

FUERZA TERRESTRE



*Multiespectro, disuasivo, multimisión y polivalente. Línea base criterios de efectividad



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

MBA *innovation*

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS

El liderazgo y su relación con el clima organizacional y las habilidades administrativas esenciales. Modelo estructural comparativo de causalidad en el Ejército Ecuatoriano.

Directora de tesis: Ing. Juanita García, MBA, PhD

Alumno MBA: Crnl. CSM Carlos M Estrella P



SUMARIO

Cronología de la exposición



Introducción

Cap. I. Marco Teórico

Cap. II. Marco Metodológico

Cap. III. Análisis de Datos

Cap. IV. Propuesta – Plan de Acción

Cap. V. Conclusiones y Recomendaciones



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

SUMARIO

Cronología de la exposición



Introducción



INTRODUCCIÓN

MUNDIAL, REGIONAL, NACIONAL



- ***PROBLEMA:** alertas institucionales
- ***CONVENIENCIA:** armonía objetivos vs organización
- ***RELEVANCIA SOCIAL:** confianza del pueblo
- ***IMPLICACIÓN PRÁCTICA:** desbalance FT
- ***VALOR TEÓRICO:** investigación inexistente en FT
- ***UTILIDAD METODOLÓGICA:** territorializar y PMTD

INTERNACIONAL:

Todos países con Ejércitos poderosos cuentan con estudios integrados de Liderazgo, Clima Organizacional y Habilidades Directivas. (>7500 estudios)

REGIONAL:

Después de Chile y Colombia, seríamos el tercer país.

NACIONAL:

En la vida institucional no se han realizado, estudios integrados de este tipo.

OBJETIVO:

Contribuir a la TRANSFORMACIÓN MILITAR orientado a la excelencia y nuevo requerimiento de innovación. (meta inicial 2033)



INTRODUCCIÓN

LÍNEA BASE DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL

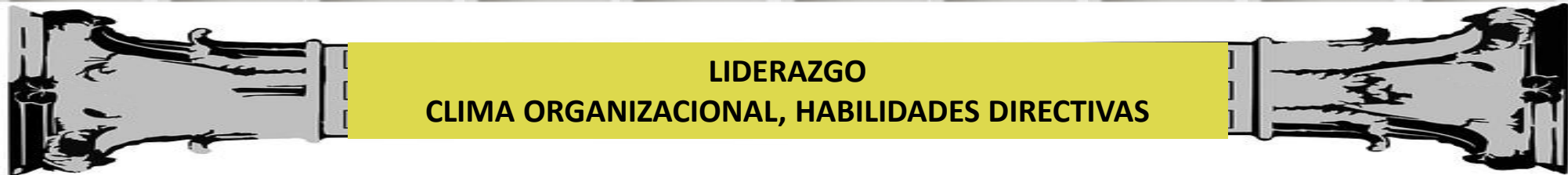
TRANSFORMACIÓN

Disrupción + Resiliencia + Evolución

MEJORA CONTINUA
PHVA

MODELO DE GESTIÓN
EMPRESARIAL

DESARROLLO
DE CAPACIDADES



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

LIDERAZGO, CLIMA ORGANIZACIONAL, HABILIDADES DIRECTIVAS

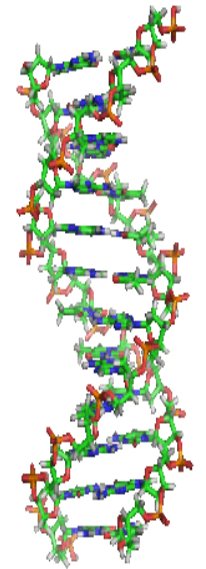
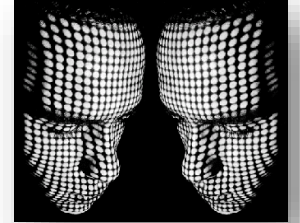
DIMENSIONES



1. LIDERAZGO

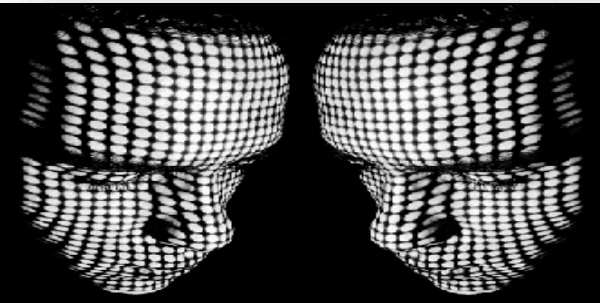
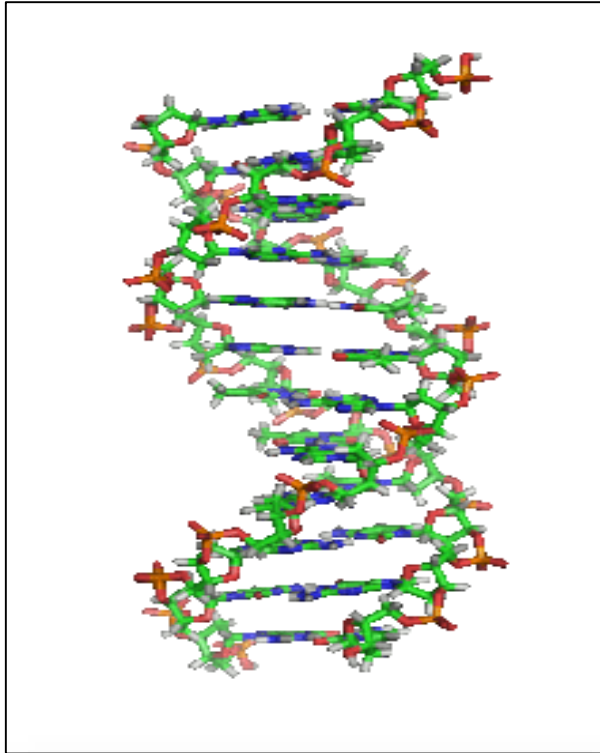
2. CLIMA ORGANIZACIONAL / CLIMA LABORAL

3. HABILIDADES DIRECTIVAS



CRITERIOS DE EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA

MISIÓN Y VISIÓN DEL EJÉRCITO ECUATORIANO



MISIÓN Y VISIÓN DE FUTURO

OBJETO DE INVESTIGACIÓN PROPUESTO

- **MISIÓN:** El Ejército Ecuatoriano desarrolla el poder militar terrestre, preparando, entrenando y equipando al personal militar profesional, para ejecutar las operaciones que coadyuven a la defensa de la soberanía e integridad territorial al desarrollo nacional y a la seguridad integral; en tiempos de paz, crisis o guerra hasta el cese de los mismos, mejorando las capacidades operativas en forma permanente a fin de ejecutar el control efectivo del espacio terrestre y promover la paz.
- **VISIÓN:** Al 2033 ser un Ejército multimisión, con personal polivalente y medios multipropósito; promotor de principios, valores y virtudes, comprometido con la sociedad, que contribuya a la integración y Desarrollo Nacional.



LIDERAZGO

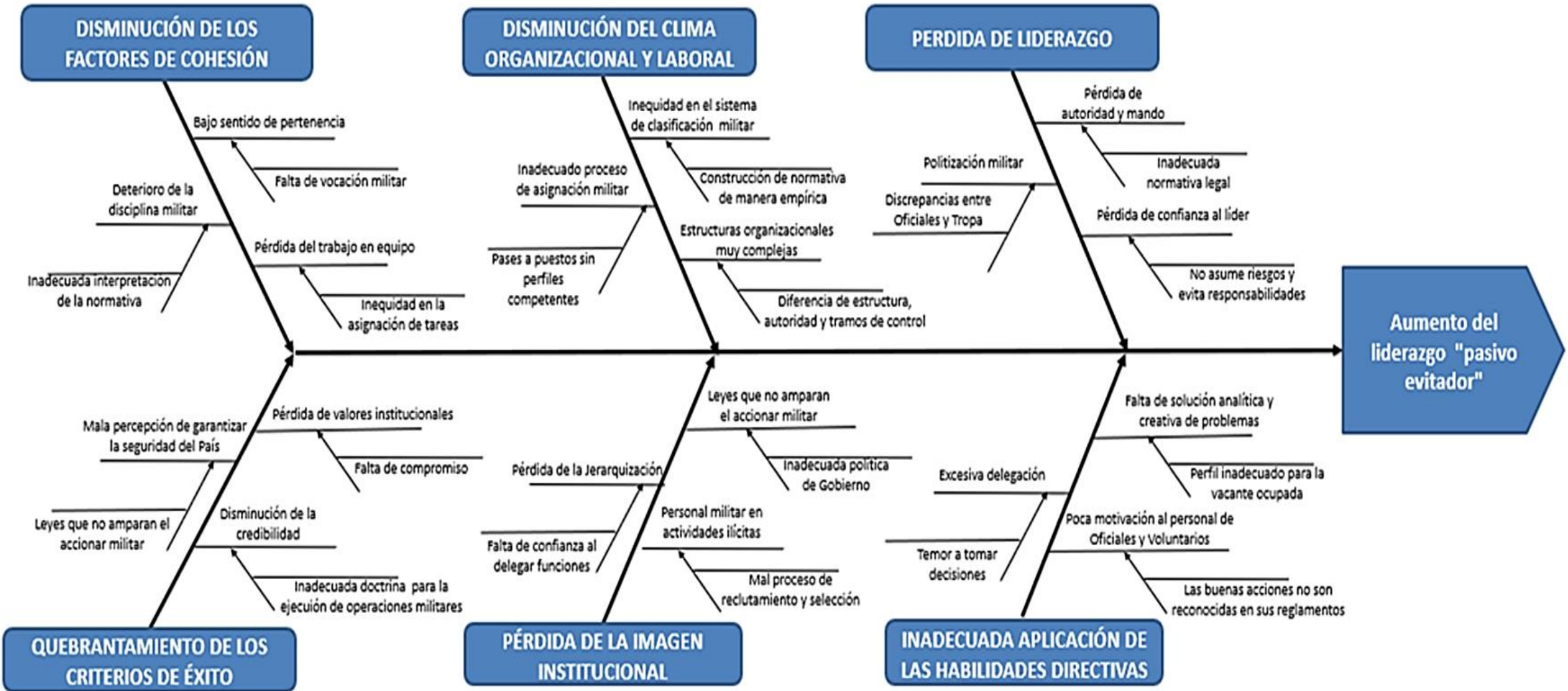
VaLores
ResponsabiLidad
MaDurez
InfluEncia
SeRvicio
MotivAción
Confianza
InteGralidad
ComprOmiso



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

ISHIKAWA



MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

OBJETIVO GENERAL

Analizar la influencia del liderazgo en el clima organizacional y las habilidades administrativas esenciales en el Ejército Ecuatoriano.

OBJETIVO ESPECÍFICO

HIPÓTESIS

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

2. Aplicar el Modelo de Rango Total para el análisis del liderazgo en el Ejército Ecuatoriano.

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

3. Aplicar el modelo del Marco de Valores en Competencia para el diagnóstico del Clima Organizacional y las Habilidades Administrativas Esenciales en el Ejército Ecuatoriano.

H2: El clima organizacional en el Ejército Ecuatoriano se enmarca en el cuadrante de la cultura jerárquica.
H3: Las habilidades grupales en el personal de Oficiales Superiores tienen mayor importancia que en los Oficiales Subalternos.

4. Caracterizar el estilo de liderazgo, el clima organizacional y las habilidades administrativas esenciales en el Ejército Ecuatoriano.

5. Explicar la influencia del liderazgo en el clima organizacional y las habilidades administrativas esenciales en el Ejército Ecuatoriano a través del modelo de ecuaciones estructurales.

H4: Las variables de liderazgo transaccional tienen mayor coeficiente de correlación que las transformacionales y el laissez faire. Y el liderazgo es mayor que el clima organizacional y las habilidades directivas.
H5: El liderazgo laissez faire influye de manera directa y significativa en el clima organizacional y las habilidades directivas, respectivamente en el Ejército Ecuatoriano

6. Proponer un Plan de Acción para la gestión del cambio en el proceso de transformación del Ejército Ecuatoriano.

SUMARIO

Cronología de la exposición



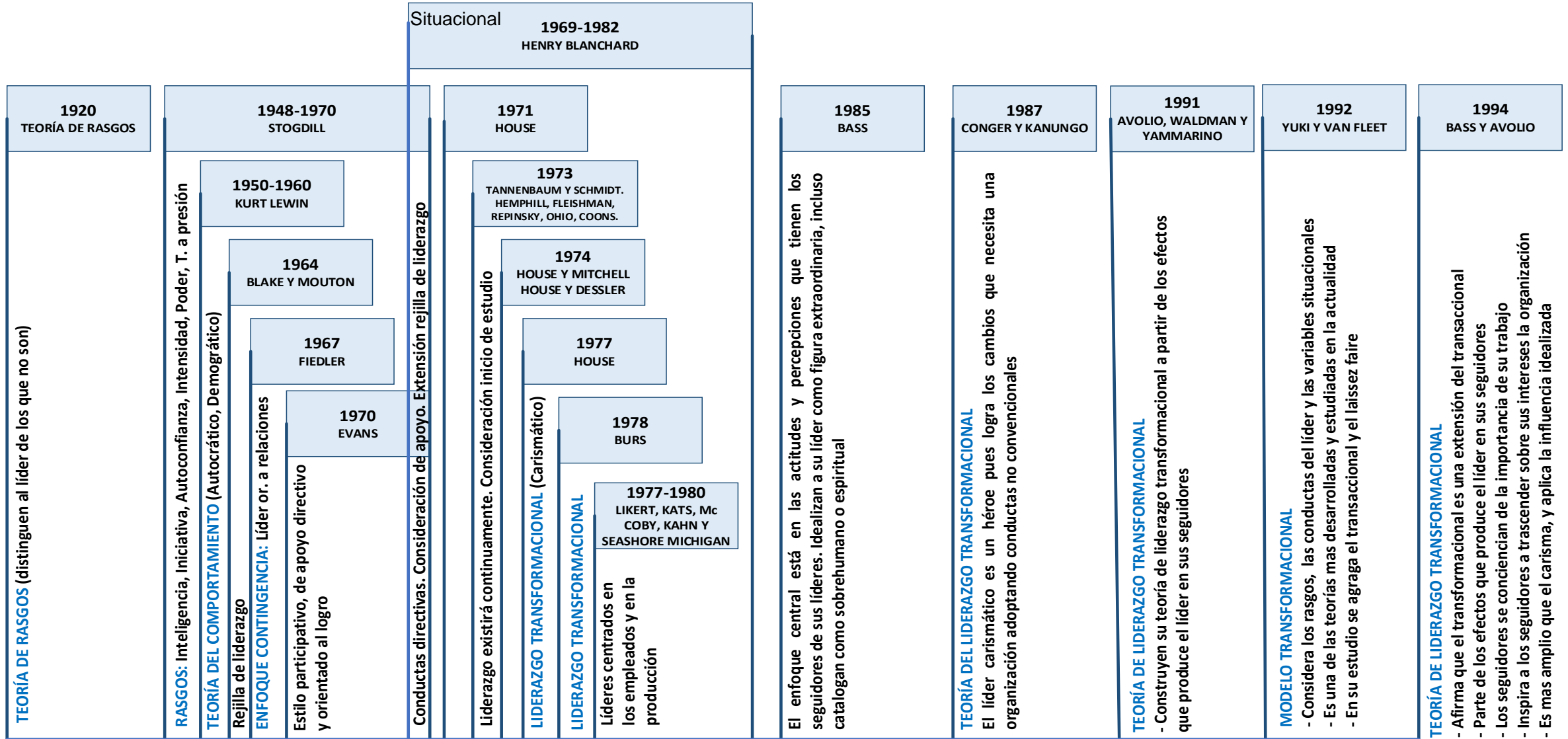
Cap. I Marco Teórico



LIDERAZGO

TEORÍAS DE SOPORTE

- *Enfoque humanístico y del comportamiento
- *Enfoque de las organizaciones



CLIMA ORGANIZACIONAL

TEORÍAS DE SOPORTE

- *Enfoque humanístico y del comportamiento
- *Enfoque de las organizaciones

<p>1910 MAX WEBER</p>	<p>TEORÍA DE LA BUROCRACIA</p> <ul style="list-style-type: none">- Estudio de las organizaciones gubernamentales en Europa- Buena marcha de la empresa, fundamental la mano dura de una autoridad- Se estableció reglas, especialización, jerarquía, meritocracia, impersonalidad
<p>1920 LEWIN KURT</p>	<p>TEORÍA DE CAMPO (corriente antropológica y sociológica)</p> <ul style="list-style-type: none">- Nace el término clima organizacional- Relación entre el ser humano y el ambiente- Caracterizar la situación en su totalidad en lugar individualmente
<p>1937 TALCOTT PARSONS</p>	<p>TEORÍA DE LA ACCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">- Las organizaciones son el resultado de un subsistema de la sociedad- Se establecieron roles que los actores del medio organizacional deben cumplir
<p>1950-1968 LUDWIG VON BERTALANFFY</p>	<p>TEORÍA DE SISTEMAS</p> <ul style="list-style-type: none">- Analiza a las organizaciones como una estructura está compuesta por partes que son independientes la una de la otra
<p>1999 RENSIS LIKERT</p>	<p>TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</p> <p>Atmósfera +</p> <ul style="list-style-type: none">- Interpretación de las causas y efectos de la naturaleza de los climas- Se basa en leyes, políticas y obligaciones que dan pautas de comportamiento- Existen variables que influyen en la percepción individual del clima organizacional (causales, intermedias)

HABILIDADES DIRECTIVAS ESENCIALES

TEORÍAS DE SOPORTE

- * Enfoque humanístico y del comportamiento
- * Enfoque de las organizaciones

RAMA DE LA PSICOLOGÍA MODERNA "Nace el término clima organizacional"

<p>1903 FREDERICK TYLOR</p>	<p>TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA. Características del líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inspirada en modelos militares, dictadura benigna - El gerente plantea, controla, piensa y manda - Los trabajadores obedecen y ejecutan de acuerdo al plan previsto - El método establecido por el gerente debía ser usado por los trabajadores sin ningún tipo de cuestionamiento
<p>1909 MAX WEBER</p>	<p>TEORÍA DE LA BUROCRACIA. Características del líder: Poder y Autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plena autoridad del líder sobre sus subordinados. El líder decide - Establece 3 tipos de sociedades: 1) TRADICIONAL.- El poder y estatus del jefe es heredado, 2) CARISMÁTICA.- El carisma le da autoridad y poder para dominar las reglas en el grupo, 3) LEGAL.- Se asienta en la ley como principio legitimador
<p>1916 HENRY FAYOL</p>	<p>TEORÍA CLÁSICA. Características del líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La autoridad máxima de una organización debe estar concentrada en la cúpula - El superior supervisa a las personas y las relaciones entre esas personas - Tiene la capacidad de preparar, entrenar y mantener las condiciones adecuadas - Debe planear, tomar decisiones, fiscalizar y realizar controles presupuestales
<p>1922 GARY YUKL</p>	<p>TEORÍA DE LOS RASGOS. Características del líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Por los rasgos se puede diferenciar quien puede y quien no ser líder - Altos niveles de energía, inteligencia, intuición, previsión y persuasión - Tolerancia al stress, integridad y madurez emocional - Autoconfianza, mando y motivación
<p>1932 ELTON MAYO</p>	<p>TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS. Características del líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollan confianza en las personas, tratándolas con confianza y dignidad - Rompen los hábitos cambiando la forma de organización de la empresa - Poseen competencias básicas (relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, motivación, resolución de conflictos, equipos de trabajo)
<p>1954 PETER DRUCKER</p>	<p>TEORÍA NEOCLÁSICA. Características del líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planear dirigir y controlar operaciones de negocio y subordinados - Establecer planes y directrices a seguir por los subordinados - Establecer estándares de observación y desempeño, para evaluar resultados y compararlos con el cumplimiento de los objetivos organizacionales
<p>1957 DUGLAS MCGREGOR</p>	<p>TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO. Características del líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se enfoca en que hacen los líderes para llevar a cabo su trabajo o dirección - Los seguidores persiguen la conducta del líder basándose en dos categorías: 1) INICIACIÓN DE ESTRUCTURA.- como organizar el trabajo, poner roles y obligaciones, 2) CONSIDERACIÓN.- conductas cuyo objetivo es mejorar las relaciones entre el líder y sus seguidores
<p>1962 LEWIN KURT</p>	<p>DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Características del líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover valores a personas, grupos o a toda la organización - Los miembros se identifican con el líder por sus valores, actitudes y conductas - Establecer una mentalidad abierta, democrática y participativa - Centrarse en la atención en el bienestar de las personas y actitudes de cambio a sus subordinados
<p>1970 JAMES MAXWELL</p>	<p>TEORÍA DE LA INFLUENCIA. Características del líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Su enfoque es el liderazgo carismático. Capaz de influenciar, inspirar y motivar a los seguidores para que hagan más actividades de lo habitual - Maxwell propone 7 cualidades: amor por la vida, valorar a las personas, dar esperanza, comparten, piensan en los demás, estilo propio y hacen el bien. - Permite que los seguidores tengan una visión amplia dejando atrás lo personal
<p>1980 MARY PARKET FOLLET</p>	<p>TEORÍA DE LAS RELACIONES. Características del líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existen dos tendencias: 1) TRANSFORMACIONAL.- estimulación e inspiración a los seguidores para desarrollar la habilidad de dirección por sí solos, 2) TRANSACCIONAL.- se premia o castiga en relación al grado de cumplimiento de las metas. Se ofrecen recompensas a cambio de cumplir con las metas de la organización

LIDERAZGO

Modelo de Rango Total – MRT (Bass & Avolio, 2004).

*Saber, Saber ser, Saber hacer

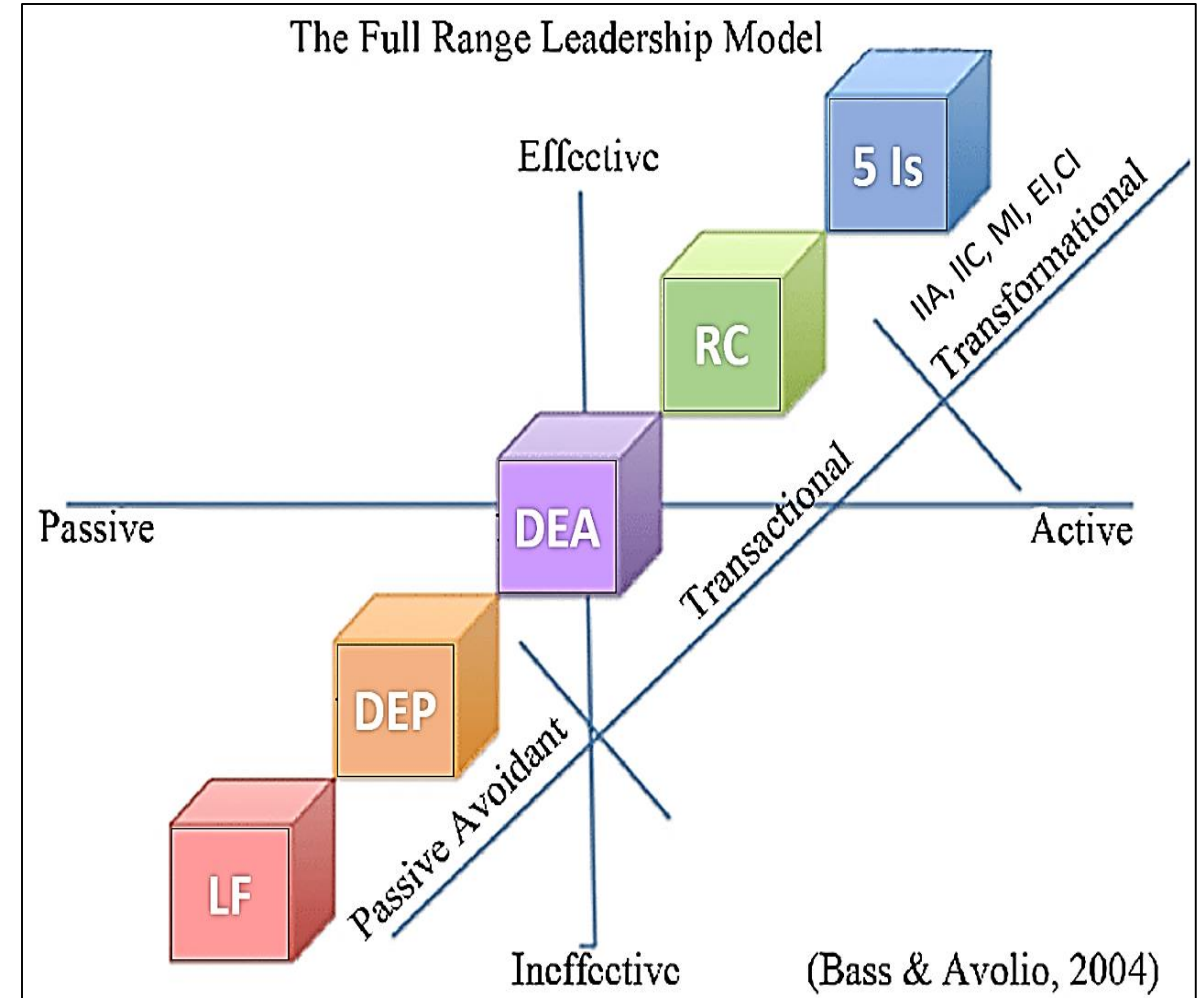
Modelo de Rango Total:

Conductas liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire

Tres dimensiones:

1. **Actividad** (activo/pasivo), define el estilo de liderazgo
2. **Efectividad** (efectivo/inefectivo), determina impacto del estilo liderazgo en desempeño
3. **Frecuencia**, representa periodicidad de despliegue del estilo de liderazgo

Liderazgo = Influir



LIDERAZGO

Modelo de Rango Total - MRT

TIPOS DE LIDERAZGO	DIMENSIONES	CONCEPTO
TRANSFORMACIONAL	INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUIDA (IIA)	Es carismático, tiene un elevado grado de ética, confianza e integridad, es admirado, respetado y obtiene la confianza de la gente.
	INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTA (IIC)	Igual que el anterior y se agregan ciertas conductas específicas como: tomar riesgos, ser consistente en lugar de arbitrario
	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (MI)	El líder motiva e inspira a sus seguidores proporcionando significado y reto al trabajo encomendado
	CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL (CI)	Los líderes crean nuevas oportunidades de aprendizaje brindando todas las facilidades y aceptan las diferencias individuales de los seguidores.
	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (EI)	Los líderes estimulan a sus seguidores a ser innovadores, creativos y desarrollar sus habilidades para solucionar los problemas existentes, reformularlos o atacarlos con nuevas estrategias.
TRANSACCIONAL	RECOMPENSA CONTINGENTE (RC)	El líder clarifica las expectativas de los seguidores y promete recompensas cuando se cumplieron los objetivos planteados
	ADMINISTRACIÓN ACTIVA POR EXCEPCIÓN (DEA)	Es una transacción correctiva en la cual los líderes monitorean activamente los fallos o desviaciones anticipándose a los problemas.
LAISSEZ FAIRE	ADMINISTRACIÓN PASIVA POR EXCEPCIÓN (DEP)	Los líderes suelen dejar que los errores y desviaciones ocurran tomando acciones correctivas solo cuando los problemas se agudizan y requieren de su atención
	PASIVO EVITADOR (LF)	El líder evita tomar decisiones, involucrarse en asuntos importantes, ejecutar acciones, ignora sus responsabilidades, no ejerce autoridad.



CLIMA ORGANIZACIONAL

Marco de Valores en Competencia – MVC (Cameron y Quinn, 2006)

Herramienta administrativa fundamental

Ambiente interno y la ATMÓSFERA de la organización

Integra la persona y sus características individuales, los grupos y los procesos (estructura)



Spirit: personalidad de la organización

Reafirma tradiciones, valores, costumbres y prácticas (CO)

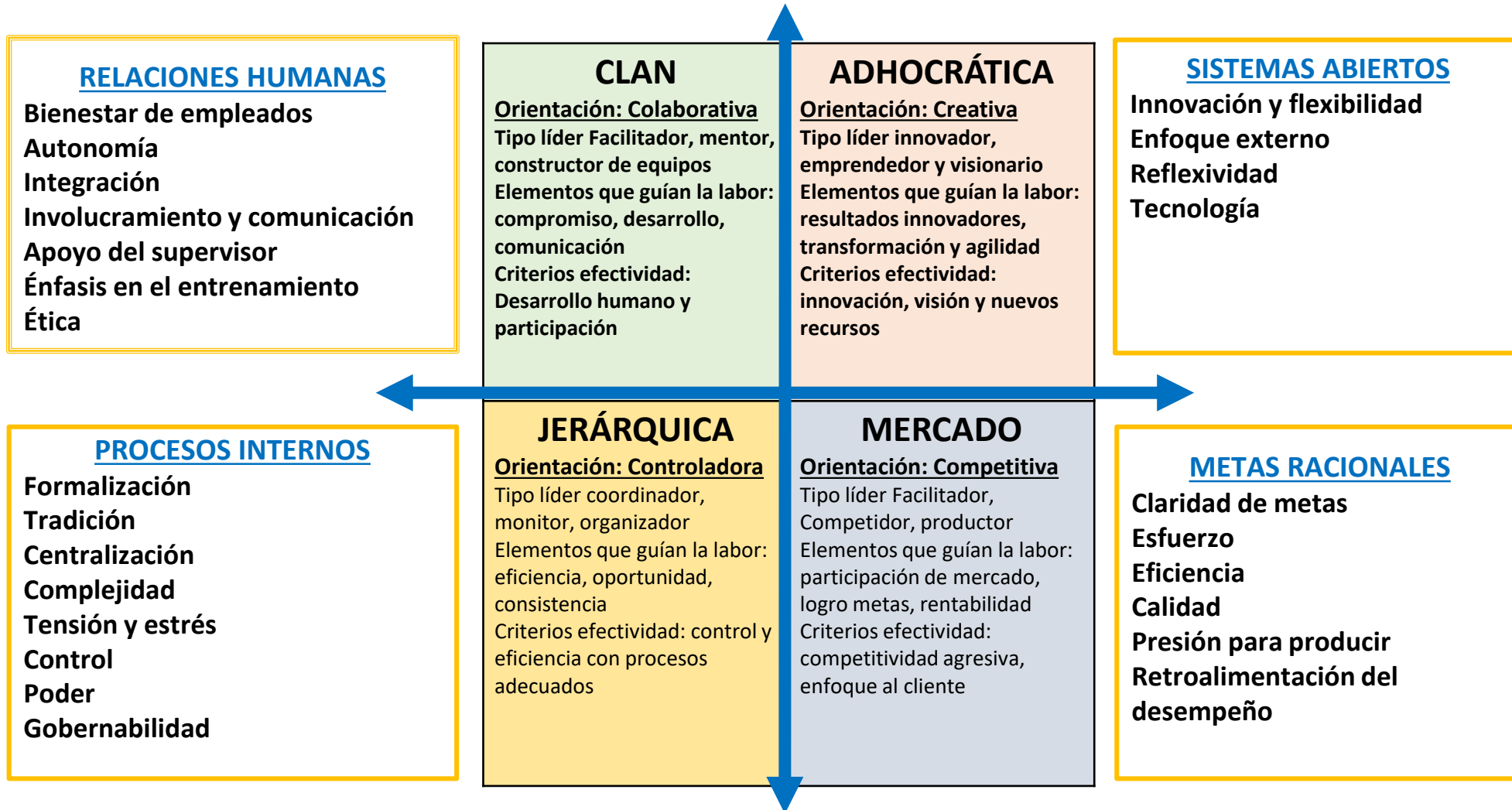
Clima Organizacional = Sentir



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

CLIMA ORGANIZACIONAL

Marco de Valores en Competencia - MVC



CLIMA ORGANIZACIONAL

Marco de Valores en Competencia - MVC

TIPOS DE LIDERAZGO	DIMENSIONES	CONCEPTO
ADHOCRÁTICO	INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD	Implementar nuevos procesos, y gran adaptación a diferentes ambientes
	ENFOQUE EXTERNO	Es la capacidad de mejorar la organización utilizando mercados, competencia, innovación, entorno financiero, fluctuación y política.
	REFLEXIBILIDAD	Acción correctiva en donde los líderes se anticipan a los problemas. Las decisiones siempre se toman con conciencia total (pensar antes de actuar)
	TECNOLOGÍA	Habilidades, experiencias y conocimientos que ayudan a mejorar los procesos, a través de “star-up”, “spin-off”. Incluye know how y capacidades gerenciales.
CLAN	BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS	Es la calidad de vida laboral que es percibida por los trabajadores dentro de su organización, mismo se ve reflejado en la calidad y productividad.
	AUTONOMÍA	Es el grado de libertad que tienen las personas para la toma de decisiones, mismas les permite tener un mejor manejo de los conflictos.
	INTEGRACIÓN	Es la articulación entre elementos materiales y humanos, dentro y fuera de la organización.
	INVOLUCRAMIENTO	Es el comprometimiento en transformar las realidades. Es el grado de como la organización forma parte de los trabajadores, es la importancia que les da.
	APOYO AL SUPERVISOR	Son las competencias que tienen los empleados para aceptar a su líder, siempre y cuando su líder tenga la capacidad de influir positivamente.
	ÉNFASIS EN EL ENTRENAMIENTO	Es la acción permanente de capacitar, entrenar y preparar al personal.
	ÉTICA	Creencias, costumbres, valores que dirigen el comportamiento de las personas. Es la práctica de buenas costumbres y normas morales.



CLIMA ORGANIZACIONAL

Marco de Valores en Competencia - MVC

TIPOS DE LIDERAZGO	DIMENSIONES	CONCEPTO
JERÁRQUICO	FORMALIZACIÓN	Acción de legalizar jurídicamente la presencia y acción de la organización.
	TRADICIÓN	Creencias, acciones o comportamientos empresariales que se pasan en una organización, de generación en generación.
	CENTRALIZACIÓN	Es la distribución de las responsabilidades en cada área de la organización, y todo esto liderado por un sistema nervioso central.
	COMPLEJIDAD	Es la dificultad que tiene la empresa, ante el manejo correcto o incorrecto del liderazgo, cultura, tradiciones, habilidades y clima.
	TENSIÓN Y ESTRÉS	La tensión y estrés en una organización, afecta a la salud psicológica y física del personal, dando como consecuencia el incumplimiento total de las metas
	CONTROL	Proceso administrativo de evaluación y medición de una organización, cuyo fin es el detectar y prever desviaciones para establecer medidas correctivas necesarias.
	PODER	Es la capacidad de transformar el cargo en influencia. Generalmente se aplica el escalamiento óptimo de subordinado a jefe.
	GOBERNABILIDAD	Capacidad que tiene un líder para mantener la organización cohesionada y administrar de buena forma los recursos materiales y humanos.



CLIMA ORGANIZACIONAL

Marco de Valores en Competencia - MVC

TIPOS DE LIDERAZGO	DIMENSIONES	CONCEPTO
MERCADO	CLARIDAD DE METAS	Propósitos de trabajo que tienen todos los empleados para cumplirlos en corto y largo plazo.
	ESFUERZO	Es el empleo activo de la actividad anímica. Voluntad y dedicación de los empleados para alcanzar las metas, empleando elementos que no tengan un costo elevado para conseguir su fin.
	EFICIENCIA	Es la acción de lograr metas con la menor cantidad de recursos.
	CALIDAD	Es la manera de como se califica el desenvolvimiento dentro de la sociedad.
	PRESIÓN PARA PRODUCIR	Es la capacidad de desarrollar tareas profesionales bajo condiciones adversas tanto de tiempo como de sobrecarga, manteniendo un ritmo de eficiencia y eficacia.
	RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO	Es la aplicación del modelo de mejora continua, mismo permite que la organización cada vez sea más competitiva.



HABILIDADES DIRECTIVAS ESENCIALES

Modelo de Habilidades Administrativas Esenciales – MHAE (Whetten y Cameron, 2011)



*Directivos que incorporen sus habilidades y conocimientos a los procesos de la empresa.

*Las competencias y habilidades directivas son un punto clave de creación de valor y desarrollo de las organizaciones para liderar y competir en el mercado.

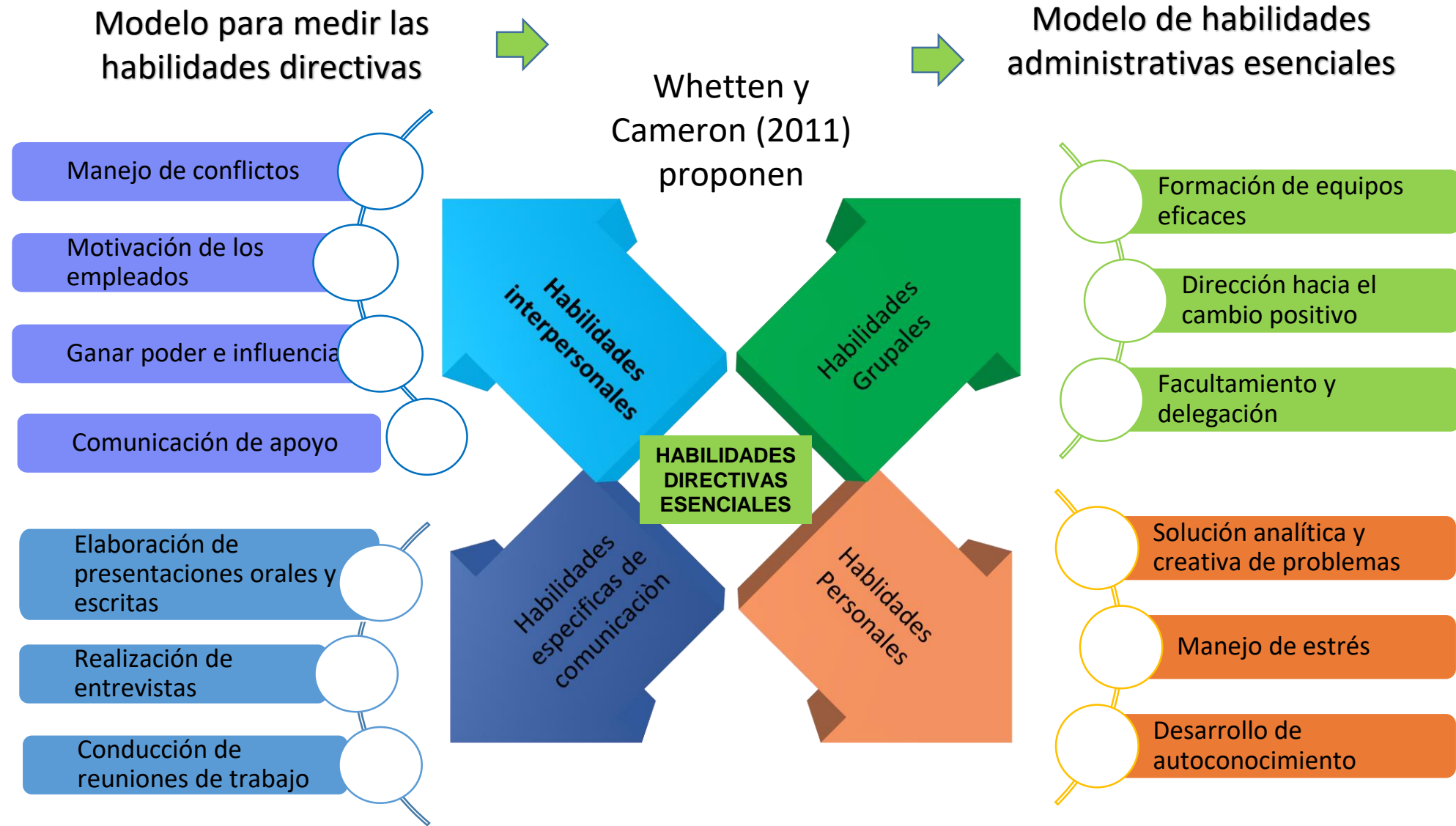
Habilidades Directivas Esenciales = Desarrollar



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

HABILIDADES DIRECTIVAS ESENCIALES

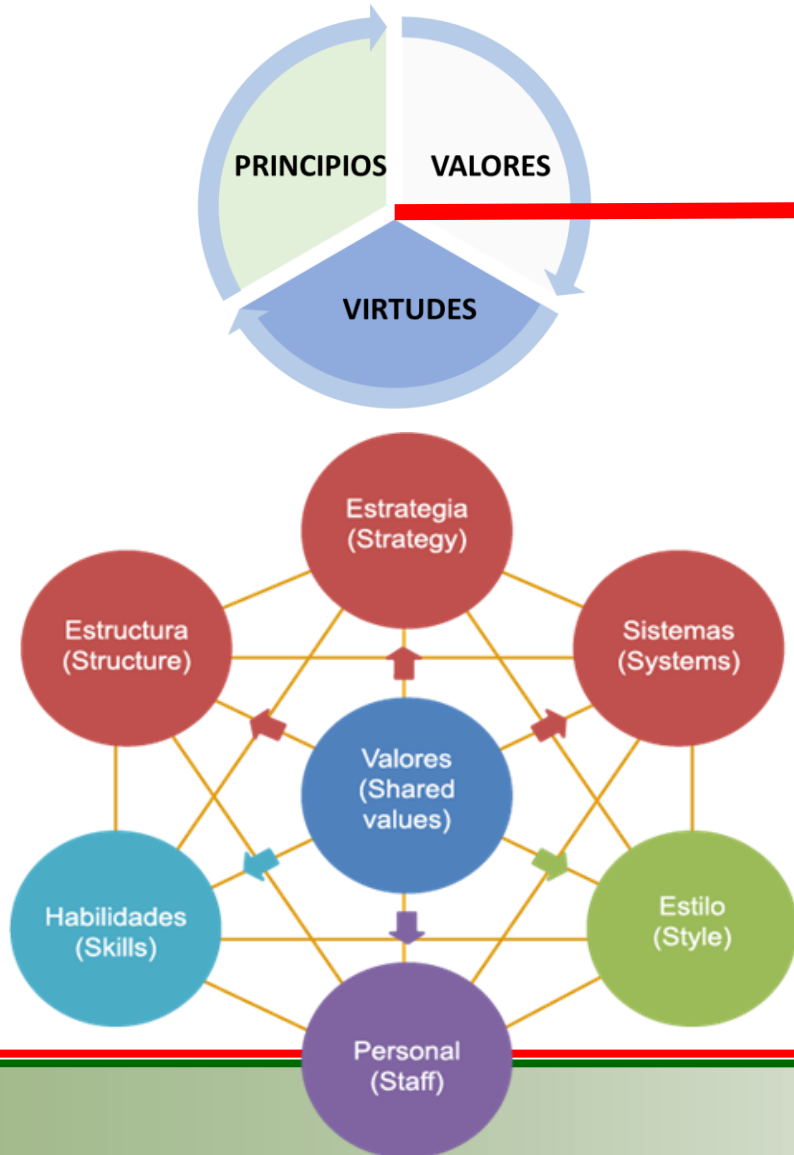
Modelo de Habilidades Administrativas Esenciales - PAMS



HABILIDADES DIRECTIVAS ESENCIALES

Modelo de Habilidades Administrativas Esenciales - MHAE

TIPOS DE LIDERAZGO	DIMENSIONES	CONCEPTO
HABILIDADES GRUPALES	FORMACIÓN DE EQUIPOS EFICACES	Agrupación efectiva de persona que se agrupan para cumplir un fin común.
	DIRECCIÓN HACIA EL CAMBIO POSITIVO	Cambios institucionales dados, partiendo de una atmósfera positiva
	FACULTAMIENTO Y DELEGACIÓN	Delegar por necesidad, y confiar poder y autoridad, para crear un entorno armónico que permita involucrarse.
HABILIDADES PERSONALES	DESARROLLO DE AUTOCONOCIMIENTO	Es la capacidad de responder y entender quien soy yo (autoconcepto claro)
	SOLUCIÓN ANALÍTICA Y CREATIVA DE PROBLEMAS	Proceso secuencial para analizar y buscar soluciones basadas en la técnica, ciencia y sustentada en hechos y acciones ciertas.
HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	PRESENTACIONES ORALES Y ESCRITAS	Manejar elementos básicos de comunicación que permiten ser flexibles y que puedan adaptarse a cualquier circunstancia. Que genere empatía.
	CONDUCCIÓN DE REUNIONES DE TRABAJO	Habilidad para planear y conducir reuniones. Desarrollarse bajo los siguientes aspectos: propósito, participantes, planeación, participación y perspectiva.
	REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS	Forma especializada de conseguir información con un fin específico.
HABILIDADES INTERPERSONALES	MOTIVACIÓN A LOS EMPLEADOS	Fuerza interna que las personas poseen y conducen hacia un comportamiento causado por factores internos y externos en donde la necesidad produce una energía que impulsa a realizar las actividades planteadas.
	GANAR PODER E INFLUIR	Es tener el conocimiento y la experiencia suficiente para influir en las personas. Es la búsqueda del comprometimiento del personal.
	MANEJO DE CONFLICTOS	Es el nivel de desarrollo de la habilidad del líder, que permite detectar la causa – raíz del conflicto para dar dar inmediata solución.



SUMARIO

Cronología de la exposición



Cap. II Marco Metodológico



MARCO METODOLÓGICO

Elementos

ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

12.300 encuestas depuradas

ENFOQUE

Mixto

DISEÑO

No experimental

ALCANCE

Correlacional
Descriptivo
Causal

INSTRUMENTO

- Validación de expertos
- Encuestas
- Focus Group

TIPOLOGÍA

De corte transversal

FUENTE DE INVESTIGACIÓN

Mixto

TÉCNICAS ESTADÍSTICAS

A Factorial Exploratorio
A Factorial Confirmatorio
Interpolación Geoespacial

SOFTWARE

SPSS
ArcGIS
AMOS
BDD

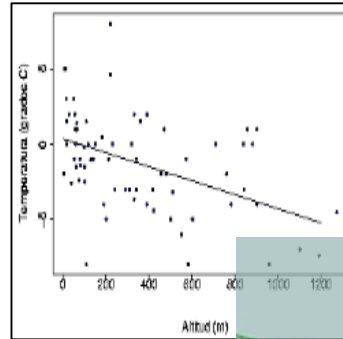
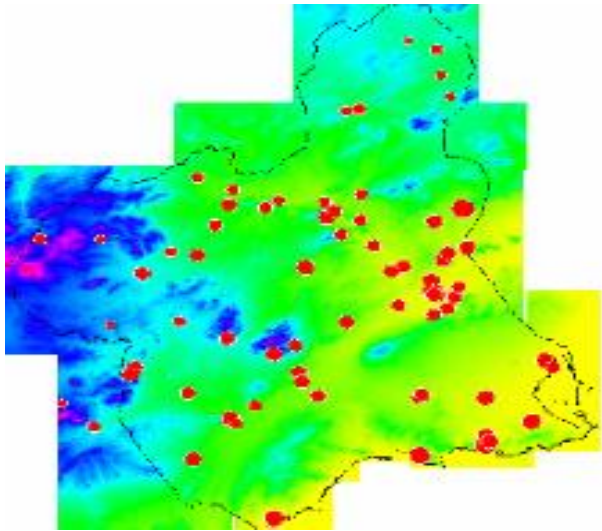
MODELOS

MLQ Rango total – Bass y Avolio
MVC – Cameron y Quinn
PAMS – Habilidades – Wetthen y Cameron
7S Mckinsey
Interpolación por punto (Delaunay y Voronoi)

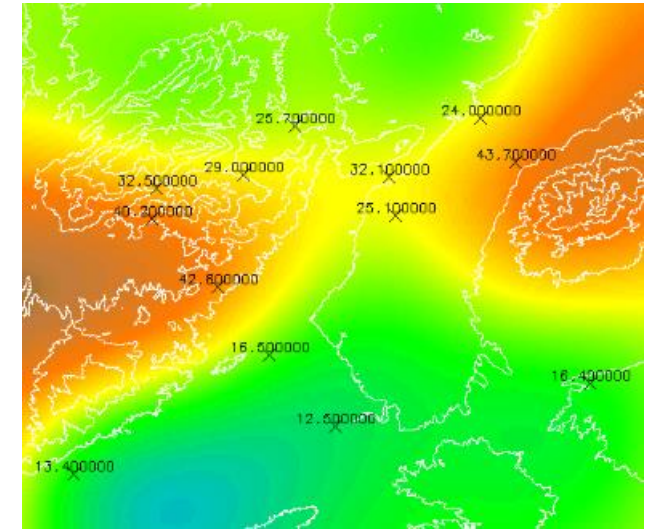
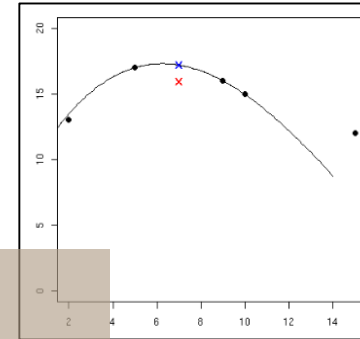


MARCO METODOLÓGICO

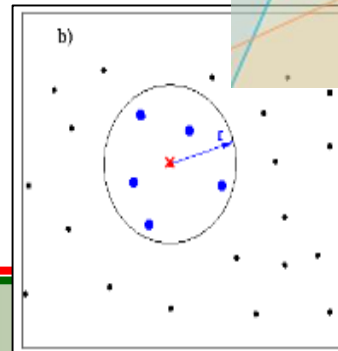
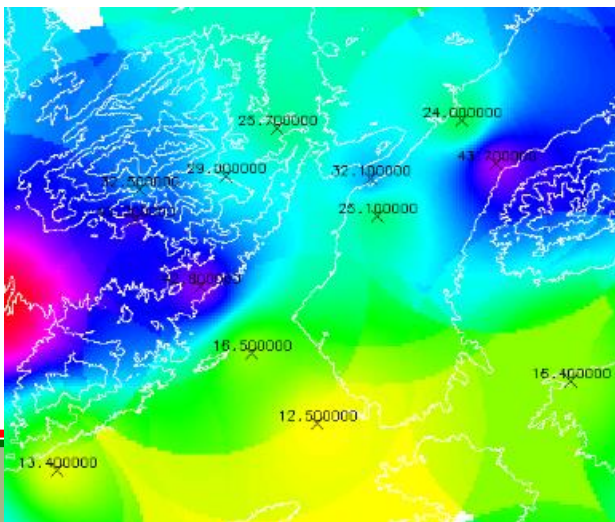
Interpolación GLOBAL



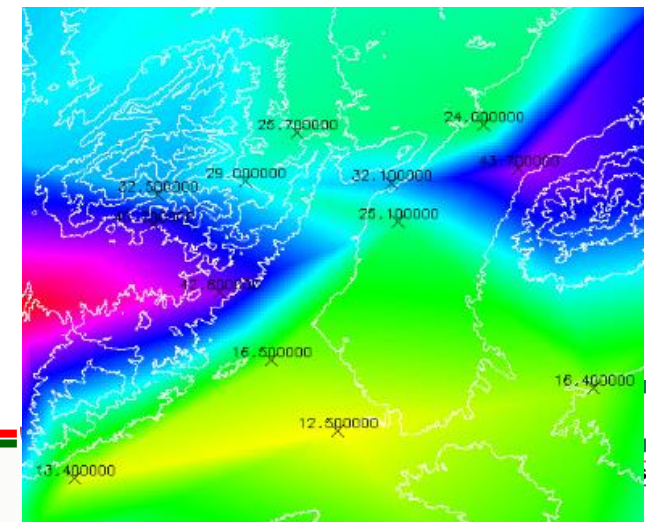
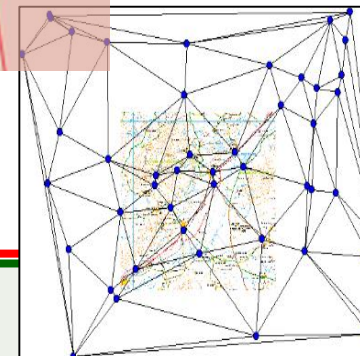
Interpolación SPLINES



Interpolación LOCAL



Interpolación TIN



DISEÑO MUESTRAL

Realidad numérica

TAMAÑO DE MUESTRA ALEATORIA SIMPLE

	A 99% - 1	B 95% - 5
N	23827	23827
E	0,01	0,05
Z	2,58	1,96
p	0,5	0,5
q	0,5	0,5

n (tamaño muestra)	9798,23	378,08
n (tamaño muestra)	9799	379

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

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

E = error muestral

Z = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

TAMAÑO DE MUESTRA ESTRATIFICADO

Estratos	Concepto	Etiq	# Establec	Part %		Equitativa	Proporcional
1	O.G	A	27	0,11%	n1		1
2	O.S	B	1.408	5,91%	n2		38
3	O.s	C	2167	9,09%	n3		59
4	S.O	D	716	3,00%	n4		19
5	V.O	E	19.509	81,88%	n5		529
	Total	N	23.827	100,00%	n		646

Información	
Tamaño Población	23.827
Número de estratos (K)	2
Nivel de Confianza (1-alpha)	99%
Nivel (alpha)	1%
Error de estimación (E)	0,05
Valor Z de la Normal Estandar (Z)	2,58

Distribución muestra	Num P	% Part	Dist Muestra
A	27	0%	1
B	1.408	6%	38
C	2.167	9%	59
D	716	3%	19
E	19.509	82%	529
Total	23.827	100%	646

12.300 personas x 3 baterías

2'447.899 campos



SUMARIO

Cronología de la exposición



Cap. III Análisis de datos



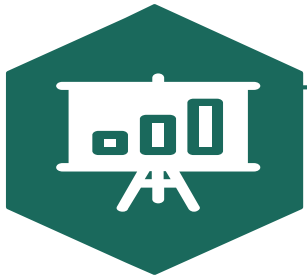
VALIDACIÓN CUALITATIVA

Método DELPHI – Criterio de selección / juicio de Expertos



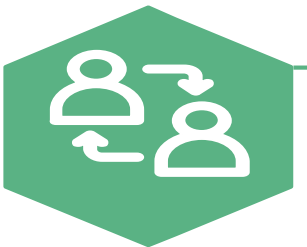
ANONIMATO

Ningún miembro del grupo conoce a quien corresponde una respuesta en particular



RESPUESTA ESTADISTICA DEL GRUPO

Se consideran todas las respuestas obtenidas por los expertos



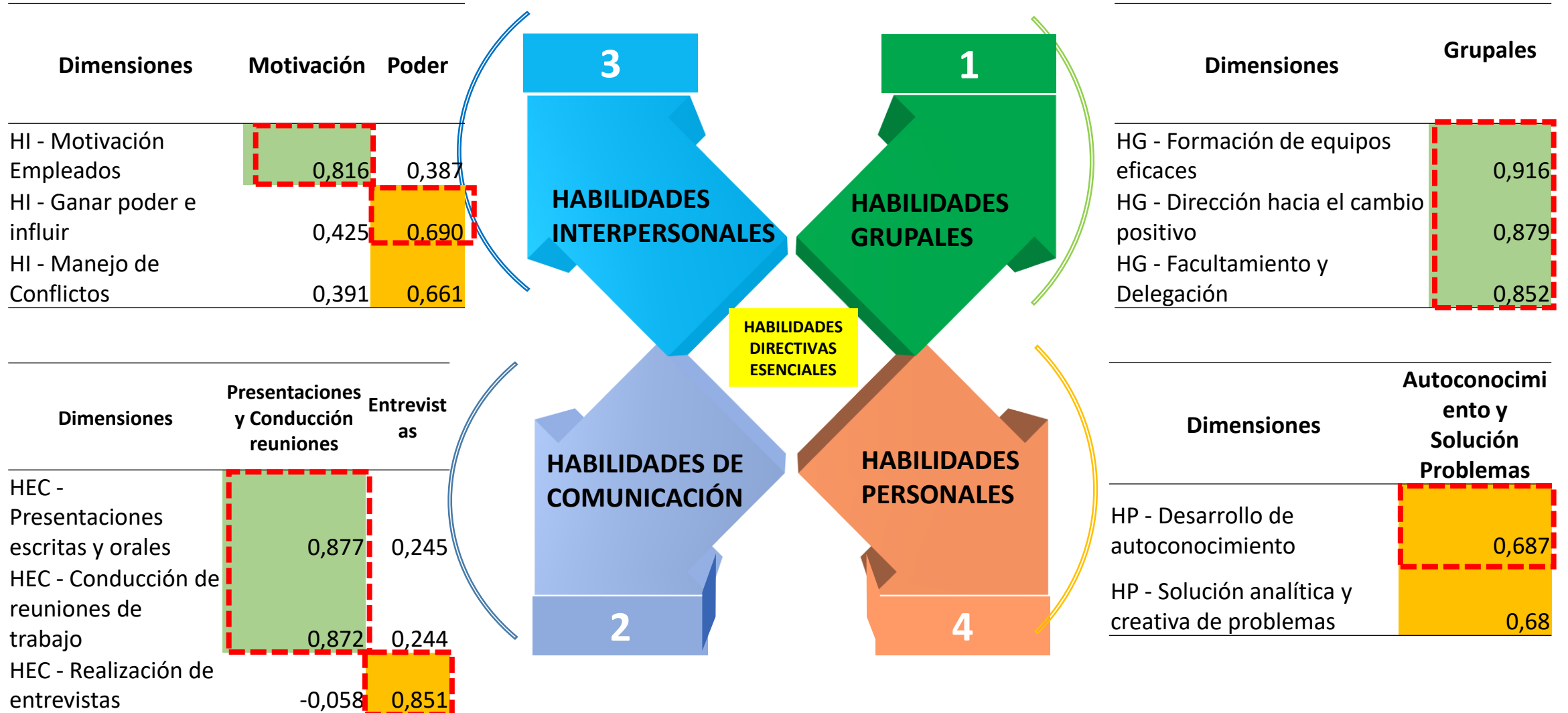
FEEDBACK CONTROLADO

Analiza las respuestas recibidas y se produce una nueva consulta, de acuerdo a los objetivos







HABILIDADES DIRECTIVAS ESENCIALES

Análisis Multivariante, determinando CARGAS FACTORIALES



VALIDACIÓN CUALITATIVA

Criterios de Evaluación del INSTRUMENTO

Representatividad 	Comprensión 	Claridad 	Interpretación 
El ítem es esencial o importante para el tema de estudio y por lo tanto debe ser incluido.	El ítem denota coherencia y relación lógica con la dimensión.	El ítem se relaciona únicamente con la dimensión correspondiente y sin ambigüedades.	El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.

*(Crespo, D'Ambrosio , Racines, & Castillo, 2018)



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

VALIDACIÓN CUALITATIVA

Validación general del contenido del INSTRUMENTO

Los criterios a evaluar fueron:

- Estructura del diseño general del cuestionario
- Cantidad preguntas a responder
- Estructura y contenido de cada pregunta
- Interpretación de cada pregunta

PROM: 0,916

CONTENIDO

LIDERAZGO

0,91

CLIMA ORG.

0,90

**HABILIDADES
DIRECTIVAS**

0,94

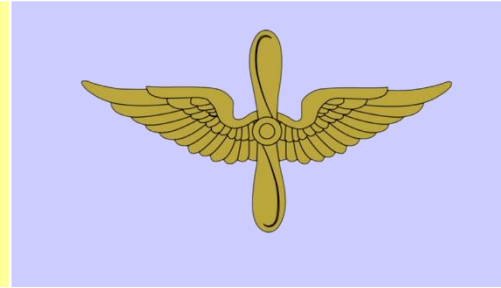
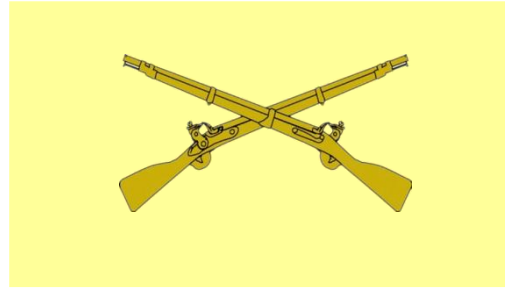
El instrumento se encuentra con el estándar requerido (>0,75)



VALIDACIÓN CUANTITATIVA

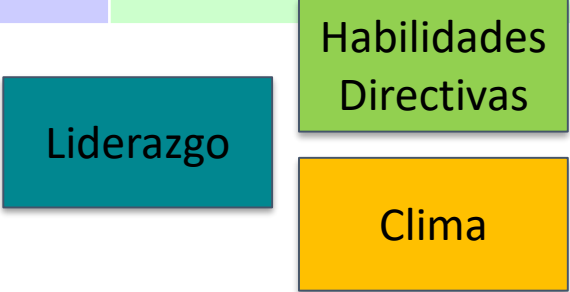
Pilotaje

TOMA DE ENCUESTAS		
50 encuestas	13 BI	Infantería
49 encuestas	15 BAE BE 69	Pilotos Ingenieros



La validación cuantitativa se lleva a cabo a través de una prueba piloto, para demostrar estadísticamente su fiabilidad y consistencia interna.

Se tomó una muestra de 100 encuestas para los instrumentos de:



Viabilidad y consistencia interna



VALIDACIÓN CUANTITATIVA

Proceso ESTADÍSTICO

$0,886 < \text{Alpha} < 0,972$

Tukey no aditividad,
Balanceo
 $F = 56,517$.
 $\text{sig} = 0,000 < 0,05$

T Hotelling = 16,842
Gestión del entorno,
espacios
 $\text{Sig} = 0,000 < 0,05$
 $\text{Stress} = 0,2092$

S-stress Young = 0,001
Escalamiento multidimensional
Reducción de datos

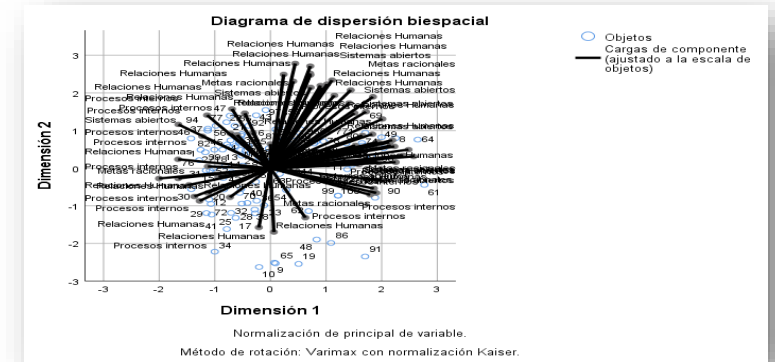
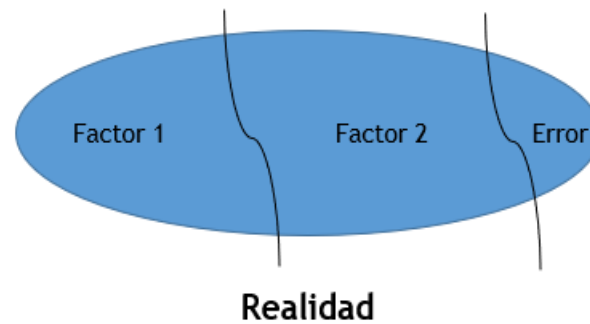
Alfa Cronbach = 0,886 > 0,800

CLIMA
ORGANIZACIONAL

LIDERAZGO

HABILIDADES
DIRECTIVAS

De esta manera, se concluye que el instrumento es consistente (Alfa Cronbach > 0.800, RSQ ≈ 1 ; S-stress, Stress ≈ 0) (Consistencia interna, cuanto mejoraría). Además, a un nivel del 0,05 (5%) existe evidencia estadística para afirmar que la media de las escalas son iguales y que poseen propiedades aditivas para la construcción de índices.



Consistencia Interna y Alta correlación



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

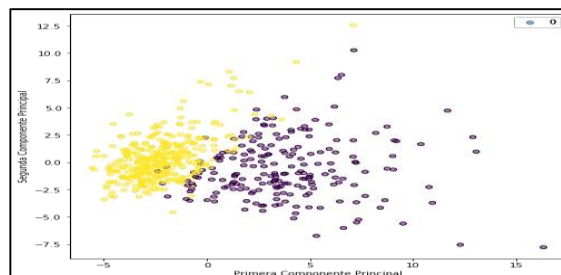
VALIDACIÓN CUANTITATIVA

Validación del MÉTODO ESTADÍSTICO a utilizar: Componentes Principales

Instrumento	Alfa de Cronbach	KMO	Bartlett	prob	Var (%) Pérdida de d (-1)
P1 - Liderazgo	0.989	0.930	162910.67	0.000	91.303 %
P3 - Clima	0.985	0.972	207183.85	0.000	66.704 %
P4 – Habilidades	0.989	0.957	17793.18	0.000	72.260 %

VALOR DE KMO	Interpretación
$KMO \geq 0.9$	muy bueno
$0,8 \leq KMO < 0,9$	bueno
$0,7 \leq KMO < 0,8$	mediano
$0,6 \leq KMO < 0,7$	mediocre
$0,5 \leq KMO < 0,6$	bajo
$KMO < 0.5$	muy bajo (inaceptable)

Componentes Principales Análisis factorial



- Los instrumentos tienen un alfa de Cronbach muy superior a 0,800 (0.98*), por lo tanto, son instrumentos altamente confiables.
- Los instrumentos son significativos para el Análisis Factorial Exploratorio. $KMO > 0,9$. $prob < 0,05$.
- Para Bartlett su p valor es $< 0,05$ (0,000) por lo tanto rechazo la H_0 que no hay correlación entre variables y se acepta H_1 que si hay correlaciones significativas por lo tanto se avala la técnica a utilizar.

La prueba de **Káiser-Meyer-Olkin (KMO)** es una medida de IDONEIDAD DE LOS DATOS para el ANÁLISIS FACTORIAL.

La prueba **Bartlett** prueba si k muestras provienen de poblaciones con las mismas varianzas. HOMOCEASTICIDAD u HOMOGENEIDAD.



DISEÑO MUESTRAL

Conglomerados, Estratificación

Conglomerados:

BRIGADAS o equivalentes

Estratificación:

GLOBAL

RANGO (Of.Grales A, Of.Sup B, Of.Sub C, Subof D, Tropa E)

CLASIFICACIÓN (Arma*, Servicios*, Especialistas*)

Diseño Muestral:

Probabilístico

Multietápico

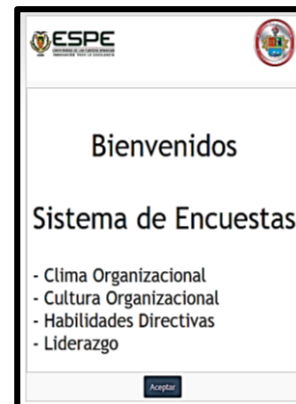
Proporcional - Neyman

Significancia = 01%

Confianza = 99%

Alcance:

9799 muestra efectiva, 12300 (2501)



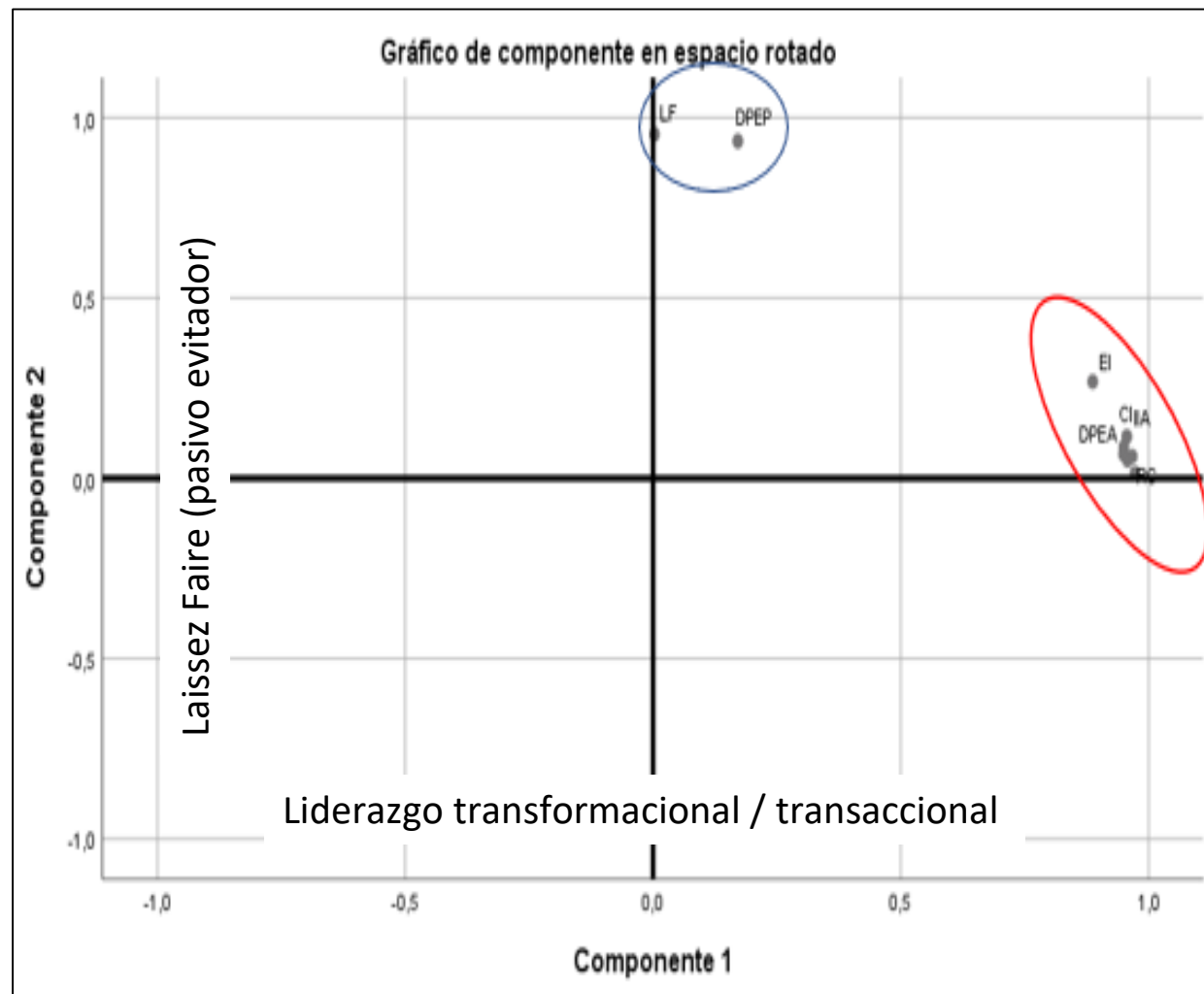
LIDERAZGO

Análisis Multivariante, determinando CARGAS FACTORIALES

Matriz de componente rotado ^a		Componente 1	Componente 2
Dimensiones		Transformacional Transaccional	Laissez Faire
Motivación Inspiracional		0,972	0,014
Recompensa Contingente		0,967	0,06
Influencia idealizada atribuida		0,957	0,05
Consideración Individual		0,956	0,115
Influencia idealizada conducta		0,951	0,086
Administración Activa por Excepción		0,950	0,067
Estimulación Intelectual		0,887	0,267
Pasivo Evitador		0,002	0,954
Dirección Pasiva Por Excepción		0,171	0,935

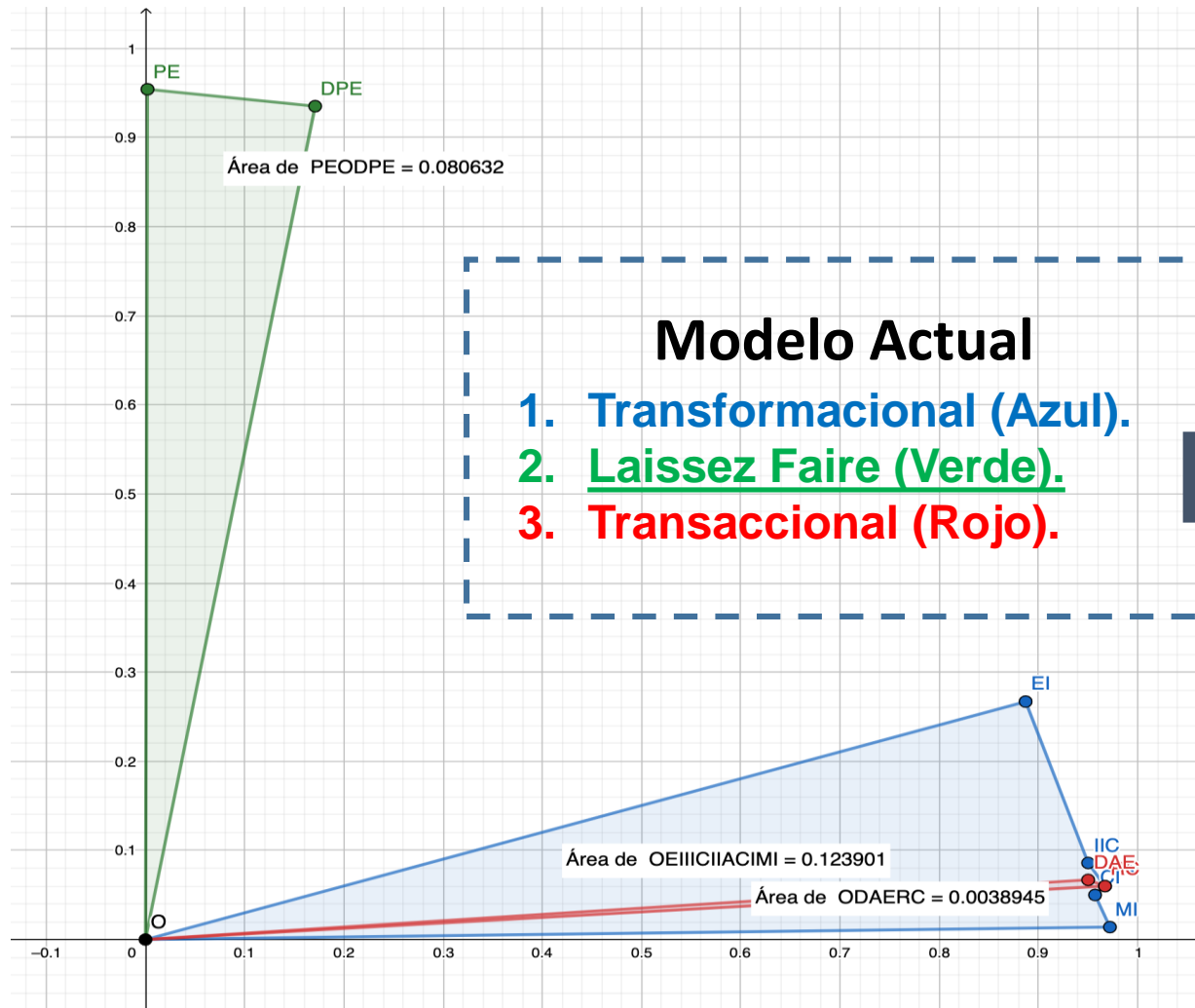
Método de extracción: análisis de componentes principales.
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.^a
a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

TRANSFORMACIONAL	Cv	0,01806141	Media	0,954699396
			Desvest	0,017243213
TRANSACCIONAL	Cv	0,01214564	Media	0,96060967
			Desvest	0,011667218
LAISSZ FAIRE	Cv	0,00259437	Media	0,952255191
			Desvest	0,002470498



LIDERAZGO

Visualización por GEOMETRÍA



Modelo Actual

1. Transformacional (Azul).
2. Laissez Faire (Verde).
3. Transaccional (Rojo).



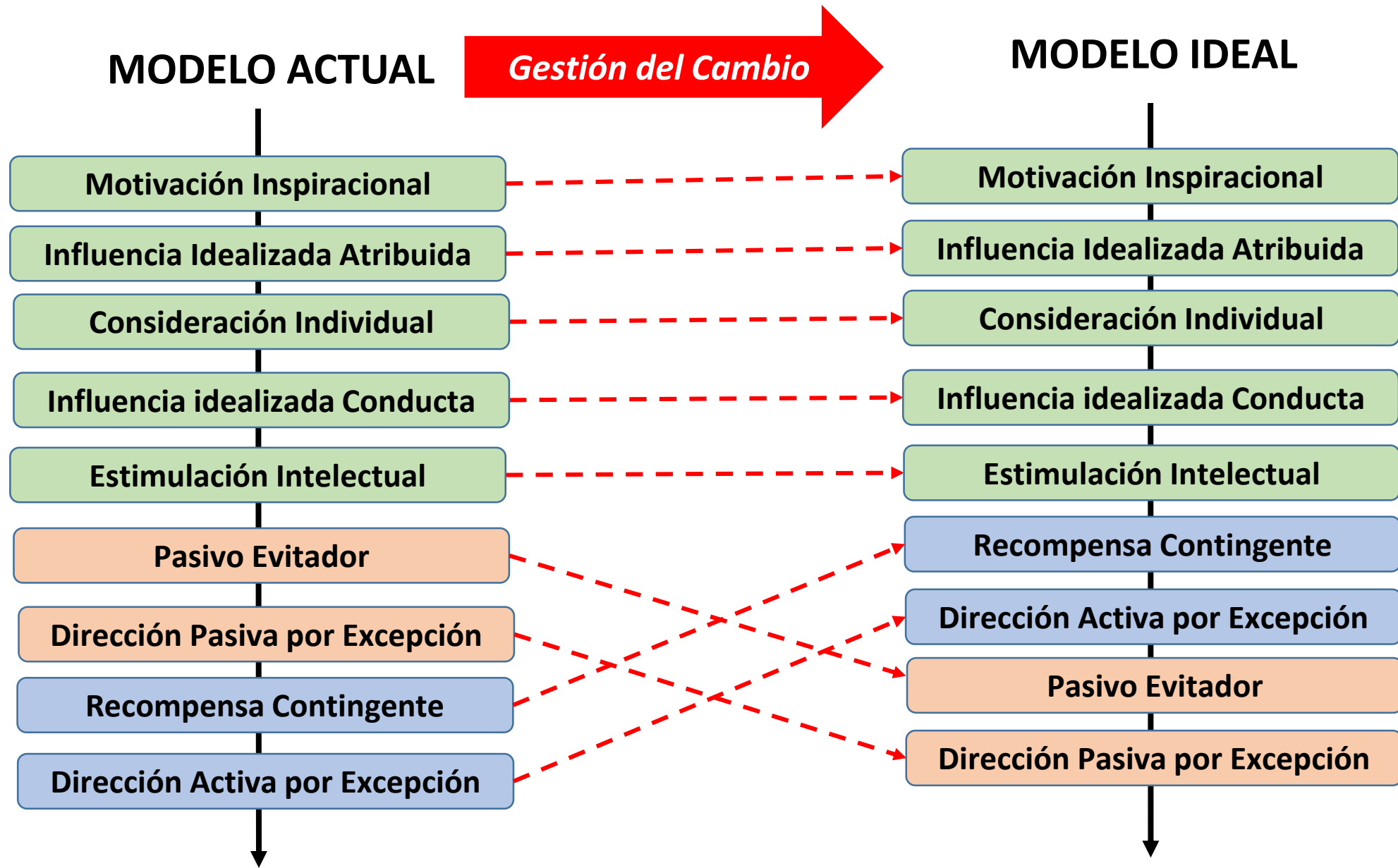
Modelo Ideal

1. Transformacional (Azul). 55
2. Transaccional (Rojo). 40
3. Laissez Faire (Verde). 05



LIDERAZGO

Del MODELO ACTUAL al MODELO IDEAL



CARACTERIZACIÓN DE LIDERAZGO

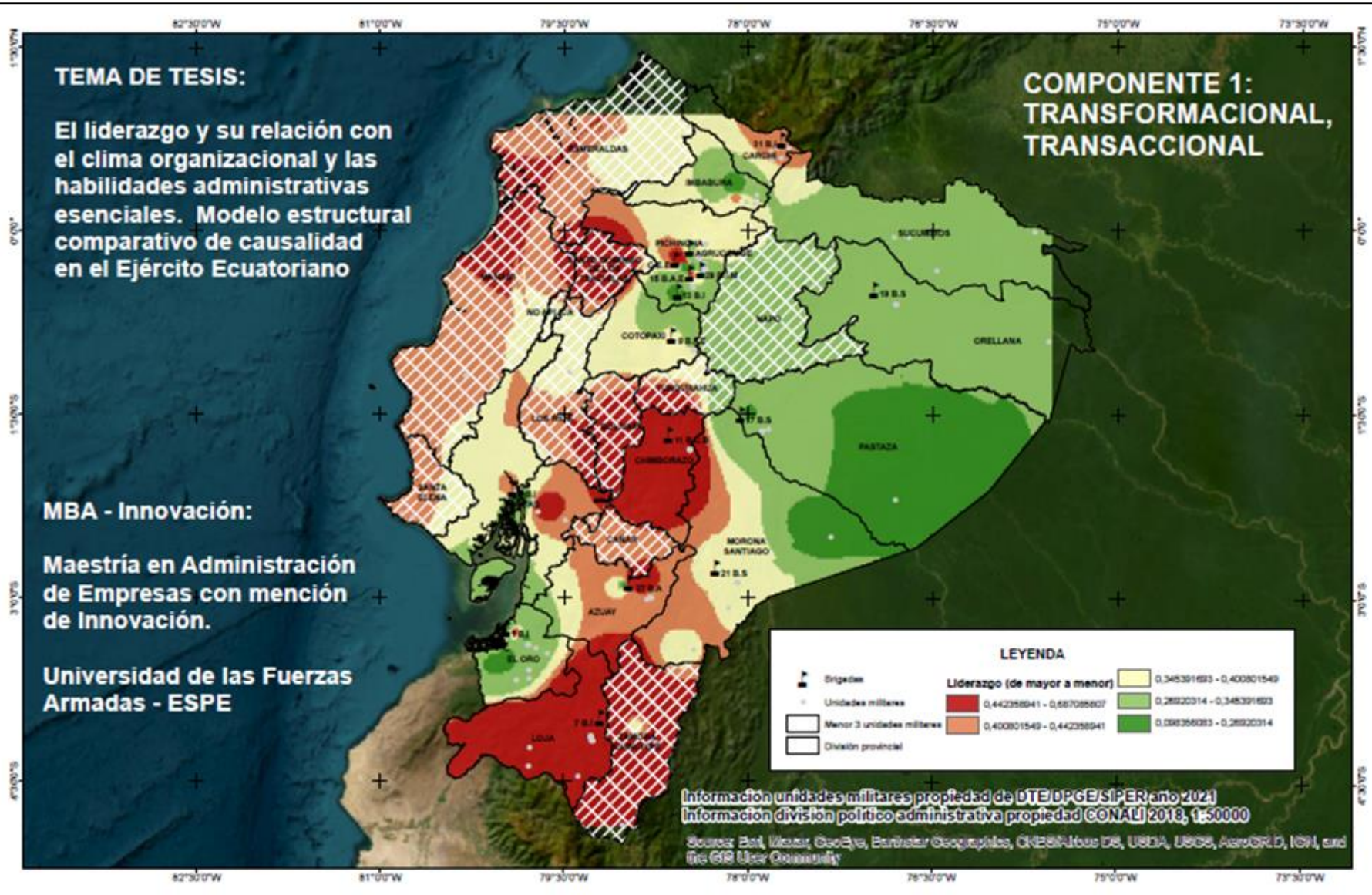
Modelo GEOSPACIAL

TRANSFORMACION Y TRANSACCIONAL

TEMA DE TESIS:
 El liderazgo y su relación con el clima organizacional y las habilidades administrativas esenciales. Modelo estructural comparativo de causalidad en el Ejército Ecuatoriano

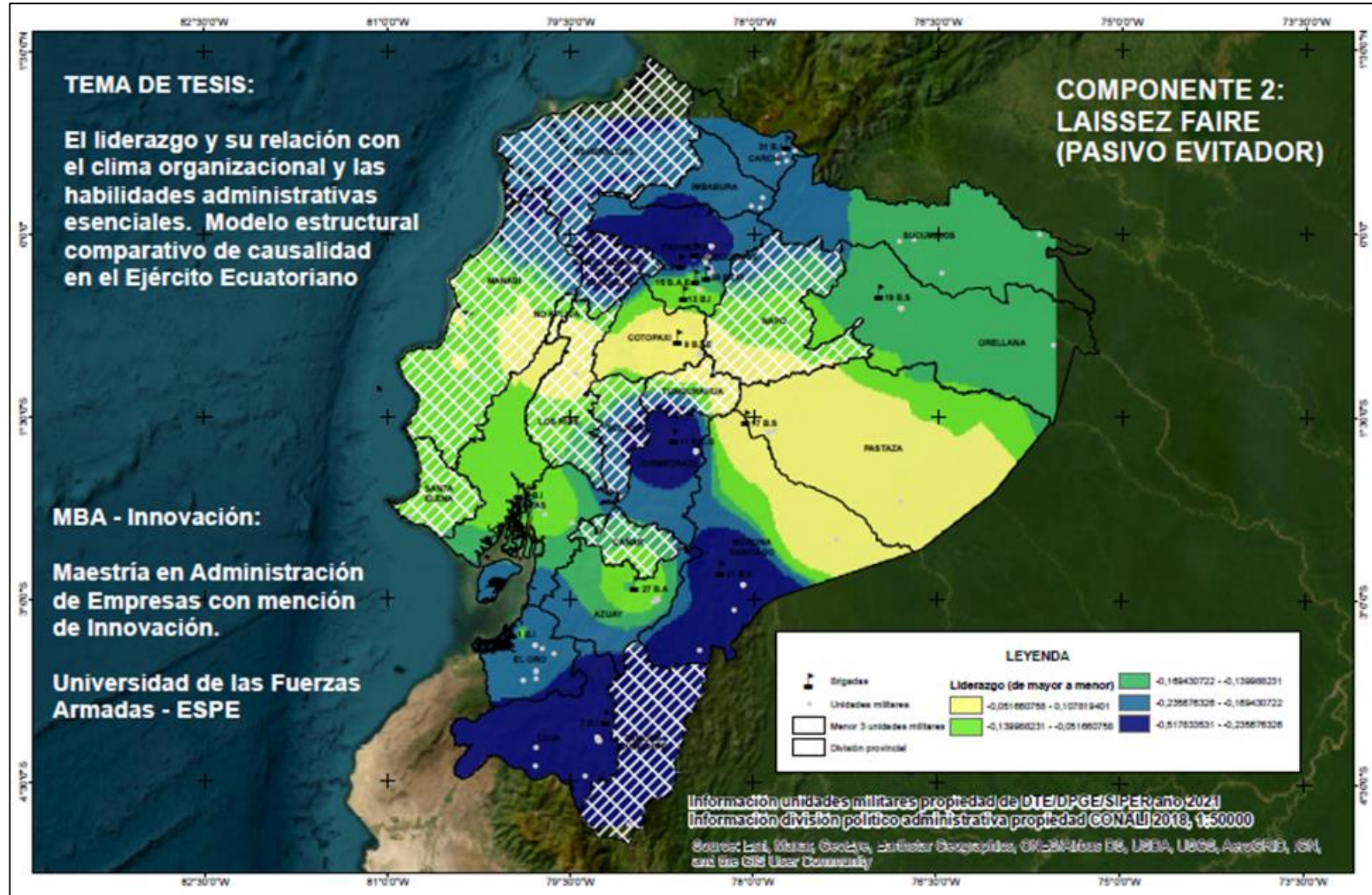
MBA - Innovación:
 Maestría en Administración de Empresas con mención de Innovación.
 Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE

COMPONENTE 1:
 TRANSFORMACIONAL,
 TRANSACCIONAL



CARACTERIZACIÓN DE LIDERAZGO

Modelo GEOSPACIAL



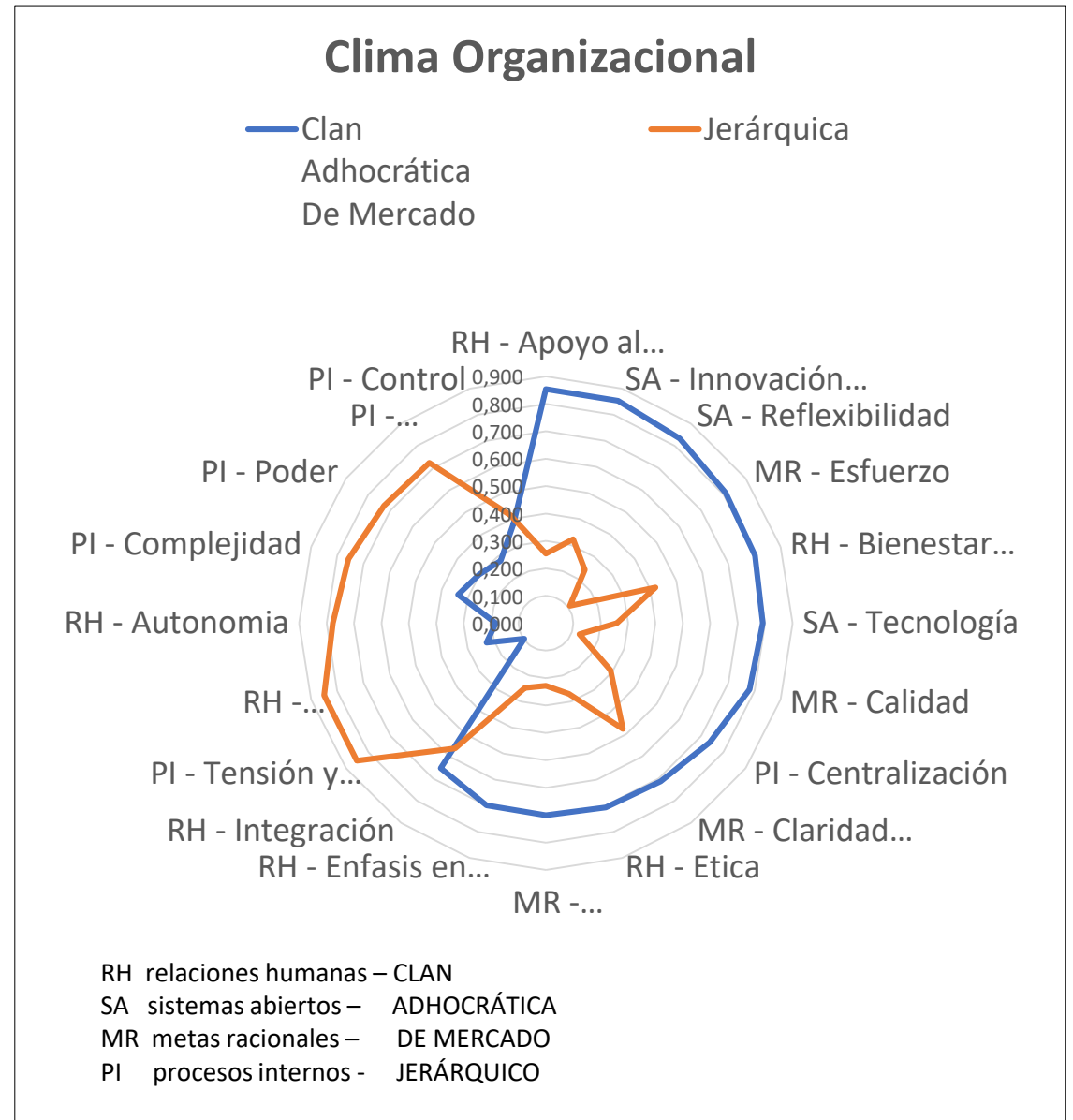
LAISSEZ FAIRE

CLIMA ORGANIZACIONAL

Análisis Multivariante, determinando CARGAS FACTORIALES

Clima Organizacional			
Matriz de componente rotado ^a			
		Componente 1	Componente 2
		Clan Adhocrática De Mercado	Jerárquica
Variables			
	RH - Apoyo al supervisor	0,854	0,254
	SA - Innovación y flexibilidad	0,853	0,322
	SA - Reflexibilidad	0,832	0,241
	MR - Esfuerzo	0,810	0,108
	RH - Bienestar de los empleados	0,802	0,421
	SA - Tecnología	0,791	0,259
	MR - Calidad	0,781	0,129
	PI - Centralización	0,739	0,292
	MR - Claridad de metas	0,713	0,477
	RH - Ética	0,707	0,271
	MR - Retroalimentación del desempeño	0,700	0,228
	RH - Énfasis en entrenamiento	0,699	0,248
	RH - Integración	0,653	0,564
	PI - Tensión y Estrés	0,097	0,853
	RH - Involucramiento y comunicación	0,228	0,851
	RH - Autonomía	0,183	0,777
	PI - Complejidad	0,337	0,757
	PI - Poder	0,302	0,730
	PI - Gobernabilidad	0,281	0,723
	PI - Control	0,382	0,413

Método de extracción: análisis de componentes principales.
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.



CLIMA ORGANIZACIONAL

Análisis Multivariante, determinando CARGAS FACTORIALES

Dimensiones	Índice Apoyo Supervisor y Bienestar	Índice Involucramiento
RH - Apoyo al supervisor	0,854	0,254
RH - Bienestar de los empleados	0,802	0,421
RH - Etica	0,707	0,271
RH - Enfoque en entranamiento	0,699	0,248
RH - Integración	0,653	0,564
RH - Involucramiento y comunicación	0,228	0,851
RH - Autonomia	0,183	0,777

TALENTO HUMANO

CULTURA CLAN

CULTURA ADHOCRÁTICA

OPERACIONES

CULTURA JERÁRQUICA

CULTURA DE MERCADO

Dimensiones	Índice Centralización	Índice Tensión y Complejidad
PI - Centralización	0,739	0,292
PI - Tensión y Estrés	0,097	0,853
PI - Complejidad	0,337	0,757
PI - Poder	0,302	0,730
PI - Gobernabilidad	0,281	0,723

Dimensiones	Índice Innovación y Reflexividad
SA - Innovación y flexibilidad	0,853
SA - Reflexibilidad	0,832
SA - Tecnología	0,791

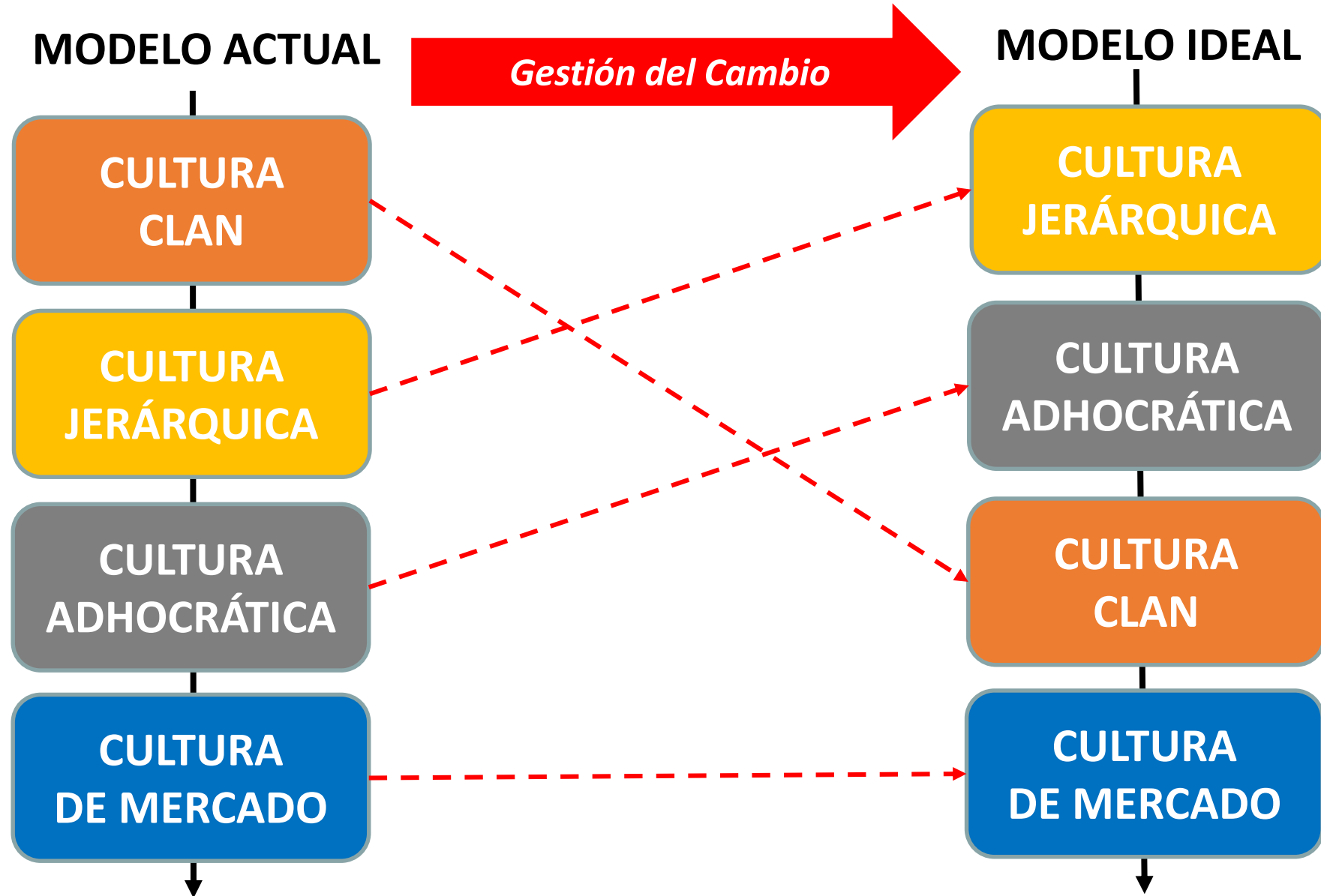
TRANSFORMACIÓN

PLANIFICACIÓN

Dimensiones	Índice Esfuerzo y Calidad
MR - Esfuerzo	0,810
MR - Calidad	0,781
MR - Claridad de metas	0,713
MR - Retroalimentación del desempeño	0,700

CLIMA ORGANIZACIONAL

Del MODELO ACTUAL al MODELO IDEAL



CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Modelo GEOSPACIAL

CLAN, ADHOCRÁTICO, DE MERCADO

TEMA DE TESIS:

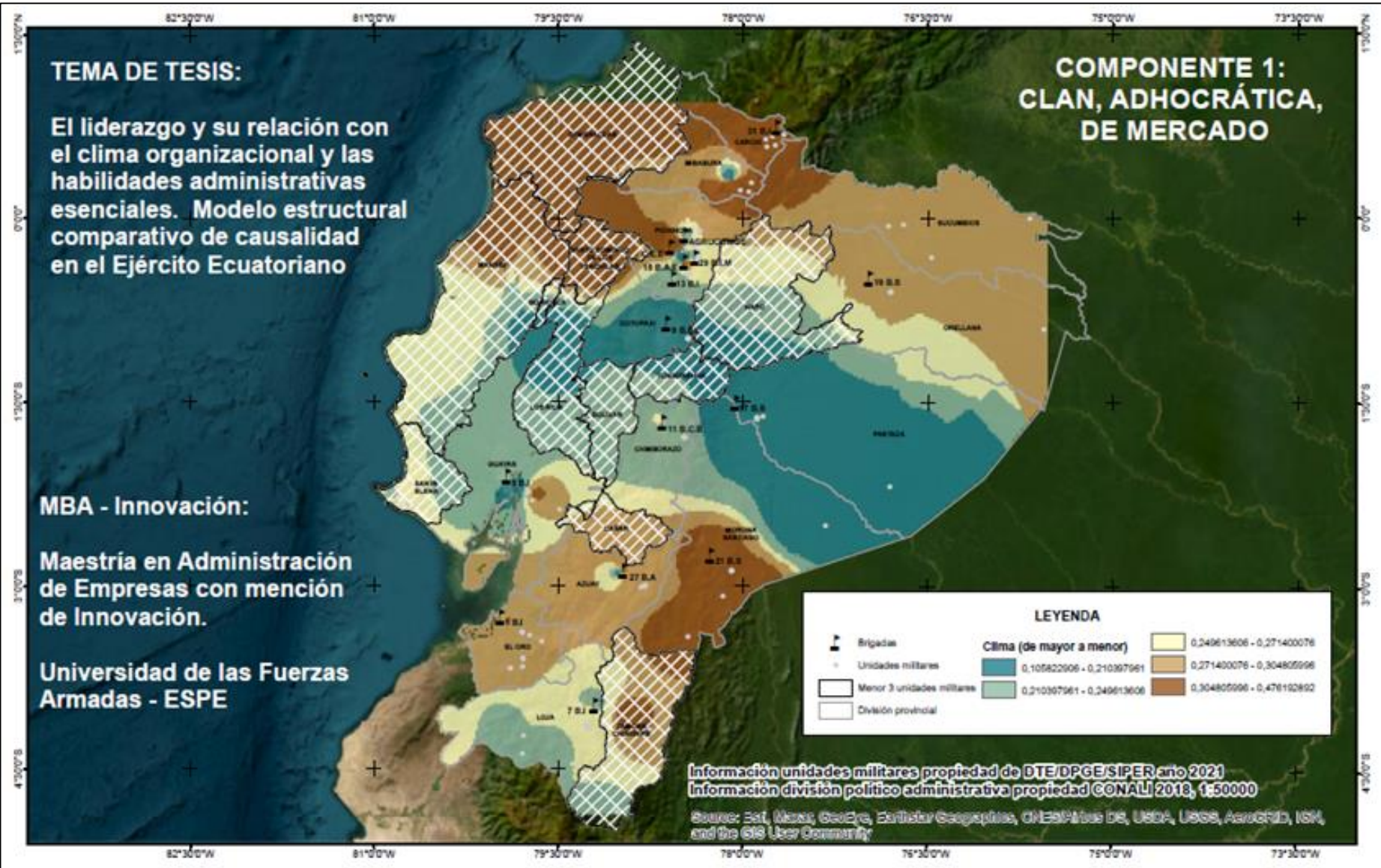
El liderazgo y su relación con el clima organizacional y las habilidades administrativas esenciales. Modelo estructural comparativo de causalidad en el Ejército Ecuatoriano

MBA - Innovación:

Maestría en Administración de Empresas con mención de Innovación.

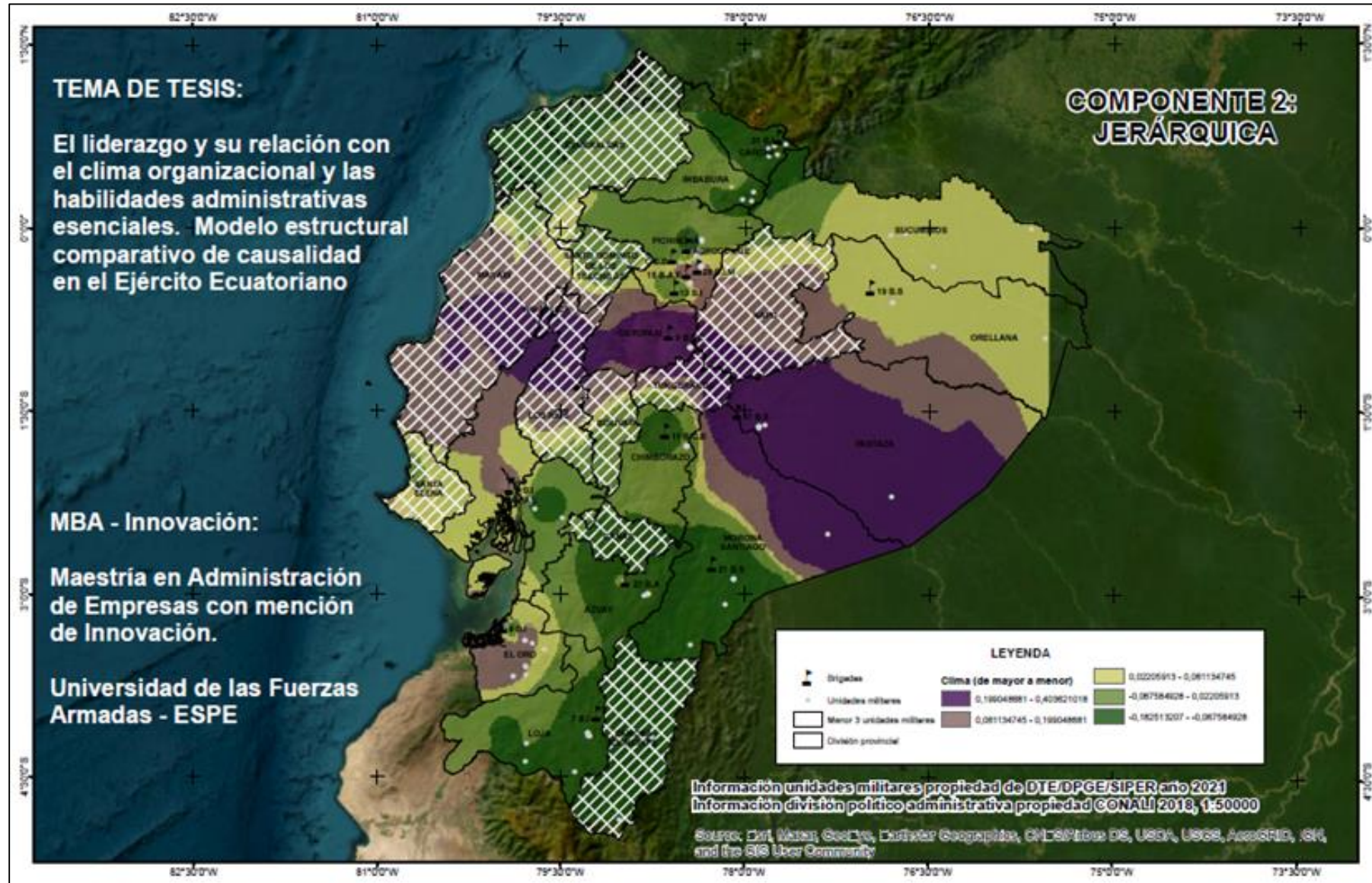
Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE

COMPONENTE 1: CLAN, ADHOCRÁTICA, DE MERCADO



CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Modelo GEOSPACIAL



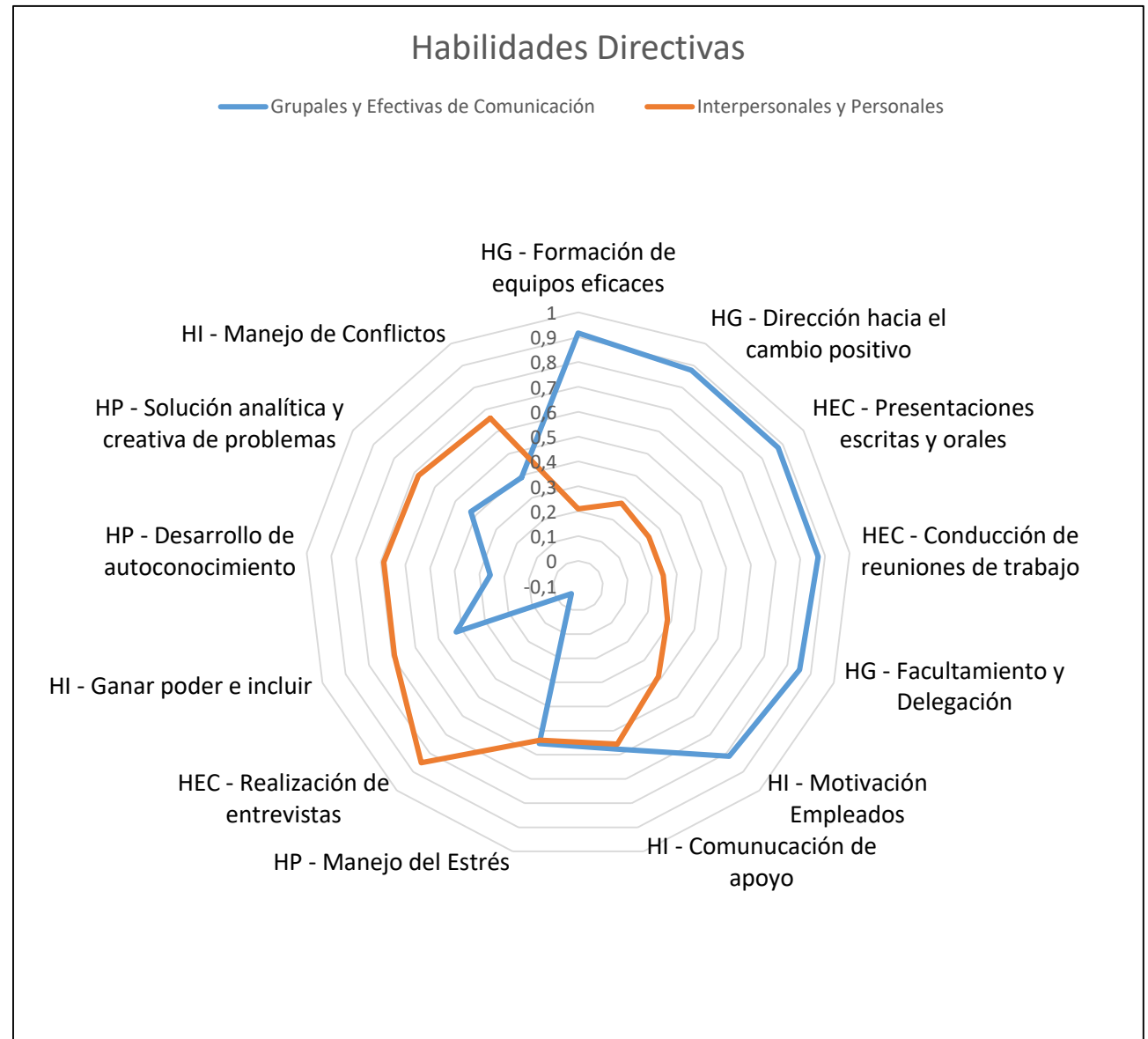
JERÁRQUICA

HABILIDADES DIRECTIVAS ESENCIALES

Análisis Multivariante, determinando CARGAS FACTORIALES

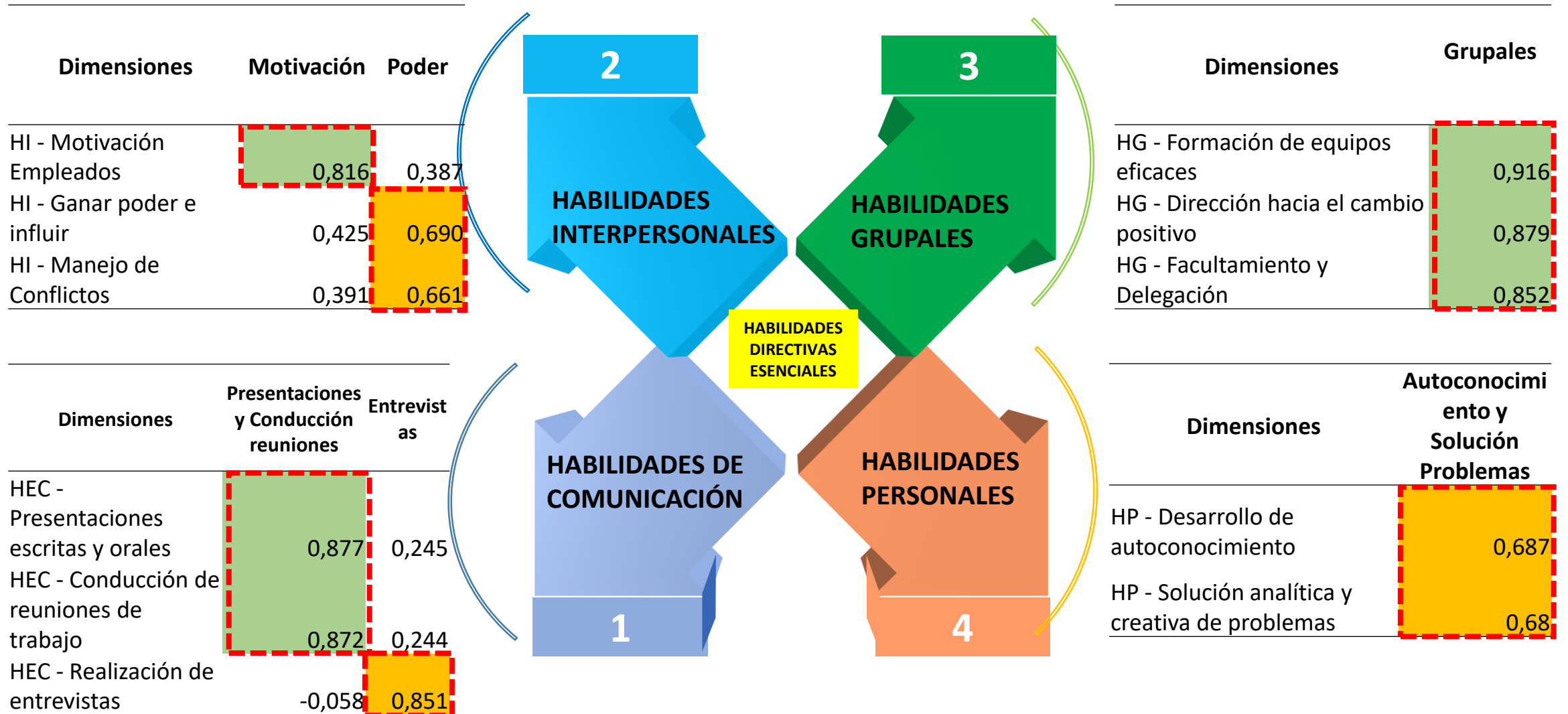
Habilidades Directivas Esenciales		
Matriz de componente rotado*		
	Componente 1	Componente 2
Variables	Grupales y de Comunicación	Interpersonales y Personales
HG - Formación de equipos eficaces	0,916	0,209
HG - Dirección hacia el cambio positivo	0,879	0,275
HEC - Presentaciones escritas y orales	0,877	0,245
HEC - Conducción de reuniones de trabajo	0,872	0,244
HG - Facultamiento y Delegación	0,852	0,284
HI - Motivación Empleados	0,816	0,387
HI - Comunicación de apoyo	0,577	0,556
HP - Manejo del Estrés	0,553	0,539
HEC - Realización de entrevistas	-0,058	0,851
HI - Ganar poder e incluir	0,425	0,69
HP - Desarrollo de autoconocimiento	0,256	0,687
HP - Solución analítica y creativa de problemas	0,424	0,68
HI - Manejo de Conflictos	0,391	0,661

Método de extracción: ACP, Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser. A. La rotación ha convergido en 3 interacciones.



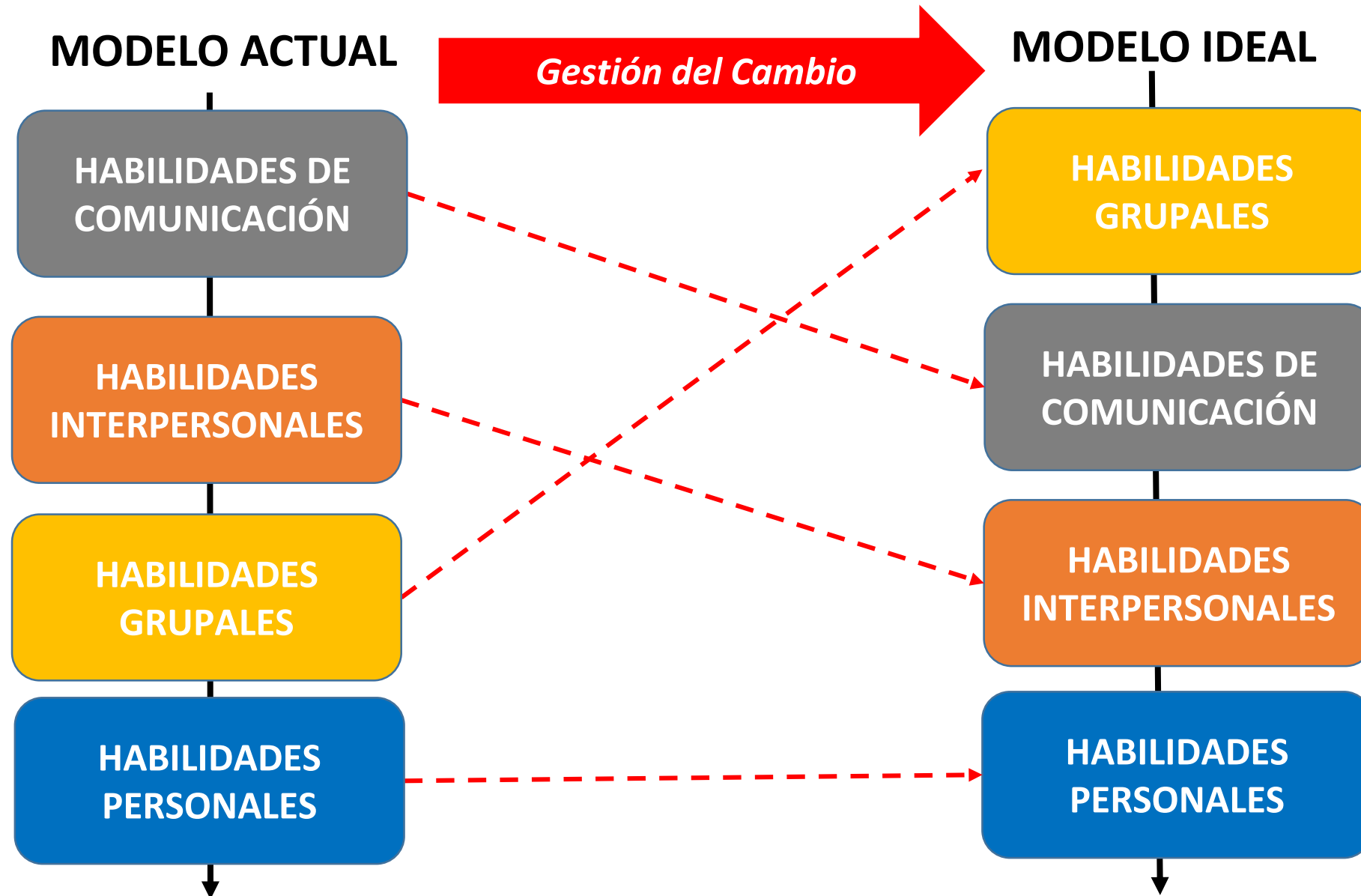
HABILIDADES DIRECTIVAS ESENCIALES

Análisis Multivariante, determinando CARGAS FACTORIALES



HABILIDADES DIRECTIVAS ESENCIALES

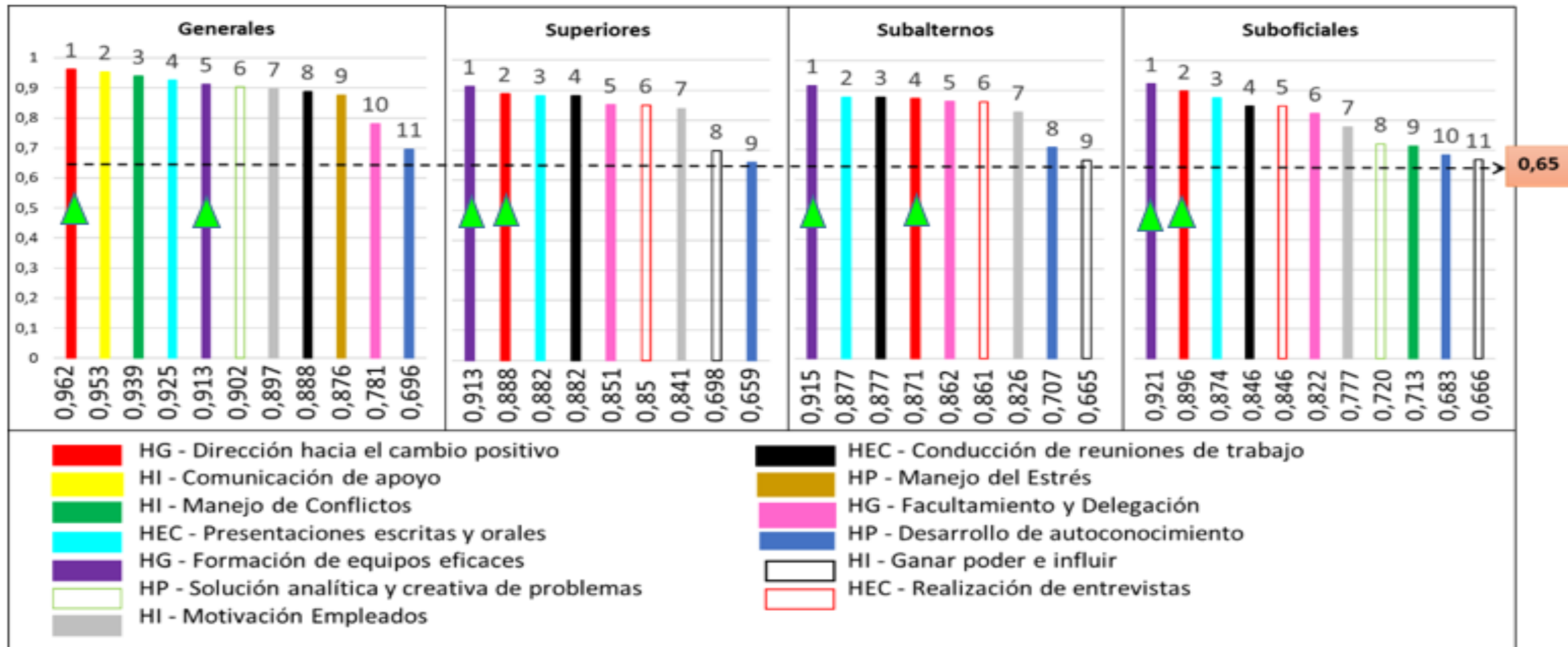
Del MODELO ACTUAL al MODELO IDEAL



HABILIDADES DIRECTIVAS ESENCIALES - GRUPALES

Análisis Multivariante, determinando CARGAS FACTORIALES

HABILIDADES DIRECTIVAS – Variograma x Rango



CARACTERIZACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS ESENCIALES

Modelo GEOSPACIAL

GRUPALES Y DE COMUNICACIÓN

TEMA DE TESIS:

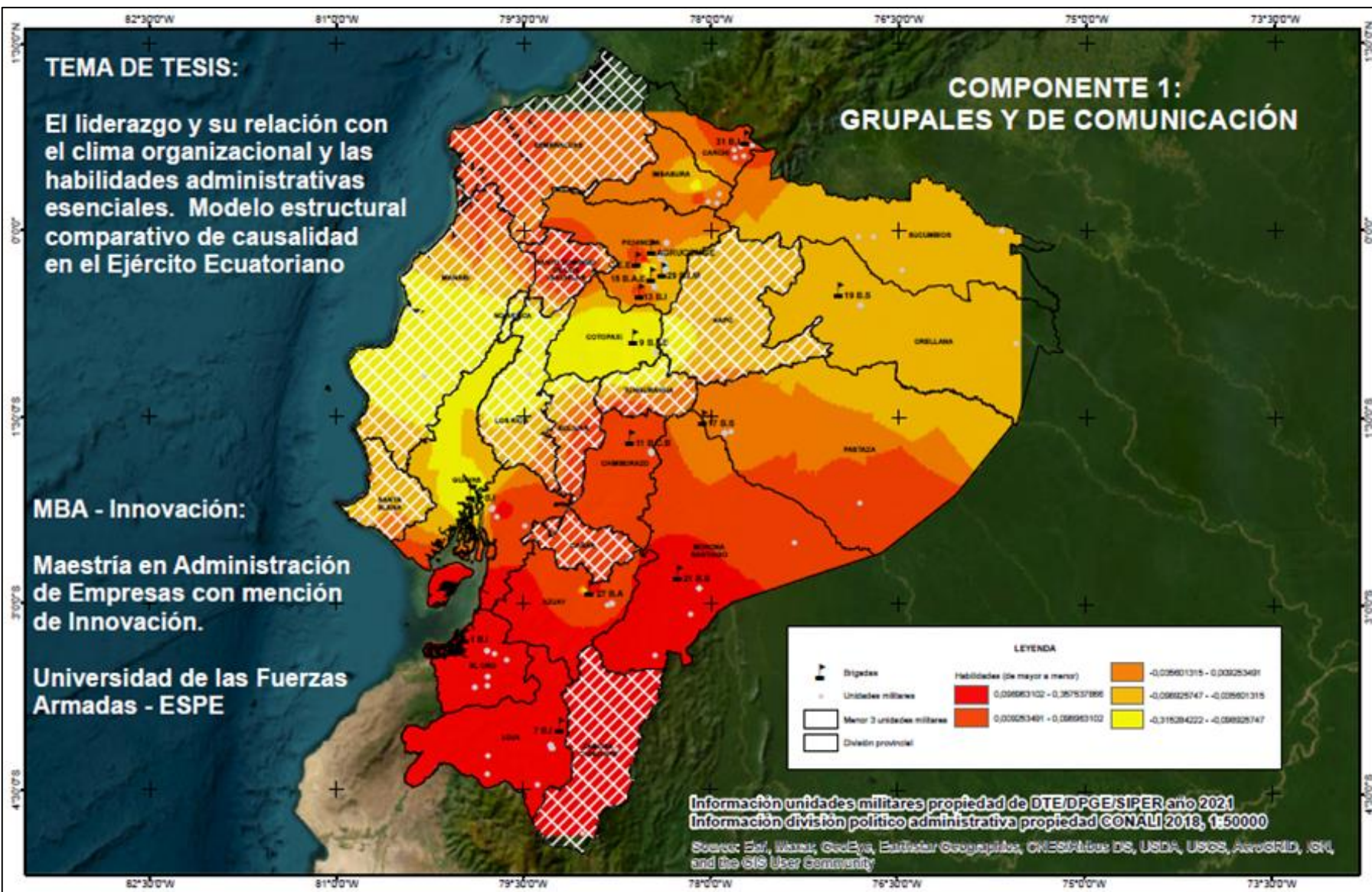
El liderazgo y su relación con el clima organizacional y las habilidades administrativas esenciales. Modelo estructural comparativo de causalidad en el Ejército Ecuatoriano

MBA - Innovación:

Maestría en Administración de Empresas con mención de Innovación.

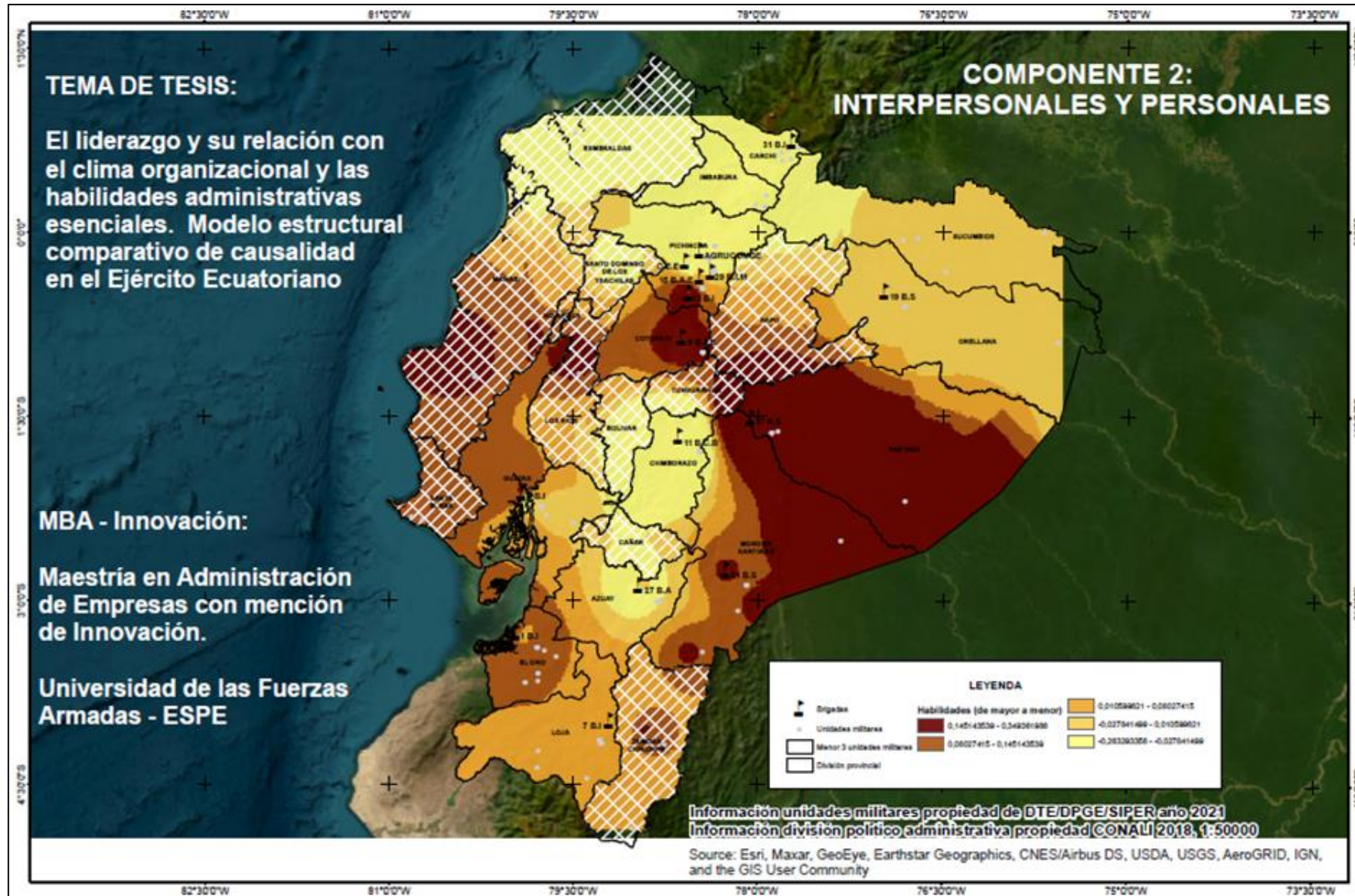
Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE

COMPONENTE 1:
GRUPALES Y DE COMUNICACIÓN



CARACTERIZACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS ESENCIALES

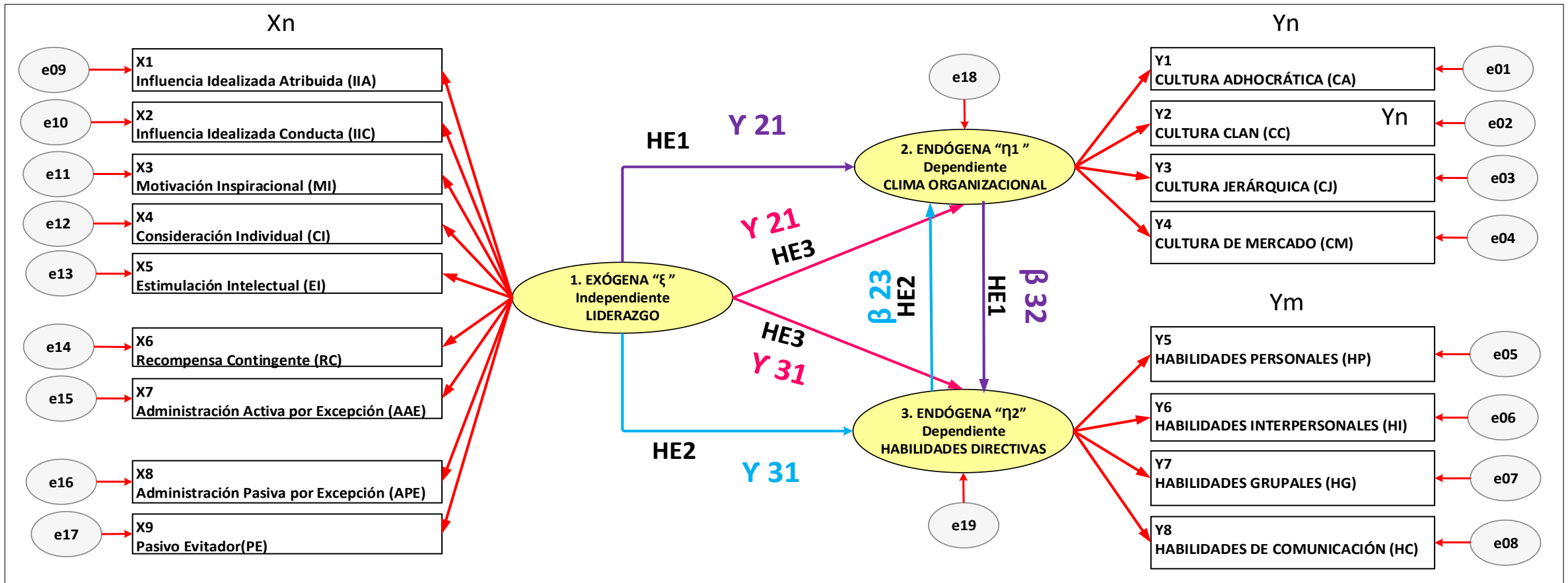
Modelo GEOSPACIAL



INTERPERSONALES Y PERSONALES

ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO

Modelo de Ecuaciones Estructurales



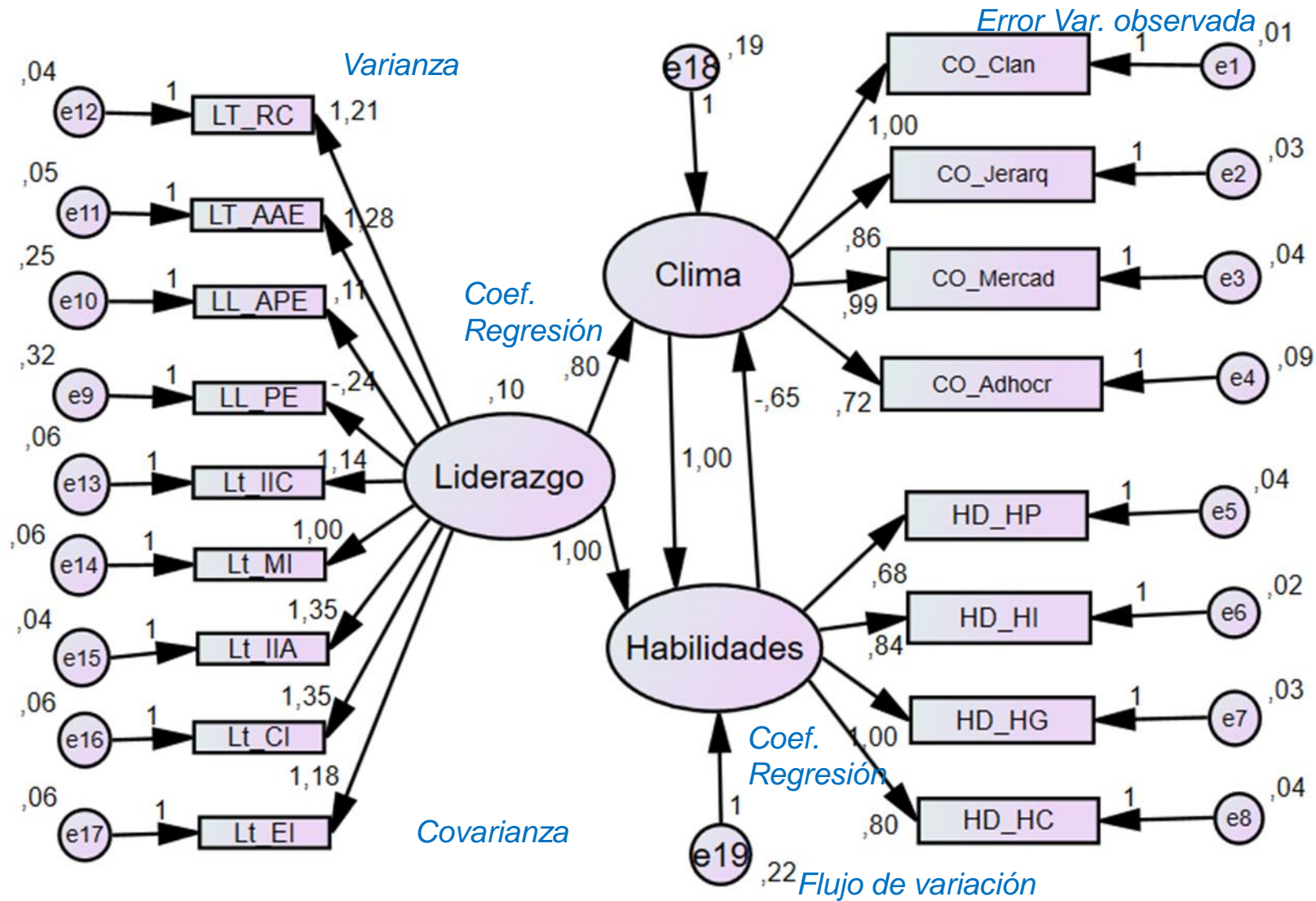
HE1: La relación del LIDERAZGO con el CLIMA ORGANIZACIONAL es directa, fuerte y significativa, y esta a su vez directa, fuerte y significativa con la HABILIDADES DIRECTIVAS (Directo)

HE2: La relación del LIDERAZGO con el CLIMA ORGANIZACIONAL es directa, fuerte y significativa, y esta a su vez directa, fuerte y significativa con la HABILIDADES DIRECTIVAS (Directo) (Directo)

HE3: El CLIMA ORGANIZACIONAL y las HABILIDADES DIRECTIVAS, dependen, directa, fuerte y significativamente, del LIDERAZGO (Espureo)

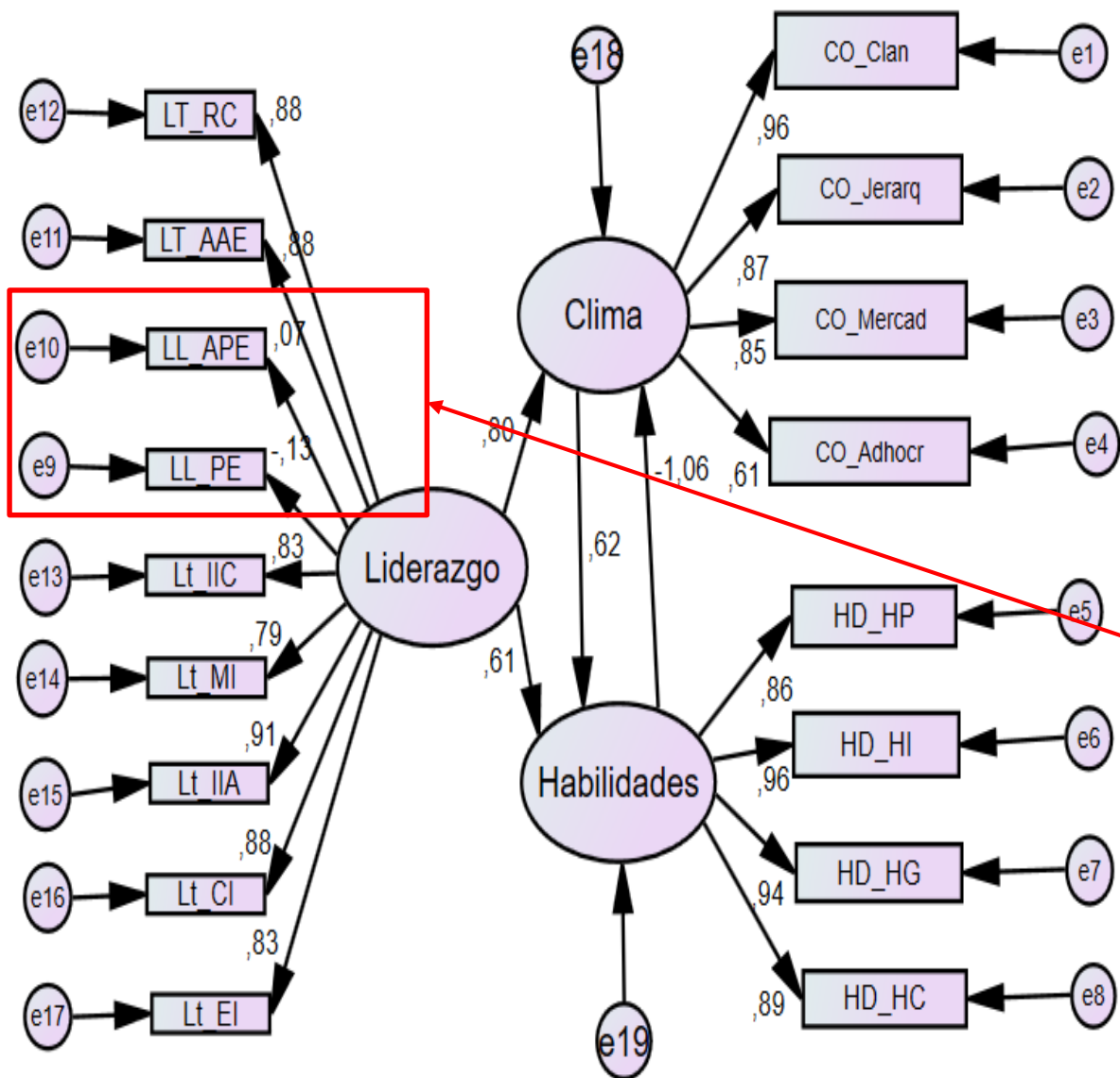
ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO

Modelo de Ecuaciones Estructurales – AMOS/SPSS (estimadores no estandarizados)



ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO

Modelo de Ecuaciones Estructurales- AMOS/SPSS (estimadores estandarizados)



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

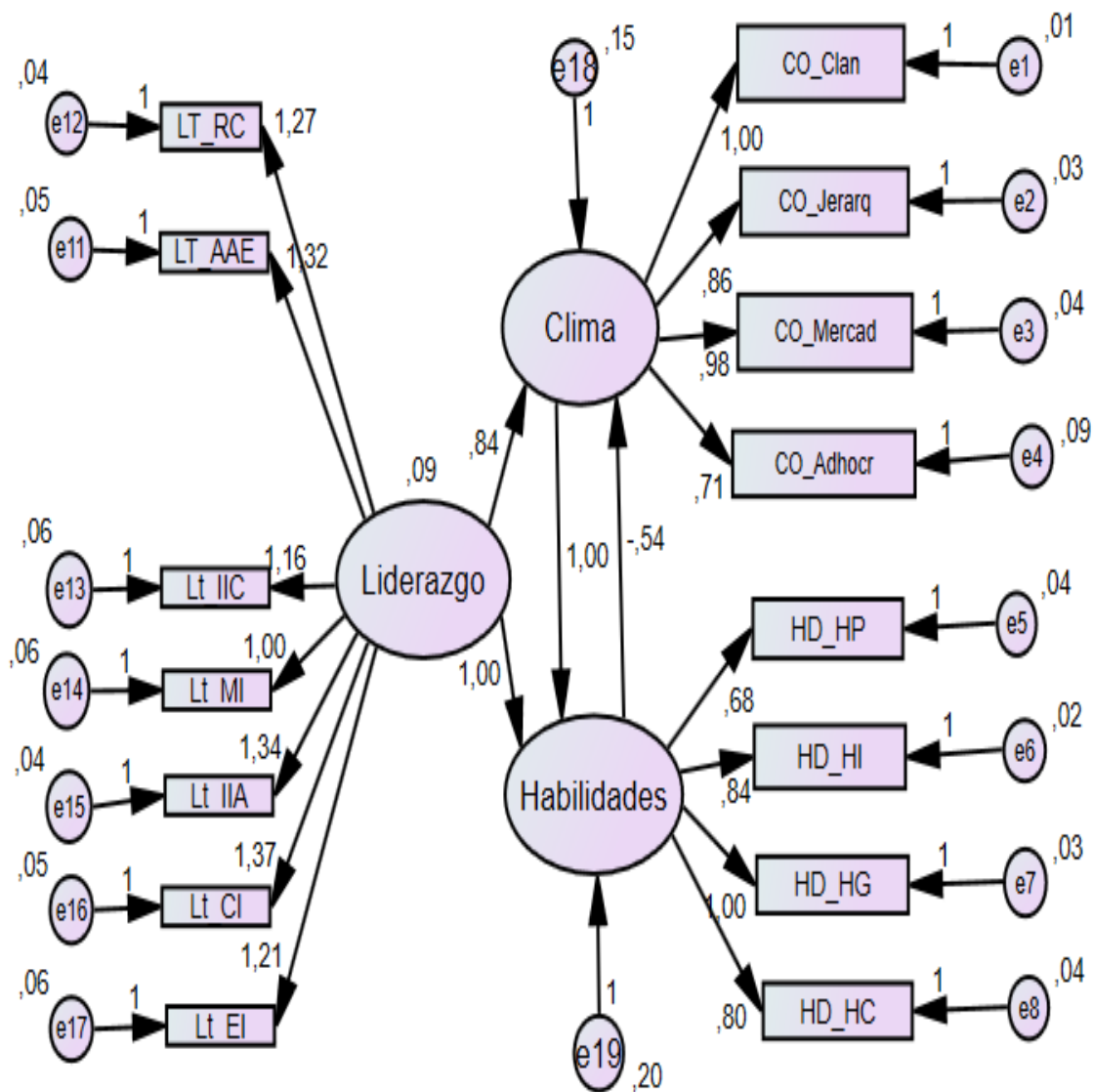
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Significativa <0,05

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Clima	<---	Liderazgo	,803	,173	4,634	***	
Habilidades	<---	Liderazgo	1,000				
CO_Clan	<---	Clima	1,000				
CO_Jerarq	<---	Clima	,860	,045	19,267	***	
CO_Mercad	<---	Clima	,994	,055	18,219	***	
CO_Adhocr	<---	Clima	,716	,070	10,218	***	
HD_HP	<---	Habilidades	,683	,034	19,980	***	
HD_HI	<---	Habilidades	,842	,029	28,962	***	
HD_HG	<---	Habilidades	1,000				
HD_HC	<---	Habilidades	,799	,036	22,468	***	
LT_AAE	<---	Liderazgo	1,281	,081	15,801	***	
Lt_IIC	<---	Liderazgo	1,136	,079	14,403	***	
Lt_MI	<---	Liderazgo	1,000				
Lt_IIA	<---	Liderazgo	1,351	,081	16,615	***	
Lt_CI	<---	Liderazgo	1,354	,087	15,647	***	
Lt_EI	<---	Liderazgo	1,180	,082	14,429	***	
LL_APE	<---	Liderazgo	,108	,113	,956	,339	
LL_PE	<---	Liderazgo	-,236	,129	-1,830	,067	
LT_RC	<---	Liderazgo	1,213	,078	15,608	***	
Habilidades	<---	Clima	1,000				
Clima	<---	Habilidades	-,654	,124	-5,275	***	

ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO

Modelo de Ecuaciones Estructurales- AMOS/SPSS (estimadores no estandarizados)



Estimates (Group number 1 - Default model)

Estimadores (rango 0,05)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model) **Significativa <0,05**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Clima	<--- Liderazgo	,844	,172	4,892	***	
Habilidades	<--- Liderazgo	1,000				
CO_Clan	<--- Clima	1,000				
CO_Jerarq	<--- Clima	,857	,048	18,003	***	
CO_Mercad	<--- Clima	,984	,058	17,018	***	
CO_Adhocr	<--- Clima	,708	,074	9,512	***	
HD_HP	<--- Habilidades	,681	,034	20,146	***	
HD_HI	<--- Habilidades	,835	,028	29,392	***	
HD_HG	<--- Habilidades	1,000				
HD_HC	<--- Habilidades	,796	,034	23,161	***	
LT_AAE	<--- Liderazgo	1,316	,086	15,256	***	
Lt_IIC	<--- Liderazgo	1,164	,084	13,828	***	
Lt_MI	<--- Liderazgo	1,000				
Lt_IIA	<--- Liderazgo	1,341	,084	16,003	***	
Lt_CI	<--- Liderazgo	1,374	,090	15,318	***	
Lt_EI	<--- Liderazgo	1,213	,086	14,117	***	
LT_RC	<--- Liderazgo	1,266	,083	15,211	***	
Habilidades	<--- Clima	1,000				
Clima	<--- Habilidades	-,543	,113	-4,816	***	

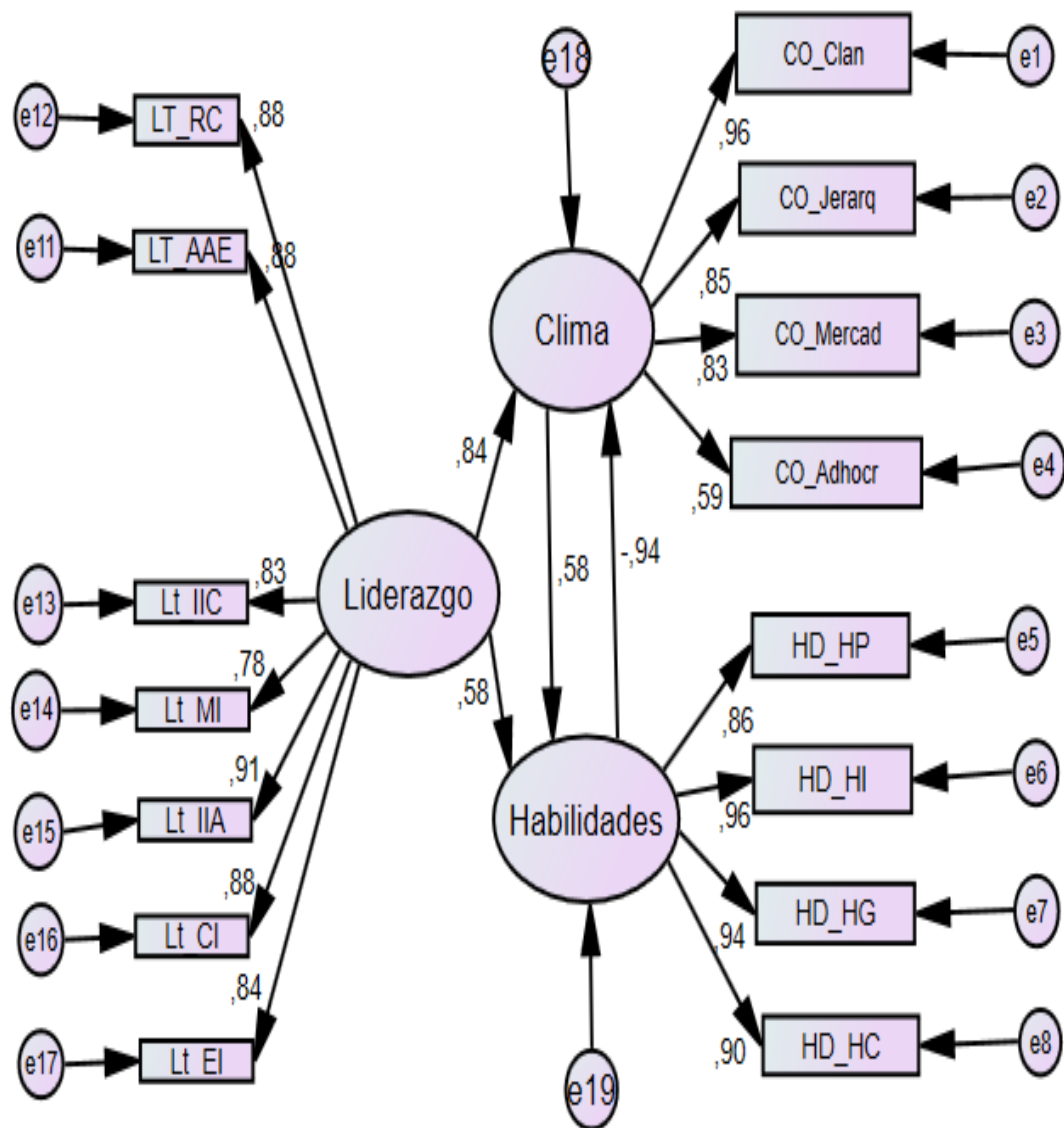
Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1 - Default model)

Outliers <=0,001

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
131	35,482	,002	339
177	35,175	,002	077
88	33,408	,004	049
134	30,798	,009	115
56	30,348	,011	062
27	29,244	,015	077
116	29,228	,015	030
175	28,931	,016	017
197	28,717	,017	008
158	28,374	,019	005
1	28,249	,020	002
137	28,066	,021	001
168	28,021	,021	000
24	27,464	,025	001
141	26,690	,031	002
167	26,240	,036	002
77	25,700	,041	004
13	25,192	,047	006
176	25,140	,048	003
61	25,140	,048	001
129	25,099	,049	001
86	24,979	,050	000
94	24,302	,060	002
114	23,980	,065	003
124	23,850	,068	002

ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO

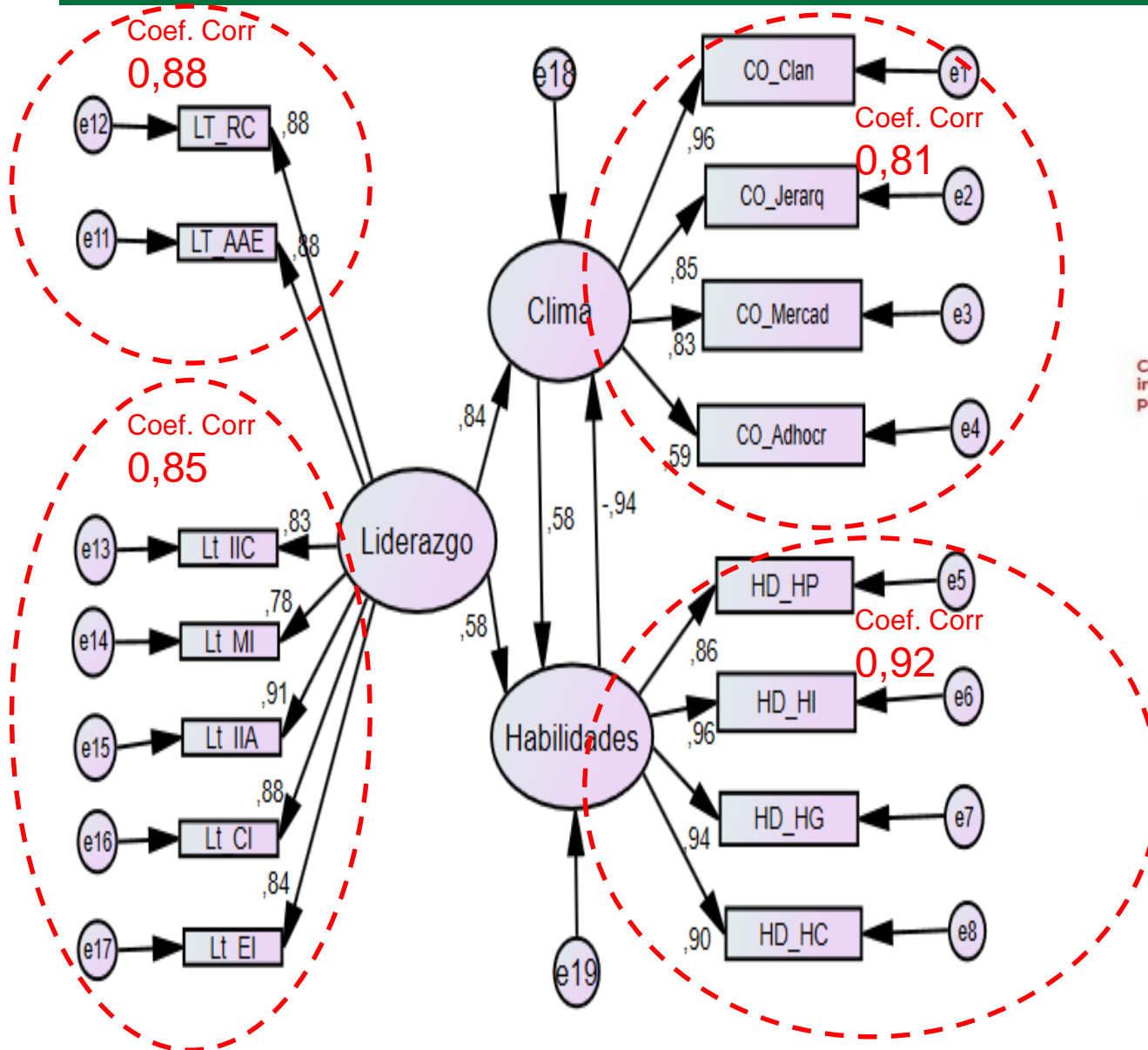
AMOS/SPSS (estimadores estandarizados) – medidas de bondad de ajuste del modelo



MEDIDAS DE AJUSTE ABSOLUTO	Niveles de aceptación	modelo no recursivo	
Chi-cuadrado		721,8	442,1
Grados de libertad		117	88
Nivel de significación		0	
Índice de bondad de ajuste (GFI)	Oscila entre 0 (mal ajuste) - 1 (ajuste perfecto)	0,686	0,771
Residuo cuadrado medio de la raíz (RMSR)	Valores bajos o próximos a 0 (compara modelos alternativos)	0,053	0,052
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	Entre 0,05 y 0,08	0,161	0,143
Índice de validación cruzada esperada (ECVI)	Compara modelos alternativos (menor valor)	1,53	1,224
MEDIDAS DE AJUSTE INCREMENTAL			
Índice de bondad de ajuste (AGFI)	Valores superiores a 0,90	0,59	0,887
Índice de ajuste normado (NFI)	Valores próximos a 1	0,771	0,844
Índice de ajuste incremental (IFI)	Valores próximos a 1	0,801	0,871
Índice de ajuste comparativo (CFI)	Valores próximos a 1	0,799	0,87
MEDIDAS DE AJUSTE DE PARSIMONIA			
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	Valores inferiores al NFI	0,663	0,707
Índice de bondad de ajuste de parsimonia (PCFI)	Valores inferiores al CFI	0,688	0,729
Chi cuadrada normada (CMIN/DF)	Valores entre 1 y 2 / 5	6,169	5,023

ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO

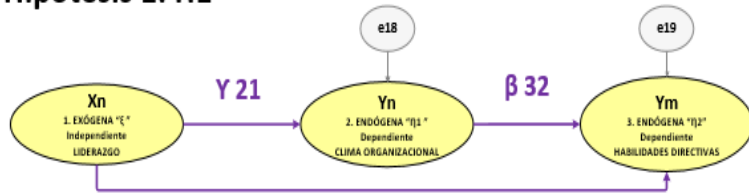
AMOS/SPSS (estimadores estandarizados) – medidas de bondad de ajuste del modelo



ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO

AMOS/SPSS (descomposición de correlaciones, directo, indirecto, espúreo)

Hipótesis 1. H1



Efecto Directo Xn a Yn = $r_{Xn,Yn} = Y21 = A = 0,84$
 Efecto Directo Yn a Ym = $r_{Yn,Ym} = \beta32 = B = 0,58$
 Efecto Indirecto Xn a Ym = $r^*_{Xn,Ym} = Y21 * \beta32 = C = 0,49$
 r =correlación directa, r^* = correlación indirecta

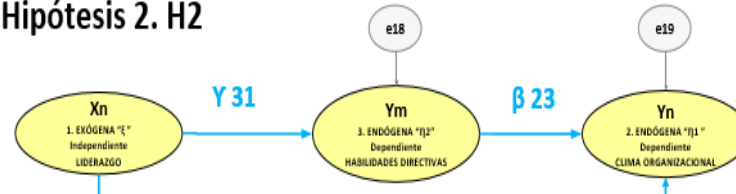
VARIABILIDAD NO EXPLICADA DE CADA VARIABLE ENDÓGENA
 $1-A * A = K$ (K es el error de la variable Yn=e18)
 $1-B * B = L$ (L es el error de la variable Ym=e19)

+0,0534

Ecuación 1: $Ym = 0.Ym + \beta32.Yn + 0.Xn + e19$
 $= 0,1642/1$

Ecuación 2: $Yn = 0.Yn + 0.Ym + Y21.Xn + e18$
 $= 0,3250/1$

Hipótesis 2. H2



Efecto Directo Xn a Ym = $r_{Xn,Ym} = Y31 = A = 0,58$
 Efecto Directo Ym a Yn = $r_{Ym,Yn} = \beta23 = B = -0,94$
 Efecto Indirecto Xn a Yn = $r^*_{Xn,Yn} = Y31 * \beta23 = C = -0,55$
 r =correlación directa, r^* =correlación indirecta

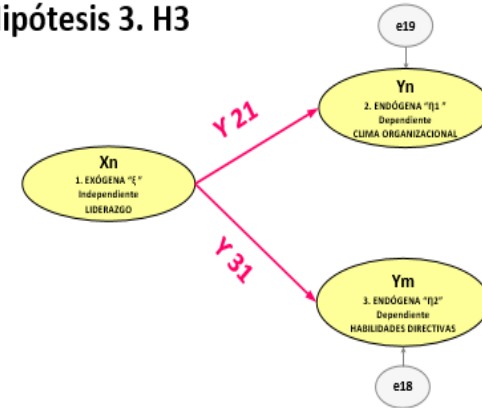
VARIABILIDAD NO EXPLICADA DE CADA VARIABLE ENDÓGENA
 $1-A * A = K$ (K es el error de la Ym=e18)
 $1-B * B = L$ (L es el error de la Yn=e19)

-0,0690

Ecuación 3: $Yn = 0.Yn + \beta23.Ym + 0.Xn + e18$
 $= -0,2152/1$

Ecuación 4: $Ym = 0.Ym + 0.Ym + Y31.Xn + e19$
 $= 0,3208/1$

Hipótesis 3. H3



Efecto Espureo (Xn a Yn) * (Xn a Ym) = $r_{Xn,Yn} * r_{Xn,Ym} = Y21 * Y31 = A * B = 0,49$
 r =correlación directa, r^* =correlación indirecta

VARIABILIDAD NO EXPLICADA DE CADA VARIABLE ENDÓGENA
 $1-A * A = K$ (K es el error de la Yn=e19)
 $1-B * B = L$ (L es el error de la Ym=e18)

+0,05213

Ecuación 5: $Yn = 0.Yn + Y21.Xn + e18$
 $= 0,3250/2$

Ecuación 6: $Ym = 0.Ym + Y31.Xn + e19$
 $= 0,3208/2$

Sistema de Ecuaciones 3x3

Liderazgo Xn=0,2083, Clima O Yn=-0,0617, Habilidad D Ym=0,3885

SUMARIO

Cronología de la exposición



Cap. IV

Propuesta Plan de Acción



PLAN DE ACCIÓN

Modelo de las 7S de Mckinsey - 8, 17, 14 (617 campos)

PLAN DE ACCIÓN				TS McKinsey (Robert H. Waterman III, Thomas L. Peters, John P. Phillips) "Estructura no es orgánica", Business Machines (IBM)			TS McKinsey (Robert H. Waterman III, Thomas L. Peters, John P. Phillips) "Estructura no es orgánica", Business Machines (IBM)			Ciclo de Deming		ACCIONES				
EURO	CÓDIGO	VARIABLE	ÁMBITO	CONCEPTO	ESTRATEGIA	ESTRUCTURA	SISTEMAS	ESTILO	PERSONALIDAD	HABILIDADES	VALORES COMPARTIDOS (estado valores)	PLAN	ACCIÓN PREVENIVA	ACCIÓN MEJORA	ACCIÓN CORRECTIVA	PRIMORDIA
Lid	U144	SA. Motivación Inspiracional (MI)	EJEC	empresarios, líderes y no. al trabajo comprometidos.	Definición clara para explicar el propósito organizacional.	Estructura Vertical con clima organizacional.	Excelente laboral personal militar.	Liderazgo transformacional.	Motivación para generar liderazgo inspiracional.	Liderazgo utilizando la identidad institucional.	LIBERTAD	Actuar		1		1
Lid	U145	SA. Recompensa Contingente (RC)	EJEC	El plan cambia la expectativa de comportamiento por recompensas cuando se cumplen las metas propuestas.	Definición un plan, perspectiva de análisis contingente.	Estructura Vertical con clima organizacional.	Excelente laboral personal militar.	Liderazgo transaccional.	Motivación para clarificar expectativas de los seguidores.	Ejecución integral de justicia (recompensas, sanciones).	JUSTICIA	Planificar		1		2
Lid	U146	SA. Influencia Ideológica Autoritaria (IA)	EJEC	El autoritarismo, tiene un alto grado de efectividad, controla e inspira, se comunica, respalda y controla la conducta a gran.	Generando el modelo ideal de liderazgo del ejército.	Estructura Vertical con clima organizacional.	Excelente laboral personal militar.	Liderazgo transformacional.	Compromiso para generar cultura.	Desarrollar habilidades de liderazgo con orientación a resultados.	LIBERTAD	Actuar			1	3
Lid	U147	SA. Consideración Individual (CI)	EJEC	El líder crea nuevas oportunidades de aprendizaje mediante el uso de feedback y asegura las condiciones organizacionales para los seguidores.	Generando planes de capacitación especializada.	Estructura Vertical con clima organizacional.	Excelente laboral personal militar.	Liderazgo transformacional.	Capacitación en la generación de nuevas oportunidades.	Reserva del tiempo y pensamiento analítico.	EXCELENCIA	Verificar			1	4
Lid	U148	SA. Perfil Ejecutor (PE)	EJEC	El líder establece relaciones, involucra a miembros importantes, genera acciones, genera una responsabilidad, se ejerce autoridad.	Definición del liderazgo laboral en el ejército, estado del involucramiento total.	Estructura Vertical con clima organizacional.	Excelente laboral personal militar.	Liderazgo laboral fuerte.	Compromiso para emitir la delegación de las cosas.	Mejorar el proceso de toma de decisiones y planificación efectiva.	RESPONSABILIDAD	Actuar			1	5
Lid	U149	SA. Influencia Ideológica Conducta (IC)	EJEC	Qui. que el comando y el ejército, como estructura, control, tener reglas, un control en la parte superior.	Definición del marco normativo.	Estructura Vertical con clima organizacional.	Excelente laboral personal militar.	Liderazgo transformacional.	Compromiso para generar cultura.	Desarrollar habilidades de liderazgo con orientación a resultados considerando la verdadera delega.	INTEGRIDAD	Planificar		1		6
Lid	U150	SA. Administración Activa por Recogida (AR)	EJEC	El líder muestra confianza en la cual los líderes muestran confianza en los líderes de unidades organizadas a las personas.	Generando un plan, estado de ánimo de la explotación del liderazgo de unidades militares.	Estructura Vertical con clima organizacional.	Excelente laboral personal militar.	Liderazgo transaccional.	Compromiso de mantener estándares, controlar los fallos o desviaciones.	Control y corrección de errores.	DECISIÓN	Actuar			1	7
Lid	U151	SA. Administración Pasiva por Recogida (PR)	EJEC	El líder muestra que los errores y problemas son errores de otros, problemas relacionados en problemas de gestión, relacionados al estado.	Definición del liderazgo laboral fuerte en el ejército, no se debe dejar pasar los errores.	Estructura Vertical con clima organizacional.	Excelente laboral personal militar.	Liderazgo laboral fuerte.	Compromiso para solventar los problemas antes de que se hagan grandes.	Mejorar el proceso de toma de decisiones y planificación efectiva.	DECISIÓN	Actuar			1	8
PROE	U152	SA. Formación de equipos efectivos	EJEC	Apoyando a los equipos para que se agrupan para cumplir objetivos.	Capacitando al personal para formar equipos equilibrados en tiempo.	Estructura Vertical con clima organizacional.	Excelente laboral personal militar.	Liderazgo transformacional.	Motivación para la formación de equipos efectivos.	Capacitación técnica en desarrollo y conformación de equipos homogéneos y efectivos.	TRABAJO EN EQUIPO	Planificar			1	9
Lid	U153	SA. Inteligencia intelectual (II)	EJEC	El líder muestra a los seguidores a ser creativos, innovar y resolver los problemas, sistemas, información, recursos, en nuevas estrategias.	Buscando oportunidades intergenerales.	Estructura Vertical con clima organizacional.	Excelente laboral personal militar.	Liderazgo transformacional.	Motivación para alcanzar estimulación al personal militar.	Técnicas de resolución de problemas y desarrollo del pensamiento.	CONOCIMIENTO	Verificar	1			10
PROE	U154	SA. Dirección hacia el cambio positivo	EJEC	El líder muestra a los seguidores a ser creativos, innovar y resolver los problemas, sistemas, información, recursos, en nuevas estrategias.	Generando una atmósfera positiva.	Estructura Vertical con clima organizacional.	Excelente laboral personal militar.	Liderazgo transformacional.	Motivación para generar empatía institucional.	Creación de una atmósfera positiva en la Fuerza Terrestre.	VISIÓN DE FUTURO	Planificar	1			11
PROE	U155	SA. Presentaciones escritas y orales	EJEC	El líder muestra a los seguidores a ser creativos, innovar y resolver los problemas, sistemas, información, recursos, en nuevas estrategias.	Obligando a que todo el personal genere presentaciones escritas y orales.	Estructura Vertical con clima organizacional.	Excelente laboral personal militar.	Liderazgo transformacional.	Compromiso en manejo de comunicación a través de presentaciones escritas y orales.	Desarrollo de capacidades en comunicación oral y escrita, que permita gran adaptabilidad.	CREATIVIDAD	Verificar		1		12
PROE	U156	SA. Combinación de reuniones de trabajo	EJEC	El líder muestra a los seguidores a ser creativos, innovar y resolver los problemas, sistemas, información, recursos, en nuevas estrategias.	Capacitando al personal para conducir reuniones de trabajo y clarificar.	Estructura Vertical con clima organizacional.	Excelente laboral personal militar.	Liderazgo transformacional.	Capacitación en generar habilidades grupales y reuniones de trabajo.	Entrenamiento en dirección y manejo de grupos focales.	EXCELENCIA	Verificar		1		13
CO	U157	SA. Apoyo al supervisor	EJEC	El líder muestra a los seguidores a ser creativos, innovar y resolver los problemas, sistemas, información, recursos, en nuevas estrategias.	Propiciando el pensamiento crítico y la inteligencia emocional.	Estructura Vertical con clima organizacional.	Excelente laboral personal militar.	Liderazgo transformacional.	Compromiso para emitir la delegación y generar estándares, resultados que ayude al proceso de decisión.	Manejo normativo que impulse el funcionamiento y delegación.	EXCELENCIA	Planificar			1	14
CO	U158	SA. Innovación y Resiliencia	EJEC	El líder muestra a los seguidores a ser creativos, innovar y resolver los problemas, sistemas, información, recursos, en nuevas estrategias.	Generando el desarrollo organizacional innovador.	Estructura Vertical con clima organizacional.	Excelente laboral personal militar.	Liderazgo transformacional.	Capacitación en procesos creativos y psicológicos.	EXCELENCIA	Planificar			1		15
CO	U159	SA. Tensión y estrés	EJEC	El líder muestra a los seguidores a ser creativos, innovar y resolver los problemas, sistemas, información, recursos, en nuevas estrategias.	Generando acciones para explicar la salud espiritual, psicológica, mental y física.	Estructura Vertical con clima organizacional.	Excelente laboral personal militar.	Liderazgo transaccional.	Motivación para solventar la tensión y estrés en el trabajo.	Desarrollo del pensamiento espiritual, mental, psicológico y físico.	RESPONSABILIDAD	Verificar		1		16
PROE	U160	SA. Resultados y delegación	EJEC	El líder muestra a los seguidores a ser creativos, innovar y resolver los problemas, sistemas, información, recursos, en nuevas estrategias.	Involucrando al personal para que delegue por entendimiento más no por que tiene responsabilidad.	Estructura Vertical con clima organizacional.	Excelente laboral personal militar.	Liderazgo laboral fuerte.	Compromiso para emitir la delegación y generar estándares, resultados que ayude al proceso de decisión.	Manejo normativo que impulse el funcionamiento y delegación.	DECISIÓN	Actuar	1			17

ACCIONES

- 1. PREVENTIVAS
- 2. MEJORA
- 3. CORRECTIVA

PLAN DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

SUMARIO

Cronología de la exposición



Cap. V

Conclusiones y Recomendaciones



CONCLUSIONES

Se cumple OE1 – Humanístico y del comportamiento, y de las organizaciones.

OE1. Establecer la relación teórica entre las variables de estudio.

En el Capítulo I. Marco teórico, se desarrolla la teoría base para cada una de las variables de estudio, en función de sus enfoques: 1) Humanístico y del comportamiento, y 2) De las organizaciones, los cuales son transversales a las variables de estudio. En la evolución teórica del liderazgo se determina la presencia de los rasgos, el comportamiento o conducta, la contingencia y el apareamiento del liderazgo transformacional. En cuanto al clima organizacional se identifican las teorías de campo, de la acción, de sistemas, del clima organizacional y de la burocracia. Y en las habilidades directivas esenciales se encuentran las teorías de la administración científica, de la burocracia, la clásica, de las relaciones humanas, la neoclásica y el desarrollo organizacional. De lo expuesto se concluye, que existe una vinculación de los ejes transversales en lo humanístico, del comportamiento y organizacional, y los modelos e instrumentos que fueron utilizados en la presente investigación. Cumpliendo con esto el Objetivo Específico 1.

CONCLUSIONES

Se cumple OE2 – MLQ. La H1 se acepta parcialmente – hallazgo laissez faire

OE2. Aplicar el Modelo de Rango Total para el análisis del liderazgo en el Ejército Ecuatoriano.

En el Capítulo III. Análisis de datos. Se presentan los resultados de la aplicación del instrumento MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) y su correspondiente Modelo de Rango Total. Del análisis factorial se concluye que en el Ejército Ecuatoriano están presentes los tres estilos de liderazgo en el siguiente orden: transformacional, laissez faire y transaccional. Predominando el transformacional, destacándose en los líderes las características de la motivación inspiracional, la influencia idealizada atribuida, consideración individual, influencia idealizada conducta y estimulación intelectual como dimensiones importantes a considerarse. De igual forma se detecta un hallazgo en la tipología militar, el sobrepasamiento del laissez faire al transaccional, en donde el pasivo evitador y la dirección pasiva por excepción, superan la forma de transacción propia de una institución militar, la recompensa contingente y la administración activa por excepción. Considerando esta particularidad que requiere corrección institucional, se desarrolla el modelo ideal de liderazgo institucional en donde se obtiene el siguiente requerimiento: La Fuerza Terrestre necesita contar con el predominio del liderazgo transformacional, seguido por el transaccional y finalmente casi nulo el laissez faire. Se cumple el OE2.

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

Una vez realizado el procesamiento de datos, en función del análisis factorial exploratorio (componentes principales) y su conversión al cálculo de áreas, se determina la presencia predominante del liderazgo transformacional, seguido muy cerca por el laissez faire, y finalmente con un área mínima el transaccional. Es concluyente con esto que la H1 se acepta parcialmente en razón de que el liderazgo transformacional si predomina, pero los otros tipos están en diferente orden de importancia.

CONCLUSIONES

Se cumple con el OE3 – MVC y PAMS

OE3. Aplicar el modelo del Marco de Valores en Competencia para el diagnóstico del Clima Organizacional y PAMS para las Habilidades Administrativas Esenciales en el Ejército Ecuatoriano.

En el Capítulo III. Análisis de datos punto 3.3, se presentan los resultados de la aplicación del instrumento de MVC Marco de Valores en Competencia para medir el Clima Organizacional. De los resultados se concluye que el clima organizacional de la Fuerza Terrestre se enmarca en los cuatro tipos de cultura organizacional: clan, jerárquico, adhocrático y mercado. Sin embargo, se puede evidenciar que prevalece el clima organizacional encuadrado en la cultura clan con sus correspondientes variables, en dos componentes y altas cargas factoriales (Componente 1: apoyo al supervisor, bienestar de los empleados, ética, énfasis en el entrenamiento e integración, y Componente 2: Involucramiento y comunicación, y autonomía). Seguido de la cultura jerárquica, que de igual manera está presente en los 2 componentes con altas cargas factoriales (Componente 1: centralización, y Componente 2: tensión y estrés, complejidad, poder y gobernabilidad). Con menor importancia en el cuadrante de la cultura adhocrática en un solo componente se identifica la innovación y flexibilidad, reflexibilidad y tecnología. Finalmente, el clima organizacional en la cultura de mercado en un solo componente, está tipificado por las variables esfuerzo, calidad, claridad de metas y retroalimentación del desempeño. Al generar el modelo ideal de necesidad institucional, se debe considerar su rotación en importancia de lo evaluado, hacia el modelo siguiente: Jerárquico (procesos internos), Adhocrático (sistemas abiertos), Clan (relaciones humanas), De Mercado (metas racionales). En el punto 3.3 del mismo acápite se presentan los resultados de la aplicación del instrumento PAMS (Personal Assessment of Management Skills) en relación a las Habilidades Directivas Esenciales del Ejército Ecuatoriano, reflejando que los líderes tienen los cuatro tipos de habilidades, de acuerdo al siguiente orden de importancia: en dos componentes y con valores altos en sus cargas factoriales, las habilidades de comunicación (presentaciones escritas y orales, conducción de reuniones de trabajo y realización de entrevistas). Seguido de las interpersonales (motivación de empleados, ganar poder e influir y manejo de conflictos) en dos componentes y con valores de carga altos. Con una sola componente y con el máximo valor de carga las habilidades grupales con sus dimensiones: formación de equipos eficaces, dirección hacia el cambio positivo, y facultamiento y delegación. Finalmente, las habilidades personales con una componente y el menor valor (desarrollo de autoconocimiento, y solución analítica y creativa de problema). En una organización militar debe prevalecer las habilidades grupales, seguidas por las de comunicación, interpersonales y personales, modelo ideal determinado por los grupos focales de planificación, evaluación y toma de decisiones de la Fuerza Terrestre. Se cumple con el OE3.

CONCLUSIONES

La H2 se acepta parcialmente (clan y jerárquico). La H3 se acepta parcialmente (Of. Sup y Of Sub).

OE3. Aplicar el modelo del Marco de Valores en Competencia para el diagnóstico del Clima Organizacional y las Habilidades Administrativas Esenciales en el Ejército Ecuatoriano.

H2: El clima organizacional en el Ejército Ecuatoriano se enmarca en el cuadrante de la cultura jerárquica.

Una vez realizado el análisis factorial exploratorio por componentes principales, el clima organizacional en el Ejército Ecuatoriano, se enmarca en los cuatro tipos de cultura, en determina el siguiente orden de prevalencia: Clan, Jerárquica, Adhocrática, y de Mercado. Por lo tanto, la H2 se acepta parcialmente debido a que el clima organizacional está presente con dos componentes y altas cargas factoriales, tanto en el clan como en el jerárquico.

H3: Las habilidades grupales en el personal de Oficiales Superiores tienen mayor importancia que en los Oficiales Subalternos.

Para el levantamiento de datos de esta variable se consideró al personal militar que desarrolla de manera directa el proceso de decisión (Oficiales Generales, Superiores, Subalternos y Suboficiales). El análisis de datos determinó el orden actual de las habilidades directivas en la Fuerza Terrestre: 1) De comunicación, 2) Interpersonales, 3) Grupales y 4) Personales. De las Grupales (formación de equipos eficaces, dirección hacia el cambio positivo, y facultamiento y delegación), se levanta un variograma por agrupación de rangos y se compara los Oficiales Superiores de los Oficiales Subalternos, encontrando el siguiente hallazgo: la formación de equipos eficaces, y el facultamiento y delegación se encuentra en la misma posición (primero y quinto puesto respectivamente), pero la dirección hacia el cambio positivo está en el segundo puesto en Oficiales Superiores, y cuarto puesto en Subalternos. Por tal razón la H3 se acepta parcialmente por posición y valor de carga factorial.

CONCLUSIONES

Se cumple con el OE4 - geocaracteriza

OE4. Caracterizar el estilo de liderazgo, el clima organizacional y las habilidades administrativas esenciales en el Ejército Ecuatoriano.

En el Capítulo III. Análisis de datos puntos 3.1.5, 3.2.4 y 3.3.5, se desarrolla la caracterización de data a geodata, utilizando para el efecto interpolación por puntos geospaciales, con algoritmos de vecindad, y el paso de los triángulos de Delaunay con vértices (unidades militares territoriales) a los polígonos de Voronio con áreas de influencia, obteniendo de esta manera un mapa suavizado (TIN, SPLINE). En los cuales, se materializa el análisis factorial exploratorio por componentes principales de cada criterio de efectividad (liderazgo, clima organizacional y habilidades directivas esenciales), en territorio (mapa georeferenciado).

Esta caracterización geoespacial, permite identificar por escala de color la intensidad de la variable en las unidades y sus subunidades, contribuyendo de esta manera al proceso militar en la toma de decisiones. El Ejército contará con una herramienta visual y de total entendimiento, cumpliendo así con el OE4. Se cumple con el OE4.

CONCLUSIONES

Se cumple con le OE5 – ecuaciones estructurales

OE5. Explicar la influencia del liderazgo en el clima organizacional y las habilidades administrativas esenciales en el Ejército Ecuatoriano a través del modelo de ecuaciones estructurales

En el Capítulo III. Análisis de datos 3.4, se desarrolla el modelo de ecuaciones estructurales, partiendo de una fundamentación teórica que asocia las variables de estudio y que pretende confirmar la causalidad de su planteamiento. Al contar con 1 variable exógena e independiente, y 2 variables endógenas y dependientes, es necesario buscar el camino del análisis factorial confirmatorio. Para esto se generan tres Hipótesis Estructurales (HE1. La relación del liderazgo con el clima organizacional es directa, fuerte y significativa, y este a su vez tiene una relación directa, fuerte y significativa con las habilidades directivas (directa). HE2. La relación del liderazgo con la habilidad directiva es directa, fuerte y significativa, y esta a su vez tiene una relación directa, fuerte y significativa con el clima organizacional (directa). HE3. La relación del liderazgo con el clima organizacional y las habilidades directivas, es directa, fuerte y significativa (espuria).

Al realizar el procesamiento, calibración y acción de calidad de los datos del modelo estructural, en función de sus medidas de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia, se llega a generar un sistema de ecuaciones estructurales que por simplificación quedan en una matriz de 3x3 (3 ecuaciones con 3 incógnitas); que al resolverlas permiten determinar la causalidad y la fuerza en la mejor ecuación. Por lo tanto, es concluyente que la HE1 es la de mejor ajuste (0,0534). La relación es directa al mantener un valor positivo (+0,0534), fuerte (liderazgo a clima 0,84), media (clima a la habilidad 0,58), y significativa (p valor en todos los casos es *** <0,05). Por lo tanto, se cumple con la explicación del OE5.

CONCLUSIONES

Se cumple con el OE6 – plan de acción.

OE6. Proponer un Plan de Acción para la gestión del cambio en el proceso de transformación del Ejército Ecuatoriano.

En el Capítulo IV. Propuesta de plan de acción se propone el uso de los criterios de efectividad administrativa en el eje de las “Y” vs las 7S de Mckinsey en el eje de las “X”. Como elementos adicionales se utilizan las cargas factoriales para la priorización y la situación de la propuesta en función del ciclo de Deming (PHVA), obteniendo como resultado 8 acciones preventivas, 17 acciones de mejora y 14 acciones correctivas. Con lo cual se cumple con el OE6 en una matriz de 617 campos.

RECOMENDACIONES

- Creación del Departamento de Cultura Organizacional como parte de la gestión del cambio en la Fuerza Terrestre (liderazgo, clima organizacional, habilidades directivas).
- Se adopte como línea base del vector de cambio institucional, los datos obtenidos en el diagnóstico de los criterios de efectividad.
- Se debe integrar la metodología de interpolación geoespacial, al proceso de selección y toma de decisiones del mando militar.
- La distribución espacial de las Brigadas y sus subunidades no guardan una lógica de fuerza de figura, que cubra todo el territorio del Ecuador, por lo que se recomienda realizar un balance de distribución de unidades militares.
- Se debe integrar el plan de acción al PLAN DE TRANSFORMACIÓN de la FT.



FUERZA TERRESTRE



Gracias ..!



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA