la Cultura Organizacional sea conocida, utilizada e incorporada como pilar fundamental para la transformación y desarrollo de las Organizaciones militares.

Tabla 15.

*Propuesta de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en el Ejército Ecuatoriano.*



*Nota:* Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para el nuevo Plan de Gestión del Ejército Ecuatoriano Adaptado de Velasco, 2015

Tabla 16

*Cultura organizacional*

<b><u>CULTURA ORGANIZACIONAL</u></b>					
FACTORES	ACCIONES DE MEJORA	OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS	DURACIÓN
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unificación de criterios a nivel directivo para el logro de resultados institucionales simplificando procesos.</li> </ul>	Lograr resultados institucionales mediante la coordinación de las acciones entre unidades y proceso, simplificando trámites innecesarios.	Nivel Jerárquico Superior.	Sala de Reuniones Equipo de proyección.	<b>MENSUAL</b>
ORIENTACIÓN A LA GENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener la orientación a la gente y fortalecerla mediante la satisfacción de necesidades y aspiraciones de las y los servidores.</li> </ul>	Fortalecer la orientación a la gente mediante la evaluación de aspiraciones y necesidades y el establecimiento de estrategias motivadoras.	Unidad de Administración del Talento Humano. Cada Unidad o Proceso.	Plan de desarrollo y satisfacción de necesidades básicas y aspiraciones	<b>TRIMESTRAL</b>
ORIENTACIÓN A LOS EQUIPOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación sobre el trabajo en equipo y conformare equipos interdisciplinarios para la consecución de objetivos institucionales.</li> </ul>	Mejorar el trabajo interdisciplinario mediante el fortalecimiento del trabajo en equipo para el logro de objetivos institucionales.	Cada Unidad o Proceso.	Capacitación en trabajo en equipo.	<b>TRIMESTRAL</b>

FACTORES	ACCIONES DE MEJORA	OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS	DURACIÓN
DINAMISMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener los niveles de competitividad y dinamismo que existen en la institución y propender a una mejora continua.</li> </ul>	Predisponer a los servidores a asumir el trabajo como un reto propio mediante reconocimientos públicos del esfuerzo brindado para mantener niveles altos de competitividad.	Cada Unidad o Proceso.	Plan de reconocimientos públicos por excelencia en la ejecución de sus funciones.	<b>MENSUAL</b>
INNOVACIÓN Y TOMA DE RIESGOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la innovación y la toma riesgos mediante la delegación de responsabilidades y autonomía para la toma de decisiones.</li> </ul>	Mejorar los niveles de innovación y autonomía para la ejecución de actividades mediante la delegación de responsabilidades para mejorar la agilidad en los procesos.	Cada Unidad o Proceso.	Capacitación Técnica específica en las áreas de gestión.	<b>TRIMESTRAL</b>
ATENCIÓN A LOS DETALLES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la excelencia en la ejecución de actividades para el logro de resultados de alta calidad.</li> </ul>	Fortalecer la excelencia en la ejecución de actividades a todo nivel mediante el requerimiento de prolijidad y atención a los detalles para lograr fiabilidad en los Resultados y productos.	Cada unidad o proceso.	Estándares de calidad en los procesos.	<b>PERMANENTE</b>

*Nota:* Cultura organizacional

Tabla 17

*Descripción de acciones relativas a la internalización de valores y práctica de tradiciones militares*

DESCRIPCIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL DE ACCIÓN	ELEMENTOS LÍNEA DE ACCIÓN	OBJETIVO	ACCIONES	RECURSOS	DURACIÓN
LIDERAZGO		Promover acciones de liderazgo que faciliten el logro de objetivos organizacionales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un diagnóstico para identificar los estilos de liderazgo que prevalecen en la organización</li> <li>2. Definir el perfil del liderazgo para la organización.</li> <li>3. Ofrecer un taller de liderazgo estratégico y administración del cambio</li> </ol>	Capacitación en trabajo en equipo	semestral
DESARROLLO DE COMPETENCIAS		Desarrollar competencias profesionales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir las competencias profesionales requeridas para cada uno de los niveles de gestión.</li> <li>2. Detectar las necesidades de capacitación.</li> <li>3. Ofrecer un curso-taller en base a las necesidades detectadas</li> </ol>	Capacitación en trabajo en equipo	Anual
ACCIONES QUE FACILITEN EL PROPÓSITO, VISIÓN Y VALORES		Promover acciones que faciliten que el propósito, visión y valores sean compartidos por todos los miembros de la organización	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar espacios de reflexión sobre el significado e importancia del propósito, visión y valores de la organización.</li> <li>2. Elaborar un programa para facultar a los empleados para actuar en el logro de la visión de la organización.</li> </ol>	Capacitación en trabajo en equipo	Anual
ALINEACIÓN DE LA CULTURA CON LA ESTRATEGIA		Alinear la cultura de la organización con la estrategia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer un taller en donde se integren los ocho conceptos de la alineación</li> </ol>	Capacitación en trabajo en equipo	Anual
EVALUACIÓN DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS		Evaluar el desarrollo de competencias.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir indicadores que permitan evaluar el desarrollo de competencias.</li> <li>2. Elaborar un programa de retroalimentación del desempeño.</li> </ol>	Capacitación en trabajo en equipo	Anual

*Nota: valores y práctica de tradiciones militares*

## **7.6 Método y criterios de validación de la propuesta.**

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno de las fortalezas y debilidades, y externo de las oportunidades y amenazas en una organización.

El método empleado es la matriz FODA con los criterios que utiliza este método validará la propuesta presentada.

La matriz FODA es un instrumento de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Los criterios de validación contenidos en la matriz FODA son:

### **a) Fortalezas**

Son las capacidades especiales con que cuenta la organización, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

### **b) Oportunidades**

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**c) Debilidades**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**d) Amenazas**

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

**7.7 Validación.**

**Tabla 18**

*Matriz FODA*

FACTORES INTERNOS	
PRINCIPALES FORTALEZAS	PRINCIPALES DEBILIDADES
<b>F1</b> El Ejército Ecuatoriano, se encuentra en proceso de transformación organizacional.	<b>D1</b> Se ha aludido e interpretado muy superficialmente aspectos coadyuvantes como la Cultura Organizacional.
<b>F2</b> Liderazgo y desarrollo de competencias.	<b>D2</b> Escases en la incorporación patrón de comportamiento general, a través de la transmisión de creencias y valores comunes a sus miembros
<b>F3</b> Acciones que faciliten el propósito, visión y valores.	<b>D3</b> Falta conciencia de la realidad de las amenazas y riesgos en el trabajo en equipo.
<b>F4</b> Alineación de la cultura con la	<b>D4</b>

estrategia, evaluación del desarrollo de competencias.

FACTORES EXTERNOS			
PRINCIPALES OPORTUNIDADES	PRINCIPALES AMENAZAS		
<b>O1</b>	El Ejército Ecuatoriano tiene trayectoria y tradición dentro del Estado, orientación a resultados	<b>A1</b>	Que el Estado no considere al Ejército Ecuatoriano como una organización que desempeña un papel preponderante en la seguridad de la Soberanía del Estado.
<b>O2</b>	Orientación a la gente	<b>A2</b>	Las políticas gubernamentales.
<b>O3</b>	Orientación a los equipos	<b>A3</b>	Decisiones que no preserven el interés general.
<b>O4</b>	Dinamismo e innovación y toma de riesgos, atención a los detalles.	<b>A4</b>	

*Nota:* Análisis FODA

### 7.7.1 Correlación significativa.

**Tabla 19**

*Correlación*

	O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4
<b>F1</b>	+	+	+	+		+	+	+	+
<b>F2</b>	+	+	+	+		+	+	+	+
<b>F3</b>	+	+	+	+			+	+	+
<b>F4</b>	+	+	+	+					
<b>D1</b>	+	+	+			+			

<b>D2</b>	+	+	+			+			+
<b>D3</b>	+	+		+		+	+	+	+
<b>D4</b>	+	+		+					

### 7.7.2 Puntuación en base al grado de correlación.

Tabla 20

*Grado de correlación*

	O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4
<b>F1</b>	4	4	4	3		3	2	2	2
<b>F2</b>	4	4	2	2		3	2	2	2
<b>F3</b>	4	4	3	3		0	2	1	2
<b>F4</b>	4	3	2	2		0	1	1	1
<b>D1</b>	4	2	3	2		2	0	0	0
<b>D2</b>	2	2	2	1		2	2	1	0
<b>D3</b>	1	1	1	0		3	2	2	2
<b>D4</b>	3	3	1	1		0	0	0	0

### 7.7.3 Valoración global.

Tabla 21

*Valoración*

	O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4		
<b>F1</b>	4	4	4	3	15	3	2	2	2	9	24
<b>F2</b>	4	4	2	2	12	3	2	2	2	9	21
<b>F3</b>	4	4	3	3	14	0	2	1	2	5	19
<b>F4</b>	4	3	2	2	11	0	2	1	1	4	14
	16	15	11	10	52	6	7	6	7	27	F79
<b>D1</b>	4	2	2	2	10	2	0	0	0	2	12

<b>D2</b>	2	2	1	1	6	2	2	1	0	5	11
<b>D3</b>	1	1	1	0	3	3	2	2	2	9	12
<b>D4</b>	3	2	1	1	7	0	0	0	0	0	7
	10	8	7	4	26	7	4	3	2	16	D42
	26	23	18	14	O78	13	11	9	9	A42	122

#### 7.7.4 La interpretación cuantitativa corresponde a:

**Tabla 22**

*Interpretación*

F.O.D.A.	Puntuación	Porcentaje
Debilidades	42	17.43 %
Amenazas	42	17.43 %
Oportunidades	78	32.37 %
Fortalezas	79	32.78 %
<b>Total</b>	<b>241</b>	<b>100 %</b>

#### 7.7.5 Posicionamiento Estratégico.

En relación con el análisis realizado, se instituye que las Fortalezas reconocidas en la propuesta son mayores a las amenazas, así mismo las fortalezas son mayores a las oportunidades, existiendo las oportunidades muy superiores a las debilidades; por lo que se establece que nuestro posicionamiento estratégico es el de aprovechar las fortalezas para maximizar las oportunidades. Es necesario desarrollar las fortalezas minimizando las amenazas, superar las debilidades nos permite aprovechar las oportunidades y resguardar de los efectos de las amenazas y proteger y fortalecer las

potencialidades internas para minimizar las debilidades.

**Tabla 23**

*Estrategias FODA*

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<b>F-O</b>	<b>D-O</b>
	<b>ESTRATEGIA (MAXI – MAXI)</b>	<b>ESTRATEGIA (MINI – MAXI)</b>
	<b>UTILIZAN LAS FORTALEZAS PARA MAXIMIZAR LAS OPORTUNIDADES.</b>	<b>APROVECHA LAS OPORTUNIDADES PARA MINIMIZAR LAS DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la unificación de criterios a nivel directivo para el logro de resultados institucionales simplificando procesos.</li> <li>Promover la excelencia en la ejecución de actividades para el logro de resultados de alta calidad.</li> </ul>	Mantener los niveles de competitividad y dinamismo que existen en la institución, y propender a una mejora continua.
	<b>F-A</b>	<b>D-A</b>
	<b>ESTRATEGIA (MAXI – MINI)</b>	<b>ESTRATEGIA (MINI – MINI)</b>
	<b>UTILIZAN LAS FORTALEZAS PARA MINIMIZAR LAS AMENAZAS.</b>	<b>PARA MINIMIZAR LAS DEBILIDADES EVITANDO LAS AMENAZAS.</b>
<b>AMENAZAS</b>	Fortalecer el trabajo en equipo mediante la conformación de equipos interdisciplinarios para la consecución de objetivos institucionales.	Promover acciones de liderazgo que faciliten el logro de objetivos organizacionales.

*Nota:* Estrategias definidas

## Capítulo VIII

### Conclusiones y recomendaciones

En esta investigación se han considerado las variables: Cultura Organizacional, Valores institucionales tradiciones militare; cuyos elementos han sido evaluados y analizados conjuntamente mediante datos obtenidos tanto mediante la observación, entrevistas a expertos seleccionados cuidadosamente y con la aplicación de una encuesta a una muestra representativa de la población del Ejército ecuatoriano. Con la investigación realizada se diseñó una propuesta para mejorar los aspectos negativos y para el fortalecer los demás.

#### 8.1 Conclusiones.

1. La realización de la aproximación a la evolución del concepto de cultura organizacional, y la práctica de valores institucionales y tradiciones militare, demarcó que su forma de pensar y como hacer cada una de las actividades compartidas entre los miembros de la institución militar, comprueba la funcionabilidad en esta Institución caracterizada por: la disposición a obtener resultados, es lo que más promueve el interés de los superiores.
2. Al proceder con el análisis al marco normativo vigente que rige al Ejército Ecuatoriano, lo que se refiere al talento humano esto se refleja en las políticas adoptadas especialmente en la incorporación del talento humano lo que ha ido derribando las barreras descritas en el marco teórico como es el caso de la incorporación de personal femenino en las filas militares.
3. Se determinó que situación actual de la cultura organizacional en el Ejército Ecuatoriano mediante las técnicas de investigación aplicadas. Mostraron la correspondencia entre estrategia, desempeño y cultura organizacional basada en

valores y practica de tradiciones militares, puesto que las mismas no pueden actuar de forma separada si se quiere alcanzar los objetivos institucionales.

4. La propuesta de mejora de la cultura organizacional y procurando un impacto positivo para las y los servidores el Ejército Ecuatoriano, con base el análisis organizacional e investigación bibliográfica; parte de la práctica de valores son generados por la estructura social y modificado dentro de la institución al aplicar la disciplina militar, por lo que pueden modificarse, como efecto del aprendizaje permanente de cada uno de sus miembros.
5. Y que la Cultura Organizacional y sus valores desempeñan un papel incuestionable en las organizaciones militares frente a los cambios de la sociedad y el rol del ejército ante los fenómenos de supervivencia, adaptación, transformación y crecimiento, pues facilita la toma de decisiones, la motivación, cooperación y el compromiso de sus miembros.

## **8.2 Recomendaciones.**

1. Emplear la trayectoria y la coyuntura política existente en la actualidad para ratificar la calidad de los resultados de servicio demostrado en el trabajo en equipo de personal de cada una de las unidades; y, por la libertad que tienen los miembros para organizar y ejecutar su trabajo teniendo en cuenta qué los mismos guarden niveles de excelencia y sean oportunos y estén alineados a las directrices generales.
2. Dado que es una Organización que desempeña un papel preponderante en la seguridad de la Soberanía del Estado, que está bajo un régimen especial que brinda garantías a su personal, se debe profundizar en los procesos de inducción para internalizar la práctica de valores institucionales y tradiciones militares los mismos que fortalecerán la cultura organizacional de la Institución.

- 3.** Fortalecer la relación entre estrategia, cultura y desempeño orientados a la consecución de los objetivos institucionales sin desvincular los nuevos parámetros de intervención plasmados en el Plan de Gestión del Ejército Ecuatoriano.
  
- 4.** Que se dé el beneficio al experimentar con algunos de los ítems de la propuesta realizada en el estudio realizado para mejorar la cultura de la organización y la disciplina militar, que pueda derivar en aprendizajes continuos de sus miembros.

**BIBLIOGRAFÍA**

Asamblea, N. d. (2008). *Constitución de la Republica del Ecuador*. Quito.

Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Lambayeque - Perú: Escuela de Economía USAT.

Ander-Egg, E. (2003). *Repensando la Investigación - Acción Participativa*. Buenos Aires, República Argentina.: Grupo Editorial Lumen Hvmánitas.

Angélica del Carmen Cújar Vertel, C. D. (16 de Septiembre de 2020). *Universidad ICESI*.  
Obtenido de Estudios Gerenciales:

[http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1720/HTML](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1720/HTML)

CIDH. (septiembre de 1998). *Informe sobre la situación de los derechos Humanos*. Mexico.

Donadio, M. y. (2014). *Atlas comparativo de la defensa en América Latina y Caribe*.. Buenos Aires: RESDAL.

Edel, R. G. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional. Vol. I*. Versión electrónica gratuita: Texto completo en <http://eumed.net/libros/2007cl/>.

Fernandez, M., & Sánchez, J. C. (1997). *Manual de Prácticas de Psicología Organizacional*. Salamanca: Amaru Ediciones.

Gamboa, E. J. (2010). Satisfacción Laboral: Descripción teórica de sus determinantes. *Revista Psicología Científica.com*, 12(16).

Geovanni Basabe Moreno, M. B. (2013). Cultura organizativa: análisis de su relación con la estrategia y gestión empresarial. *Eidos*, 6, 48-63.

Gonçalves, A. P. (1997). *Universidad del Valle de México*. Obtenido de <http://cadel2.uvmnet.edu/portalple/asignaturas/comunicacion/tools/cdv/Dimensiones%20clima.pdf>

Gracián, B. (2012). *Unidad de Conocimiento - Teorías Sobre la Motivación*.

Barcelona: Fundación Factor Humà.

José Guadalupe Salazar Estrada, I. J. (2009). *Scielo*. Obtenido de

<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>

Ibarra Luis, G. M. (2006). *Diagnostico de clima organizacional de departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. Mexico.

Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez,

Estado de México: Pearson Educación de México, S A .

Salvatierra, N. B. (2005). *Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público:*

*¿realidad o utopía?* Buenos Aires: Editorial académica española.

Sandoval, M. d. (28 de Abril de 2004). [www.ujat.mx/publicaciones/hitos](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos). Obtenido de

[www.ujat.mx/publicaciones/hitos](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos):

[http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_ensay](http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensay)

[o\\_dimensiones.pdf](http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensay_o_dimensiones.pdf)

Stephen P. Robbins, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México:

Pearson.

Salazar Jose, Guerrero Julio, Machado Yadira, Cañedo Ruben. (2009). *Cultura y clima organizacional: dos componentes esenciales de la productividad laboral*. La Habana-Cuba.

Salvat. (2004). *La enciclopedia*. (Vol. Tomo 7). Madrid: Salvat.

Wikipedia. (25 de 04 de 2020). *Wikipedia, la enciclopedia libre*. Obtenido de

[http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide\\_de\\_Maslow](http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow)

Zabala, M. E. (s.f.). *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*.

Obtenido de <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/132>

