



**“Análisis del clima y cultura organizacional en la I División del Ejército “Shyris” y su  
incidencia en las operaciones militares”**

Chalán Castro, Juan Carlos y Romero Martínez, Alberto Gabriel

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 en Logística Militar

PhD. Galarza Torres, Sandra Patricia

18 de Diciembre de 2023

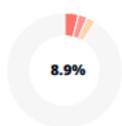
## ANÁLISIS DE RESULTADOS

### Tesis\_Chalán y Romero.docx

#### Scan details

Scan time: September 20th, 2023 at 16:11 UTC  
 Total Pages: 110  
 Total Words: 27490

#### Plagiarism Detection



Types of plagiarism		Words
Identical	3.9%	1077
Minor Changes	2.5%	690
Paraphrased	2.5%	684
Omitted Words	0%	0

#### AI Content Detection



Text coverage  
 ● AI text  
 ○ Human text

#### 🔍 Plagiarism Results: (51)

##### 🌐 128 GTH.pdf

0.5%

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/33495/1...>

Araceli Pilamala Rosales

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
 MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COHORTE AGOSTO 2018...

##### 🌐 Losep,ROTAVIRUS,EHEP | Resúmenes de Medicina | ...

0.5%

<https://www.doccity.com/es/losep-rotavirus-ehep/5333123/>

Prepara tus exámenes Consigue puntos Orientación Universidad Ven...

##### 🌐 T-ESPE-052878.pdf?sequence=1&isAllowed=y

0.5%

<https://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/210...>

Fabrizio Villalba

Lineamientos estratégicos para integrar la política de la defensa en el marco  
 de la seguridad e impulsar la cultura de defensa en el Ecu...

PhD. Galarza Torres, Sandra Patricia

Directora



**Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología**

**Centro de Posgrados**

**Certificación**

Certifico que el trabajo de titulación, **“Análisis del clima y cultura organizacional en la I División del Ejército “Shyris” y su incidencia en las operaciones militares”** fue realizado por los señores **Chalán Castro, Juan Carlos y Romero Martínez, Alberto Gabriel**, el mismo que cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, además fue revisado y analizado en su totalidad por la herramienta de prevención y/o verificación de similitud de contenidos; razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que se lo sustente públicamente.

**Sangolquí, 18 de diciembre de 2023**

**PhD. Galarza Torres, Sandra Patricia**

**Directora**

**C.C.: 1717671422**



## Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

### Centro de Posgrados

### Responsabilidad de Autoría

Nosotros, **Chalán Castro, Juan Carlos** y **Romero Martínez, Alberto Gabriel**, con cédulas de ciudadanía No 170872062- 6 y 171033077- 8, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación “**Análisis del clima y cultura organizacional en la I División del Ejército “Shyris” y su incidencia en las operaciones militares**”, es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

**Sangolquí, 18 de diciembre de 2023**

**Chalán Castro, Juan Carlos**

**C.C.: 1708720626**

**Romero Martínez, Alberto Gabriel**

**C.C.: 1710330778**



## Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

### Centro de Posgrados

### Autorización de Publicación

Nosotros, **Chalán Castro, Juan Carlos** y **Romero Martínez, Alberto Gabriel**, con cédulas de ciudadanía No. 170872062- 6 y 171033077- 8, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el presente trabajo de titulación “**Análisis del clima y cultura organizacional en la I División del Ejército “Shyris” y su incidencia en las operaciones militares**”, en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

**Sangolquí, 18 de diciembre de 2023**

**Chalán Castro, Juan Carlos**

**C.C.: 1708720626**

**Romero Martínez, Alberto Gabriel**

**C.C.: 1710330778**

## **Dedicatoria**

Este trabajo de investigación está dedicado a nuestras familias quienes con su apoyo continuo y paciencia han sido parte fundamental para el cumplimiento de nuestras metas y objetivos planteados en la carrera militar.

**Juan C. Chalán C.**

**Alberto G. Romero M.**

## **Agradecimiento**

A Dios por darnos la fortaleza para continuar y culminar este estudio de investigación.

A nuestros docentes que con sus conocimientos han sido parte fundamental para el desarrollo de este trabajo de investigación.

Un agradecimiento especial a nuestra Directora de tesis quien con su guía y seguimiento constante ha contribuido para que culmine con éxito el estudio de investigación y de esta forma alcanzar nuestras metas personales.

**Juan C. Chalán C.**

**Alberto G. Romero M.**

## Índice de Contenidos

Resultados de la Herramienta de verificación de similitud de contenidos.....	02
Certificación.....	03
Responsabilidad de autoría.....	04
Autorización de publicación.....	05
Capítulo I.....	22
Planteamiento de la investigación.....	22
Planteamiento del problema.....	22
Justificación e Importancia.....	23
Formulación del problema de investigación.....	24
Objetivos de estudio.....	24
Objetivo general .....	24
Objetivos específicos .....	24
Subproblemas de la investigación.....	24
Hipótesis general.....	25
Hipótesis específica.....	25
Cuadro de operacionalización de variables.....	26
Capítulo II.....	28
Marco teórico.....	28
Estado del arte.....	28
Marco teórico.....	28

Cultura organizacional.....	28
Conceptualización.....	28
Características de la cultura organizacional.....	29
Los siete elementos de la cultura organizacional.....	30
Cómo establecer una cultura organizacional.....	31
Beneficios de la cultura organizacional.....	32
Modelos de cultura organizacional.....	33
Modelo de presunciones básicas.....	33
Manifestaciones culturales de Franklin y Krieger.....	33
Tipos culturales de Kotter y Heskett.....	35
Modelo de las dinámicas de cultura organizacional de Hatch.....	36
Tipología cultural de Harrison.....	37
Modelo de la cultura de Denison.....	38
Modelo de las cinco dimensiones.....	39
Modelo de valores por competencia de Cameron y Quinn.....	39
Clima organizacional.....	40
Características del Clima Organizacional.....	41
Variables del clima organizacional.....	41
Dimensiones del Clima Organizacional.....	43
Fases del estudio del Clima Organizacional.....	45
Beneficios de la medición del Clima Organizacional.....	47

	10
Componentes del clima organizacional .....	48
Diferencias entre cultura y clima organizacional.....	48
Marco conceptual.....	50
Marco legal.....	51
Capítulo III.....	60
Marco metodológico.....	60
Enfoque de la investigación.....	60
Métodos y técnicas de la investigación.....	60
Técnicas de información.....	61
Población y muestra.....	61
Técnicas e instrumentos de investigación.....	63
Instrumentos de recopilación de datos.....	63
Procesamiento de la información.....	63
Presentación de resultados de las encuestas aplicadas.....	64
Análisis del clima laboral realizado a la I División del Ejército “Shyris” .....	64
Análisis de la encuesta relacionada a la cultura organizacional de la I División del Ejército “Shyris” .....	99
Conclusiones.....	145
Tipología cultural actual.....	157
Dimensiones del Modelo de los Valores en Competencia.....	158
Comprobación de Hipótesis.....	159
Capítulo IV.....	161

	11
Propuesta.....	161
Introducción.....	161
Objetivos.....	162
Justificación.....	162
Fundamentación teórica.....	163
Clima laboral.....	163
Tipos de clima .....	163
Factores que influyen en el desarrollo de un buen clima laboral.....	164
Medición de clima organizacional.....	166
Cultura organizacional.....	166
Relación del clima organizacional con la cultura corporativa .....	167
La planificación estratégica.....	168
El plan estratégico de la Fuerza Terrestre 2021-2033 .....	168
Diseño de Fuerza futura .....	169
Objetivos institucionales de la Fuerza Terrestre al 2033.....	169
Análisis FODA.....	170
Modelo del clima laboral de Litwin y Stringer.....	179
El Modelo de los Valores en Competencia (MVC).....	180
Modelo de cultura organizacional de Cameron y Quinn.....	181
Análisis de los datos obtenidos en las encuestas de cultura organizacional – actual.....	182
Acciones estratégicas y lineamientos propuestos relacionados con el clima laboral y cultura organizacional.....	184

Indicador KPI propuesto para la acción estratégica propuesta.....	186
Plan de implementación de las acciones estratégicas propuestas.....	186
Requerimientos para la implementación del mejoramiento del clima y cultura organizacional.....	187
Plan de capacitación para mejoramiento del clima y cultura organización.....	188
Capítulo V.....	189
Conclusiones y recomendaciones.....	189
Conclusiones.....	189
Recomendaciones.....	190
Bibliografía.....	191
Apéndice.....	193

### Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de las variables .....	26
Tabla 2 Variables y dimensiones – potencial humano .....	42
Tabla 3 Variables y dimensiones – estructura .....	42
Tabla 4 Variables y dimensiones – organización.....	43
Tabla 5 Diferencia de cultura organizacional y clima organizacional .....	49
Tabla 6 Población y muestra .....	62
Tabla 7 Pregunta 1 – estructura organizativa .....	64
Tabla 8 Pregunta 2 – formalismo .....	66
Tabla 9 Pregunta 3 – obligaciones en el trabajo.....	67
Tabla 10 Pregunta 4 – políticas.....	69
Tabla 11 Pregunta 5 – niveles jerárquicos.....	70
Tabla 12 Pregunta 6 – nuevas ideas .....	72
Tabla 13 Pregunta 7 -. Trabajo.....	73
Tabla 14 Pregunta 8 – compromiso.....	75
Tabla 15 Pregunta 9 – nuevas iniciativas .....	76
Tabla 16 Pregunta 10 – estímulos.....	78
Tabla 17 Pregunta 11 – premios y castigos.....	79
Tabla 18 Pregunta 12 – metas .....	81
Tabla 19 Pregunta 13 –relaciones humanas .....	82
Tabla 20 Pregunta 14 – comprendido .....	84
Tabla 21 Pregunta 15 – cooperación.....	85
Tabla 22 Pregunta 16 - Apoyo mutuo.....	87
Tabla 23 Pregunta 17 – rendimiento .....	88
Tabla 24 Pregunta 18 – metas .....	90

Tabla 25 Pregunta 19 – sistemas de gestión.....	91
Tabla 26 Pregunta 20 – conflicto.....	93
Tabla 27 Pregunta 21 – conflicto.....	94
Tabla 28 Pregunta 22 – objetivos personales.....	96
Tabla 29 Pregunta 23 – vocación.....	97
Tabla 30 Pregunta 1a – Familia.....	99
Tabla 31 Pregunta 1b – riesgos.....	101
Tabla 32 Pregunta 1c – resultados.....	102
Tabla 33 Pregunta 1d – trabajo bien hecho.....	104
Tabla 34 Pregunta 1e – competitivas.....	105
Tabla 35 Pregunta 1f – Organización.....	107
Tabla 36 Pregunta 1g - . Procedimientos.....	108
Tabla 37 Pregunta 2a – liderazgo.....	110
Tabla 38 Pregunta 2b – liderazgo de la organización.....	111
Tabla 39 Pregunta 2c – resultados.....	113
Tabla 40 Pregunta 2d – mejorar la eficiencia.....	114
Tabla 41 Pregunta 3a – manejo de recurso humano.....	116
Tabla 42 Pregunta 3b- Individualismo.....	117
Tabla 43 Pregunta 3c – alta competencia.....	119
Tabla 44 Pregunta 3d – estabilidad.....	120
Tabla 45 Pregunta 4a – lealtad y confianza.....	122
Tabla 46 Pregunta 4b – Innovación y desarrollo.....	123
Tabla 47 Pregunta 4c – metas.....	125
Tabla 48 Pregunta 4d – políticas y reglas.....	126
Tabla 49 Pregunta 4e – organización en marcha.....	128
Tabla 50 Pregunta 5a – desarrollo humano.....	129

Tabla 51 Pregunta 5b – Apertura y participación.....	131
Tabla 52 Pregunta 5c - nuevos recursos y desafíos.....	132
Tabla 53 Pregunta 5d – oportunidades .....	134
Tabla 54 Pregunta 5e – acciones cooperativas.....	135
Tabla 55 Pregunta 5f – permanencia y estabilidad.....	137
Tabla 56 Pregunta 5g – realización correcta del trabajo.....	138
Tabla 57 Pregunta 6a – éxito .....	140
Tabla 58 Pregunta 6B –servicio efectivo y de calidad.....	141
Tabla 59 Pregunta 5c – cumplimiento de sus tareas .....	143
Tabla 60 Promedio de Alfa de Cronbach.....	144
Tabla 61 Dimensión estructura.....	145
Tabla 62 Dimensión responsabilidad.....	146
Tabla 63 Dimensión de recompensa .....	146
Tabla 64 Dimensión de desafío.....	147
Tabla 65 Dimensión de relación .....	148
Tabla 66 Dimensión de cooperación .....	149
Tabla 67 Dimensión estándar.....	149
Tabla 68 Dimensión conflicto .....	150
Tabla 69 Dimensión de identidad.....	151
Tabla 70 Características dominantes .....	152
Tabla 71 Liderazgo organizacional.....	153
Tabla 72 Administración del recurso humano.....	154
Tabla 73 Unión de la organización .....	155
Tabla 74 Énfasis estratégico .....	156
Tabla 75 Criterio de éxito .....	157
Tabla 76 Comprobación - hipótesis.....	159

Tabla 77 (Análisis FODA).....	170
Tabla 78 Oportunidades.....	172
Tabla 79 Amenazas .....	173
Tabla 80 Fortalezas .....	174
Tabla 81 Debilidades.....	175
Tabla 82 Matriz de Vulnerabilidad – (debilidades y amenazas) .....	176
Tabla 83 Matriz de Vulnerabilidad – (fortalezas y oportunidades) .....	178
Tabla 84 Lineamientos estratégicos propuestos .....	182
Tabla 85 Plan de implementación de las acciones estratégicas propuestas.....	186
Tabla 86 Requerimiento para el mejoramiento del clima y cultura organizacional .....	187
Tabla 87 Plan de capacitación para mejoramiento del clima y cultura organizacional .....	188

## Índice de Figuras

Figura 1 Modelo Hatch .....	37
Figura 2 Grados.....	64
Figura 3 Estructura organizativa.....	65
Figura 4 Formalismo .....	66
Figura 5 Obligaciones en el trabajo .....	68
Figura 6 Políticas .....	69
Figura 7 Niveles jerárquicos.....	71
Figura 8 Nuevas ideas .....	72
Figura 9 Trabajo.....	74
Figura 10 Compromiso.....	75
Figura 11 Nuevas iniciativas.....	77
Figura 12 Estímulos .....	78
Figura 13 Premios y castigos .....	80
Figura 14 Metas .....	81
Figura 15 Relaciones humanas.....	83
Figura 16 Comprendido.....	84
Figura 17 Cooperación.....	86
Figura 18 Apoyo mutuo .....	87
Figura 19 Rendimiento .....	89
Figura 20 Metas .....	90
Figura 21 Sistemas de gestión .....	92
Figura 22 Conflicto .....	93
Figura 23 Conflicto .....	95
Figura 24 Objetivos personales.....	96

Figura 25 Vocación .....	98
Figura 26 Familia.....	100
Figura 27 Riesgos .....	101
Figura 28 Resultados .....	103
Figura 29 Trabajo bien hecho.....	104
Figura 30 Competitivas .....	106
Figura 31 Organización .....	107
Figura 32 Procedimientos .....	109
Figura 33 Liderazgo .....	110
Figura 34 Liderazgo de la organización.....	112
Figura 35 Resultados .....	113
Figura 36 Mejorar la eficiencia .....	115
Figura 37 Manejo de recurso humano.....	116
Figura 38 Individualismo .....	118
Figura 39 Alta competencia.....	119
Figura 40 Estabilidad.....	121
Figura 41 Lealtad y confianza .....	122
Figura 42 Innovación y desarrollo .....	124
Figura 43 Metas .....	125
Figura 44 Políticas y reglas .....	127
Figura 45 Organización en marcha .....	128
Figura 46 Desarrollo Humano .....	130
Figura 47 Apertura y participación.....	131
Figura 48 Nuevos recursos y desafíos .....	133
Figura 49 Oportunidades.....	134
Figura 50 Acciones cooperativas .....	136

Figura 51 Permanencia y estabilidad .....	137
Figura 52 Realización correcta del trabajo .....	139
Figura 53 Éxito .....	140
Figura 54 Servicio efectivo y de calidad .....	142
Figura 55 Cumplimiento de sus tareas .....	143
Figura 56 Contrastando la cultura y el clima organizacional perspectivas de investigación .....	167
Figura 57 Dimensiones del Modelo de los Valores en Competencia .....	181
Figura 58 Resultados Obtenidos .....	181
Figura 59 Análisis de las dimensiones de cultura organizacional .....	182

## Resumen

Las instituciones en el mundo moderno requieren de un análisis del clima y cultura organizacional; en el caso del Ejército no es una excepción y requiere de estos dos aspectos técnicos para mejorar la efectividad en las operaciones militares lo cual está relacionado con la misión, objetivos, valores, principios, motivación y forma de trabajo los cuales han venido cambiando conforme la nueva misión, tecnología y metodologías modernas que exigen el Ejército del futuro. Actualmente el Ejército no cuenta con una propuesta para el fortalecimiento del clima y cultura organizacional, únicamente con una administración por procesos basada en un manual de procesos que contribuye a la efectividad en las diferentes actividades desarrolladas la cual debe ir de la mano de un análisis del clima organizacional y una cultura organizacional que requiere una evaluación constante para tomar acciones correctivas que contribuyan a la misión institucional, visión, objetivos y bienestar del personal militar. Este estudio permitirá visualizar la situación actual del clima laboral y la cultura organizacional existente en la I División del Ejército unidad fundamental en las operaciones militares donde se determinará si esta contribuye a la misión y objetivos institucionales, así como se plantearán acciones, requerimientos y un plan de capacitación que contribuya a su mejoramiento.

*Palabras claves:* Clima, cultura organizacional, operaciones militares, objetivos, procesos

### **Abstract**

Institutions in the modern world require an analysis of the organizational climate and culture; In the case of the Army, it is no exception and requires these two technical aspects to improve the effectiveness of military operations, which is related to the mission, objectives, values, principles, motivation and way of working, which have been changing according to the new mission, technology and modern methodologies required by the Army of the future. Currently, the Army does not have a proposal for the strengthening of the organizational climate and culture, only with a process management based on a process manual that contributes to the effectiveness of the different activities carried out, which must go hand in hand with an analysis of the organizational climate and an organizational culture that requires constant evaluation to take corrective actions that contribute to the institutional mission. vision, goals, and well-being of military personnel. This study will allow us to visualize the current situation of the work environment and the existing organizational culture in the First Division of the Army, a fundamental unit in military operations, where it will be determined if it contributes to the mission and institutional objectives, as well as actions, requirements and a training plan that contributes to its improvement.

*Keywords:* Climate, organizational culture, military operations, objectives, process

## Capítulo I

### Planteamiento de la investigación

#### Planteamiento del problema

En la actualidad es fundamental que las instituciones realicen un mejoramiento en el clima y cultura organizacional lo cual contribuirá a la efectividad en las operaciones militares esto a su vez está relacionado con la misión, objetivos, valores, principios, motivación y forma de trabajo, ya que en los últimos años se han producido problemas con el personal como robos de armamento, sustracción de material militar, implicación de delitos, tráfico de drogas y otros donde se involucra al personal lo cual no ha contribuido al mejoramiento de la imagen institucional.

Anteriormente, uno de los objetivos del Ejército era "fortalecer las instituciones militares y profesionalizar y sentar las bases para la reorganización y transformación de las Fuerzas Armadas", el Ministerio de Defensa determinó el desarrollo de una reforma curricular en el sistema de educación militar; priorizando su implementación, entre otros programas para fortalecer los valores institucionales y la cultura democrática (Plan de Fortalecimiento de Valores Institucionales y Cultura Democrática para la Fuerza Terrestre, pág. 2).

Los valores y cultura democrática son parte de la cultura organizacional la misma que a pesar de su fortalecimiento no ha sido evaluada, en cuanto al clima laboral actualmente la entidad cuenta con una encuesta la cual no ha generado planes de acción para mejorar por todo lo expuesto el no contar con un estudio para fortalecer el clima y cultura organizacional ha ocasionado dentro del Ejército lo siguiente:

- Problemas en el cumplimiento de las misiones y objetivos institucionales de forma efectiva.

- Falta de empoderamiento institucional.
- Falta de fortalecimiento del trabajo en equipo.
- Menor satisfacción en el cumplimiento de las actividades realizadas por el personal
- Ausencia de motivación en hacer las cosas de mejor forma.
- Mayor deserción del personal.

### ***Justificación e Importancia***

Actualmente el Ejército no cuenta con un plan de fortalecimiento del clima y cultura organizacional que pueda ser aplicado como modelo en una unidad militar y contribuir al cumplimiento de los objetivos y misiones institucionales.

El Ejército ha desarrollado un Manual de procesos de Gestión de Talento Humano de la Comandancia General del Ejército (2018), sin embargo es necesario que se realice un análisis del clima y cultura organizacional de tal forma de determinar cuál es la problemática actual del personal y la incidencia de su empleo en las operaciones militares.

Con el desarrollo de este estudio se contribuirá a:

- Mejorar el empoderamiento institucional.
- Desarrollar un efectivo trabajo en equipo.
- Aumentar la confianza dentro de los grupos de trabajo.
- Mayor satisfacción en el cumplimiento de las actividades del personal.
- Personal más motivado para cumplir las operaciones de forma efectiva.
- Menor deserción de personal con experiencia.
- Fortalecer el liderazgo en los diferentes niveles de mando.

### ***Formulación del problema de investigación***

¿Ausencia de un análisis del clima y cultura organizacional en la I División del Ejército “Shyris” y su incidencia en las operaciones militares?

### ***Objetivos de estudio***

#### **Objetivo general**

Realizar un análisis del clima y cultura organizacional en la I División del Ejército “Shyris” y su incidencia en las operaciones militares a fin de determinar sus características dominantes.

#### **Objetivos específicos**

- Establecer un marco teórico que permita un mejoramiento del clima y cultura organizacional de la I División del Ejército “Shyris”
- Analizar la tipología del clima y cultura organizacional del personal de la I División del Ejército “Shyris”, a fin de determinar su situación actual.
- Definir acciones estratégicas para el fortalecimiento del clima y cultura organizacional para contribuir a un efectivo desempeño en las operaciones militares del Ejército.

### ***Subproblemas de la investigación***

- ¿Es necesario mejorar el clima y cultura organizacional en la I División del Ejército “Shyris”?
- ¿Es necesario establecer la tipología clima y cultura organizacional en la I División del Ejército “Shyris”?

- ¿Qué acciones estratégicas son fundamentales para fortalecer el clima y cultura organizacional de la I División del Ejército “Shyris”?

### ***Hipótesis general***

En la I División del Ejército “Shyris” se presenta una cultura organizativa predominantemente jerárquica, según el modelo de tipología de cultura de Cameron y Quinn.

### ***Hipótesis específica***

- El personal que labora en la I División del Ejército “Shyris” presenta una cooperación y apoyo entre compañeros de trabajo y además contribuye al desarrollo del trabajo en equipo en los diferentes procesos institucionales.
- La estructura de mando y controles en la I División del Ejército “Shyris” es fundamental y se refleja en una cultura organizativa orientada hacia la estabilidad, el control y la formalidad.

**Cuadro de operacionalización de variables**

**Tabla 1**

*Operacionalización de las variables*

<b>Variable</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Sub dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>
Clima y cultura organizacional en la I División del Ejército "Shyris"	El <b>clima organizacional</b> es el ambiente interno de una institución, la cultura es su personalidad o identidad.	Clima laboral	Estructura organizativa Responsabilidad Recompensa Desafío Relación Cooperación Conflicto Identidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas</li> <li>• Revisión bibliográfica – doctrina institucional, textos, y artículos en medios digitales</li> </ul>
	<b>Cultura organizacional</b> aqu ellas normas y valores por los que se rige una empresa.	Cultura organizacional	Características dominantes Liderazgo organizacional Administración del recurso humano	

Variable	Conceptualización	Sub dimensiones	Indicadores	Instrumentos
			Unión de la organización  Énfasis estratégico  Criterio de éxito	
Operaciones militares	Es un conjunto de acciones militares coordinado	Área de Operaciones	Cumplimiento de operaciones militares Efectividad en las operaciones Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión bibliográfica – normativas institucionales y normativas generales, textos, y artículos en medios digitales</li> </ul>

*Nota.* Operacionalización de las variables de investigación

## Capítulo II

### Marco teórico

#### Estado del arte

Existen investigaciones anteriores relacionadas con el análisis de la cultura organizacional del Ejército relacionada con factores que la componen, y cómo estos influyen en el comportamiento disciplinario del personal militar correspondientes al año 2020, este estudio tiene relación con la metodología y posibles herramientas 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, y puedan ser estos puestos en práctica en las diferentes unidades por parte de los comandantes (Portilla & Taco, 2020, pág. 15).

Estas investigaciones servirán como referencia para al presente estudio y permitirá analizar no sólo la cultura organizacional, sino además como esta influye en el clima laboral institucional, para obtener acciones estratégicas que permita mejorar el desempeño en las diferentes operaciones militares.

#### Marco teórico

##### *Cultura organizacional*

##### **Conceptualización**

Algunas teorías consideran la cultura como parte integrante del sistema sociocultural. Otros la ven como un sistema de ideas, mental y subconsciente. A comienzos de los años ochenta, las diferencias de productividad entre el modelo de gestión empresarial norteamericano y el de la industria japonesa, despertó el interés por la

cultura organizacional para entender mejor el comportamiento en las organizaciones y la posibilidad de efectuar intervenciones sobre la misma. La administración propone diagnosticar la cultura organizacional para manejarla, cambiarla, reorientarla y mejorarla si es necesario, para lograr los objetivos y estrategias fijados por su dirección (Rubén Rodríguez, 2009).

La cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores y prácticas compartidas que permite a un grupo de personas enfocar todas sus actividades hacia una misma meta y como una ayuda para el cumplimiento de los objetivos institucionales (Ana Sordo, 2022).

Las organizaciones tienen diferentes características que las distinguen, con las que desarrollan una cultura organizacional de acuerdo con sus principales objetivos (Ana Sordo, 2022).

### ***Características de la cultura organizacional***

La cultura organizacional está determinada por diversos factores: internos o externos, deliberados o accidentales y positivos o negativos (Ana Sordo, 2022). Esto significa que las organizaciones están sujetas a las condiciones sociales en las que se enmarcan, por lo que intentar controlar a la perfección la construcción de una cultura dentro de las empresas no es posible (Ana Sordo, 2022). Por otra parte, la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común (Oscar Ugarte, 2009).

Es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. También se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo

de los individuos; además les dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional (Oscar Ugarte , 2009).

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento (Oscar Ugarte , 2009).

### ***Los siete elementos de la cultura organizacional***

- a) Filosofía.** - Será el eje por el cual se regirá la labor de la entidad y guiará el resto de los aspectos. Al adoptar una filosofía, se interpreta y explica cómo lograr los fines, y cómo realizar cada tarea.
- b) Misión.** - La misión es la razón de ser de una institución y muestra el compromiso que tiene la institución con la sociedad.
- c) Visión.** - La visión de una institución describe el objetivo final. Es una aspiración.
- d) Valores.** - Los valores empresariales que se incluyan en el código de cultura serán el fundamento de las acciones y tareas de cada miembro de la institución.
- e) Ambiente empresarial.** - Es el entorno que surge de las relaciones entre sus miembros y la actitud que demuestran frente a diversas situaciones laborales.
- f) Sentido de identidad.** - Es la forma en que los empleados se perciben como representantes de una institución (y también viceversa, es decir que la organización, a su vez, los representa).
- g) Normas, reglas o lineamientos.** - Estos estatutos son necesarios para las instituciones que quieren añadir a cada precepto una sanción en caso de desobediencia (Ana Sordo, 2022).

### ***Cómo establecer una cultura organizacional***

Para establecer una cultura organizacional se deben identificar los elementos que aplican a la institución como son:

**a) Analiza si los valores están alineados a la institución**

Validar los valores que se definieron en tu institución y quieren conseguir.

**b) Realiza cambios cuando sea necesario**

Los valores establecidos deben tener la opción de realizar cambios, en función de los retos que debes enfrentar en la cultura organizacional.

**c) Ajustar el proceso de contratación**

Es importante que las nuevas incorporaciones y contrataciones de la institución sean personas que se ajusten a tu cultura organizacional. Las personas serán quienes hacen a la institución por medio de la interiorización de los valores, misión y visión institucional.

**d) Invertir en la marca**

Comunicar y mostrar la cultura organizacional institucional.

**e) Atraer el talento correcto**

Tener una métrica asignada que permita determinar la cultura organizacional y atraer el talento correcto, y el personal se encuentre motivado y sea la institución el lugar perfecto para desarrollarse profesionalmente (Ana Sordo, 2022).

### ***Beneficios de la cultura organizacional***

A continuación, listamos algunos de los beneficios de la cultura organizacional.

- a) **Define la identidad.** - La cultura organizacional permite a las instituciones destacar las cualidades que definen su identidad, es decir, la manera en que la entidad interactúa con el mundo exterior e interior: la imagen que se requiere proyectar a los clientes y empleados. Sobre todo, es un elemento que diferencia de la competencia.
- b) **Fomenta los valores de la empresa.** - La cultura organizacional proporciona la capacidad para actuar de forma estratégica y eficiente a través de los valores empresariales. Estos indican la manera en que se pueden solucionar las diferentes necesidades institucionales, así como la dirección que seguirán todos sus miembros.
- c) **Brinda motivación a los empleados.** - Una cultura organizacional sólida impulsa el desempeño de los empleados de una institución gracias a planes estratégicos definidos, actitudes, creencias, valores y la visión que comparte la organización con todos los que la integran.
- d) **Cuando una cultura organizacional.** - está bien definida, sirve como una guía para el cumplimiento de las metas y hace que los empleados se sientan motivados a seguir ese camino, ya que se sienten parte de una institución con la que se identifican y que da buenos resultados.
- e) **Atrae los mejores talentos.** - Cuando la cultura organizacional de una institución está bien definida tiene el potencial de actuar como fuerza de atracción de los mejores talentos. Se convierte en una insignia positiva de la empresa y permite concentrar el potencial que llevará a un cumplimiento de objetivos más eficiente

(además de retener el talento y evitar la rotación continua de personal). (Ana Sordo, 2022).

### ***Modelos de cultura organizacional***

Según Hernández, Méndez y Contreras (2014) manifiestan que no existe un modelo perfecto de cultura organizacional, sin embargo, este debe contener variables cuantitativas y cualitativas que le proporcionen validez. De igual forma, según Vargas (2007) en su obra la Cultura Organizacional en México señala que no se puede medir la cultura con exactitud ya que; los resultados pueden generar limitaciones y sesgos.

En la misma línea, Higuera (2012), señala que existen varias maneras de estudiar la cultura organizacional, ya que es algo que la organización tiene o es. A continuación, se señalan algunos métodos y técnicas que permiten evaluar la cultura organizacional.

### ***Modelo de presunciones básicas***

#### **Manifestaciones culturales de Franklin y Krieger**

El método de Shane, utiliza niveles de cultura para diagnosticar la cultura organizacional como parte de la evaluación de aspectos visibles del clima y el comportamiento. Así, las expresiones culturales se manifiestan en el clima organizacional, los valores organizacionales, los supuestos subyacentes, las normas, las interacciones entre los miembros de la organización, los símbolos, los ritos, los rituales y el entorno físico (Franklin & Krieger , 2011).

La cultura consiste en la interpretación de un grupo o sociedad del mundo que los rodea y las acciones y artefactos que reflejan esas interpretaciones. Estas interpretaciones se comparten colectivamente como resultado de procesos sociales (Franklin & Krieger , 2011).

En cada organización existe un subsistema muy complejo que ejerce considerable influencia sobre su composición y actividad, y está conformado por instrumentos, bienes de consumo, estatutos, normas, supuestos subyacentes, ideas, valores y creencias institucionalizadas, mediante los cuales hará frente a los desafíos, amenazas y oportunidades. Éste es el sistema cultural de la organización: un único y fuerte conjunto de convicciones compartidas por sus miembros, que la diferencia de manera colectiva de los integrantes de cualquiera otra (Franklin & Krieger , 2011).

La cultura organizacional requiere identificar los supuestos subyacentes que operan dentro de la organización, incluso si no existen en la mente de los miembros de la organización. Así, las tipologías culturales son modelos de gestión creados a partir de relaciones entre valores y variables hipotéticas que representan formas culturales adoptadas por una organización frente a situaciones internas y externas (Felcman Isidoro, 2015).

### **Tipología cultural de Sethia y Von Glinow**

Las organizaciones con alta orientación a los resultados pueden ser integrativas y exigentes y, las que tienen mayor orientación a las personas pueden definirse en paternalistas y, apáticas. No obstante, estos autores plantean la tipología cultural desde la dimensión de remuneración (Felcman Isidoro, 2015).

Las culturas paternalistas priorizan el bienestar de los miembros sobre los resultados que fortalecen la lealtad, la estabilidad, la comunicación y la familiaridad dentro de la organización. Esta cultura domina las empresas familiares; como señala una fuerte cultura paternalista de adaptabilidad y estabilidad laboral como parte de las fortalezas de las pymes familiares en Ecuador, México y Colombia (Felcman Isidoro, 2015).

Una cultura apática es indiferente al cambio y la innovación, no hay comunicación entre jerarquías, la gestión se basa en medios escritos, se evitan los conflictos y los sistemas de

control triunfan sobre el fracaso. Esta cultura suele ser burocrática y es común en las grandes empresas (Felcman Isidoro, 2015).

La cultura exigente, como su nombre lo indica se orienta al cumplimiento de objetivos y sobresale la competencia entre sus miembros establecen que las organizaciones occidentales y chinas se enmarcan dentro de estas manifestaciones culturales (Felcman Isidoro, 2015).

La cultura integrativa tiene una fuerte orientación hacia las personas y el logro de resultados, son más dinámicas y afrontan con facilidad los cambios internos y externos, identifican este tipo de cultura en organizaciones japonesas y en empresas multinacionales de occidente (Felcman Isidoro, 2015).

### **Tipos culturales de Kotter y Heskett**

Surgen dos interrogantes sobre la cultura organizacional y el rendimiento. La primera se refiere a ¿qué tipo de cultura de empresa favorece la rentabilidad?, y la segunda manifiesta ¿de qué formas se pueden modificar eficazmente las culturas para potenciar los niveles de rentabilidad? Así pues, clasifican a la cultura organizacional en tres tipologías:

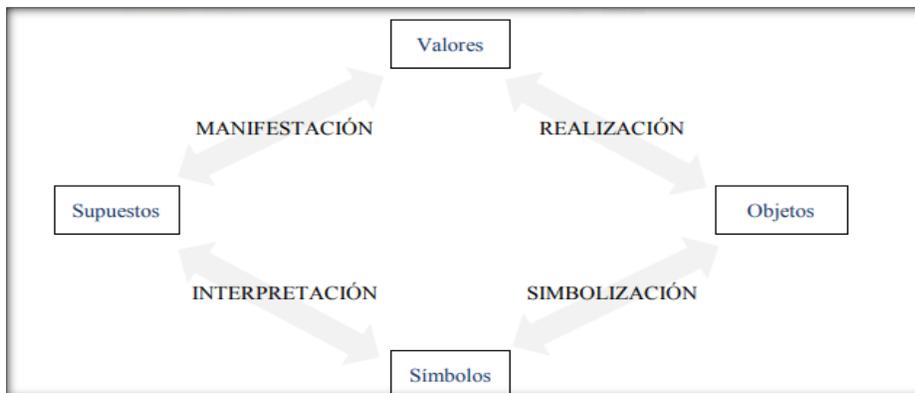
1. Culturas fuertes,
2. Culturas estratégicamente apropiadas y,
3. Culturas adaptables. (Felcman Isidoro, 2015)

Las culturas fuertes se manifiestan en los grupos sociales donde líderes y directivos comparten valores y métodos relativamente coherentes, por esto, no necesitan de burocracia para cumplir los objetivos y tareas de manera eficiente. En estas organizaciones con rasgos culturales fuertes se lucha por el logro de metas establecidas y, se desarrolla un estilo de gestión diferente a otras organizaciones (Felcman Isidoro, 2015).

Las culturas estratégicamente apropiadas, se sostienen en modelos orientados hacia la rentabilidad. Por último, las culturas adaptables se presentan en organizaciones que, pueden anticiparse y alinearse a nuevos cambios y, se encuentran en condiciones para generar altos niveles de rentabilidad a largo plazo (Felcman Isidoro, 2015).

### **Modelo de las dinámicas de cultura organizacional de Hatch**

La cultura organizacional para formular el modelo de las dinámicas. En ese sentido, agrega los símbolos, y la conexión entre procesos de manifestación, realización, simbolización e interpretación de los elementos culturales. La interacción se presenta en las manifestaciones de forma reactiva se refiere a la contribución de los valores a los supuestos y, proactiva de las formas verdaderas valoradas por los integrantes del grupo y; en segundo lugar, la simbolización puede ser prospectiva con comparación del significado de un símbolo con su significado literal y, retrospectiva todos los artefactos reciben el mismo trato en el campo simbólico. En la figura 1 se muestra la dinámica de cultura organizacional (Felcman Isidoro, 2015).

**Figura 1***Análisis - Modelo Hatch*

*Nota.* Datos obtenidos en Felcman Isidoro

### **Tipología cultural de Harrison**

Según Harrison (1993), existen cuatro manifestaciones culturales en las organizaciones:

1. Cultura orientada al poder, cuya toma de decisiones se basa en la gestión del poder para lograr competitividad, como las instituciones financieras;
2. Cultura orientada a la norma que sea sostenible en los valores de seguridad, estabilidad y proceso de la empresa, que generalmente se observan en estructuras verticales,
3. Culturas orientadas a resultados que brotan en organizaciones orientadas a la eficiencia y optimización, como grandes para empresas privadas.
4. Cultura orientada a las personas que, prioriza la satisfacción del empleado antes que la búsqueda de resultados, esta tipología cultural se puede encontrar en las organizaciones cooperativas

### **Modelo de la cultura de Denison**

Denison (1997) parte de los supuestos y creencias de la teoría de Shane (2010) para diagnosticar y definir un perfil cultural a partir de las capas de la cultura de una organización. El modelo consiste en una encuesta con 60 ítems expresados en escala tipo Likert con 5 opciones de respuesta para cada ítem. Además, Denison identificó cuatro dimensiones de la cultura: compromiso, alineación, adaptabilidad y misión, como se muestra en la imagen (GÓMEZ ROLDÁN,, 2012).

Primero, la dimensión compromiso se mide por el empoderamiento, el desarrollo de capacidades y la orientación al equipo, que se refieren al compromiso de las personas con la organización. Al mismo tiempo, se cree que la eficiencia es una función de la participación. Segunda la dimensión, denominada alineación, consiste en la integración, la coordinación y el control, que posibilitan la gestión de la organización y el desarrollo de valores y creencias compartidas. De esta manera, la alineación se mide a través de los valores fundamentales, el acuerdo, la alineación y la integración (GÓMEZ ROLDÁN,, 2012).

La dimensión de adaptación luego evalúa la capacidad de la organización para responder a los cambios externos e internos. Esta dimensión está respaldada por indicadores como la creación de cambio, el enfoque en el cliente y el aprendizaje organizacional. Finalmente, la dimensión de la misión define la posición a largo plazo de la organización frente a la sociedad, los clientes y los miembros, analizándolos mediante indicadores como la dirección, la intención estratégica, el propósito, la meta y la visión (GÓMEZ ROLDÁN,, 2012).

Así, se definen supuestos inconscientes que caracterizan el surgimiento de misiones sociales, tipos de bienes o servicios, mercados y clientes; reglas de habla y conducta para la verdad, el tiempo, el espacio y la propiedad como bases para la toma de decisiones; el

surgimiento de una visión entre los miembros de la organización, el trabajo y el descanso como valores organizacionales, esencia de las relaciones humanas (GÓMEZ ROLDÁN,, 2012).

### **Modelo de las cinco dimensiones**

Hofstede y Minkov (2010) analizaron la cultura organizacional utilizando un índice de cultura expresado en cinco dimensiones en la herramienta VSM del módulo Values Survey. El índice se muestra

1. Distancia de poder entre los miembros menos poderosos y los que se encuentran en niveles jerárquicos con mayor poder,
2. Individualismo y colectivismo que, mide el grado de integración y pertenencia de los miembros,
3. Masculinidad y feminidad que, identifica el valor que tiene el hombre y la mujer en el desempeño de roles dentro de la sociedad,
4. Evasión de la incertidumbre que, establece el nivel de aceptación al cambio que tiene una sociedad y,
5. Orientación de largo plazo que, enfoca el horizonte de las organizaciones para tomar decisiones frente a preocupaciones inmediatas y de largo plazo.

### **Modelo de valores por competencia de Cameron y Quinn**

Exponen cuatro tipos de cultura organizacional:

1. El clan que, es familiar, paternalista, con un liderazgo facilitador de las tareas, los miembros tienen un alto compromiso para el logro de resultados y, destaca el trabajo en equipo, la moral y el consenso;

2. Cultura adhocrática que, se orienta al individuo y la responsabilidad social, es una organización dinámica, líder en innovación, desarrollo del conocimiento y, fuerte involucramiento de sus miembros;
3. Cultura burocrática que, es jerarquizada o consistente, se sustenta en una estructura vertical, predomina la cultura de la tarea con procedimientos a seguir y, existe cohesión lograda por sus líderes. Al final,
4. Cultura de mercado o racional que, se orienta a los resultados, productividad, participación de mercado, posicionamiento y control, se destaca por su sólido liderazgo en el trabajador y, competitividad.

El modelo examina los tipos dominantes de cultura organizacional y su relación con el desempeño mediante el análisis del papel del liderazgo y la cultura en diferentes organizaciones. Las encuestas se utilizan para comprender las expectativas de los miembros del grupo sobre la cultura. Las características básicas que definen un tipo de cultura se enfocan en características dominantes, líderes organizacionales, estilo de liderazgo, solidaridad organizacional, enfoque estratégico y criterios de éxito (Velasco, 2015).

### ***Clima organizacional***

Según Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. El clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social.

El clima organizacional es una manifestación de la estructura de la organización, independientemente de las percepciones de los individuos. El clima está relacionado con los

miembros de la organización que se encuentran expuestos a unas mismas características estructurales (Yasmina Araujo, 2001).

### **Características del Clima Organizacional**

- Son aspectos que guardan relación con el ambiente de la organización en que se desempeñan sus miembros.
- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización. Es afectado por diferentes variables estructurales. (estilo de dirección, políticas y planes de gestión, etc.) (Oscar Ugarte , 2009).

### **Variables del clima organizacional**

#### **a) Potencial humano**

Constituye el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que conforman la organización y ésta existe para alcanzar sus objetivos (Oscar Ugarte , 2009)

**Tabla 2***Variables y dimensiones – potencial humano*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>
Potencial humano	Liderazgo Innovación Recompensa

*Nota.* Datos referentes al potencial humano**b) Diseño organizacional (estructura)**

Según Chester Bernard, son un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad, lo que generalmente denominan estructura de la organización (Oscar Ugarte , 2009).

**Tabla 3***Variables y dimensiones – estructura*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>
Diseño organizacional	Dimensiones Estructura Toma de decisiones Comunicación organizacional

*Nota.* Datos referentes a la estructura

### c) Cultura de la Organización

Una organización no es tal si no cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento lo que se convierte en la cultura de esa organización, llegando a convertirse en una organización productiva eficiente o improductiva e ineficiente, dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezcan desde un principio (Oscar Ugarte , 2009).

**Tabla 4**

*Variables y dimensiones – organización*

Variable	Dimensiones
Cultura de la organización	Dimensiones
	Identidad
	Conflicto y Cooperación
	Motivación

*Nota.* Datos referentes a la organización

### **Dimensiones del Clima Organizacional**

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta

razón, para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente conocer las once dimensiones a ser evaluadas (Oscar Ugarte , 2009):

1. **Comunicación:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
2. **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. **Confort:** Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.
4. **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.  
  
La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado.
5. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
6. **Innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
7. **Liderazgo:** Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.

8. **Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización, además se define como: Conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.
9. **Recompensa:** Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
10. **Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
11. **Toma de decisiones:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos (Oscar Ugarte , 2009).

### **Fases del estudio del Clima Organizacional**

Las fases que se presentan en la metodología para el estudio del clima organizacional, pueden ser adecuadas o adaptadas según la necesidad de la realidad local. (Oscar Ugarte , 2009)

1. **Fase alineamiento:**
  - a) Compromiso de la Alta Dirección de la Organización
  - b) Profundo conocimiento de la organización.

- c) Construcción del instrumento de medición. (Oscar Ugarte , 2009)

## **2. Fase sensibilización:**

- a) Definición del concepto de la medición.
- b) Campaña de publicidad y comunicación interna.
- c) Integración y responsabilidad de los recursos humanos (usuarios internos), de la organización con el estudio de clima organizacional (Oscar Ugarte , 2009).

## **3. Fase de medición:**

- a) Convocatoria de los recursos humanos (usuarios internos).
- b) Sensibilización previa a la aplicación del cuestionario del clima organizacional.
- c) Metodología de medición: De acuerdo al Documento Técnico:
- d) Metodología para el Estudio del Clima Organizacional.
- e) Anonimato y confidencialidad en la información (Oscar Ugarte , 2009).

## **4. Fase análisis y entrega de los resultados:**

- a) Resultados en tiempo real. - El resultado del estudio del clima organizacional debe ser entregados inmediatamente después de su evaluación.
- b) Entrega de informes amigables.
- c) Análisis a profundidad de los resultados cuantitativa y cualitativamente.
- d) Entrega de recomendaciones y pasos a seguir posterior a la medición del clima organizacional.
- e) Entrega de resultados a la Alta Dirección, Dirección y a la Organización en general (Oscar Ugarte , 2009).

## **5. Fase acciones de mejora:**

- a) Desarrollo de planes de acción y mejoramiento continúa del clima organizacional en los diferentes procesos que son percibidos como una debilidad o amenaza.
- b) Articular los resultados del mejoramiento de clima organizacional con los indicadores estratégicos de la organización. Al finalizar esta fase el equipo técnico o comité de clima organizacional, promoverá la elaboración de un documento de sistematización de experiencias exitosas que puedan ser socializadas para fortalecer el desarrollo del clima organizacional (Oscar Ugarte , 2009).

### **Beneficios de la medición del Clima Organizacional**

1. Obtener información confiable y válida sobre el funcionamiento de la Organización.
2. Establecer el valor promedio del Clima Organizacional y comparar el Clima Organizacional en los diferentes departamentos o áreas.
3. Establecer Benchmarking interno, a los fines de aprovechar las mejores prácticas dentro de la entidad.
4. Monitorear el resultado de las intervenciones de los proyectos de mejora del clima organizacional, para evaluar su avance en diferentes momentos, lo cual es importante cuando se están adelantando procesos de cambio organizacional.
5. Adicionalmente, es posible conocer los elementos satisfactorios y aquellos que provocan insatisfacción en el personal de una organización.
6. Disponer de Indicadores de Gestión adicionales a los tradicionales.
7. Detectar las fortalezas y debilidades de las áreas organizacionales.
8. Definir acciones de mejora.

9. Realizar comparaciones con otras organizaciones y apoyarse en ellas con fines de Benchmarking.
10. Desarrollar competencias de comunicación y participación entre sus miembros (Oscar Ugarte , 2009).

### **Componentes del clima organizacional**

Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son:

- a) Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- b) Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- c) Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- d) Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- e) Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros (José Guadalupe, 2009).

### ***Diferencias entre cultura y clima organizacional***

Cuando hablamos de cultura hacemos referencia a todos aquellos factores que influyen en la consolidación de un sentimiento colectivo, de objetivos comunes y de formas de trabajar (Ana Sordo, 2022).

Estos elementos, que desarrollaremos más adelante, involucran la filosofía de la organización, su misión, los valores que están detrás de ellas y, naturalmente, la calidad del ambiente en el que desarrollan sus miembros (Ana Sordo, 2022).

Una organización con un buen entorno de colaboración hace que todos sean más productivos, que surjan metas comunes y que se promueva la salud de todos los integrantes del equipo.

- El clima organizacional es solo una parte de la cultura organizacional.
- La cultura organizacional involucra más cosas que solo la convivencia interna.
- El clima es una cuestión subjetiva, ya que depende de cómo perciben las personas dentro y fuera de la organización la forma en que se establece la colaboración interna.
- La cultura es una cuestión de hecho, que no depende de los criterios.
- El clima puede ser positivo o negativo; la cultura organizacional, no (Ana Sordo, 2022).

## Tabla 5

### *Diferencia de cultura organizacional y clima organizacional*

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
Conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común.	Percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.
Se trasmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional (evolución histórica).	Refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado (Instantánea no histórica).

CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
Es duradera	Tiene carácter temporal
Precede y fundamenta el clima.	Influye directamente en el desarrollo de las actividades de la organización.
Medición cualitativa / observación de campo	Medición cuantitativa / encuesta.
Disciplina: Sociología/ Antropología.	Disciplina: Psicología

*Nota.* información relacionada a las diferencias entre cultura organizacional y clima organizacional

### Marco conceptual

A continuación, haremos mención de conceptos básicos que se utilizarán dentro de este estudio como:

- **Personal.** - La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. (Manual de procesos, 2018)
- **Talento humano.** - Capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc. (Manual de procesos, 2018)

- **Organización.** - Es un sistema social formado por un grupo de personas enfocadas en un objetivo común a lograr dentro de un tiempo, espacio y cultura determinada. En toda organización se plantean normas, metas y ejes que ayudan a lograr la misión. ( Editorial Etecé, 2020)
- **Cuestionario.**- El cuestionario estaría compuesto por preguntas estandarizadas referidas a las dimensiones anteriormente citadas y por preguntas adaptadas a la realidad concreta de la empresa objeto de investigación. (Universidad de Champagnat., 2020)

### Marco legal

En este estudio se tomará en consideración las siguientes normativas legales:

a) **La Constitución Política de la Republica (2008)**

**Art. 183.-** La fuerza pública estará constituida por las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional. Su misión, organización, preparación, empleo y control serán regulados por la ley.

Las Fuerzas Armadas tendrán como misión fundamental la conservación de la soberanía nacional, la defensa de la integridad e independencia del Estado y la garantía de su ordenamiento jurídico. Además de las Fuerzas Armadas permanentes, se organizarán fuerzas de reserva, según las necesidades de la seguridad nacional.

b) **Ley orgánica de servicio público (LOSEP) (2010)**

**Art. ...- Diálogo social.** - En atención a lo dispuesto en el numeral 10 del artículo 326 de la Constitución de la República, se establece el mecanismo del diálogo social a través del cual el comité de las y los servidores públicos y la máxima autoridad de la respectiva institución pública o la persona que esta

designe en su representación, podrán tratar temas relacionados a las siguientes materias:

- 1) Programas de formación y capacitación técnica hacia la excelencia;
- 2) Condiciones tendientes a mejorar el clima laboral y el entorno de trabajo;
- 3) Seguridad y salud en el trabajo y prevención de riesgos laborales; y,
- 4) Políticas institucionales de inclusión laboral a grupos vulnerables y de atención prioritaria, tales como personas con discapacidad, personas pertenecientes a pueblos y nacionalidades indígenas, afro ecuatorianos y montubios, así como emigrantes retornados y temas de equidad de género.

#### **Declaración universal de derechos humanos**

- 1) Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.

#### **c) Acuerdo Ministerial 2018 – 038**

**Art. 1.- Del objetivo.** - La presente norma técnica tiene por objetivo regular los procedimientos técnicos y operativos para la medición del clima laboral y cultura organizacional de las instituciones contempladas en el ámbito de aplicación de este Acuerdo, a fin de fortalecer la mejora continua del ámbito del trabajo institucional.

**Art. 2.- Del ámbito de aplicación.** - Las disposiciones de la presente Norma Técnica son de aplicación obligatoria en todas las instituciones del Estado comprendidas en el artículo 3 de la LOSEP.

Se incluye de la aplicación de la presente Norma Técnica, a los miembros activos de las Fuerzas Armadas, Policía Nacional, Comisión de Tránsito del Ecuador, Cuerpo de Bomberos, Cuerpo de Seguridad y Vigilancia Penitenciaria: las de los docentes de las Universidades y Escuelas Politécnicas públicas que están

amparados en la Ley Orgánica de Educación Superior: las y los docentes bajo el régimen de la Ley Orgánica de Educación Intercultural; el personal que pertenece a la carrera judicial, el personal sujeto a la carrera diplomática del Servicio Exterior: carrera de investigadores: y, el personal de las Empresas Públicas.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales diseñarán y aplicarán su propia metrología para la medición de clima laboral en sus instituciones, observando la presente normativa general.

Para las instituciones exentas del presente ámbito que requerirán realizar mediciones de clima laboral y cultura organizacional con la metodología y procedimientos establecidos, deberán solicitar de manera escrita a la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional, quien analizará la disponibilidad y ejecución de la misma.

### **Art. 3.- De la aplicación de Medición de Clima Laboral y Cultura**

**Organizacional.** - El Ministerio de Trabajo a través de la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional: realizará la medición del clima laboral y cultura organizacional de las instituciones contempladas en el ámbito de la presente norma.

Las Unidades de Gestión del Cambio y quien hiciere sus veces de cada una de las instituciones, serán las responsables de coordinar e implementar las estrategias de fortalecimiento y mejora del clima laboral y cultura organizacional.

### **Art. 4.- De la Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional.** - La

medición del clima laboral, se debe realizar anualmente de manera obligatoria, según la planificación anual establecida por la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional.

La medición de cultura organizacional, se realizará de manera obligatoria una vez cada dos años. Estos dos tipos de mediciones se deberán llevar a cabo de manera integral, es decir, planta central y sus niveles de desconcentración, si fuera el caso.

**Art 5.- De las responsabilidades institucionales.** - Las unidades involucradas directamente en la aplicación de la medición del clima laboral y cultura organizacional en las entidades, serán:

- a) Unidad de Gestión del Cambio o quien hiciere sus veces;
- b) Comunicaciones; y,
- c) Talento Humano

La institución que va a ser intervenida con la medición del clima laboral y cultura organizacional, tendrá la obligación de entregar la base de datos de las y los servidores de la institución, la cual deberá estar depurada respetando su estructura posicional vigente.

**Art. 6.- Del tiempo de Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional.** - El proceso de medición del clima laboral y cultura organizacional en las entidades, tendrá una duración promedio de seis semanas y podría extenderse dependiendo del tamaño y/o complejidad de la entidad a intervenir, esto mediante un informe levantado en base al análisis técnico realizado por la Dirección de Gestión y Cultura Organizacional del Ministerio del Trabajo.

**Art 8.- Del Plan de Comunicación, Sensibilización y Difusión de la Campañas Informativas.** - El Ministerio del Trabajo diseñará el Plan comunicacional para la medición de clima laboral y cultura organizacional.

La sensibilización y difusión del Plan de Comunicación, deberá ser ejecutado directamente por las entidades intervenidas, mínimo cinco días antes del lanzamiento de la encuesta electrónica, y deberá mantenerse hasta un día después de cerrar la encuesta.

**Art. 10.- Del Clima Laboral.** - El clima laboral es la percepción que tienen las y los servidores públicos hacia ambiente de trabajo y que afecta directa o indirectamente a su desempeño.

**Art 11.- De los Componentes del Modelo de Medición de Clima Laboral.** - La medición de clima laboral estará conformado por tres componentes principales:

1. Liderazgo
2. Compromiso
3. Entorno de Trabajo

**Art 13.- De los Factores y Sub factores del Liderazgo.** - El liderazgo estará compuesto por los siguientes factores y sub factores:

1. Factores
  - a) Influencia
  - b) Interacción
  - c) Orientación y resultados
2. Sub factores:
  - a) Credibilidad
  - b) Motivación
  - c) Comunicación
  - d) Participación
  - e) Evaluación
  - f) Organización
  - g) Cumplimiento
  - h) Independencia

**Art 15.- De los Factores y Sub factores del Compromiso.** - El compromiso estará compuesto por los siguientes factores y sub factores.

1. Factores
  - a) Adaptación del cambio
  - b) Reciprocidad
  - c) Sentido de pertenencia
2. Sub factores
  - a) Apertura al cambio
  - b) Iniciativa
  - c) Desarrollo
  - d) Equidad
  - e) Reconocimiento
  - f) Identificación
  - g) Integración

**Art 17.- De los Factores y Sub factores del Entorno del Trabajo.** - El Entorno del Trabajo estará compuesto por los siguientes factores y sub factores:

1. Factores
  - a) Condiciones físicas y humanas
2. Sub factores
  - a) Herramientas
  - b) Instalaciones
  - c) Equilibrio persona – trabajo

**Art 18.- De la herramienta de Medición de Clima Laboral.** - El instrumento que se utilizará para la medición será una encuesta electrónica creada para medir la percepción que tienen las y los servidores públicos sobre los componentes de liderazgo compromiso y entorno de trabajo dentro de su institución.

**Art 19.- De la Encuesta para la Medición de Clima Laboral.** - Para medir cada uno de los componentes, la encuesta para la Medición de Clima Laboral contiene

cincuenta (50) reactivos o preguntas. El criterio de valoración de los reactivos de la encuesta, se efectúa según el método de escalonamiento de Likert, teniendo las siguientes opciones de respuesta.

- a) Nunca
- b) Casi Nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

Adicionalmente, incluye una pregunta abierta en la cual las y los servidores pueden emitir comentarios, sugerencias, quejas o recomendaciones sobre el clima laboral institucional.

**Art 20.- De la interpretación de los resultados de la encuesta para la Medición de Clima Laboral.** - Para la interpretación de los resultados de la encuesta para la medición de clima laboral, se tomará en consideración los siguientes parámetros:

- a) Nunca y Casi nunca
- b) A veces
- c) Casi siempre y Siempre

**Art 21.- De la muestra para la Encuesta para la Medición de Clima Laboral.** - La aplicación de la encuesta de clima laboral, se realizan consideraciones al 100% de la población objetivo que consta en la nómina institucional, bajo cualquier modalidad de relación de dependencia, con una permanencia en la entidad mínima de tres meses.

**Art 23.- Del porcentaje de participación.** - Para la medición de clima laboral, las entidades deberán garantizar una participación mínima del 80% que permita contar con un índice de confiabilidad real, Este porcentaje podrá variar de conformidad a los parámetros emitidos por el Ministerio del Trabajo.

**Art. 23 Del Indicador de Clima Laboral.** - El indicador de clima laboral se lo obtiene a partir de las valoraciones de los diferentes componentes, factores y sub factores medidos e identifica el porcentaje de aceptación que la institución en general ha obtenido en relación a su clima laboral percibido.

Para efectos de la medición, el indicador se basará en una escala porcentual entre 0 y 100, a fin de ser utilizado en tableros de control, tanto de la institución como de los Niveles del Jerárquico Superior, siendo las escalas las siguientes:

- a) Excelente (100% - 90,01%)
- b) Muy buena (90% - 75,01%)
- c) Aceptable (75%- 40,01%)
- d) Regular (60% - 40,01%)
- e) Deficiente (menos de 40%)

**Art 24.- De la Brecha.** - Es la diferencia que existe entre el límite inferior del nivel de Excelente (90,01%) y el ICI obtenido por la institución.

**Art 26.- Del Modelo de Cultura Organizacional.** - El Modelo de Medición de Cultura Organizacional diseñado por el Ministerio de Trabajo está basado en cuatro tipos de culturas:

- a) **Cultura de Servicios:** La institución se orienta a resultados y está enfocada en la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía. Las máximas autoridades son guías para la consecución de resultados.
- b) **Cultura Jerarquizada:** La institución es un lugar de trabajo estructurado y formalizado en el cual los líderes son buenos coordinadores y organizadores manteniendo una entidad cohesionada, donde las normativas y las políticas juegan un rol preponderante. El éxito está definido en términos de la entrega confiable de las actividades realizadas y la programación.

- c) **Cultura Clan:** La institución es vista como una gran familia y sus máximas autoridades como mentores: el éxito está definido por el bienestar de los miembros de la institución.
- d) **Cultura Adhocrática.** - La institución es un lugar dinámico, emprendedor y creativo, las máximas autoridades son consideradas innovadoras y experimentación de nuevos productos o servicios. Se caracteriza por estimular la iniciativa individual y libertad de intelecto.

**Art 27.- De la herramienta de Medición.** - La estructura de la encuesta es la misma para todas las instituciones del sector público. Está compuesta por siete (7) reactivos o preguntas de opción múltiple y una pregunta abierta enfocada en valores que permiten realizar el análisis transversal de la entidad.

Independientemente, del tipo de cultura que tenga una mayor relevancia porcentual, en función de los criterios emitidos por las y los servidores públicos, la institución deberá sus esfuerzos hacia la implementación de una cultura de servicio que busque satisfacer las necesidades de la ciudadanía.

**Art 28.- Etapas del proceso de medición general de clima laboral y cultura organizacional.** - La medición de clima laboral y cultura organizacional, tendrá las siguientes etapas:

- a) Planificación
- b) Ejecución y
- c) Entrega de resultados.

## Capítulo III

### Marco metodológico

#### Enfoque de la investigación

Para el desarrollo de este estudio se empleó una investigación descriptiva que contribuyó a describir las variables considerando datos cuantitativos que permitieron la recopilación, procesamientos, análisis e interpretación de las tablas y gráficos para establecer las principales tendencias, también se aplicó una investigación de campo empleando instrumentos de investigación como encuestas en el lugar donde suceden los hechos.

#### Métodos y técnicas de la investigación

Los métodos empleados en la investigación son:

- **Método cuantitativo.** - Se denomina método de investigación cuantitativa a la que se vale de los números para examinar datos o información, números con los que puede investigar un fenómeno y obtener una conclusión numérica (Que es el método cuantitativo, características y diferencias con el cualitativo, 2020).

Esta se aplicó durante el procesamiento de los datos por medio del sistema estadístico SPSS donde se obtendrán tablas y gráficos.

Los tipos de investigación que se aplicaron son:

- **Investigación descriptiva.** - Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los estudios descriptivos miden en forma independiente las variables (Terán, 2006).
- **Investigación de campo.** - Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos (Terán, 2006).

Esta nos permitió obtener información en el lugar de los hechos para contribuir al estudio de investigación, a través de encuestas.

En esta investigación se considera un nivel descriptivo de investigación donde se analizó la situación actual relacionada con el clima laboral y cultura organizacional para determinar la problemática existente que afecta al desarrollo de las operaciones militares y establecer acciones estratégicas.

### **Técnicas de información**

- **Fuentes primarias.** - Son objetos, imágenes o documentos creados que proporciona una mirada personal a un evento o periodo de tiempo. Las fuentes primarias utilizadas en esta investigación se encuentran las encuestas.
- **Fuentes secundarias.** - Son creadas para interpretar, evaluar o resumir los objetos o documentos históricos. Las fuentes utilizadas fueron los textos, revistas, doctrinas relacionadas con el tema de investigación.

### **Población y muestra**

- **Población**

En esta investigación se estableció la siguiente población relacionada con el área de Talento Humano de la I División del Ejército "Shyris" compuesta por el Comandante (1), Jefe de Talento Humano, Oficiales Superiores (89), Oficiales Subalternos (400) y Tropa Profesional (4091).

- **Muestra**

Para obtener la muestra se calculó con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{2 \sqrt{e(N-1)+1}}$$

$$n = \frac{89}{2 \sqrt{(0,05)(89-1)+1}}$$

$$n = 73$$

$$n = \frac{400}{2 \sqrt{(0,05)(400-1)+1}}$$

$$n = 200$$

$$n = \frac{4091}{2 \sqrt{(0,05)(4091-1)+1}}$$

$$n = 364$$

**Tabla 6**

*Población y muestra*

SUJETOS	POBLACIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE
Comandante	1	1	0,16%
Jefe de Talento Humano	1	1	0,16%
Oficiales Superiores	89	73	11,42%
Oficiales Subalternos	400	200	31,30%
Tropa profesional	4091	364	56,96%
<b>TOTAL</b>	<b>4582</b>	<b>639</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la I División del Ejército

### **Técnicas e instrumentos de investigación**

La técnica de recolección de datos que se empleó es:

- **La encuesta.** – Se desarrolló mediante preguntas cerradas dirigidas a una muestra de la población, con el fin de conocer el criterio para contribuir a la investigación.
- **Fichas bibliográficas.** - Esta se empleó para obtener información en textos, documentación y doctrina para el desarrollo de un marco teórico.

### **Instrumentos de recopilación de datos**

Los instrumentos que se emplearon para obtener la información serán:

- Encuestas al personal militar operativo de la I División del Ejército “Shyris” conforme al siguiente detalle:
- CULTURA: Se aplicó la encuesta de Cameron y Quinn
- CLIMA: Se aplicó la encuesta de Litwing y Stringer

### **Procesamiento de la información**

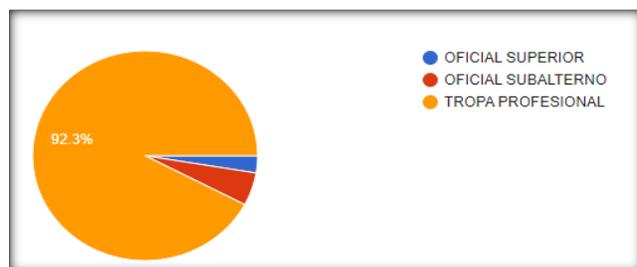
Con la información obtenida se desarrolló los siguientes pasos para el procesamiento de la información:

- Recopilación de datos (encuestas)
- Organización de los datos
- Procesamiento de datos en el sistema SPSS
- Análisis e interpretación de resultados para establecer las principales tendencias.

## Presentación de resultados de las encuestas aplicadas

**Figura 2**

*Grados*



Esta figura da a conocer el porcentaje de personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y personal de tropa profesional que fueron encuestados conforme a la muestra establecida en la tabla 4.

### Análisis del clima laboral realizado a la I División del Ejército “Shyris”

#### A) Dimensión estructura

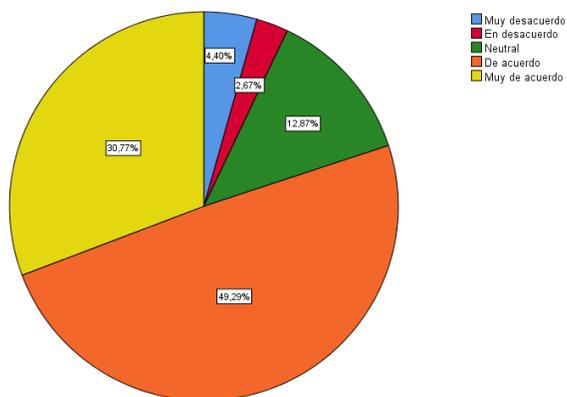
##### 1. Conozco con claridad la estructura organizativa completa de la institución

**Tabla 7**

*Pregunta 1 – estructura organizativa*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	28	4,4	4,4	4,4
	En desacuerdo	17	2,7	2,7	7,1
	Neutral	82	12,9	12,9	19,9
	De acuerdo	314	49,3	49,3	69,2
	Muy de acuerdo	196	30,8	30,8	100,0
<b>Total</b>		<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 3***Estructura organizativa*

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Análisis**

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS” se puede observar una variación de opiniones con respecto a la estructura organizativa. Un 30,8% muy de acuerdo con conocer la estructura organizativa, mientras que un 49,3% está de acuerdo, por otro lado, un 12,9% se mantiene neutral al respecto mientras que un 2,7% se muestra en desacuerdo y un 4,4% se encuentra muy en desacuerdo. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva de la estructura organizativa ya que un gran porcentaje se encuentra en la categoría “De acuerdo” y “Muy de acuerdo”. Sin embargo, es importante considerar y abordar las opciones de aquellos que están en desacuerdo o neutral para mejorar la comunicación y la comprensión de la estructura organizativa dentro de la I División del Ejército “SHYRIS”.

## 2. En la entidad no existen excesivos formalismos en la documentación

**Tabla 8**

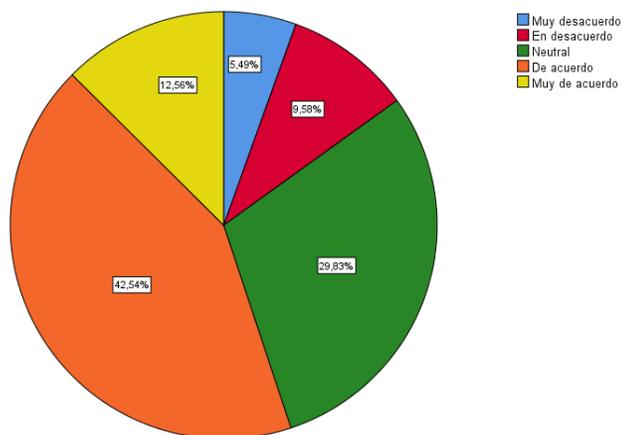
*Pregunta 2 – formalismo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	35	5,5	5,5	5,5
	En desacuerdo	61	9,6	9,6	15,1
	Neutral	190	29,8	29,8	44,9
	De acuerdo	271	42,5	42,5	87,4
	Muy de acuerdo	80	12,6	12,6	100,0
<b>Total</b>		<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 4**

*Formalismo*



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

### Análisis

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército "SHYRIS" se puede observar una variación de opiniones

con respecto a la estructura organizativa. Un 12,6 % muy de acuerdo con los formalismos en la documentación, mientras que un 42,5% está de acuerdo. Por otro lado, un 29,8%% se mantiene neutral al respecto mientras que un 9.6% se muestra en desacuerdo y un 5.5% se encuentra muy en desacuerdo. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva de los formalismos en la documentación y esto se debe principalmente a las normativas que se exige al sector público en casos de auditorías ya que un gran porcentaje se encuentra en la categoría “De acuerdo”. Sin embargo, es importante considerar y abordar las opciones de aquellos que están, en desacuerdo y neutral para el sistema de documentación dentro de la I División del Ejército “SHYRIS”

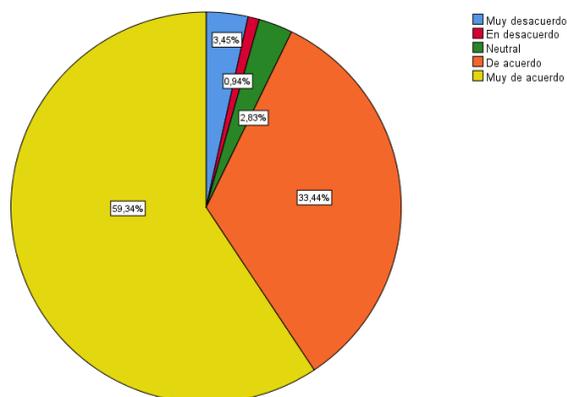
### 3. Comprendo claramente cuáles son mis obligaciones en el trabajo y las cumplo en forma oportuna

**Tabla 9**

*Pregunta 3 – obligaciones en el trabajo*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Muy en desacuerdo	22	3,5	3,5	3,5
	En desacuerdo	6	,9	,9	4,4
	Neutral	18	2,8	2,8	7,2
	De acuerdo	213	33,4	33,4	40,7
	Muy de acuerdo	378	59,3	59,3	100,0
	<b>Total</b>	<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 5***Obligaciones en el trabajo*

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

### **Análisis**

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS” se puede observar una variación de opiniones con respecto comprender las obligaciones de trabajo. Un 59,3% muy de acuerdo con saber las obligaciones de trabajo, mientras que un 33,4% está de acuerdo. Por otro lado, un 2,8% se mantiene neutral al respecto mientras que un 9% se muestra en desacuerdo y un 3.5% se encuentra muy en desacuerdo. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva sobre comprender las responsabilidades del trabajo y esto se debe a la implementación del manual de procesos ya que un gran porcentaje se encuentra en la categoría “De acuerdo” y “Muy de acuerdo”. Sin embargo, es importante considerar y abordar las opciones de aquellos que están en desacuerdo o neutral para un mejoramiento continúa del sistema de gestión por procesos dentro de la I División del Ejército “SHYRIS”.

#### 4. Comprendo claramente las políticas de la institución

**Tabla 10**

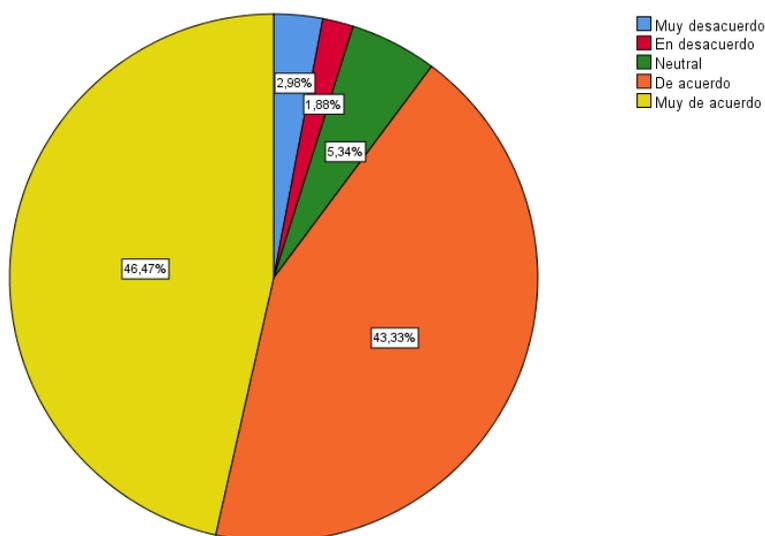
*Pregunta 4 – políticas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy desacuerdo	19	3,0	3,0	3,0
	En desacuerdo	12	1,9	1,9	4,9
	Neutral	34	5,3	5,3	10,2
	De acuerdo	276	43,3	43,3	53,5
	Muy de acuerdo	296	46,5	46,5	100,0
<b>Total</b>		<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 6**

*Políticas*



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

## Análisis

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS” se puede observar una variación de opiniones con respecto a comprender las políticas de la institución. Un 46,5% muy de acuerdo en conocer y comprender las políticas de la entidad, mientras que un 43,3% está de acuerdo. Por otro lado, un 5,3% se mantiene neutral al respecto mientras que un 1,9% se muestra en desacuerdo y un 3,0% se encuentra muy en desacuerdo. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva sobre la comprensión de las políticas institucionales ya que hay un gran porcentaje que se encuentra en la categoría “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”. Sin embargo, es importante considerar y abordar las opciones de aquellos que están en desacuerdo o neutral para contribuir a las políticas institucionales de la I División del Ejército “SHYRIS”

### 5. En esta institución se tienen claros los niveles jerárquicos

**Tabla 11**

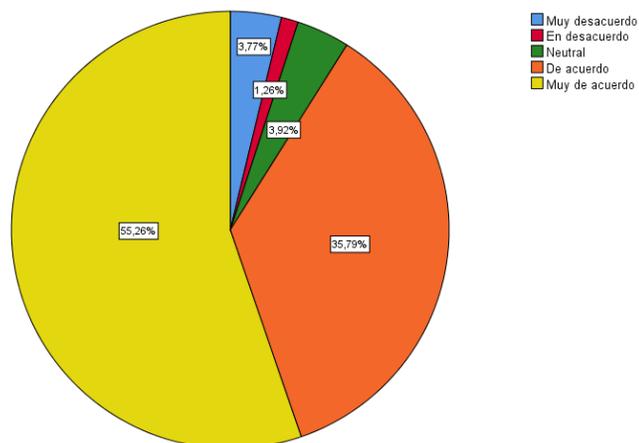
*Pregunta 5 – niveles jerárquicos*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Muy desacuerdo	24	3,8	3,8	3,8
	En desacuerdo	8	1,3	1,3	5,0
	Neutral	25	3,9	3,9	8,9
	De acuerdo	228	35,8	35,8	44,7
	Muy de acuerdo	352	55,3	55,3	100,0
	<b>Total</b>	<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

## Figura 7

### Niveles jerárquicos



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

### Análisis

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS” se puede observar una variación de opiniones con respecto a comprender las políticas de la institución. Un 55,3% muy de acuerdo en conocer y comprender las políticas de la entidad, mientras que un 35,8% está de acuerdo. Por otro lado un 3,9% se mantiene neutral al respecto mientras que un 1,3% se muestra en desacuerdo y un 3,8% se encuentra muy en desacuerdo. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva respecto a tener claros los niveles jerárquicos que se encuentran en la categoría “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”.

## 6. Las reglas y trámites facilitan que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta

**Tabla 12**

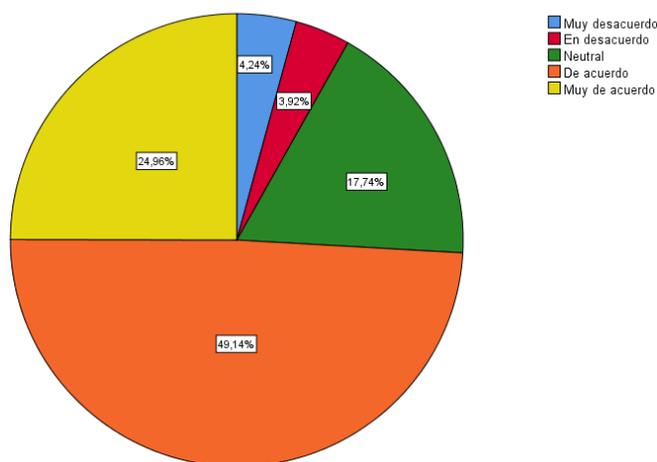
*Pregunta 6 – nuevas ideas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy desacuerdo	27	4,2	4,2	4,2
	En desacuerdo	25	3,9	3,9	8,2
	Neutral	113	17,7	17,7	25,9
	De acuerdo	313	49,1	49,1	75,0
	Muy de acuerdo	159	25,0	25,0	100,0
<b>Total</b>		<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 8**

*Nuevas ideas*



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

### Análisis

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS” se puede observar una variación de opiniones

con respecto a las reglas y trámites para que se tomen en cuenta las nuevas ideas del personal. Un 25,0% muy de acuerdo, mientras que un 49,1% está de acuerdo. Por otro lado, un 17,7% se mantiene neutral al respecto mientras que un 3,9% se muestra en desacuerdo y un 4,2% se encuentra muy en desacuerdo. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva respecto a que sus nuevas ideas puedan ser tomadas en cuenta pues se encuentran en la categoría “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”. Sin embargo, es importante considerar y abordar las opciones de aquellos que están en desacuerdo o neutral para mejorar la comunicación entre equipos de trabajo en la I División del Ejército “SHYRIS”

## B) Dimensión de responsabilidad

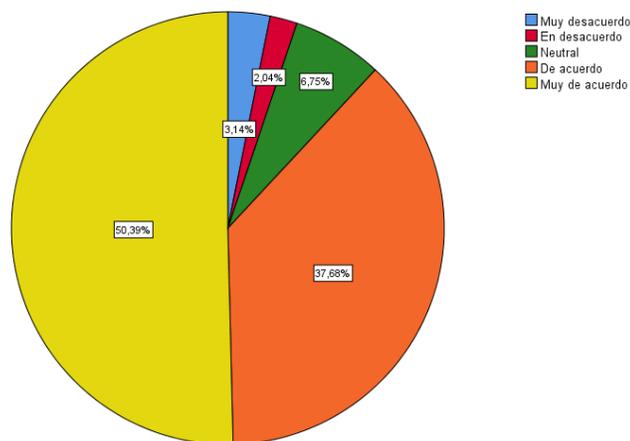
### 7. Siento que hago bien mi trabajo, en consecuencia, no necesito estar verificándolo con mi jefe

**Tabla 13**

*Pregunta 7 -. Trabajo*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Muy en desacuerdo	20	3,1	3,1	3,1
	En desacuerdo	13	2,0	2,0	5,2
	Neutral	43	6,8	6,8	11,9
	De acuerdo	240	37,7	37,7	49,6
	Muy de acuerdo	321	50,4	50,4	100,0
	<b>Total</b>	<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 9***Trabajo*

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

### **Análisis**

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS” se puede observar una variación de opiniones con respecto a lo que consideran que hacen bien su trabajo. Un 50,4% muy de acuerdo, mientras que un 37,7% está de acuerdo. Por otro lado, un 6,8% se mantiene neutral al respecto mientras que un 2,0% se muestra en desacuerdo y un 3.1% se encuentra muy en desacuerdo. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva respecto hacer bien su trabajo pues se encuentran en la categoría “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”. Sin embargo, es importante considerar y abordar las opciones de aquellos que están en desacuerdo o neutral para contribuir a la eficacia en el desarrollo del trabajo del personal en la I División del Ejército “SHYRIS”

## 8. Me siento comprometido con mi trabajo

**Tabla 14**

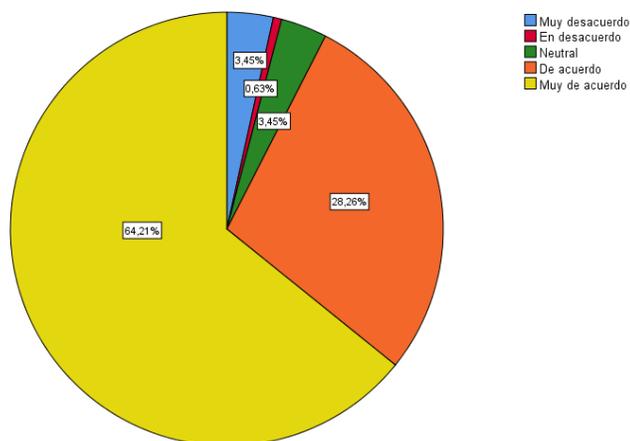
*Pregunta 8 – compromiso*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	22	3,5	3,5	3,5
	En desacuerdo	4	,6	,6	4,1
	Neutral	22	3,5	3,5	7,5
	De acuerdo	180	28,3	28,3	35,8
	Muy de acuerdo	409	64,2	64,2	100,0
<b>Total</b>		<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 10**

*Compromiso*



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

### Análisis

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército "SHYRIS" se puede observar una variación de opiniones con respecto a lo que me siento comprometido con el trabajo. Un 64,2% muy de acuerdo,

mientras que un 28,3% está de acuerdo. Por otro lado, un 3,5% se mantiene neutral al respecto mientras que un 0,6% se muestra en desacuerdo y un 3,5% se encuentra muy en desacuerdo. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva respecto hacer bien su trabajo pues se encuentran en la categoría “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”. Sin embargo, es importante considerar y abordar las opciones de aquellos que están en desacuerdo o neutral para contribuir a la eficacia en el desarrollo del trabajo del personal en la I División del Ejército “SHYRIS”

### 9. Presento nuevas iniciativas personales en beneficio de la organización

**Tabla 15**

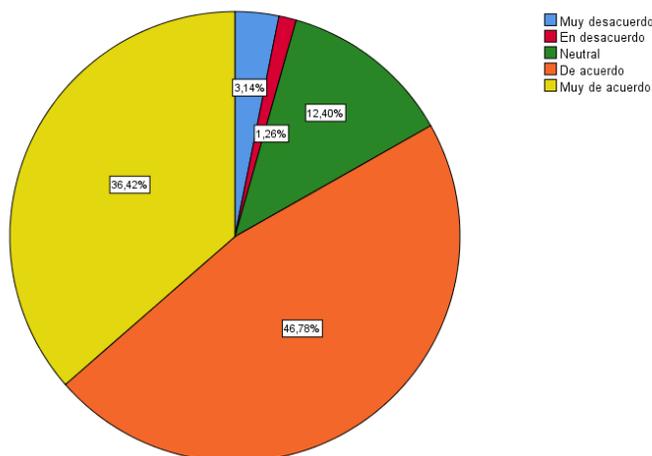
*Pregunta 9 – nuevas iniciativas*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Muy en desacuerdo	20	3,1	3,1	3,1
	En desacuerdo	8	1,3	1,3	4,4
	Neutral	79	12,4	12,4	16,8
	De acuerdo	298	46,8	46,8	63,6
	Muy de acuerdo	232	36,4	36,4	100,0
<b>Total</b>		<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

## Figura 11

### Nuevas iniciativas



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

### Análisis

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS” se puede observar una variación de opiniones con respecto las nuevas iniciativas personales en beneficio de la organización. Un 36,4% muy de acuerdo, mientras que un 46,8% está de acuerdo. Por otro lado, un 12,4% se mantiene neutral al respecto mientras que un 1,3% se muestra en desacuerdo y un 3.1% se encuentra muy en desacuerdo. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva respecto las nuevas iniciativas personales en beneficio de la organización pues se encuentran en la categoría “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”. Sin embargo, es importante considerar y abordar las opciones de aquellos que están en desacuerdo o neutral para contribuir a mayores nuevas iniciativas para la organización en la I División del Ejército “SHYRIS”

### C) Dimensión de recompensa

#### 10. En la institución recibo estímulos por el trabajo bien hecho

**Tabla 16**

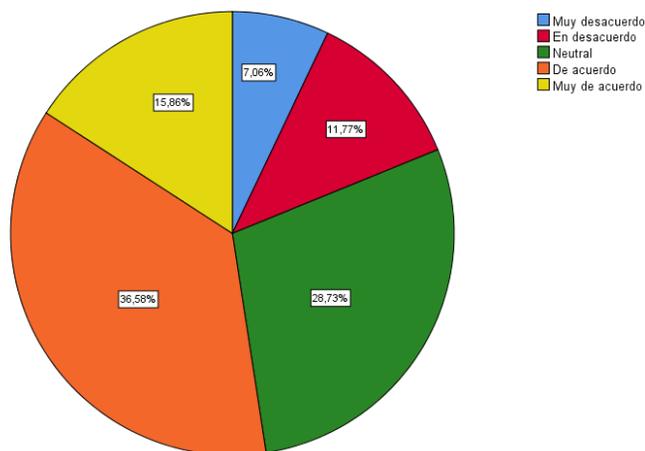
*Pregunta 10 – estímulos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	45	7,1	7,1	7,1
	En desacuerdo	75	11,8	11,8	18,8
	Neutral	183	28,7	28,7	47,6
	De acuerdo	233	36,6	36,6	84,1
	Muy de acuerdo	101	15,9	15,9	100,0
<b>Total</b>		<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura12**

*Estímulos*



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

## Análisis

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS” se puede observar una variación de opiniones con respecto las nuevas iniciativas personales en beneficio de la organización. Un 36,4% muy de acuerdo, mientras que un 46,8% está de acuerdo. Por otro lado, un 12,4% se mantiene neutral al respecto mientras que un 1,3% se muestra en desacuerdo y un 3.1% se encuentra muy en desacuerdo. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva respecto las nuevas iniciativas personales en beneficio de la organización pues se encuentran en la categoría “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”. Sin embargo, es importante considerar y abordar las opciones de aquellos que están en desacuerdo o neutral para contribuir a mayores nuevas iniciativas para la organización en la I División del Ejército “SHYRIS”

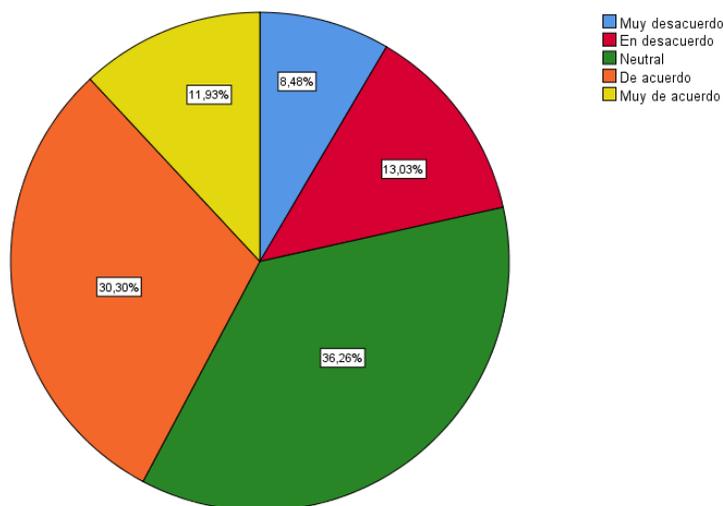
### 11. En la institución recibo más premios que castigos

**Tabla 17**

*Pregunta 11 – premios y castigos*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Muy en desacuerdo	54	8,5	8,5	8,5
	En desacuerdo	83	13,0	13,0	21,5
	Neutral	231	36,3	36,3	57,8
	De acuerdo	193	30,3	30,3	88,1
	Muy de acuerdo	76	11,9	11,9	100,0
	<b>Total</b>	<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 13***Premios y castigos*

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

### **Análisis**

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS” se puede observar una variación de opiniones con respecto a haber recibido premios por su trabajo, así como se sanciona las faltas cometidas. Un 11,9% muy de acuerdo, mientras que un 30,3% está de acuerdo. Por otro lado, un 36,3% se mantiene neutral al respecto mientras que un 13,0% se muestra en desacuerdo y un 8,5% se encuentra muy en desacuerdo. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva respecto ha recibido premios por su trabajo, así como se sanciona las faltas cometidas pues se encuentran en la categoría “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”. Sin embargo, es importante considerar y abordar las opciones de aquellos que están en desacuerdo o neutral para a mejorar el grado de motivación y cumplimiento en el personal de la I División del Ejército “SHYRIS”

## D) Dimensión de desafío

### 12. En la institución todos los días asumo desafíos para alcanzar las metas propuestas

**Tabla 18**

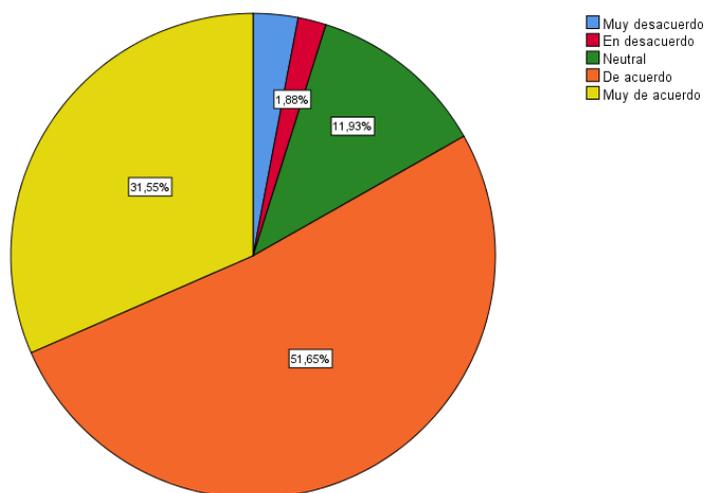
*Pregunta 12 – metas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	19	3,0	3,0	3,0
	En desacuerdo	12	1,9	1,9	4,9
	Neutral	76	11,9	11,9	16,8
	De acuerdo	329	51,6	51,6	68,4
	Muy de acuerdo	201	31,6	31,6	100,0
<b>Total</b>		<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 14**

*Metas*



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

## Análisis

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS” se puede observar una variación de opiniones con respecto a asumir desafíos para alcanzar las metas propuestas. Un 31,6% muy de acuerdo, mientras que un 51,6% está de acuerdo. Por otro lado, un 11,9% se mantiene neutral al respecto mientras que un 1,9% se muestra en desacuerdo y un 3,0% se encuentra muy en desacuerdo. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva respecto a asumir desafíos para alcanzar las metas propuestas pues se encuentran en la categoría “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”. Sin embargo, es importante considerar y abordar las opciones de aquellos que están en desacuerdo o neutral para establecer planes de acciones de mejora para alcanzar las metas propuestas de la I División del Ejército “SHYRIS”.

### E) Dimensión de relación

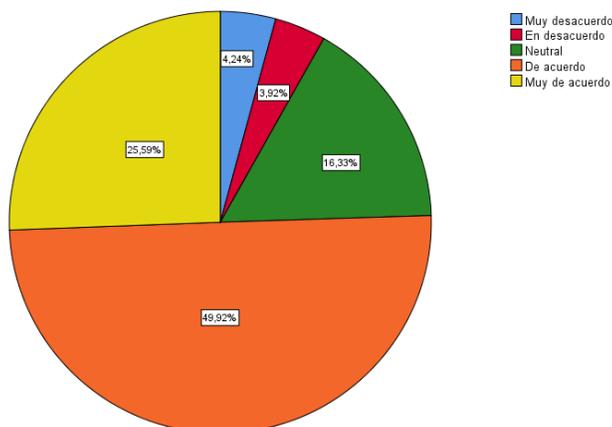
#### 13. Me encuentro satisfecho con las relaciones humanas que existen en esta institución

**Tabla 19**

*Pregunta 13 – relaciones humanas*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Muy desacuerdo	27	4,2	4,2	4,2
	En desacuerdo	25	3,9	3,9	8,2
	Neutral	104	16,3	16,3	24,5
	De acuerdo	318	49,9	49,9	74,4
	Muy de acuerdo	163	25,6	25,6	100,0
	<b>Total</b>	<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 15***Relaciones humanas*

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Análisis**

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS” se puede observar una variación de opiniones con respecto a estar satisfecho con las relaciones humanas. Un 25,6% muy de acuerdo, mientras que un 49,9% está de acuerdo. Por otro lado, un 16,3% se mantiene neutral al respecto mientras que un 3,9% se muestra en desacuerdo y un 4,2% se encuentra muy en desacuerdo. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva respecto a si están satisfechos con las relaciones humanas pues se encuentran en la categoría “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”. Sin embargo, es importante considerar y abordar las opciones de aquellos que están en desacuerdo o neutral para establecer planes de acciones de mejora para alcanzar las metas propuestas de la I División del Ejército “SHYRIS”.

#### 14. Me siento comprendido por jefes y superiores dentro de esta organización

**Tabla 20**

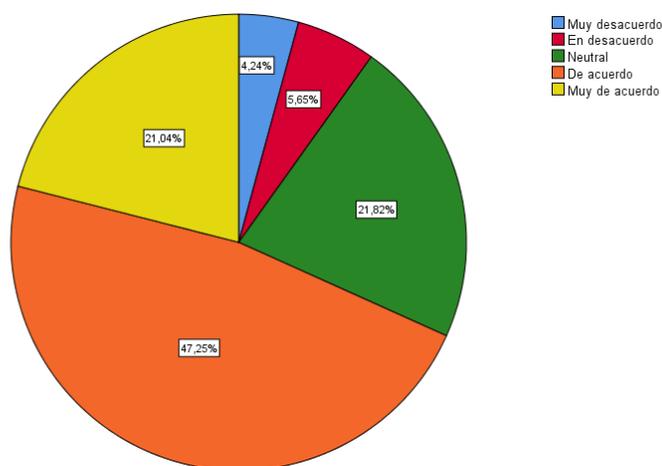
*Pregunta 14 – comprendido*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	27	4,2	4,2	4,2
	En desacuerdo	36	5,7	5,7	9,9
	Neutral	139	21,8	21,8	31,7
	De acuerdo	301	47,3	47,3	79,0
	Muy de acuerdo	134	21,0	21,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 16**

*Comprendido*



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

#### **Análisis**

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército "SHYRIS" se puede observar una variación de opiniones con respecto a estar comprendido por jefes y superiores dentro de esta organización. Un 21,0%

muy de acuerdo, mientras que un 47,3% está de acuerdo. Por otro lado, un 21,8% se mantiene neutral al respecto mientras que un 5,7% se muestra en desacuerdo y un 4.2% se encuentra muy en desacuerdo. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva respecto si el personal se siente comprendido por jefes y superiores pues se encuentran en la categoría “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”. Sin embargo, es importante considerar y abordar las opciones de aquellos que están en desacuerdo o neutral para establecer planes de acciones de mejora para alcanzar las metas propuestas de la I División del Ejército “SHYRIS”.

#### F) Dimensión de cooperación

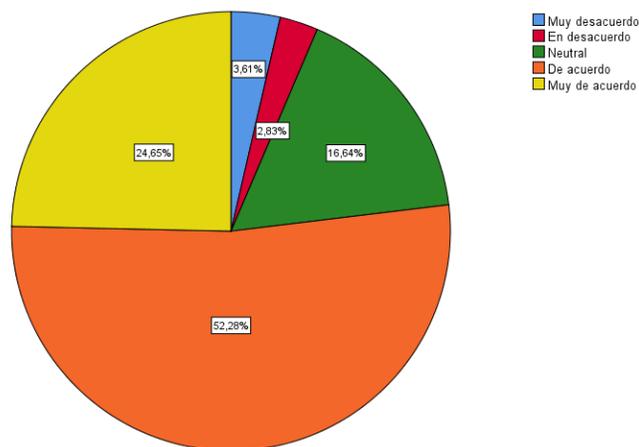
##### 15. . Considero que en la institución se practica la cooperación mutua entre compañeros

**Tabla 21**

*Pregunta 15 – cooperación*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Muy en desacuerdo	23	3,6	3,6	3,6
	En desacuerdo	18	2,8	2,8	6,4
	Neutral	106	16,6	16,6	23,1
	De acuerdo	333	52,3	52,3	75,4
	Muy de acuerdo	157	24,6	24,6	100,0
	<b>Total</b>	<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 17***Cooperación*

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Análisis**

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS” se puede observar una variación de opiniones con respecto a si se practica la cooperación mutua entre compañeros. Un 24,6% está muy de acuerdo, mientras que un 52,3% está de acuerdo. Por otro lado, un 16,6% se mantiene neutral al respecto mientras que un 2,8% se muestra en desacuerdo y un 3,6% se encuentra muy en desacuerdo. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva respecto si el personal está conforme con la cooperación mutua entre compañeros pues se encuentran en la categoría “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”. Sin embargo, es importante considerar y abordar las opciones de aquellos que están en desacuerdo o neutral para establecer planes de acciones de mejora para alcanzar las metas propuestas de la I División del Ejército “SHYRIS”.

**16. Considero que en la institución se practica el apoyo mutuo entre jefes y subordinados**

**Tabla 22**

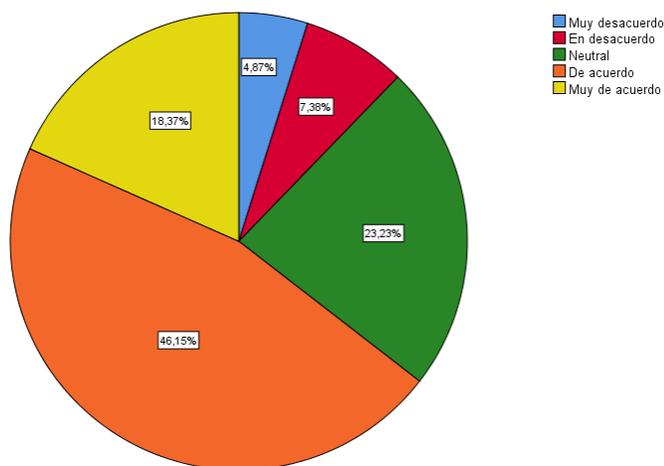
*Pregunta 16 - Apoyo mutuo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy desacuerdo	31	4,9	4,9	4,9
	En desacuerdo	47	7,4	7,4	12,2
	Neutral	148	23,2	23,2	35,5
	De acuerdo	294	46,2	46,2	81,6
	Muy de acuerdo	117	18,4	18,4	100,0
	<b>Total</b>	<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 18**

*Apoyo mutuo*



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

## Análisis

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS” se puede observar una variación de opiniones con respecto a si se practica el apoyo mutuo entre jefes y subordinados. Un 18,4% está muy de acuerdo, mientras que un 46,20% está de acuerdo. Por otro lado, un 23,2% se mantiene neutral al respecto mientras que un 7,4% se muestra en desacuerdo y un 4.9% se encuentra muy en desacuerdo. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva con el apoyo mutuo entre jefes y subordinados pues se encuentran en la categoría “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”. Sin embargo, es importante considerar y abordar las opciones de aquellos que están en desacuerdo o neutral para establecer planes de acciones de mejora para alcanzar las metas propuestas de la I División del Ejército “SHYRIS”.

### G) Dimensión estándar

#### 17. Tengo claro lo que se espera de mi trabajo en cuanto al nivel de rendimiento.

**Tabla 23**

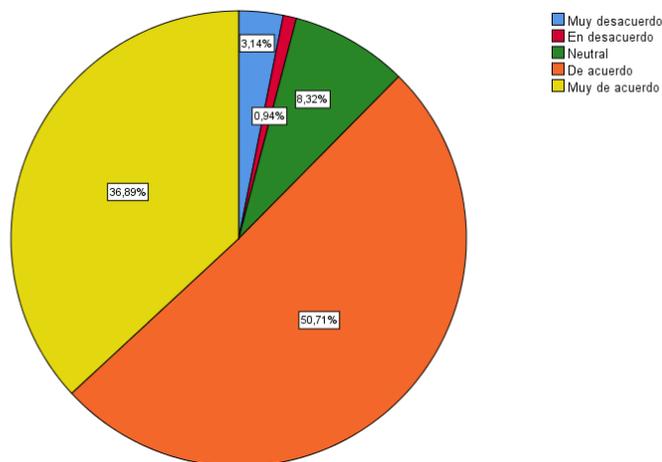
*Pregunta 17 – rendimiento*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Muy en desacuerdo	20	3,1	3,1	3,1
	En desacuerdo	6	,9	,9	4,1
	Neutral	53	8,3	8,3	12,4
	De acuerdo	323	50,7	50,7	63,1
	Muy de acuerdo	235	36,9	36,9	100,0
	<b>Total</b>	<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

## Figura 19

### Rendimiento



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

### Análisis

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército "SHYRIS" se puede observar una variación de opiniones con respecto a si tengo claro lo que se espera de mi trabajo en cuanto al nivel de rendimiento. Un 36,9% está muy de acuerdo, mientras que un 50,7% está de acuerdo. Por otro lado, un 8,3% se mantiene neutral al respecto mientras que un 0,9% se muestra en desacuerdo y un 3,1% se encuentra muy en desacuerdo. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva con respecto a que el personal tiene claro lo que se espera de su trabajo pues se encuentran en la categoría "Muy de acuerdo" y "De acuerdo". Sin embargo, es importante considerar y abordar las opciones de aquellos que están en desacuerdo o neutral para establecer planes de acciones de mejora para alcanzar las metas propuestas de la I División del Ejército "SHYRIS".

## 18. Las metas organizacionales de la empresa son explícitas

**Tabla 24**

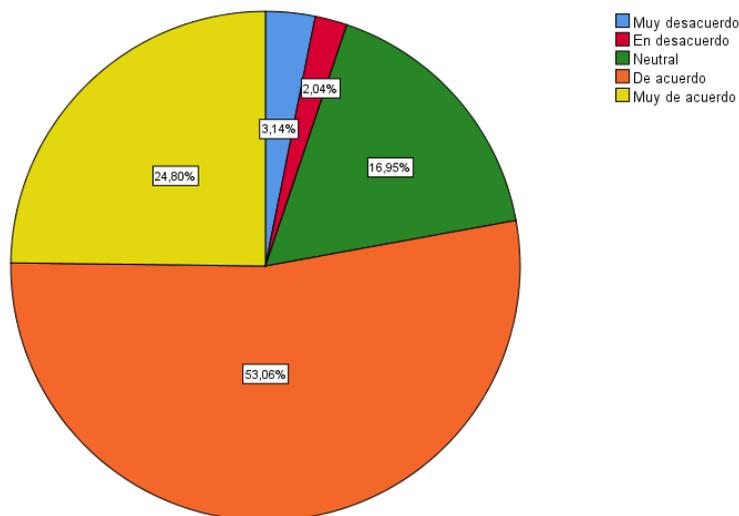
*Pregunta 18 – metas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy desacuerdo	20	3,1	3,1	3,1
	En desacuerdo	13	2,0	2,0	5,2
	Neutral	108	17,0	17,0	22,1
	De acuerdo	338	53,1	53,1	75,2
	Muy de acuerdo	158	24,8	24,8	100,0
<b>Total</b>		<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 20**

*Metas*



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

### Análisis

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS” se puede observar una variación de opiniones

con respecto a las metas organizacionales explícitas. Un 24,8% está muy de acuerdo, mientras que un 53,1% está de acuerdo. Por otro lado, un 17,0% se mantiene neutral al respecto mientras que un 2,0% se muestra en desacuerdo y un 3,1% se encuentra muy en desacuerdo. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva con respecto a las metas organizacionales de la empresa son explícitas pues se encuentran en la categoría “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”. Sin embargo, es importante considerar y abordar las opciones de aquellos que están en desacuerdo o neutral para establecer planes de acciones de mejora para alcanzar las metas propuestas de la I División del Ejército “SHYRIS”.

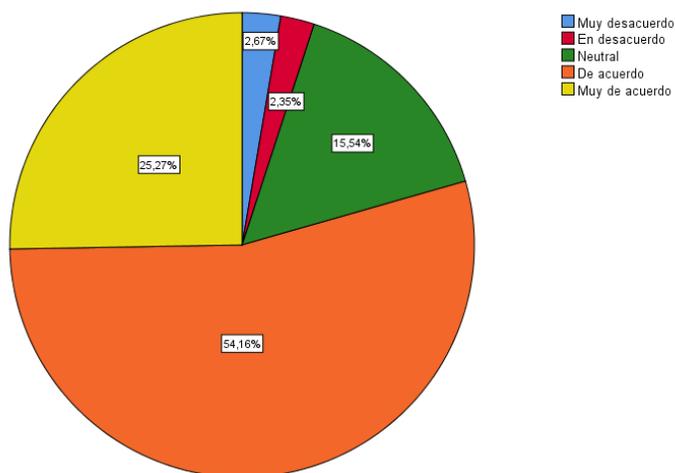
**19. Considero que la implantación de un sistema de gestión de la calidad es lo mejor para mi trabajo**

**Tabla 25**

*Pregunta 19 – sistemas de gestión*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Muy desacuerdo	17	2,7	2,7	2,7
	En desacuerdo	15	2,4	2,4	5,0
	Neutral	99	15,5	15,5	20,6
	De acuerdo	345	54,2	54,2	74,7
	Muy de acuerdo	161	25,3	25,3	100,0
<b>Total</b>		<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 21***Sistemas de gestión*

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

### **Análisis**

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS” se puede observar una variación de opiniones con respecto a implantación de un sistema de gestión de la calidad. Un 25,3% está muy de acuerdo, mientras que un 54,2% está de acuerdo. Por otro lado, un 15,5% se mantiene neutral al respecto mientras que un 2,4% se muestra en desacuerdo y un 2,7% se encuentra muy en desacuerdo. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva con respecto a la implementación de los sistemas de gestión de la calidad es lo mejor para el desarrollo del trabajo pues se encuentran en la categoría “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”. Sin embargo, es importante considerar y abordar las opciones de aquellos que están en desacuerdo o neutral para establecer planes de acciones de mejora para mejorar continúa del sistema de la I División del Ejército “SHYRIS”.

## H) Dimensión conflicto

### 20. Frente a un conflicto soy partidario de solucionarlo rápidamente

**Tabla 26**

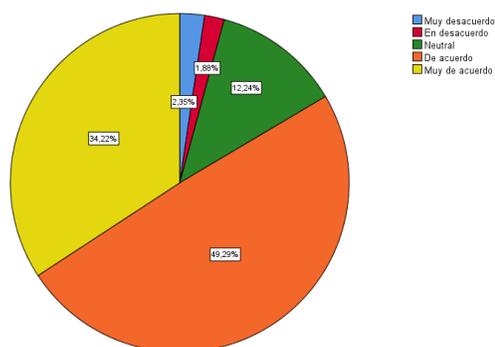
*Pregunta 20 – conflicto*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	15	2,4	2,4	2,4
	En desacuerdo	12	1,9	1,9	4,2
	Neutral	78	12,2	12,2	16,5
	De acuerdo	314	49,3	49,3	65,8
	Muy de acuerdo	218	34,2	34,2	100,0
<b>Total</b>		<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 22**

*Conflicto*



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

### **Análisis**

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS” se puede observar una variación de opiniones con respecto a la resolución rápida de conflictos. Un 34,2% está muy de acuerdo,

mientras que un 49,3% está de acuerdo. Por otro lado, un 12,2% se mantiene neutral al respecto mientras que un 1,9% se muestra en desacuerdo y un 2,4% se encuentra muy en desacuerdo. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva con respecto a que el personal soluciona rápido sus conflictos pues se encuentran en la categoría “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”. Sin embargo, es importante considerar y abordar las opciones de aquellos que están en desacuerdo o neutral para establecer planes de acciones de mejora continua en la I División del Ejército “SHYRIS”.

## 21. Frente a un conflicto soy partidario de consultarlo con mis jefes

**Tabla 27**

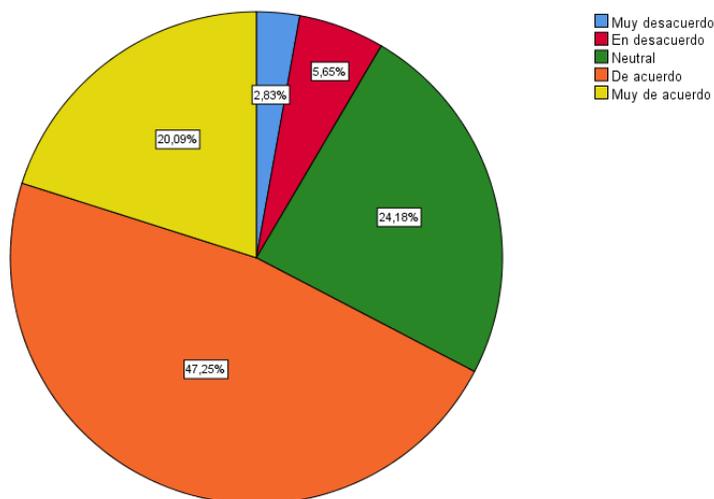
*Pregunta 21 – conflicto*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Muy desacuerdo	18	2,8	2,8	2,8
	En desacuerdo	36	5,7	5,7	8,5
	Neutral	154	24,2	24,2	32,7
	De acuerdo	301	47,3	47,3	79,9
	Muy de acuerdo	128	20,1	20,1	100,0
<b>Total</b>		<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

## Figura 23

### Conflicto



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

### Análisis

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS” se puede observar una variación de opiniones con respecto a si el personal es partidario de consultarlo con sus jefes para solucionar un problema. Un 20,1% está muy de acuerdo, mientras que un 47,3% está de acuerdo. Por otro lado, un 24,2% se mantiene neutral al respecto mientras que un 5,7% se muestra en desacuerdo y un 2,8% se encuentra muy en desacuerdo. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva con respecto a que el personal la soluciona los conflictos consultando a los jefes pues se encuentran en la categoría “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”. Sin embargo, es importante considerar y abordar las opciones de aquellos que están en desacuerdo o neutral para establecer planes de acciones de mejora continua en la I División del Ejército “SHYRIS”.

## I) Dimensión identidad

## 22. Considero que la institución satisface mis objetivos personales

Tabla 28

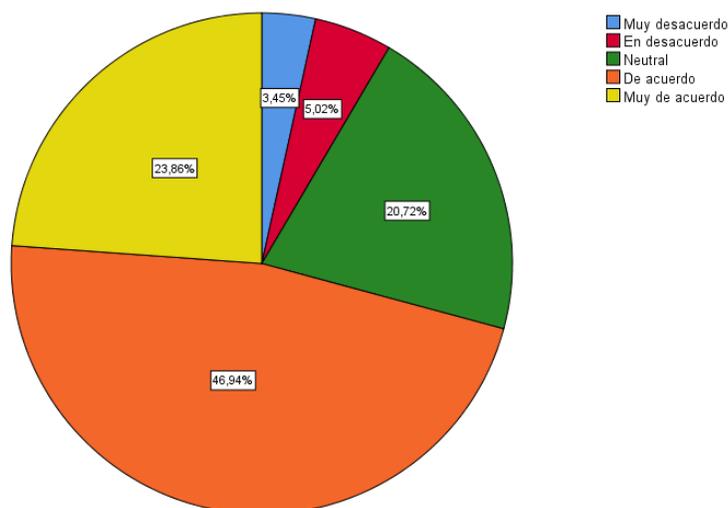
Pregunta 22 – objetivos personales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy desacuerdo	22	3,5	3,5	3,5
	En desacuerdo	32	5,0	5,0	8,5
	Neutral	132	20,7	20,7	29,2
	De acuerdo	299	46,9	46,9	76,1
	Muy de acuerdo	152	23,9	23,9	100,0
	<b>Total</b>	<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota. Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

Figura 24

Objetivos personales



Nota. Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

## Análisis

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS” se puede observar una variación de opiniones con respecto a si la institución satisface mis objetivos personales. Un 23,9% está muy de acuerdo, mientras que un 46,9% está de acuerdo. Por otro lado, un 20,7% se mantiene neutral al respecto mientras que un 5,0% se muestra en desacuerdo y un 3,5% se encuentra muy en desacuerdo. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva con respecto a que la institución satisface mis objetivos personales pues se encuentran en la categoría “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”. Sin embargo, es importante considerar y abordar las opciones de aquellos que están en desacuerdo o neutral para establecer planes de acciones de mejora continua en la I División del Ejército “SHYRIS”.

Lo que hago en la institución es mi vocación

**Tabla 29**

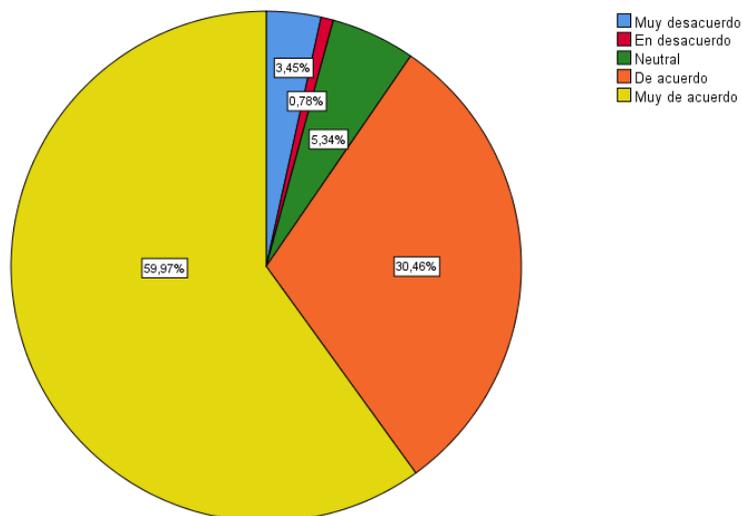
*Pregunta 23 – vocación*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Muy en desacuerdo	22	3,5	3,5	3,5
	En desacuerdo	5	,8	,8	4,2
	Neutral	34	5,3	5,3	9,6
	De acuerdo	194	30,5	30,5	40,0
	Muy de acuerdo	382	60,0	60,0	100,0
<b>Total</b>		<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

## Figura 25

### Vocación



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

### Análisis

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército "SHYRIS" se puede observar una variación de opiniones con respecto a si lo que hago en la institución es mi vocación. Un 60,0% está muy de acuerdo, mientras que un 30,5% está de acuerdo. Por otro lado, un 5,3% se mantiene neutral al respecto mientras que un 0,8% se muestra en desacuerdo y un 3,5% se encuentra muy en desacuerdo. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva con respecto a si las actividades que se desarrolla el personal son una vocación pues se encuentran en la categoría "Muy de acuerdo" y "De acuerdo". Sin embargo, es importante considerar y abordar las opciones de aquellos que están en desacuerdo o neutral para establecer planes de acciones de mejora continua en la I División del Ejército "SHYRIS".

**Análisis de la encuesta relacionada a la cultura organizacional de la I División del Ejército “Shyris”**

**1. Características dominantes**

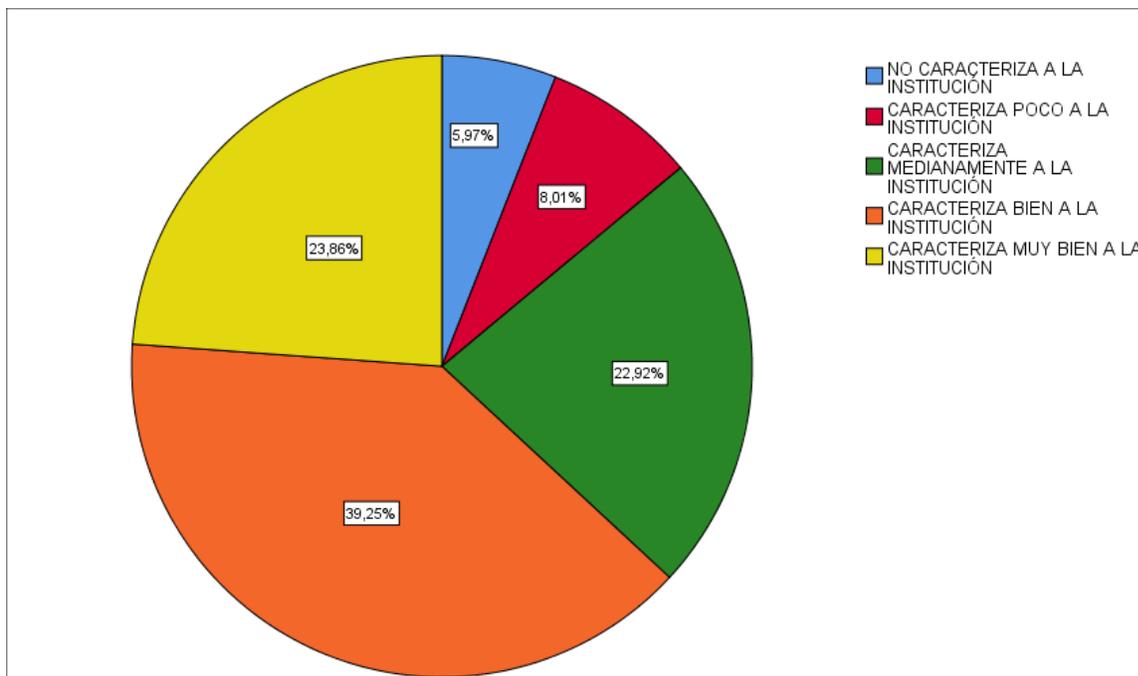
a) La I División del Ejército “Shyris” es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos

**Tabla 30**

*Pregunta 1ª – Familia*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	No caracteriza a la institución	38	6,0	6,0	6,0
	Caracteriza poco a la institución	51	8,0	8,0	14,0
	Caracteriza medianamente a la institución	146	22,9	22,9	36,9
	Caracteriza bien a la institución	250	39,2	39,2	76,1
	Caracteriza muy bien a la institución	152	23,9	23,9	100,0
	<b>Total</b>	<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 26***Familia*

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Análisis**

Se examinó a través de una encuesta aplicada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS”. Los resultados indican que el 23,9% responde caracteriza muy bien a la institución, el 39,2% caracteriza bien a la institución, el 22,9% caracteriza medianamente a la institución, el 8,0% caracteriza poco a la institución y el 6,0% no caracteriza a la institución. Estos resultados sugieren que una mayoría significativa de los miembros de la I División del Ejército “Shyris” percibe a la institución dentro de su entorno laboral comparable a una gran familia.

**b) La organización es un lugar muy dinámico y las personas les gusta tomar riesgos.**

**Tabla 31**

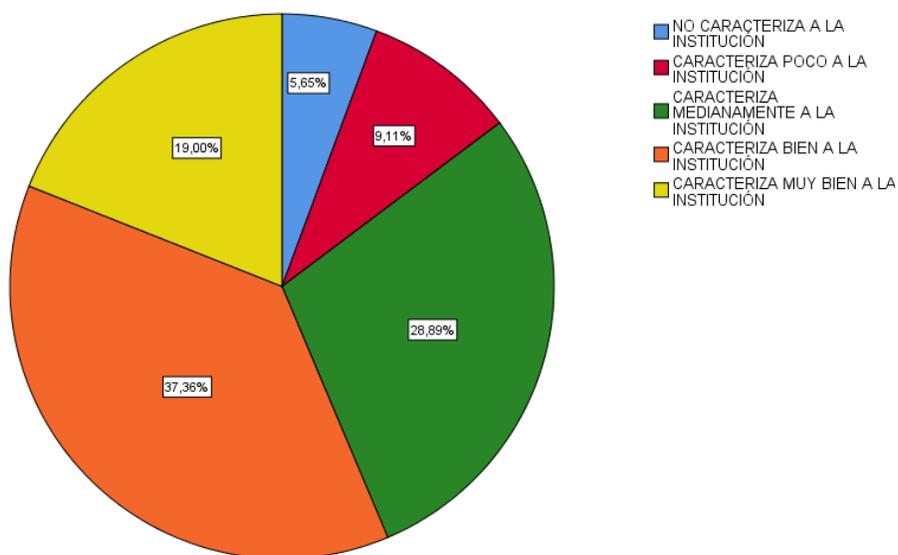
*Pregunta 1b – riesgos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No caracteriza a la institución	36	5,7	5,7	5,7
	Caracteriza poco a la institución	58	9,1	9,1	14,8
	Caracteriza medianamente a la institución	184	28,9	28,9	43,6
	Caracteriza bien a la institución	238	37,4	37,4	81,0
	Caracteriza muy bien a la institución	121	19,0	19,0	100,0
	Total	637	100,0	100,0	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 27**

*Riesgos*



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

## Análisis

Se examinó a través de una encuesta aplicada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS”. Los resultados indican que el 19,0% responde caracteriza muy bien a la institución, el 37,4% caracteriza bien a la institución, el 28,9% caracteriza medianamente a la institución, el 9,1% caracteriza poco a la institución y el 5,7% no caracteriza a la institución, por lo que podemos concluir que las personas les gusta tomar riesgos.

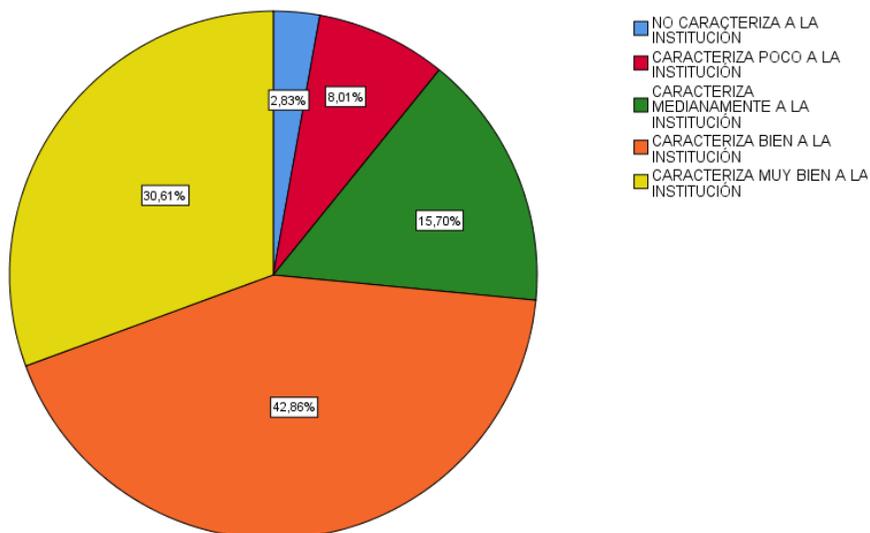
### c) La organización está muy orientada a los resultados.

**Tabla 32**

*Pregunta 1c – resultados*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	No caracteriza a la institución	18	2,8	2,8	2,8
	Caracteriza poco a la institución	51	8,0	8,0	10,8
	Caracteriza medianamente a la institución	100	15,7	15,7	26,5
	Caracteriza bien a la institución	273	42,9	42,9	69,4
	Caracteriza muy bien a la institución	195	30,6	30,6	100,0
<b>Total</b>		<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 28***Resultados*

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Análisis**

Se examinó a través de una encuesta aplicada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército "SHYRIS". Los resultados indican que el 30,0% responde caracteriza muy bien a la institución, el 42,9% caracteriza bien a la institución, el 15,7% caracteriza medianamente a la institución, el 8,0% Caracteriza poco a la institución y el 2,8% No caracteriza a la institución, por lo que podemos concluir la organización se orienta a los resultados.

d) La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho

**Tabla 33**

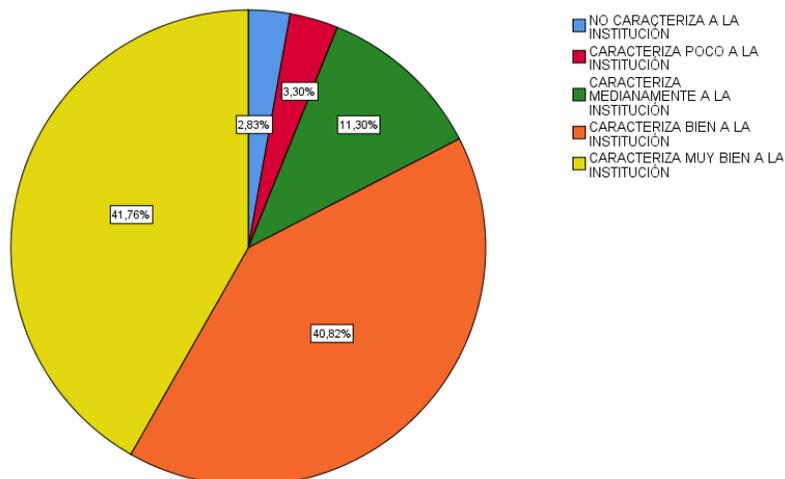
*Pregunta 1d – trabajo bien hecho*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No caracteriza a la institución	18	2,8	2,8	2,8
	Caracteriza poco a la institución	21	3,3	3,3	6,1
	Caracteriza medianamente a la institución	72	11,3	11,3	17,4
	Caracteriza bien a la institución	260	40,8	40,8	58,2
	Caracteriza muy bien a la institución	266	41,8	41,8	100,0
<b>Total</b>		<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 29**

*Trabajo bien hecho*



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

## Análisis

Se examinó a través de una encuesta aplicada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS”. Los resultados indican que el 41,8% responde caracteriza muy bien a la institución, el 40,8% caracteriza bien a la institución, el 11,3% caracteriza medianamente a la institución, el 3,3% Caracteriza poco a la institución y el 2,8% No caracteriza a la institución, por lo que podemos concluir la mayor preocupación es hace bien el trabajo.

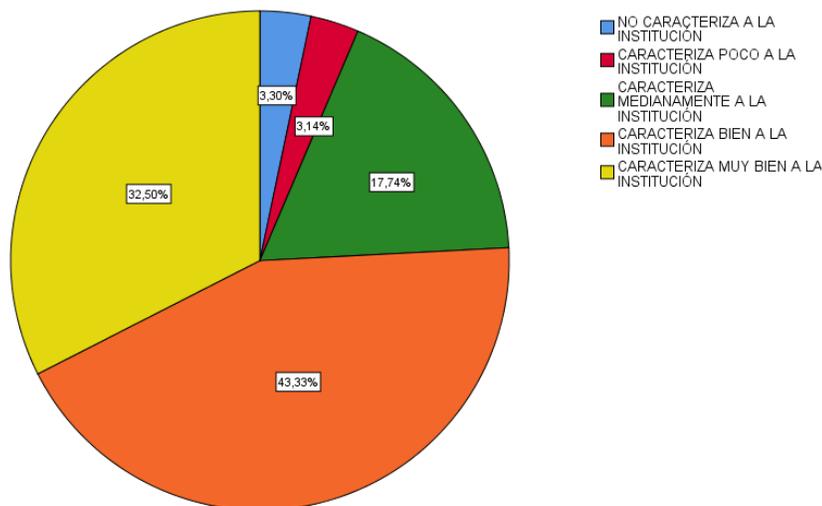
### e) Las personas son competitivas entre sí.

**Tabla 34**

*Pregunta 1e – competitivas*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	No caracteriza a la institución	21	3,3	3,3	3,3
	Caracteriza poco a la institución	20	3,1	3,1	6,4
	Caracteriza medianamente a la institución	113	17,7	17,7	24,2
	Caracteriza bien a la institución	276	43,3	43,3	67,5
	Caracteriza muy bien a la institución	207	32,5	32,5	100,0
	<b>Total</b>	<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 30***Competitivas*

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

### **Análisis**

Se examinó a través de una encuesta aplicada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército "SHYRIS". Los resultados indican que el 32,5% responde caracteriza muy bien a la institución, el 43,3% caracteriza bien a la institución, el 17,7% caracteriza medianamente a la institución, el 3,1% Caracteriza poco a la institución y el 3,3% No caracteriza a la institución, por lo que podemos concluir que las personas son competitivas entre sí.

## f) La organización es muy estructurada y controlada.

Tabla 35

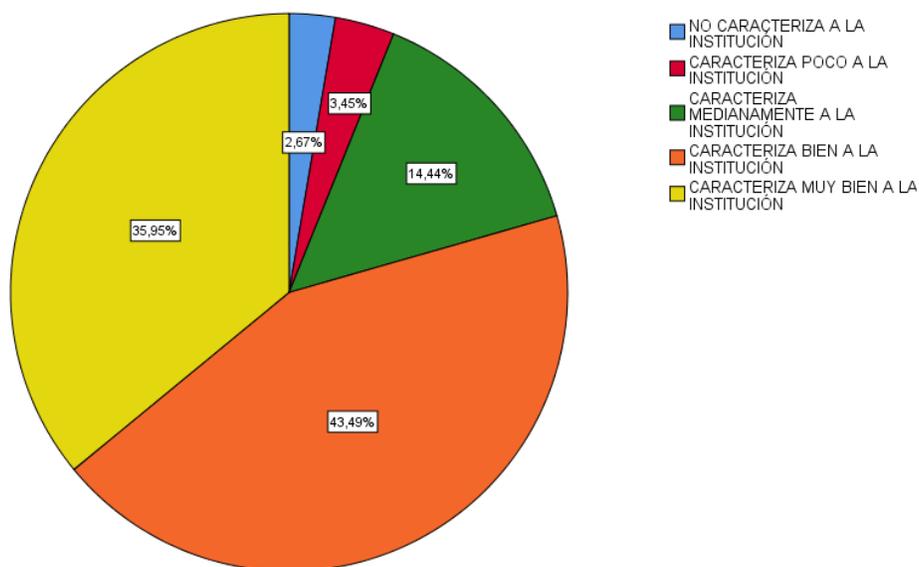
Pregunta 1f – Organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No caracteriza a la institución	17	2,7	2,7	2,7
	Caracteriza poco a la institución	22	3,5	3,5	6,1
	Caracteriza medianamente a la institución	92	14,4	14,4	20,6
	Caracteriza bien a la institución	277	43,5	43,5	64,1
	Caracteriza muy bien a la institución	229	35,9	35,9	100,0
	<b>Total</b>	<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Nota. Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

Figura 31

Organización



Nota. Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

## Análisis

Se examinó a través de una encuesta aplicada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS”. Los resultados indican que el 35,9% responde caracteriza muy bien a la institución, el 43,5% caracteriza bien a la institución, el 14,4% caracteriza medianamente a la institución, el 3,5% Caracteriza poco a la institución y el 2,7% No caracteriza a la institución, por lo que podemos concluir que la organización es muy estructurada y controlada.

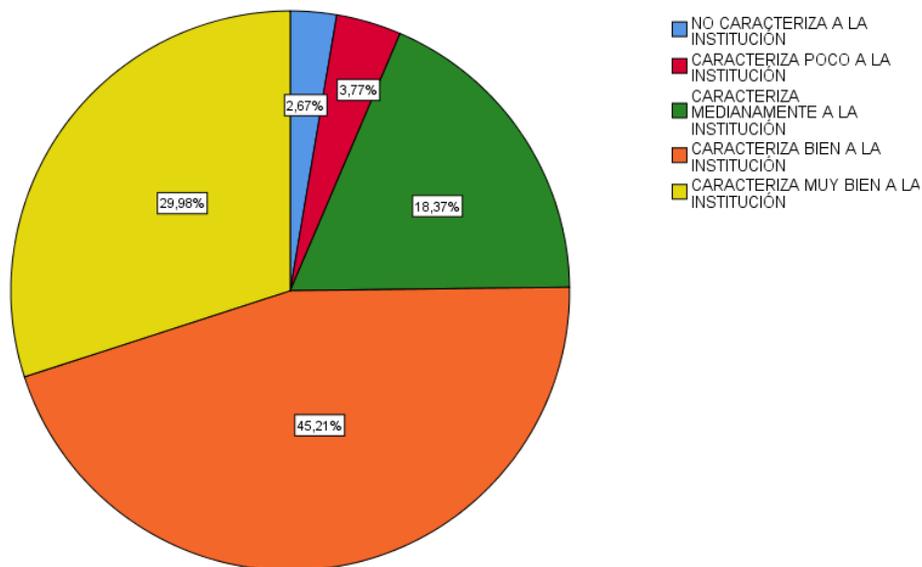
### g) Generalmente los procedimientos dicen al personal qué hacer

**Tabla 36**

*Pregunta 1g -. Procedimientos*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	No caracteriza a la institución	17	2,7	2,7	2,7
	Caracteriza poco a la institución	24	3,8	3,8	6,4
	Caracteriza medianamente a la institución	117	18,4	18,4	24,8
	Caracteriza bien a la institución	288	45,2	45,2	70,0
	Caracteriza muy bien a la institución	191	30,0	30,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 32***Procedimientos*

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

### **Análisis**

Se examinó a través de una encuesta aplicada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército "SHYRIS". Los resultados indican que el 30,0% responde caracteriza muy bien a la institución, el 45,2% caracteriza bien a la institución, el 18,4% caracteriza medianamente a la institución, el 3,8% caracteriza poco a la institución y el 2,7% no caracteriza a la institución, por lo que podemos concluir que los procedimientos dicen al personal que hacer.

## 2. Liderazgo organizacional

### a) El liderazgo de la organización es usado para asegurar logro

**Tabla 37**

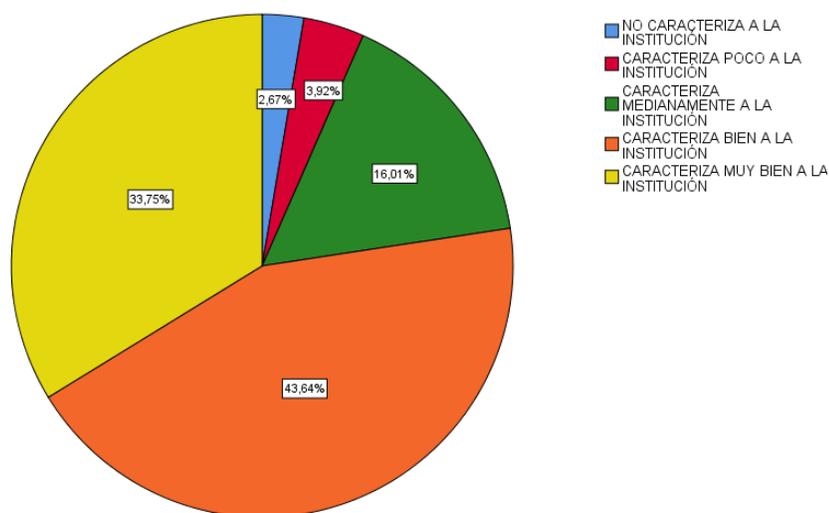
*Pregunta 2a – liderazgo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No caracteriza a la institución	17	2,7	2,7	2,7
	Caracteriza poco a la institución	25	3,9	3,9	6,6
	Caracteriza medianamente a la institución	102	16,0	16,0	22,6
	Caracteriza bien a la institución	278	43,6	43,6	66,2
	Caracteriza muy bien a la institución	215	33,8	33,8	100,0
<b>Total</b>		<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 33**

*Liderazgo*



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

## Análisis

Se examinó a través de una encuesta aplicada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS”. Los resultados indican que el 33,8% responde caracteriza muy bien a la institución, el 43,6% caracteriza bien a la institución, el 16,0% caracteriza medianamente a la institución, el 3,9% Caracteriza poco a la institución y el 2,7% No caracteriza a la institución, por lo que podemos concluir que el liderazgo de la organización es usado para realizar logros.

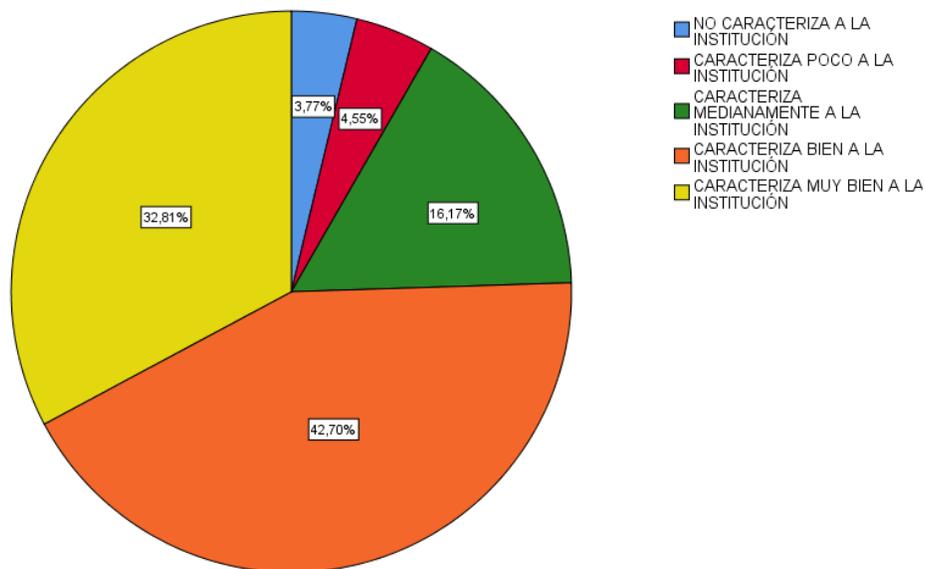
**b) El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu de cuerpo y la toma de riesgos.**

**Tabla 38**

*Pregunta 2b – liderazgo de la organización*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No caracteriza a la institución	24	3,8	3,8	3,8
	Caracteriza poco a la institución	29	4,6	4,6	8,3
	Caracteriza medianamente a la institución	103	16,2	16,2	24,5
	Caracteriza bien a la institución	272	42,7	42,7	67,2
	Caracteriza muy bien a la institución	209	32,8	32,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 34***Liderazgo de la organización*

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

### **Análisis**

Se examinó a través de una encuesta aplicada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército "SHYRIS". Los resultados indican que el 32,8% responde caracteriza muy bien a la institución, el 42,7% caracteriza bien a la institución, el 16,2% caracteriza medianamente a la institución, el 4,6% Caracteriza poco a la institución y el 3,8% No caracteriza a la institución, por lo que podemos concluir que el liderazgo institucional es apoyado para apoyar la innovación.

**c) El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados**

**Tabla 39**

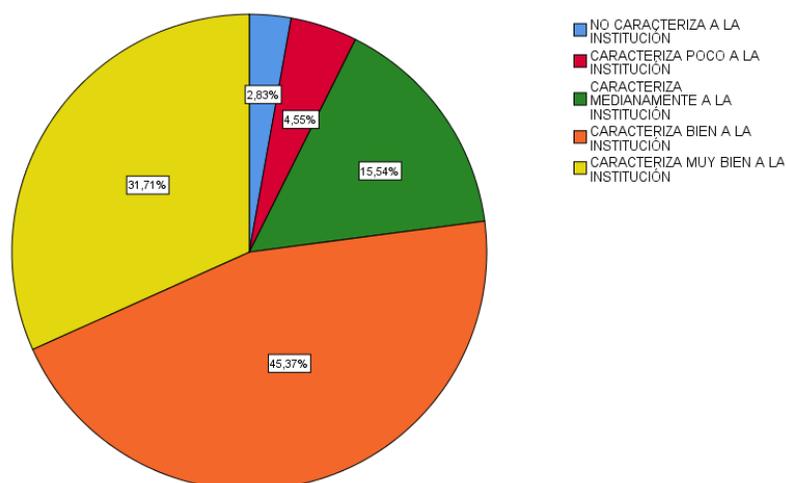
*Pregunta 2c – resultados*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No caracteriza a la institución	18	2,8	2,8	2,8
	Caracteriza poco a la institución	29	4,6	4,6	7,4
	Caracteriza medianamente a la institución	99	15,5	15,5	22,9
	Caracteriza bien a la institución	289	45,4	45,4	68,3
	Caracteriza muy bien a la institución	202	31,7	31,7	100,0
<b>Total</b>		<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 35**

*Resultados*



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

## Análisis

Se examinó a través de una encuesta aplicada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS”. Los resultados indican que el 31,7% responde caracteriza muy bien a la institución, el 45,4% caracteriza bien a la institución, el 15,5% caracteriza medianamente a la institución, el 4,6% Caracteriza poco a la institución y el 2,8% No caracteriza a la institución, por lo que podemos concluir que el liderazgo es generalmente asegurado para el logro de los resultados.

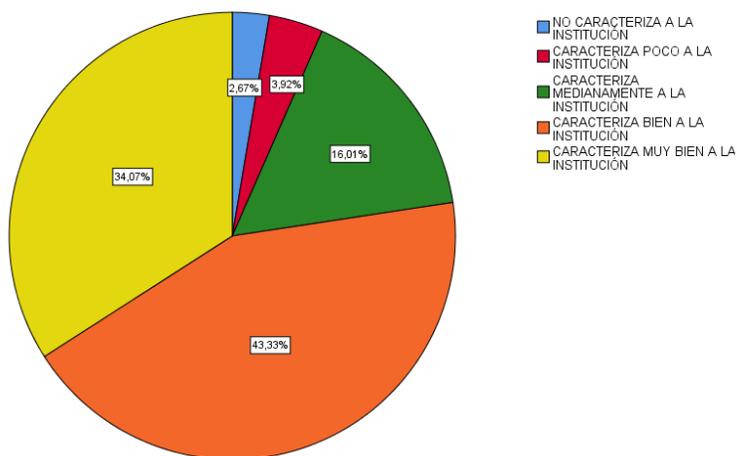
### d) El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia

**Tabla 40**

*Pregunta 2d – mejorar la eficiencia*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No caracteriza a la institución	17	2,7	2,7	2,7
	Caracteriza poco a la institución	25	3,9	3,9	6,6
	Caracteriza medianamente a la institución	102	16,0	16,0	22,6
	Caracteriza bien a la institución	276	43,3	43,3	65,9
	Caracteriza muy bien a la institución	217	34,1	34,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 36***Mejorar la eficiencia*

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

### **Análisis**

Se examinó a través de una encuesta aplicada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército "SHYRIS". Los resultados indican que el 34,1% responde caracteriza muy bien a la institución, el 43,3% caracteriza bien a la institución, el 16,0% caracteriza medianamente a la institución, el 3,9% Caracteriza poco a la institución y el 2,7% No caracteriza a la institución, por lo que podemos concluir que la organización es generalmente usada para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.

### 3. Administración del recurso humano

a) El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.

**Tabla 41**

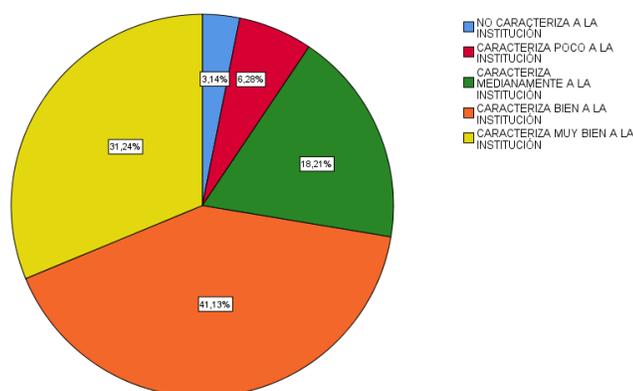
*Pregunta 3a – manejo de recurso humano*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No caracteriza a la institución	20	3,1	3,1	3,1
	Caracteriza poco a la institución	40	6,3	6,3	9,4
	Caracteriza medianamente a la institución	116	18,2	18,2	27,6
	Caracteriza bien a la institución	262	41,1	41,1	68,8
	Caracteriza muy bien a la institución	199	31,2	31,2	100,0
<b>Total</b>		<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 37**

*Manejo de recurso humano*



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

## Análisis

Se examinó a través de una encuesta aplicada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS”. Los resultados indican que el 31,2% responde caracteriza muy bien a la institución, el 41,1% caracteriza bien a la institución, el 18,2% caracteriza medianamente a la institución, el 6,3% caracteriza poco a la institución y el 3,1% no caracteriza a la institución, por lo que podemos concluir que manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo.

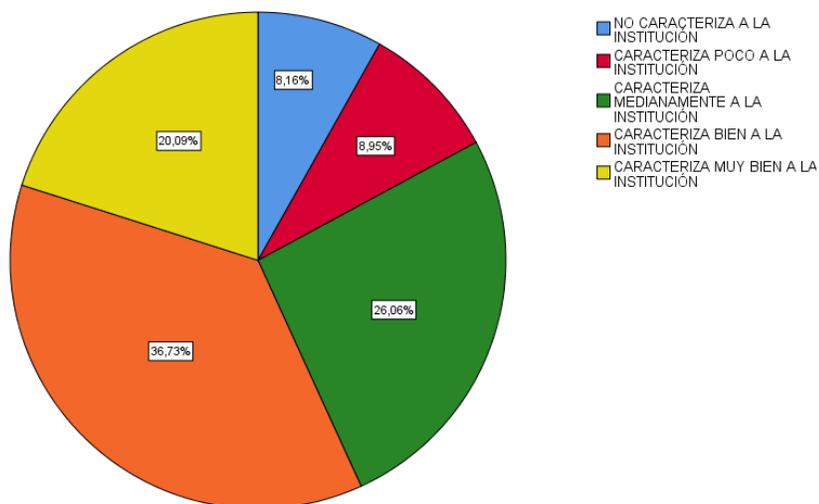
**b) El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.**

**Tabla 42**

*Pregunta 3b- Individualismo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No caracteriza a la institución	52	8,2	8,2	8,2
	Caracteriza poco a la institución	57	8,9	8,9	17,1
	Caracteriza medianamente a la institución	166	26,1	26,1	43,2
	Caracteriza bien a la institución	234	36,7	36,7	79,9
	Caracteriza muy bien a la institución	128	20,1	20,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 38***Individualismo*

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Análisis**

Se examinó a través de una encuesta aplicada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército "SHYRIS". Los resultados indican que el 20,1% responde caracteriza muy bien a la institución, el 36,7% caracteriza bien a la institución, el 26,1% caracteriza medianamente a la institución, el 8,9% Caracteriza poco a la institución y el 8,2% no caracteriza a la institución, por lo que podemos concluir que medianamente el recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.

c) El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.

**Tabla 43**

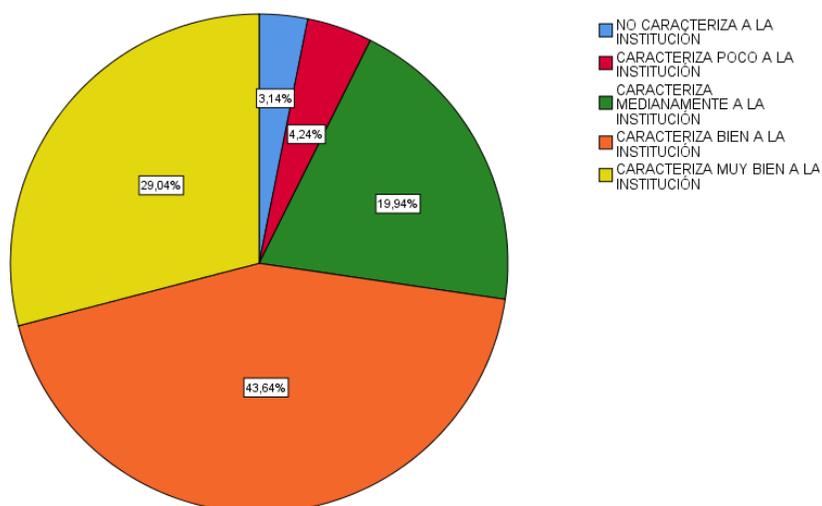
*Pregunta 3c – alta competencia*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No caracteriza a la institución	20	3,1	3,1	3,1
	Caracteriza poco a la institución	27	4,2	4,2	7,4
	Caracteriza medianamente a la institución	127	19,9	19,9	27,3
	Caracteriza bien a la institución	278	43,6	43,6	71,0
	Caracteriza muy bien a la institución	185	29,0	29,0	100,0
<b>Total</b>		<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 39**

*Alta competencia*



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

## Análisis

Se examinó a través de una encuesta aplicada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS”. Los resultados indican que el 29,0% responde caracteriza muy bien a la institución, el 43,6% caracteriza bien a la institución, el 19,9% caracteriza medianamente a la institución, el 4,2% caracteriza poco a la institución y el 3,1% no caracteriza a la institución, por lo que podemos concluir que el recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.

**d) El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad en los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.**

**Tabla 44**

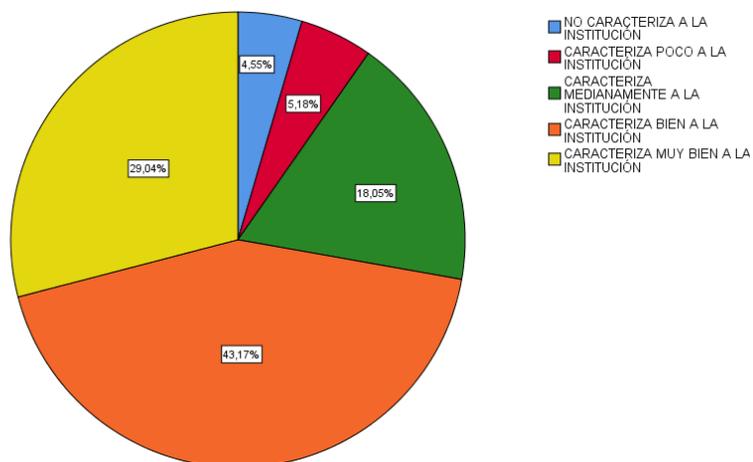
*Pregunta 3d – estabilidad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No caracteriza a la institución	29	4,6	4,6	4,6
	Caracteriza poco a la institución	33	5,2	5,2	9,7
	Caracteriza medianamente a la institución	115	18,1	18,1	27,8
	Caracteriza bien a la institución	275	43,2	43,2	71,0
	Caracteriza muy bien a la institución	185	29,0	29,0	100,0
<b>Total</b>		<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

## Figura 40

### Estabilidad



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

### Análisis

Se examinó a través de una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS”. Los resultados indican que el 29,0% responde caracteriza muy bien a la institución, el 43,2% caracteriza bien a la institución, el 18,1% caracteriza medianamente a la institución, el 5,2% Caracteriza poco a la institución y el 4,6% no caracteriza a la institución, por lo que podemos concluir que el recurso humano se caracteriza por dar seguridad en los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.

#### 4. Unión de la organización

##### a) Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua

**Tabla 45**

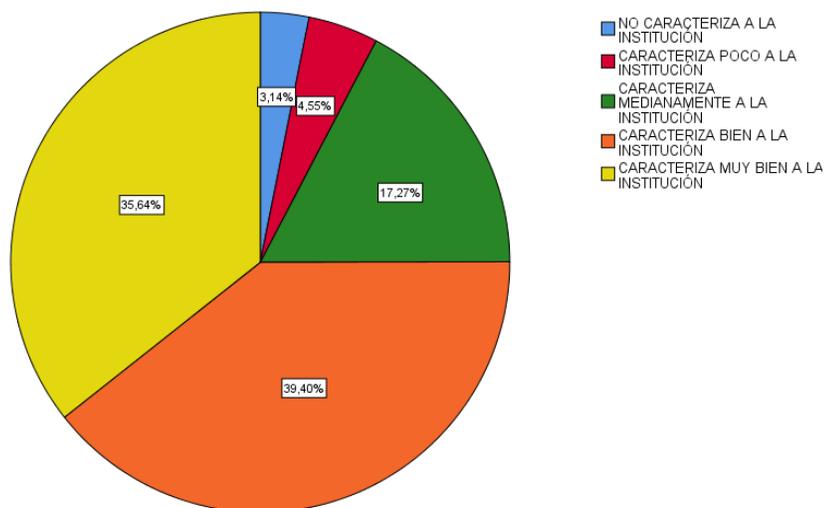
*Pregunta 4ª – lealtad y confianza*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No caracteriza a la institución	20	3,1	3,1	3,1
	Caracteriza poco a la institución	29	4,6	4,6	7,7
	Caracteriza medianamente a la institución	110	17,3	17,3	25,0
	Caracteriza bien a la institución	251	39,4	39,4	64,4
	Caracteriza muy bien a la institución	227	35,6	35,6	100,0
<b>Total</b>		<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 41**

*Lealtad y confianza*



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

## Análisis

Se examinó a través de una encuesta aplicada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS”. Los resultados indican que el 35,6% responde caracteriza muy bien a la institución, el 39,4% caracteriza bien a la institución, el 17,3% caracteriza medianamente a la institución, el 4,6% caracteriza poco a la institución y el 3,1% no caracteriza a la institución, por lo que podemos concluir que la organización posee lealtad y la confianza mutua.

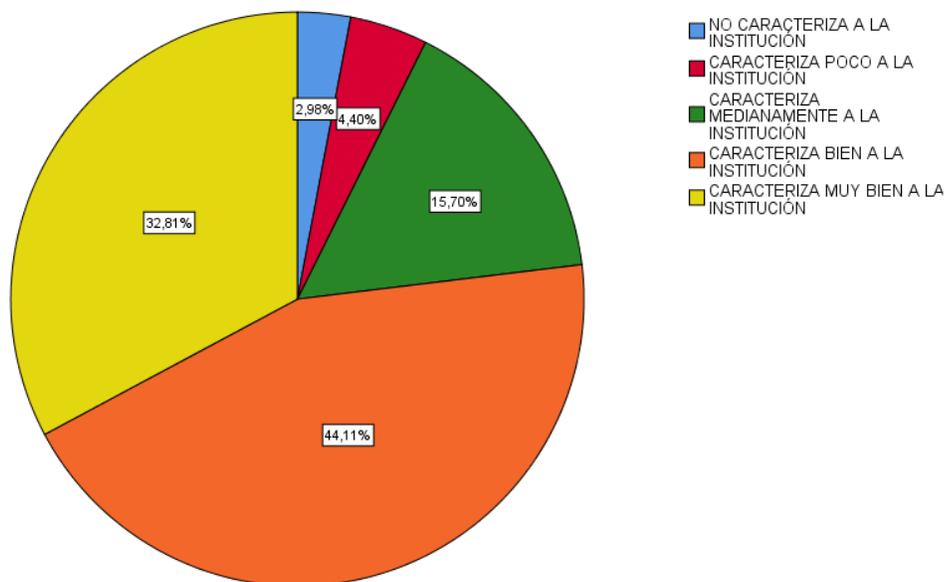
### b) Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo

**Tabla 46**

*Pregunta 4b – Innovación y desarrollo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No caracteriza a la institución	19	3,0	3,0	3,0
	Caracteriza poco a la institución	28	4,4	4,4	7,4
	Caracteriza medianamente a la institución	100	15,7	15,7	23,1
	Caracteriza bien a la institución	281	44,1	44,1	67,2
	Caracteriza muy bien a la institución	209	32,8	32,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 42***Innovación y desarrollo*

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

### **Análisis**

Se examinó a través de una encuesta aplicada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército "SHYRIS". Los resultados indican que el 32,8% responde caracteriza muy bien a la institución, el 44,1% caracteriza bien a la institución, el 15,7% caracteriza medianamente a la institución, el 4,4% caracteriza poco a la institución y el 3,0% no caracteriza a la institución, por lo que podemos concluir que la organización posee deseos de innovación y desarrollo.

c) Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas

**Tabla 47**

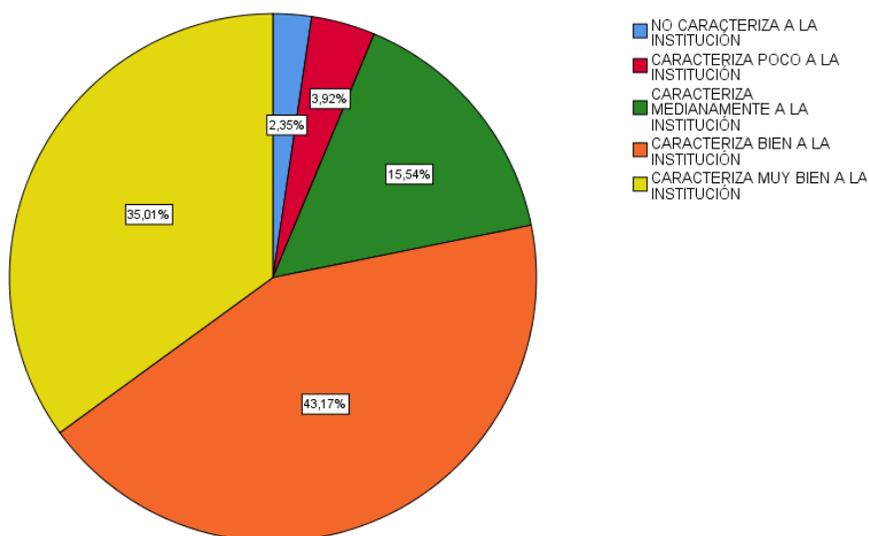
*Pregunta 4c – metas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No caracteriza a la institución	15	2,4	2,4	2,4
	Caracteriza poco a la institución	25	3,9	3,9	6,3
	Caracteriza medianamente a la institución	99	15,5	15,5	21,8
	Caracteriza bien a la institución	275	43,2	43,2	65,0
	Caracteriza muy bien a la institución	223	35,0	35,0	100,0
<b>Total</b>		<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 43**

*Metas*



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

## Análisis

Se examinó a través de una encuesta aplicada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS”. Los resultados indican que el 35,0% responde caracteriza muy bien a la institución, el 43,2% caracteriza bien a la institución, el 15,5% caracteriza medianamente a la institución, el 3,9% caracteriza poco a la institución y el 2,4% no caracteriza a la institución, por lo que podemos concluir que a la organización la mantiene unida el cumplimiento de metas.

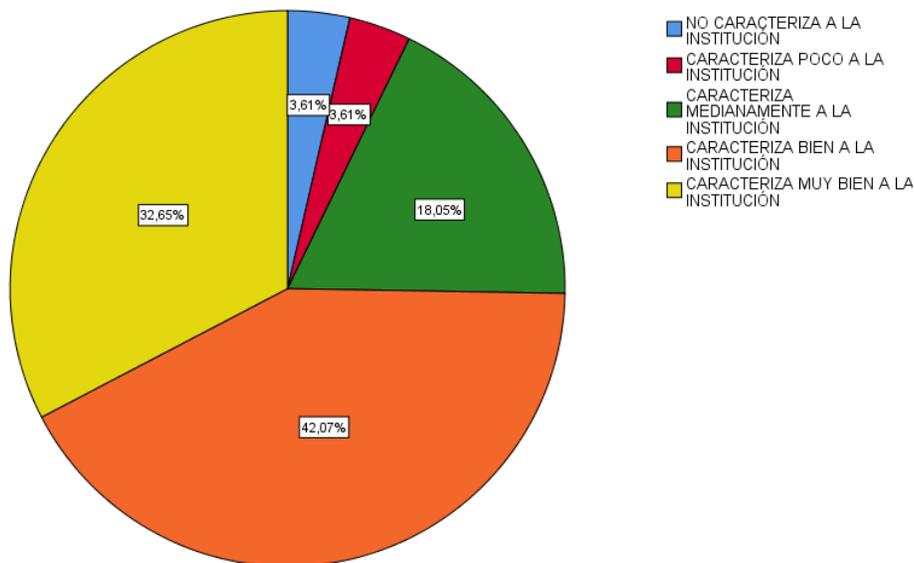
### d) Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas

**Tabla 48**

*Pregunta 4d – políticas y reglas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No caracteriza a la institución	23	3,6	3,6	3,6
	Caracteriza poco a la institución	23	3,6	3,6	7,2
	Caracteriza medianamente a la institución	115	18,1	18,1	25,3
	Caracteriza bien a la institución	268	42,1	42,1	67,3
	Caracteriza muy bien a la institución	208	32,7	32,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 44***Políticas y reglas*

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

### **Análisis**

Se examinó a través de una encuesta aplicada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército "SHYRIS". Los resultados indican que el 32,7% responde caracteriza muy bien a la institución, el 42,1% caracteriza bien a la institución, el 18,1% caracteriza medianamente a la institución, el 3,6% caracteriza poco a la institución y el 3,6% no caracteriza a la institución, por lo que podemos concluir que la organización mantiene las políticas y las reglas.

e) Mantener a la organización en marcha es lo importante

**Tabla 49**

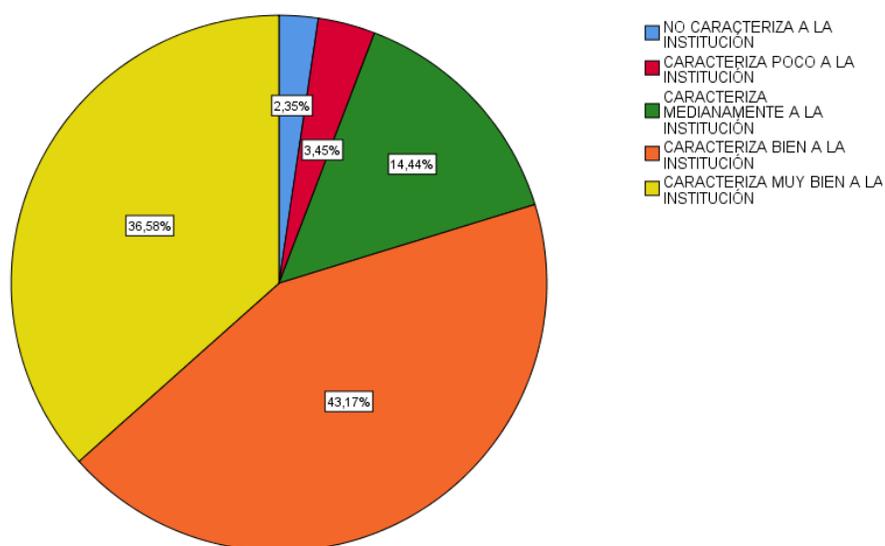
*Pregunta 4e – organización en marcha*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No caracteriza a la institución	15	2,4	2,4	2,4
	Caracteriza poco a la institución	22	3,5	3,5	5,8
	Caracteriza medianamente a la institución	92	14,4	14,4	20,3
	Caracteriza bien a la institución	275	43,2	43,2	63,4
	Caracteriza muy bien a la institución	233	36,6	36,6	100,0
<b>Total</b>		<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 45**

*Organización en marcha*



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

## Análisis

Se examinó a través de una encuesta aplicada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS”. Los resultados indican que el 36,6% responde caracteriza muy bien a la institución, el 43,2% caracteriza bien a la institución, el 14,4% caracteriza medianamente a la institución, el 3,5% caracteriza poco a la institución y el 2,4% no caracteriza a la institución, por lo que podemos concluir que se mantiene la organización en marcha.

## 5. Énfasis estratégico

### a) La organización enfatiza el desarrollo humano

**Tabla 50**

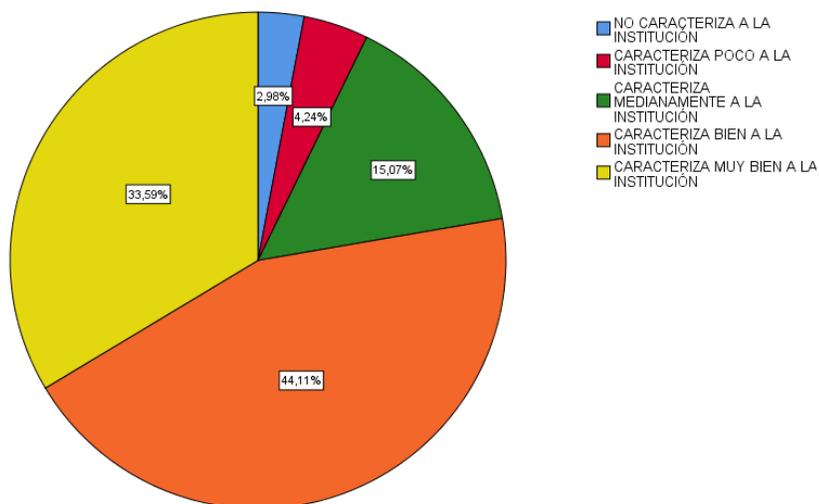
*Pregunta 5a – desarrollo humano*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	No caracteriza a la institución	19	3,0	3,0	3,0
	Caracteriza poco a la institución	27	4,2	4,2	7,2
	Caracteriza medianamente a la institución	96	15,1	15,1	22,3
	Caracteriza bien a la institución	281	44,1	44,1	66,4
	Caracteriza muy bien a la institución	214	33,6	33,6	100,0
	<b>Total</b>	<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

## Figura 46

### Desarrollo Humano



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

### Análisis

Se examinó a través de una encuesta aplicada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército "SHYRIS". Los resultados indican que el 33,6% responde caracteriza muy bien a la institución, el 44,1% caracteriza bien a la institución, el 15,1% caracteriza medianamente a la institución, el 4,2% caracteriza poco a la institución y el 3,0% no caracteriza a la institución, por lo que podemos concluir que la organización enfatiza el desarrollo humano.

**b) La confianza es alta, junto con la apertura y la participación**

**Tabla 51**

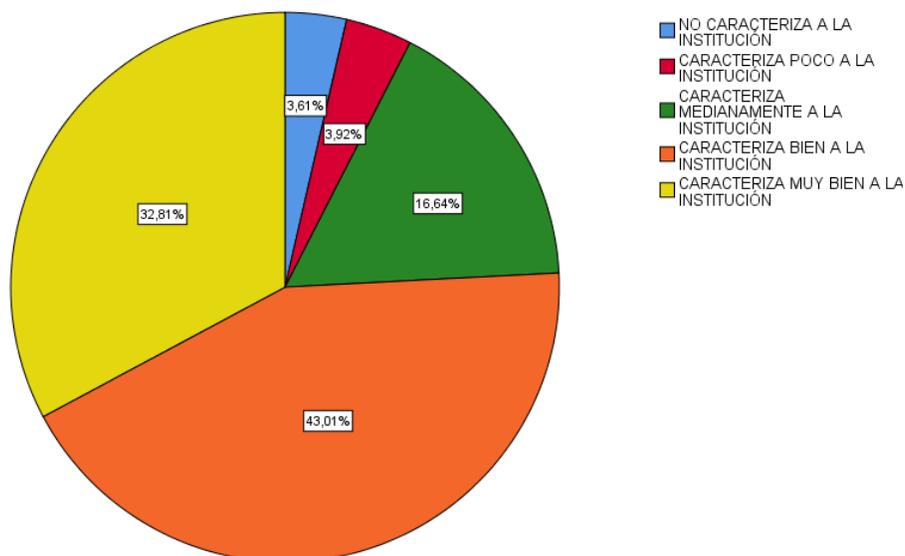
*Pregunta 5b – Apertura y participación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No caracteriza a la institución	23	3,6	3,6	3,6
	Caracteriza poco a la institución	25	3,9	3,9	7,5
	Caracteriza medianamente a la institución	106	16,6	16,6	24,2
	Caracteriza bien a la institución	274	43,0	43,0	67,2
	Caracteriza muy bien a la institución	209	32,8	32,8	100,0
<b>Total</b>		<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 47**

*Apertura y participación*



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

## Análisis

Se examinó a través de una encuesta aplicada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS”. Los resultados indican que el 32,8% responde caracteriza muy bien a la institución, el 43,0% caracteriza bien a la institución, el 16,6% caracteriza medianamente a la institución, el 3,9% caracteriza poco a la institución y el 3,6% no caracteriza a la institución, por lo que podemos concluir que la confianza es alta, junto con la apertura y la participación.

### c) La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos

**Tabla 52**

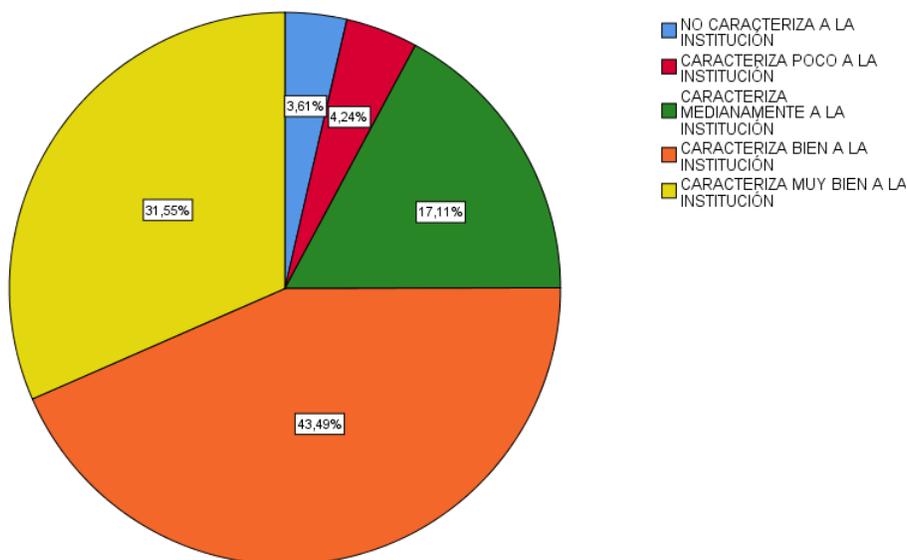
*Pregunta 5c - nuevos recursos y desafíos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No caracteriza a la institución	23	3,6	3,6	3,6
	Caracteriza poco a la institución	27	4,2	4,2	7,8
	Caracteriza medianamente a la institución	109	17,1	17,1	25,0
	Caracteriza bien a la institución	277	43,5	43,5	68,4
	Caracteriza muy bien a la institución	201	31,6	31,6	100,0
	<b>Total</b>	<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

## Figura 48

### Nuevos recursos y desafíos



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

### Análisis

Se examinó a través de una encuesta aplicada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército "SHYRIS". Los resultados indican que el 31,6% responde caracteriza muy bien a la institución, el 43,5% caracteriza bien a la institución, el 17,1% caracteriza medianamente a la institución, el 4,2% caracteriza poco a la institución y el 3,6% no caracteriza a la institución, por lo que podemos concluir con que la organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos.

d) El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas

**Tabla 53**

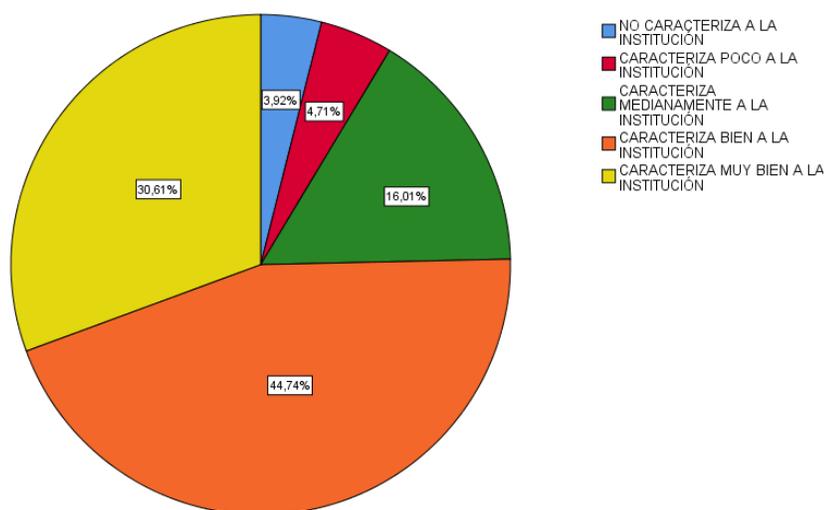
*Pregunta 5d – oportunidades*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No caracteriza a la institución	25	3,9	3,9	3,9
	Caracteriza poco a la institución	30	4,7	4,7	8,6
	Caracteriza medianamente a la institución	102	16,0	16,0	24,6
	Caracteriza bien a la institución	285	44,7	44,7	69,4
	Caracteriza muy bien a la institución	195	30,6	30,6	100,0
<b>Total</b>		<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 49**

*Oportunidades*



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

## Análisis

Se examinó a través de una encuesta aplicada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS”. Los resultados indican que el 30,6% responde caracteriza muy bien a la institución, el 44,7% caracteriza bien a la institución, el 16,0% caracteriza medianamente a la institución, el 4,7% caracteriza poco a la institución y el 3,9% no caracteriza a la institución, por lo que podemos concluir que son valoradas probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades

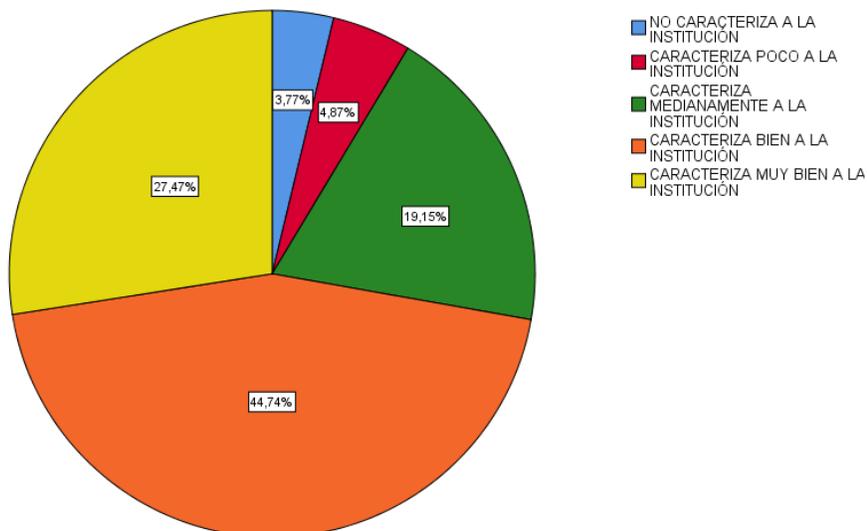
### e) La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados

**Tabla 54**

*Pregunta 5e – acciones cooperativas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No caracteriza a la institución	24	3,8	3,8	3,8
	Caracteriza poco a la institución	31	4,9	4,9	8,6
	Caracteriza medianamente a la institución	122	19,2	19,2	27,8
	Caracteriza bien a la institución	285	44,7	44,7	72,5
	Caracteriza muy bien a la institución	175	27,5	27,5	100,0
	<b>Total</b>	<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 50***Acciones cooperativas*

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Análisis**

Se examinó a través de una encuesta aplicada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército "SHYRIS". Los resultados indican que el 27,5% responde caracteriza muy bien a la institución, el 44,7% caracteriza bien a la institución, el 19,2% caracteriza medianamente a la institución, el 4,9% caracteriza poco a la institución y el 3,8% no caracteriza a la institución, por lo que podemos concluir que la organización enfatiza el hacer acciones competitivas.

## f) La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad

**Tabla 55**

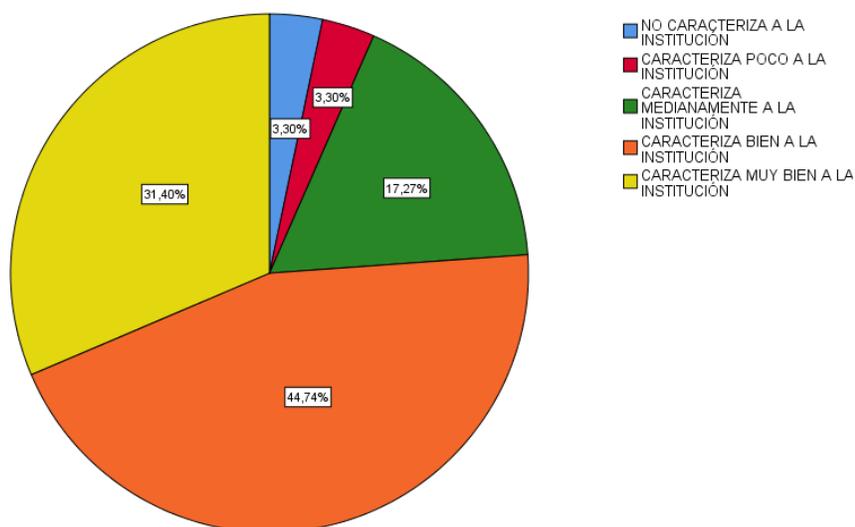
*Pregunta 5f – permanencia y estabilidad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No caracteriza a la institución	21	3,3	3,3	3,3
	Caracteriza poco a la institución	21	3,3	3,3	6,6
	Caracteriza medianamente a la institución	110	17,3	17,3	23,9
	Caracteriza bien a la institución	285	44,7	44,7	68,6
	Caracteriza muy bien a la institución	200	31,4	31,4	100,0
<b>Total</b>		<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 51**

*Permanencia y estabilidad*



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

## Análisis

Se examinó a través de una encuesta aplicada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS”. Los resultados indican que el 31,4% responde caracteriza muy bien a la institución, el 44,7% caracteriza bien a la institución, el 17,3% caracteriza medianamente a la institución, el 3,3% caracteriza poco a la institución y el 3,3% no caracteriza a la institución, por lo que podemos concluir que la organización enfatiza la permanencia y la estabilidad

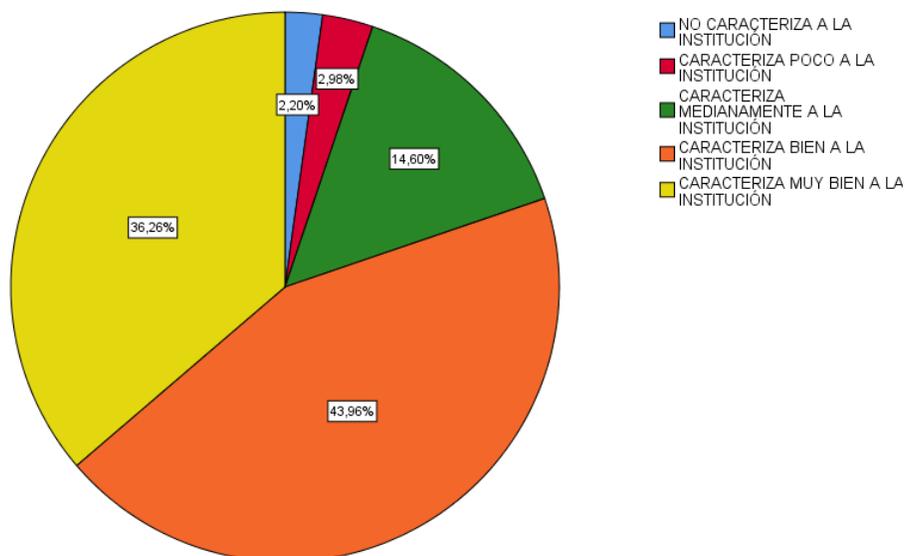
### g) La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes

**Tabla 56**

*Pregunta 5g – realización correcta del trabajo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No caracteriza a la institución	14	2,2	2,2	2,2
	Caracteriza poco a la institución	19	3,0	3,0	5,2
	Caracteriza medianamente a la institución	93	14,6	14,6	19,8
	Caracteriza bien a la institución	280	44,0	44,0	63,7
	Caracteriza muy bien a la institución	231	36,3	36,3	100,0
	<b>Total</b>	<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 52***Realización correcta del trabajo*

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

### **Análisis**

Se examinó a través de una encuesta aplicada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército "SHYRIS". Los resultados indican que el 36,3% responde caracteriza muy bien a la institución, el 44,0% caracteriza bien a la institución, el 14,6% caracteriza medianamente a la institución, el 3,0% caracteriza poco a la institución y el 2,2% no caracteriza a la institución, por lo que podemos concluir que la eficiencia es importante

## 6 Criterio de éxito

a) La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas

**Tabla 57**

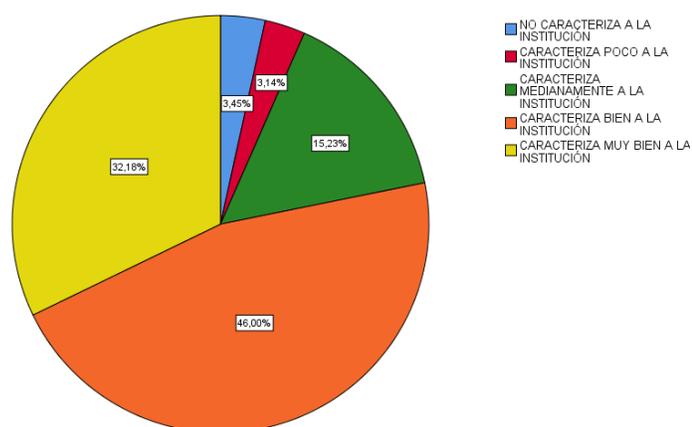
*Pregunta 6a – éxito*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No caracteriza a la institución	22	3,5	3,5	3,5
	Caracteriza poco a la institución	20	3,1	3,1	6,6
	Caracteriza medianamente a la institución	97	15,2	15,2	21,8
	Caracteriza bien a la institución	293	46,0	46,0	67,8
	Caracteriza muy bien a la institución	205	32,2	32,2	100,0
<b>Total</b>		<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 53**

*Éxito*



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

## Análisis

Se examinó a través de una encuesta aplicada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS”. Los resultados indican que el 32,2% responde caracteriza muy bien a la institución, el 46,0% caracteriza bien a la institución, el 15,2% caracteriza medianamente a la institución, el 3,1% caracteriza poco a la institución y el 3,5% no caracteriza a la institución, por lo que podemos concluir que la organización define el éxito.

### b) La organización define el éxito sobre la base de contar con un servicio efectivo y de calidad

**Tabla 58**

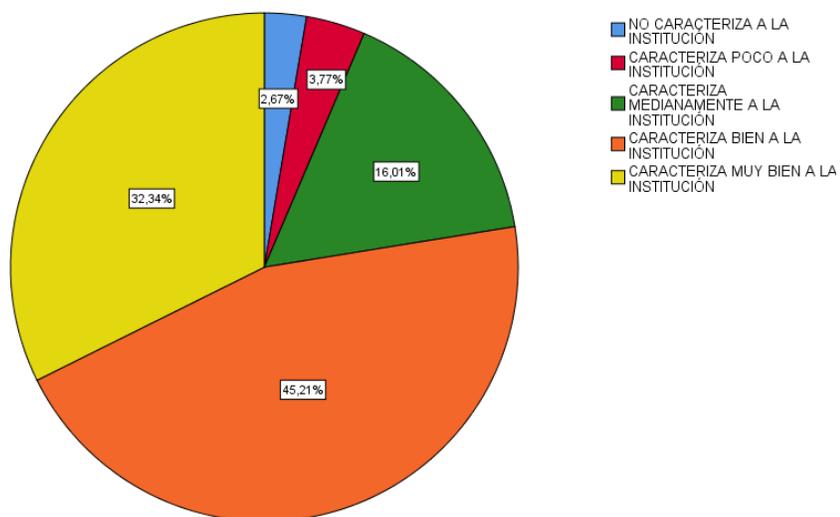
*Pregunta 6B –servicio efectivo y de calidad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No caracteriza a la institución	17	2,7	2,7	2,7
	Caracteriza poco a la institución	24	3,8	3,8	6,4
	Caracteriza medianamente a la institución	102	16,0	16,0	22,4
	Caracteriza bien a la institución	288	45,2	45,2	67,7
	Caracteriza muy bien a la institución	206	32,3	32,3	100,0
	<b>Total</b>	<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

## Figura 54

### Servicio efectivo y de calidad



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

### Análisis

Se examinó a través de una encuesta aplicada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército "SHYRIS". Los resultados indican que el 32,3% responde caracteriza muy bien a la institución, el 45,2% caracteriza bien a la institución, el 16,0% caracteriza medianamente a la institución, el 3,8% caracteriza poco a la institución y el 2,7% no caracteriza a la institución, por lo que podemos concluir que la organización define el servicio efectivo y de calidad.

**c) La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas**

**Tabla 59**

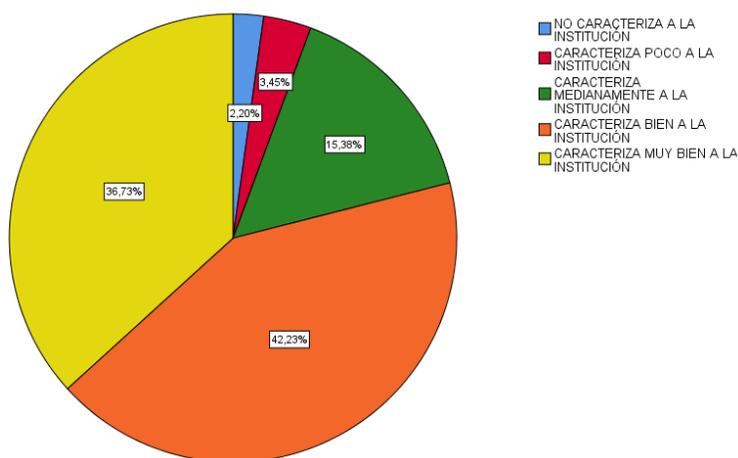
*Pregunta 5c – cumplimiento de sus tareas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No caracteriza a la institución	14	2,2	2,2	2,2
	Caracteriza poco a la institución	22	3,5	3,5	5,7
	Caracteriza medianamente a la institución	98	15,4	15,4	21,0
	Caracteriza bien a la institución	269	42,2	42,2	63,3
	Caracteriza muy bien a la institución	234	36,7	36,7	100,0
<b>Total</b>		<b>637</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

**Figura 55**

*Cumplimiento de sus tareas*



*Nota.* Datos obtenidos del personal de oficiales superiores, oficiales subalternos y tropa profesional

## Análisis

Se examinó a través de una encuesta aplicada a una muestra de 637 miembros de la I División del Ejército “SHYRIS”. Los resultados indican que el 36,7% responde caracteriza muy bien a la institución, el 42,2% caracteriza bien a la institución, el 15,4% caracteriza medianamente a la institución, el 3,5% caracteriza poco a la institución y el 2,2% no caracteriza a la institución, por lo que podemos concluir que la organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.

En la tabla 61 se indican las puntuaciones obtenidas al realizar el análisis de alfa de cronbach, mismo que permite medir la fiabilidad de escala de medición:

**Tabla 60**

*Promedio de Alfa de Cronbach*

<b>Encuestas</b>	<b>Promedio</b>
Promedio del Alfa de Cronbach Encuesta 1	0,994
Clima Organizacional	
Promedio del Alfa de Cronbach Encuesta 2	0,998
Cultura Organizacional	

*Nota.* Elaborado en función de encuestas

## Conclusiones

### Análisis del clima laboral realizado a la I División del Ejército “Shyris”

**Tabla 61**

*Dimensión estructura*

<b>DIMENSIÓN ESTRUCTURA</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Porcentaje alcanzado al 100%</b>
Conozco con claridad la estructura organizativa completa de la institución	49,3%	16,32%
En la entidad no existen excesivos formalismos en la documentación	42,5%	14,07%
Comprendo claramente cuáles son mis obligaciones en el trabajo y las cumplo en forma oportuna	59,3%	19,64%
Comprendo claramente las políticas de la institución	46,5%	15,40%
En esta institución se tienen claros los niveles jerárquicos	55,3%	18,31%
Las reglas y trámites facilitan que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta	49,1%	16,26%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Estos resultados nos indican que el personal de la I División del Ejército “Shyris” conoce la estructura organizacional, sus políticas y niveles jerárquicos lo que contribuye al sistema de organización que posee la institución para el cumplimiento de su misión.

**Tabla 62***Dimensión responsabilidad*

<b>DIMENSIÓN DE RESPONSABILIDAD</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Porcentaje alcanzado al 100%</b>
Siento que hago bien mi trabajo, en consecuencia, no necesito estar verificándolo con mi jefe	50,4%	31,23%
Me siento comprometido con mi trabajo	64,2%	39,78%
Presento nuevas iniciativas personales en beneficio de la organización	46,8%	28,99%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Se determinó que el personal conocer la responsabilidad en cada nivel y área de trabajo es importante pues ésta contribuye al sistema de administración por procesos que se encuentra implementado.

**Tabla 63***Dimensión de recompensa*

<b>DIMENSIÓN DE RECOMPENSA</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Porcentaje alcanzado al 100%</b>
En la institución recibo estímulos por el trabajo bien hecho	36.6%	54,71%

<b>DIMENSIÓN DE RECOMPENSA</b>	<b>Situación</b>	<b>Porcentaje</b>
	<b>actual</b>	<b>alcanzado al</b>
		<b>100%</b>
En la institución recibo más premios que castigos	30,3%	45,29%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Se estableció que el personal conoce los estímulos a los que es acreedor y se siente estimulado. Por lo que, se contribuye a su motivación en el desarrollo de sus actividades diarias.

#### **Tabla 64**

##### *Dimensión de desafío*

<b>DIMENSIÓN DE DESAFIO</b>	<b>Situación</b>	<b>Porcentaje</b>
	<b>actual</b>	<b>alcanzado al</b>
		<b>100%</b>
En la institución todos los días asumo desafíos para alcanzar las metas propuestas	51,6%	100,00%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Los datos obtenidos determinaron que el personal conoce que su trabajo es un desafío constante y contribuye a mejorar su desempeño en base a los retos que se presentan día a día.

**Tabla 65***Dimensión de relación*

<b>DIMENSIÓN DE RELACIÓN</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Porcentaje alcanzado al 100%</b>
Me encuentro satisfecho con las relaciones humanas que existen en esta institución	49,9%	51,33%
Me siento comprendido por jefes y superiores dentro de esta organización	47,3%	48,66%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Se determinó que el personal se siente en un ambiente de trabajo donde existe una buena relación entre compañeros de trabajo y los diferentes niveles jerárquicos.

**Tabla 66***Dimensión de cooperación*

<b>DIMENSIÓN DE COOPERACIÓN</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Porcentaje alcanzado al 100%</b>
Considero que en la institución se practica la cooperación mutua entre compañeros	52,3%	53,09%
Considero que en la institución se practica el apoyo mutuo entre jefes y subordinado	46,2%	46,90%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Se estableció que el personal mantiene una cooperación y apoyo entre compañeros de trabajo mismo que contribuye al desarrollo del trabajo en equipo de los diferentes procesos institucionales.

**Tabla 67***Dimensión estándar*

<b>DIMENSIÓN ESTANDAR</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Porcentaje alcanzado al 100%</b>
Tengo claro lo que se espera de mi trabajo en cuanto al nivel de rendimiento.	50,7%	31,23%
Las metas organizacionales de la empresa son explícitas	53,1%	39,78%

<b>DIMENSIÓN ESTANDAR</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Porcentaje alcanzado al 100%</b>
Considero que la implantación de un sistema de gestión de la calidad es lo mejor para mi trabajo	54,2%	28,99%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Los datos obtenidos demuestran que el personal conoce el sistema de procesos que se emplean en la institución y se encuentran implementados.

### **Tabla 68**

#### *Dimensión conflicto*

<b>DIMENSIÓN CONFLICTO</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Porcentaje alcanzado al 100%</b>
Frente a un conflicto soy partidario de solucionarlo rápidamente	49,3%	51,04%
Frente a un conflicto soy partidario de consultarlo con mis jefes	47,3%	48,96%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Los datos demuestran que frente a un conflicto el personal y sus jefaturas prefieren resolver rápidamente los problemas institucionales.

**Tabla 69***Dimensión de identidad*

<b>DIMENSIÓN DE IDENTIDAD</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Porcentaje alcanzado al 100%</b>
Considero que la institución satisface mis objetivos personales	46,9%	43,87%
Lo que hago en la institución es mi vocación	60,0%	56,13%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Con los resultados obtenidos podemos concluir que la mayoría de personal está conforme con los objetivos institucionales.

Finalmente, podemos concluir que la mayoría de ítems evaluados en el clima laboral se encuentran dentro de parámetros aceptables. Sin embargo, es necesario siempre realizar un mejoramiento para alcanzar una mayor aceptación y contribuir a la misión, objetivos institucionales.

## Análisis de la encuesta relacionada a la cultura organizacional de la I División del Ejército “Shyris”

**Tabla 70**

*Características dominantes*

<b>CARACTERÍSTICAS DOMINANTES</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Porcentaje alcanzado al 100%</b>
La I División del Ejército “Shyris” es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos	39,2%	13,37%
La organización es un lugar muy dinámico y las personas les gusta tomar riesgos.	37,4%	12,75%
La organización está muy orientada a los resultados.	42,9%	14,63%
La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho	41,8%	14,25%
Las personas son competitivas entre sí.	43,3%	14,76%
La organización es muy estructurada y controlada	43,5%	14,83%
Generalmente los procedimientos dicen al personal qué hacer	45,2%	15,41%
<b>Promedio</b>		14,29%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Se estableció que el personal está orientado a los resultados de la organización, hacer bien su trabajo, son competitivos y sus procedimientos son claros.

**Tabla 71**

*Liderazgo organizacional*

<b>LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Porcentaje alcanzado al 100%</b>
El liderazgo de la organización es usado para asegurar logro	43,6%	24,91%
El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu de cuerpo y la toma de riesgos	42,7%	24,40%
El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados	45,4%	25,94%
El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia	43,3%	24,74%
<b>Promedio</b>		25,00%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Se determinó que existe un liderazgo para alcanzar los resultados esperados dentro de la organización

**Tabla 72***Administración del recurso humano*

<b>ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Porcentaje alcanzado al 100%</b>
El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación	41,1%	24,97%
El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	36,7%	22,30%
El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	43,6%	26,49%
El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad en los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	43,2%	26,25%
<b>Promedio</b>		<b>25,00%</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Se determinó que el recurso humano realiza su trabajo en equipo con alta competencia y exigencia; y que se siente seguro en su lugar de trabajo.

**Tabla 73***Unión de la organización*

<b>UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Porcentaje alcanzado al 100%</b>
Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua	39,4%	18,58%
Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo	44,1%	20,80%
Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas	43,2%	20,38%
Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas	42,1%	19,86%
Mantener a la organización en marcha es lo importante	43,2%	20,38%
<b>Promedio</b>		20,00%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Se determinó que la organización trabajo bajo la lealtad y confianza mutua, conoce las metas, políticas y reglas de la organización.

**Tabla 74***Énfasis estratégico*

<b>ÉNFASIS ESTRATÉGICO</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Porcentaje alcanzado al 100%</b>
La organización enfatiza el desarrollo humano	44,1%	14,29%
La confianza es alta, junto con la apertura y la participación	43,0%	13,93%
La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos	43,5%	14,09%
El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas	44,7%	14,48%
La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercado	44,7%	14,48%
La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad	44,7%	14,48%
La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes	44,0%	14,25%
<b>Promedio</b>		14,29%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Se determinó que la organización favorece el desarrollo, la confianza, la adquisición de nuevos recursos y desafíos, la permanencia y estabilidad, la eficiencia y el control.

**Tabla 75**

*Criterio de éxito*

<b>CRITERIO DE ÉXITO</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Porcentaje alcanzado al 100%</b>
La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas	46,0%	34,48%
La organización define el éxito sobre la base de contar con un servicio efectivo y de calidad	45,2%	33,88%
La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas	42,2%	31,63%
<b>Promedio</b>		33,33%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

**Tipología cultural actual**

En la I División del Ejército Shyris, se puede identificar una tipología cultural predominante jerárquica y una orientación adhocrática. Evidencia de una cultura jerárquica se

refleja en la importancia que la organización otorga a los recursos humanos, la efectividad y la calidad en el servicio como indicadores de éxito. Esto sugiere un énfasis en la estructura de mando y control. Por otro lado, la cultura adhocrática se manifiesta a través del claro direccionamiento estratégico y el liderazgo asertivo que promueve la adaptación a las necesidades cambiantes. Además, el involucramiento del personal en las funciones asignadas demuestra una disposición a la flexibilidad y la innovación. No obstante, se destaca la necesidad de una evaluación periódica para lograr un mejoramiento continuo en las dimensiones culturales.

### Dimensiones del Modelo de los Valores en Competencia



*Nota.* Modelo de los Valores en Competencia

## Comprobación de Hipótesis

A continuación, se presenta un cuadro resumen de la comprobación de las hipótesis planteadas:

**Tabla 76**

*Comprobación - hipótesis*

No.	Hipótesis	Aceptar/ Rechazar	Medio de Verificación
<b>Hipótesis general</b>			
	En la I División del Ejército “Shyris” se presenta una cultura organizativa predominantemente jerárquica, según el modelo de tipología de cultura de Cameron y Quinn.	ACEPTA	TIPOLOGIA ACTUAL
<b>Hipótesis específica</b>			
	El personal que labora en la I División del Ejército “Shyris” presenta una cooperación y apoyo entre compañeros de trabajo y además contribuye al desarrollo del	ACEPTA	ANÁLISIS DE ENCUESTA – DIMENSIONES DE CLIMA

No.	Hipótesis	Aceptar/ Rechazar	Medio de Verificación
	trabajo en equipo en los diferentes procesos institucionales.		
	La estructura de mando y controles en la I División del Ejército "Shyris" es fundamental y se refleja en una cultura organizativa orientada hacia la estabilidad, el control y la formalidad.	ACEPTA	ANÁLISIS DE ENCUESTA – DIMENSIONES DE CULTURA

## Capítulo IV

### Propuesta

#### Introducción

El clima organizacional es un tema abordable en diferentes instituciones tanto públicas como privadas, cuando el clima laboral es desagradable crea desventajas en las entidades, lo que puede llevar a la baja productividad. El clima organizacional hace referencia a características como los valores, las normas, las actitudes y los sentimientos percibidos por las personas sobre la institución de la cual forman parte. De esta forma, se plantea que el clima organizacional es el resultado de la interacción entre factores personales e individuales (Luna Montesdeoca, 2019).

La cultura organizacional es un sistema de valores, creencias y otros aspectos relacionados con la organización que contribuye a la toma de decisiones y cómo deben llevarse a cabo las actividades laborales (Cristina Ortega, 2019).

La planificación estratégica de la Fuerza Terrestre actualmente se encuentra desarrollada hasta el 2033 sin embargo, la misma es flexible y puede ser modificada conforme a los requerimientos institucionales dentro de la misma se encuentra establecidos los objetivos estratégicos institucionales donde el objetivo 7 se encuentra relacionado con el clima laboral y la cultura organizacional la misma que requiere un mejoramiento para contribuir al desempeño profesional militar.

Para lo cual se ha desarrollado una propuesta basada en el despliegue de nuevas acciones estrategias que contribuyan a un análisis del clima laboral considerando un análisis cuantitativo y cualitativo así como un análisis de la cultura organizacional empleando modelos acordes a las necesidades actuales de la institución para lo cual se preparó un plan de

implementación que contribuirá a la administración institucional y al mejoramiento de la imagen institucional, desempeño profesional y bienestar al personal.

### **Objetivos**

- Realizar un análisis FODA relacionado con el clima y cultura organizacional de la I División del Ejército “Shyris”, a fin de establecer la situación actual.
- Establecer lineamientos estratégicos para fortalecer el clima y cultura organizacional de la I División del Ejército “Shyris”, a fin de mejorar el desempeño en las operaciones militares.

### **Justificación**

El Clima Organizacional desempeña un papel crucial, ya que influye directamente en la motivación y satisfacción de los empleados, factores que a su vez inciden en su desempeño laboral (Gómez, 2013). Según Peraza y Rodríguez (2004), un clima positivo promueve la consecución de los objetivos institucionales y fortalece el sentido de pertenencia a la organización. En contraste, un clima negativo genera desvinculación con los objetivos, socava el entorno laboral y puede desencadenar conflictos y disminución del rendimiento (Gómez, 2013).

En última instancia, la importancia de mantener un clima organizacional positivo en la institución se traduce en una mejora de la calidad de los servicios y en un alto nivel de satisfacción entre el personal (Gómez, 2013). Al desarrollar esta propuesta, el Ejército podría beneficiarse de:

- Implementar acciones estratégicas que aborden las necesidades actuales de la Fuerza Terrestre relacionadas con el clima laboral y la cultura organizacional.

- Mejorar el clima laboral, lo que se reflejará en un desempeño más efectivo de su personal.
- Fomentar el bienestar y la motivación del personal, lo que los impulsará a alcanzar los objetivos institucionales.
- Capacitar al personal de acuerdo a las necesidades y competencias requeridas para alcanzar dichos objetivos."

## **Fundamentación teórica**

### ***Clima laboral***

Se define al clima laboral como la percepción del sujeto sobre la organización en la que trabaja y las opiniones que se forma sobre aspectos organizacionales (estructura y remuneración), recursos humanos (consideración y apoyo) y cultura (apertura), es decir, una fusión, aspectos que interactúan (Luis Gómez, 2013).

### ***Tipos de clima***

Según Field y Abelson (1982). Dichos autores señalan que al parecer hay diferentes climas dentro de una misma organización, correspondientes a cada subgrupo de ésta. Esto ocurriría porque cada clima está definido en función de lo que ocurre en un grupo y situación específica, y hay un sinnúmero de grupos y situaciones en cada organización. Entonces se han determinado los siguientes:

- **El clima psicológico.** - El clima psicológico estaría constituido por las percepciones de cada individuo de su ambiente laboral más directo. La posición desde la cual cada individuo mira la organización influye en sus percepciones, así como también influyen sus características personales, como edad, género, escolaridad, necesidades, jerarquía, antigüedad, etc.

- **El clima grupal.** - Ocurriría cuando existe un consenso entre los miembros del grupo respecto de las percepciones que tienen de los hechos.
- **El clima organizacional.** - El proceso sería el mismo, pero con la diferencia de que el consenso debería ser a un nivel mayor, a un nivel organizacional
- **El clima adhocrático.** - Esta relacionado con la innovación y flexibilidad, enfoque externo, reflexibilidad y tecnología.
- **El clima CLAN.** - Esta relacionado con el bienestar de los empleados, autonomía, integración, involucramiento, apoyo al supervisor, énfasis en el entrenamiento y ética (Violeta Valencia, 2010).

### ***Factores que influyen en el desarrollo de un buen clima laboral***

En la actualidad existen un conjunto de factores que afectan la estructuración de un clima laboral para que sea armonioso y saludable. Un buen clima laboral se sustenta en los siguientes factores:

- **Autonomía.** - Se refiere a la medida en que los miembros de la organización son capaces de actuar y tomar decisiones de manera independiente sin consultar a sus superiores inmediatos en la resolución de problemas, lo que los alienta a ser más independientes.
- **Cooperación y apoyo.** - Este factor está relacionado con la percepción de los empleados sobre el ambiente de trabajo, y el apoyo, la denuncia y el aprendizaje de los errores sin temor a represalias entre colegas y gerentes se considera un factor de crecimiento.
- **Reconocimiento.** - Refleja el nivel de conciencia de los empleados sobre la organización y su trabajo, y se reconocen o felicitan los esfuerzos por el buen desempeño, motivándolos así a desempeñarse mejor.

- **Organización y estructura.** - La organización depende de la medida en que los empleados perciben los procesos de trabajo en términos de estructura y coordinación, que son jerárquicos, limitados, regulados y claramente definidos en el programa de desarrollo del trabajo.
- **Innovación.** - Está relacionado con el nivel percibido con el que los empleados de la organización deben expresar sus ideas innovadoras, lo que estimula la creatividad y la motivación para buscar nuevas estrategias y soluciones de trabajo, aprovechando al máximo el tiempo y los recursos disponibles.
- **Motivación.** - Se refiere al uso de diversas estrategias en una organización para enfatizar y motivar un mejor desempeño de los empleados, aumentando así su productividad y compromiso con la organización.
- **Liderazgo.** - Este factor indica cómo los empleados de la organización perciben a los gerentes y líderes a través de su comportamiento, actitudes y relaciones laborales con todos los miembros de la organización. Actualmente se han desarrollado nuevos enfoques sociológicos, psicológicos y filosóficos del comportamiento de los líderes y sus seguidores, los cuales pueden ser: liderazgo carismático, el uso de la retórica por parte de los líderes, ya que sus características personales interactúan para influir en las habilidades de los seguidores, sus creencias y visión; liderazgo transformacional, donde el líder instiga cambios en el comportamiento de los seguidores basados en la conciencia, el compromiso y la lealtad y el liderazgo situacional, el líder nace en una situación de crisis específica, el liderazgo Laissez Faire es el liderazgo que no cambia los objetos de acción, evita tomar decisiones, no usa el poder como líder (Angel Vallejo, 2021).

### ***Medición de clima organizacional***

La medición del clima organizacional involucra varios enfoques:

- **Metodología Cuantitativa:** En este enfoque, la investigación sobre el clima organizacional se basa en un paradigma explicativo en el cual el observador busca comprender la realidad a través de encuestas, separando su subjetividad del objeto de estudio (Valencia, 2010).
- **Metodología Cualitativa:** Esta perspectiva adopta una visión hermenéutica que utiliza un proceso interpretativo más personal para comprender la realidad. Se parte del principio de que los individuos interpretan y moldean su entorno laboral, lo que resulta útil para captar el significado que las personas asignan a sus percepciones en el trabajo (Peraza y Rodríguez, 2004; Guillén y Aduna, 2008) (Valencia, 2010).
- En la validación cuantitativa, es esencial considerar varios aspectos, como la experiencia, la formación profesional, los cargos ocupados, la dedicación y la trayectoria de los participantes. Los criterios de evaluación se relacionan con la representatividad, la comprensión, la claridad y la interpretación de los datos.

### ***Cultura organizacional***

Es un conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre todos los grupos de una organización. Si existe una fuerte congruencia entre los dos, la cultura organizacional puede facilitar la implementación de la estrategia o; por el contrario, prevenir o retrasar la implementación de la estrategia. Si aceptamos el supuesto de que la estrategia empresarial no solo guía a la empresa hacia objetivos financieros específicos, sino que también sirve como guía para sus continuos esfuerzos por mejorar sus operaciones, se deduce que la cultura puede y afecta el desempeño de la empresa (Loren Marcos, 2022).

### ***Relación del clima organizacional con la cultura corporativa***

Es notable la importancia que han adquirido los términos de clima y cultura organizacional en los últimos años, ya que con mayor frecuencia las organizaciones les dan más peso a estos conceptos para el desarrollo de sus funciones, de modo que puedan obtener resultados favorables, pues se trata de dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral (Jose Ojeda, 2016).

Los métodos de estudio que se utilizan para cada constructo, identificando al enfoque cuantitativo con el clima y vinculando al método cualitativo con la cultura organizacional; lo mismo que a partir de los intereses de los investigadores de ambos temas bajo la premisa de que a quienes les importa la cultura se enfocan en el estudio de la evolución de los sistemas sociales, mientras que los orientados al clima les importa más el impacto de estos sistemas organizacionales en los grupos e individuos. Para hacer más claro el contraste entre clima y cultura se presenta la siguiente tabla (Jose Ojeda, 2016):

#### **Figura 56**

*Contrastando la cultura y el clima organizacional perspectivas de investigación*

<b>Diferencias</b>	<b>Literatura sobre la cultura</b>	<b>Literatura sobre el clima</b>
Epistemología	Contextualizada ideográfica	Comparativa y nomotética
Punto de vista	Punto de vista de los participantes	Punto de vista del investigador
Metodología	Cualitativa, observación en campo	Cuantitativa, datos de encuestas
Nivel de análisis	Entendimiento de valores y supuestos	Manifestaciones superficiales
Orientación temporal	Evolución histórica	Imagen momentánea
Fundamentos teóricos	Construcción social: Teoría crítica	Teoría de campo de Kurt Lewin
Disciplina	Sociología y antropología	Psicología

*Nota.* Modelo de los Valores en Competencia

### ***La planificación estratégica***

La planificación estratégica es una herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático para desarrollar e implementar planes para lograr objetivos establecidos (Fátima Amador, 2019).

Sin embargo, es una herramienta muy importante para la toma de decisiones empresariales, especialmente en relación de cómo debe comportarse la empresa y qué camino tomar en el futuro para lograr las metas establecidas (Fátima Amador, 2019).

Aunado a esto, la idea de planeación estratégica es la capacidad de formular, implementar y evaluar una serie de decisiones que se deben tomar entre las funciones de la empresa para lograr los objetivos planteados (Fátima Amador, 2019).

En efecto, es necesario partir del diagnóstico de la situación actual y definir los parámetros de actuación para alcanzar el futuro deseado, tanto a mediano como a largo plazo.

### ***El plan estratégico de la Fuerza Terrestre 2021-2033***

La planificación estratégica del Ejército, dentro de su mandato, se enfoca en un enfoque con visión de futuro para lograr su misión, y el gobierno de la agencia tal como se define en las leyes y reglamentos existentes, y es una herramienta de gestión que aconseja a la agencia brindar servicios coordinados, y en curso de acción para lograr nuestra visión en tres fases sucesivas e interdependientes para 2033; debe comenzar con el desarrollo de la Fuerza, teniendo en cuenta las amenazas, los riesgos y los desafíos futuros (El plan estratégico de la Fuerza Terrestre 2021-2033 , 2020).

La Planificación Estratégica del Ejército posee tres fases de horizonte temporal como son:

- Fortalecimiento
- Modernización

- Innovación

### ***Diseño de Fuerza futura***

Según el Plan Estratégico de Fuerzas Terrestres 2033, se espera que la planificación de Fuerzas cree un Ejército que sea un instrumento eficaz de defensa y seguridad con múltiples misiones, una fuerza interoperable, rápida y decisiva. Nuevas amenazas y riesgos son los primeros objetivos de planificación que enfrentarán las Fuerzas en un futuro cercano, para que, con la ayuda de una estructura debidamente organizada, puedan contribuir al cumplimiento de las obligaciones estratégicas del país, como las operaciones de mantenimiento de la paz y el apoyo al desarrollo del país. Para ello, se han añadido facultades de seguridad ciudadana y gestión de riesgos (El plan estratégico de la Fuerza Terrestre 2021-2033 , 2020).

### ***Objetivos institucionales de la Fuerza Terrestre al 2033***

- Incrementar el control efectivo del dominio terrestre del territorio nacional, contribuyendo a la defensa de la soberanía e integridad territorial.
- Generar conocimiento a través de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación, enfocado a potenciar las capacidades militares y contribuir al desarrollo nacional en el ámbito de la Defensa.
- Incrementar la participación de la Fuerza Terrestre en el contexto internacional, con proyección a posicionarse en la cooperación internacional y el mantenimiento de paz.
- Disponer de las capacidades militares disuasivas, con características para el cumplimiento de las misiones y tareas asignadas.
- Incrementar la capacidad de ciberdefensa, orientada a precautelar la información digital y el funcionamiento de los sistemas que administran la información y automatizan los procesos para el cumplimiento de la misión.

- Disponer de un sistema integral de información rápida y oportuna, utilizando la tecnología en apoyo a la planificación y ejecución de las operaciones militares.
- Incrementar el desempeño institucional con orientación a alcanzar la excelencia institucional en el cumplimiento de las misiones y tareas (El plan estratégico de la Fuerza Terrestre 2021-2033 , 2020).

## Diseño de la propuesta

### **Análisis FODA**

Para establecer la propuesta se consideró una metodología basada en la matriz FODA en base al análisis del capítulo IV donde se obtuvieron los siguientes resultados:

#### **Tabla 77**

*(Análisis FODA)*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
La Fuerza Terrestre realiza encuestas cuantitativas para medir el clima laboral, lo que proporciona datos concretos.	Las buenas relaciones entre países latinoamericanos ofrecen oportunidades para el intercambio de conocimientos.
Existen convenios con la ESPE y otras instituciones a nivel nacional e internacional.	La aparición de nuevas tecnologías puede ser aprovechada para mejorar las operaciones militares.
Se han identificado los nuevos escenarios y desafíos para el futuro de la organización.	La colaboración con Estados Unidos puede contribuir a la adopción de tecnología y la capacitación militar.

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Falta de tecnología adecuada para enfrentar los nuevos desafíos de la Fuerza Terrestre.	El riesgo de hackeo y la difusión no autorizada de información en las redes sociales pueden dañar la imagen institucional.
No se aplica mediciones de cultura organizacional lo que obstaculiza el cumplimiento de la visión estratégica de la organización.	La aparición de nuevas amenazas y riesgos en función de los escenarios futuros.
Escasa formación relacionada con el clima laboral y cultura organizacional lo que afecta la motivación del personal.	La falta de presupuesto del estado relacionada con la capacitación y formación; así como de equipamiento.
La ausencia de acercamiento a la población civil para mejorar la imagen institucional	

---

*Nota. Matriz de análisis FODA propuesta*

### Matriz de ponderación (OPORTUNIDADES)

**Tabla 78**

*Oportunidades*

<b>Ord</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
1	Las buenas relaciones entre países latinoamericanos ofrecen oportunidades para el intercambio de conocimientos.	x		
2	La aparición de nuevas tecnologías puede ser aprovechada para mejorar las operaciones militares.		x	
3	La colaboración con Estados Unidos puede contribuir a la adopción de tecnología y la capacitación militar.	x		

---

*Nota.* Matriz de ponderación de oportunidades

### Matriz de ponderación (AMENAZAS)

**Tabla 79**

*Amenazas*

Ord	Amenazas	Alto	Medio	Bajo
1	El riesgo de hackeo y la difusión no autorizada de información en las redes sociales pueden dañar la imagen institucional.	X		
2	La aparición de nuevas amenazas y riesgos en función de los escenarios futuros.	X		
3	La falta de presupuesto del estado relacionada con la capacitación y formación.	X		

*Nota.* Matriz de ponderación de amenazas

### Matriz de ponderación (FORTALEZAS)

Tabla 80

#### Fortalezas

Ord	Fortalezas	Alto	Medio	Bajo
1	La Fuerza Terrestre realiza encuestas cuantitativas para medir el clima laboral, lo que proporciona datos concretos.	x		
2	Existen convenios con la ESPE y otras instituciones a nivel nacional e internacional.	x		
3	Se han identificado los nuevos escenarios y desafíos para el futuro de la organización.	x		

Nota. Matriz de ponderación de fortalezas

### Matriz de ponderación (DEBILIDADES)

**Tabla 81**

*Debilidades*

Ord	Debilidades	Alto	Medio	Bajo
1	Falta de tecnología adecuada para enfrentar los nuevos desafíos de la Fuerza Terrestre.	x		
2	No se aplica mediciones de cultura organizacional lo que obstaculiza el cumplimiento de la visión estratégica de la organización.	x		
3	Escasa formación relacionada con el clima laboral y cultura organizacional lo que afecta la motivación del personal.	x		
4	La ausencia de acercamiento a la población civil para mejorar la imagen institucional		X	
5	Falta de tecnología adecuada para enfrentar los nuevos desafíos de la Fuerza Terrestre.		x	

---

*Nota.* Matriz de ponderación de debilidades

**Matriz de vulnerabilidad - propuesto**

**Tabla 82**

*Matriz de Vulnerabilidad – (debilidades y amenazas)*

<b>DEBILIDADES</b> \ <b>AMENAZAS</b>	<b>A1:</b> El hackeo de la información y publicación en las redes social por entes externos puede afectar la imagen institucional	<b>A2:</b> Las nuevas amenazas y riesgos en función de los escenarios futuros	<b>A3:</b> La falta de presupuesto del estado relacionada con la capacitación y equipamiento	<b>TOTAL</b>
<b>D1:</b> Falta de tecnología adecuada para enfrentar los nuevos desafíos de la Fuerza Terrestre.	5	5	1	11
<b>D2:</b> No se aplica mediciones de cultura organizacional lo que obstaculiza el cumplimiento de la visión estratégica de la organización.	3	5	5	13
<b>D3:</b> Escasa formación relacionada con el clima laboral y cultura organizacional lo que afecta la motivación del personal.	3	5	5	13

<b>D4:</b> La ausencia de acercamiento a la población civil para mejorar la imagen institucional	5	5	1	11
<b>D5:</b> Falta de tecnología adecuada para enfrentar los nuevos desafíos de la Fuerza Terrestre.	5	5	1	11
<b>TOTAL</b>	24	30	18	

*Nota.* Matriz de vulnerabilidad de debilidades y amenazas

**PONDERACIÓN**

**ALTO = 5**

**MEDIO = 3**

**BAJO = 1**



### ***Modelo del clima laboral de Litwin y Stringer***

Definen el clima como una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización. Esta teoría trata de explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos en las organizaciones, en términos de motivación y clima. Esta teoría utiliza una medición de tipo perceptual del clima ya que describen el clima organizacional tal como lo perciben subjetivamente los miembros de la organización. (TEORIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, 2022)

Este modelo) concibe al clima organizacional como un constructor molar que permite:

- Analizar los determinantes de los motivadores de la conducta en situaciones actuales, con cierta complejidad social.
- Simplificar los problemas de medición de los determinantes situacionales
- Hacer posible la caracterización de la influencia ambiental total de varios ambientes.

(TEORIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, 2022)

El modelo de clima organizacional propuesto tiene las siguientes características:

- Sugiere que las influencias ambientales organizacionales son generales, además señala que ciertos factores tales como la historia y la tradición, el estilo de liderazgo, influyen por medio del clima en la motivación y conducta del individuo.
- El clima puede tener muchos elementos no racionales, por tanto, los individuos, pueden ser completamente inconscientes del efecto que el clima está teniendo sobre ellos y los otros.
- Las condiciones del clima (se asume que demuestran propiedades de cambio cíclico) decaen con el tiempo y sufren cambios temporales ciertamente rápidos, con retorno a niveles y patrones cíclicos básicos.

- El modelo de clima utiliza un nivel de análisis molar que permite describir el clima en una gran organización, sin el manejo de un elevado número de datos y.
- Se asume un rango amplio de enfoques alternativos para cambiar el clima, consideran que una teoría de la motivación basada en la investigación puede aumentar significativamente la comprensión del desarrollo de las organizaciones. (TEORIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, 2022)

### ***El Modelo de los Valores en Competencia (MVC)***

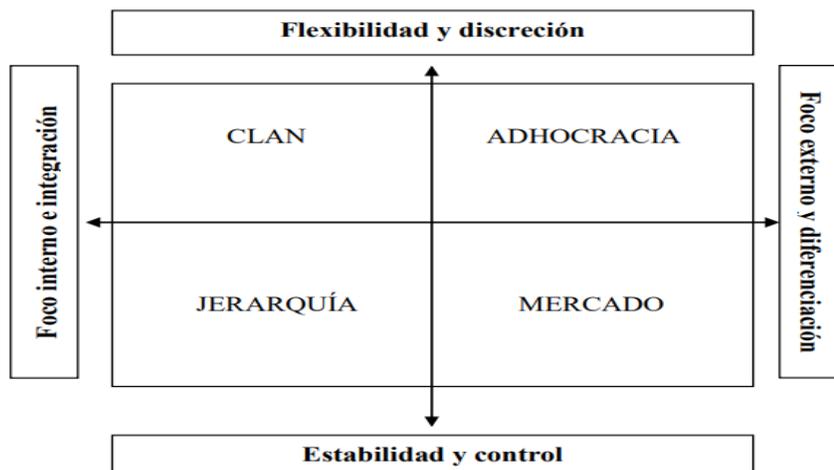
Fue inicialmente desarrollado para especificar el criterio de efectividad organizacional, aunque posteriormente se utilizó para estudiar un amplio número de fenómenos corporativos como la cultura y el cambio (Jose Ojeda, 2016).

El MVC sirve también para diagnosticar e iniciar una modificación en la cultura de las organizaciones. También, cuenta con validez empírica y ayuda a integrar muchas de las dimensiones propuestas por múltiples autores; en pocas palabras tiene un alto nivel de congruencia con los bien conocidos y aceptados esquemas categóricos que organizan la manera de pensar de la gente, sus valores, supuestos y formas de procesar la información (Jose Ojeda, 2016).

El modelo abarca un rango de la versatilidad a la flexibilidad en un extremo, mientras que en el extremo contrario se incluye a la firmeza y la durabilidad. Estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, cada uno de estos representa un conjunto diferente de indicadores de la efectividad organizacional (Jose Ojeda, 2016).

**Figura 57**

*Dimensiones del Modelo de los Valores en Competencia*



*Nota.* Modelo de los Valores en Competencia

Las cuatro agrupaciones de criterios definen los principales valores sobre los cuales se realizan los juicios acerca de las organizaciones.

Los administradores de este tipo de organizaciones juzgan la efectividad en términos de participación de mercado, consecución de metas y abatimiento de competidores; la suposición es que la competencia conduce a la productividad (Jose Ojeda, 2016).

### ***Modelo de cultura organizacional de Cameron y Quinn***

El modelo de Cameron y Quin (1999), este estudio, busca la evaluación de seis dimensiones dentro de la cultura organizacional basada en: a) características dominantes, b) liderazgo organizacional, c) administración de recursos humanos, d) unión de la organización, e) énfasis estratégicos y f) criterios de éxito, que en conjunto determinan la cultura organizacional de las empresas analizadas. (Daniela Cruz, 2007)

El instrumento de Cameron y Quin (1999) está compuesto por un cuestionario que requiere que los individuos respondan a solo seis preguntas que abarca las seis dimensiones de la Cultura Organizacional donde se identifican; Características Dominantes, Liderazgo

Organizacional, Administración de Recursos Humanos, Unión de la Organización, Énfasis Estratégicos y Criterios de Éxito; con cuatro opciones de respuesta cada una dependiendo del grado de similitud que tenga la descripción con la realidad de su propia organización con las letras A cultura Clan, B cultura Adhocrática, C cultura Mercado, y D cultura Jerarquizada. (Daniela Cruz, 2007)

### **Análisis de los datos obtenidos en las encuestas de cultura organizacional – actual.**

Con los análisis de las encuestas realizadas de la cultura organizacional y tomando en cuenta el modelo de los Valores en Competencia (MVC) se desarrolló el siguiente análisis que nos permitirá establecer aspectos importantes para determinar el tipo de organización se obtuvieron los siguientes resultados:

#### **Figura 58**

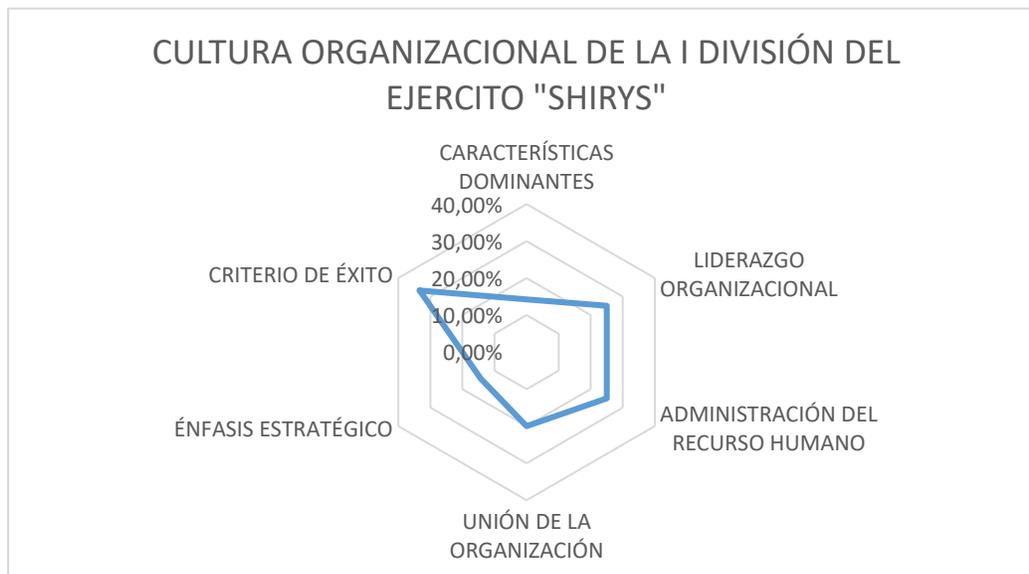
*Resultados obtenidos*

<b>DIMENSIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>SITUACIÓN DESEADA</b>
CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	14,29%
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	25,00%
ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUM	25,00%
UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	20,00%
ÉNFASIS ESTRATÉGICO	14,29%
CRITERIO DE ÉXITO	14,10%

*Nota.* Resultados obtenidos en el análisis de la cultura organizacional

**Figura 59**

Análisis de las dimensiones de cultura organizacional



*Nota.* Resultados obtenidos en el análisis de la cultura organizacional

Este gráfico nos demuestra que la organización de la I División del Ejército "Shyris" está basada con mayor tendencia en el liderazgo organizacional y la administración de recursos humanos.

***Acciones estratégicas y lineamientos propuestos relacionados con el clima laboral y cultura organizacional***

Para desarrollar esta propuesta se fundamentó en el objetivo 7 establecido por la Fuerza Terrestre al 2033 relacionado con la cultura organizacional y el análisis de datos obtenidos en las encuestas que dio como resultado el FODA determinándose las siguientes acciones estratégicas.

***OBJETIVO ESTRATÉGICO Nro. 7***

**Incrementar el desempeño institucional con orientación a alcanzar la excelencia institucional en el cumplimiento de las misiones y tareas.**

El objetivo estratégico se alcanzará con las siguientes acciones estratégicas propuestas

- Realizando un mejoramiento continuo al clima laboral considerando un análisis cuantitativo y cualitativo; así como un cambio en la cultura organizacional en base a un modelo para contribuir a los sistemas de gestión por procesos y mejorar la imagen institucional, bajo un reforzamiento en los principios y valores militares.

**Tabla 84***Lineamientos estratégicos propuestos*

<b>T1 (2019-2025)</b>		
<b>CÓDIGO</b>	<b>LINEAMIENTOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
7.1.1.1	Ejecutar un proyecto para la evaluación continua del clima laboral y cultura organizacional en base a la metodología de Litwin y Stringer y Cameron y Quinn	DPGE y DTH
7.1.1.2	Desarrollar programas de capacitación continua para mantener el clima laboral y cultura organizacional	
<b>T2 (2025-2029)</b>		
7.1.1.5	Incentivar el desarrollo profesional a través de la capacitación, basado en las nuevas tecnologías considerando los nuevos escenarios y responsabilidades institucionales	D.P.G.E
<b>T3 (2029-2033)</b>		
7.1.1.6	Realizar actividades que contribuyan a mejorar la imagen institucional frente a la población civil	D.P.G.E

*Nota.* Lineamientos estratégicos propuestos

**Indicador KPI propuesto para la acción estratégica propuesta**

INDICADOR PROPUESTO (KPI3)	FÓRMULA
Cumplimiento del mejoramiento continuo del clima y cultura organizacional	$\frac{\text{Número de actividades desarrolladas para el mejoramiento del clima y cultura organizacional}}{\text{Número de actividades planificadas para el mejoramiento del clima y cultura organizacional}} * 100\%$

**Plan de implementación de las acciones estratégicas propuestas**

Para llevar a cabo la implementación de las acciones estratégicas se realizarán las siguientes actividades:

**Tabla 85***Plan de implementación de las acciones estratégicas propuestas*

ORD	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHAS
01	Revisión y análisis de las acciones estratégicas propuestas.	DPGE.	Jun 2023
02	Conocimiento de las acciones estratégicas propuestas	DPGE.	Jun 2023

ORD	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHAS
03	Evaluación de las acciones estratégicas	DPGE.	Ago 2023
04	Replanteo de las acciones estratégicas	DPGE.	Sep 2023

*Nota.* Plan de implementación propuesto.

***Requerimientos para la implementación del mejoramiento del clima y cultura organizacional***

Los requerimientos para implementar un mejoramiento en el clima y cultura organizacional son:

**Tabla 86**

*Requerimiento para el mejoramiento del clima y cultura organizacional*

ORD	REQUERIMIENTOS
1	Software para recopilación de encuestas
2	Capacitación - entidades externas
3	Software de documentos
4	Psicólogo – asesoría y seguimiento psicológico
5	Encargo de comunicaciones
6	Jefe de Talento Humano

*Nota.* Requerimiento del clima y cultura organizacional – propuesta

***Plan de capacitación para mejoramiento del clima y cultura organización***

En base al análisis realizado se determinó el siguiente plan de capacitación:

**Tabla 87**

*Plan de capacitación para mejoramiento del clima y cultura organizacional*

<b>ORD</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHAS</b>
01	Liderazgo	Talento Humano	Feb 2024
02	Valores y cultura militar	Talento Humano	Mar 2024
03	Comunicación efectiva	Talento Humano	Abr 2024
04	Resolución de conflicto y manejo de problemas	Talento Humano	May 2024

*Nota.* Plan de capacitación propuesto

## Capítulo V

### Conclusiones y recomendaciones

#### Conclusiones

- El personal militar demuestra un profundo conocimiento de la estructura organizacional, las políticas y las jerarquías de la institución, lo que fortalece la eficiencia en el cumplimiento de su misión.
- La comprensión de las responsabilidades en cada nivel y área de trabajo por parte del personal militar es esencial para la implementación efectiva del sistema de administración por procesos.
- La conciencia de los estímulos y recompensas disponibles es fundamental para mantener la motivación y el compromiso del personal en sus tareas cotidianas.
- El ambiente de trabajo se caracteriza por relaciones positivas entre compañeros y niveles jerárquicos contribuye significativamente al desempeño laboral.
- El conocimiento sólido del sistema de procesos institucionales por parte del personal es esencial para el funcionamiento eficiente de la organización. En la misma línea la disposición a abordar y resolver rápidamente los problemas institucionales refleja la eficacia y la resiliencia del personal y su liderazgo.
- El enfoque en resultados, la competencia y la claridad de procedimientos son pilares para alcanzar el éxito en la organización. Así mismo, la presencia de un liderazgo sólido es un componente clave para lograr los resultados deseados.
- La colaboración en equipos altamente competentes y la sensación de seguridad en el lugar de trabajo son fundamentales para el desempeño exitoso. Por otro lado, la lealtad y la confianza mutua, junto con el conocimiento de metas y reglas, crean un entorno propicio para el éxito.

- La promoción del desarrollo, la adquisición de recursos, la eficiencia y el control son factores que respaldan la prosperidad de la organización. En última instancia, el éxito institucional se basa en la calidad del recurso humano y su capacidad para ofrecer servicios efectivos y de alta calidad.
- Con base en estos hallazgos, es evidente que la institución requiere una estrategia que aborde de manera efectiva el mejoramiento del clima laboral y la cultura organizacional, garantizando así un entorno de trabajo propicio para el logro de sus objetivos y la satisfacción de su personal.

### **Recomendaciones**

- Se recomienda implementar las nuevas estrategias que contribuyan al mejoramiento del clima laboral en base a la metodología de Litwin y Stringer y cultura organizacional empleando el método de Cameron y Quinn.
- Es importante ejecutar el plan de capacitación sugerido para el personal militar de la Dirección de Talento Humano como para el personal miliar designado donde se abarcarán temas importantes para contribuir al mejoramiento del clima y cultura organizacional.
- Se recomienda la implementación de los lineamientos estratégicos propuestos que contribuyan al mejoramiento del clima laboral y la cultura organizacional.
- Es importante que se realice un plan de acciones correctivas para mantener el clima y cultura organizacional óptima para un desempeño efectivo.

## Bibliografía

- Editorial Etecé. (2020). Conceptos. Obtenido de <https://concepto.de/organizacion/>
- COLOG. (2018). Manual de procesos.
- Felcman Isidoro . (2015). Nuevos modelos de gestión pública : tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo. Obtenido de <http://creativecommons.org/licenses/by/2.5/ar/>
- Franklin & Krieger . (2011). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Obtenido de <https://ozkarinconsultor.files.wordpress.com/2019/02/comportamiento-organizacional.pdf>
- Fuerza Terrestre. (s.f.). Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Fuerza Terrestre.
- Fuerza Terrestre. (s.f.). Plan de Fortalecimiento de Valores Institucionales y Cultura Democrática para la Fuerza Terrestre.
- GÓMEZ ROLDÁN,. (2012). CULTURA ORGANIZACIONAL APROXIMAÇÃO SETORIAL EM BOGOTÁ. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90925810005.pdf>
- José Guadalupe. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Oscar Ugarte . (2009). Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. Obtenido de [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/Pnadw049.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadw049.pdf)
- PAULA BONILLA. (2022). 7 Factores que afectan el clima laboral de tu empresa y no conocías. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/factores-afectan-el-clima-laboral>
- Portilla & Taco. (2020). “Análisis de la cultura organizacional en el Ejército Ecuatoriano”.
- Que es el método cuatitativo, características y diferencias con el cualitativo. (2020). Obtenido de <https://tendencias.com/life/que-es-el-metodo-cuantitativo/>

REVISTA EL EJERCITO NACIONAL No 176 . (2004).

Rubén Rodríguez. (2009). LA CULTURA ORGANIZACIONAL UN POTENCIAL ACTIVO ESTRATÉGICO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaCulturaOrganizacionalUnPotencialActivoEstrategic-3394655%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaCulturaOrganizacionalUnPotencialActivoEstrategic-3394655%20(1).pdf)

Terán, P. D. (2006). El Proyecto de investigación .

Universidad de Champagnat. (2020). Clima laboral. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/clima-laboral/>

Yasmina Araujo. (2001). Cultura y clima organizacional. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Documat-ClimaYCulturaOrganizacional-2486886.pdf>

## Apéndice