



## Ambiente y clima organizacional en el Ejército Nacional

**Juan Carlos Marín Hurtado**  
**Dean Francisco López Castro**  
**Edison Wilman Manchego Orozco**  
**Oscar Yesid Marañón Rodríguez**

Trabajo de grado para optar al título profesional:  
**Curso de Estado Mayor (CEM)**

**Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”**  
Bogotá D.C., Colombia

658.40235  
A524

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA  
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA**



**AMBIENTE Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL EJÉRCITO NACIONAL**

**MY. JUAN CARLOS MARÍN HURTADO  
MY. DEAN FRANCISCO LÓPEZ CASTRO  
MY. EDISON WILMAN MANCHEGO OROZCO  
MY. OSCAR YESID MARAÑÓN RODRÍGUEZ**

**Curso CEM-12**

**Bogotá, DC.  
SEPTIEMBRE DE 2012**

## **RESPONSABILIDAD DEL AUTOR**

El contenido de este documento corresponde exclusivamente al pensamiento de los autores y es de su absoluta responsabilidad. Las posturas y aseveraciones aquí presentadas son resultado de un ejercicio académico que no representa la posición oficial, ni institucional de la Escuela Superior de Guerra, de las Fuerzas Militares o del Estado colombiano.

## DEDICATORIA

*A Nuestro Señor Jesucristo, a nuestros padres, hermanos, esposas e hijos les dedicamos este trabajo; ellos han sido la base y nuestra fuente de inspiración.*



## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradecemos en primer lugar a Dios Todopoderoso, por iluminarnos y guiarnos durante nuestras vidas y por la fortaleza que a diario nos da, para llevar con honor nuestro uniforme de oficiales del Ejército Nacional de Colombia.*

*En segundo lugar, queremos agradecer a nuestros queridos padres, hermanos, esposas e hijos, quienes con sabiduría, amor, entrega total, apoyo incondicional nos han dado el valor para enfrentar los retos y desafíos de nuestro diario vivir.*

*En tercer lugar, reconocimiento y gratitud a las directivas, personal administrativo, docentes y asesores tutoriales por la receptividad, aportes de conocimiento invaluable, que han hecho posible nuestro aprendizaje y preparación para asumir los nuevos roles que nos esperan como comandantes.*

*Nuestros más sinceros agradecimientos. Quedamos eternamente agradecidos.*

## CONTENIDO

	Pág.
RAE	
INTRODUCCIÓN	12
1. JUSTIFICACIÓN	15
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
2.2 OBJETIVO GENERAL	22
2.3 OBJETIVO ESPECÍFICO	22
CAPITULO 1: PRINCIPIOS Y FACTORES QUE PUEDEN IMPLEMENTARSE EN EL CONTEXTO MILITAR	24
1.1 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	24
1.1.1 Definición de clima organizacional	24
1.1.2 Definición de ambiente laboral	26
1.2. CLIMA ORGANIZACIONAL Y AMBIENTE LABORAL	27
2.2.1 Antecedentes de clima organizacional	27
2.2.2 Clima organizacional	28
2.2.3 Características del clima organizacional	30
2.2.4 Funciones del clima organizacional	31
2.2.5 Dimensiones del clima organizacional	33
2.2.6 Análisis del clima organizacional	35
2.2.7 Técnicas para medir el clima organizacional	36
1.3 AMBIENTE LABORAL	37
1.3.1 Los cimientos de un buen ambiente laboral	38

CAPITULO 2: DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL CLIMA LABORAL EN EL EJÉRCITO NACIONAL	39
2.1 TRABAJO DE CAMPO	40
CAPÍTULO 3: DIRECTRICES PARA ESTABLECER UN ADECUADO AMBIENTE Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL EJÉRCITO NACIONAL	53
3.1 FACTORES A TENER EN CUENTA	53
3.1.1 La educación y capacitación	54
3.1.2 La motivación	54
3.1.3 Bienestar social	55
3.1.4 La comunicación	56
3.1.5 El papel o rol	56
3.1.6 Las actitudes	57
3.1.7 Las aptitudes	58
3.1.8 Los valores	59
3.2 CÓMO DEBEN CONCEBIRSE ESTAS DIRECTRICES	60
CAPITULO 4: MARCO METODOLÓGICO	62
4.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	62
4.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	63
4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	63
4.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	64
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	67

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Percepción de colaboración en unidades	40
Gráfica 2. Persecución de ser valorado y compensado	41
Gráfica 3. Grado de preparación para el desempeño	42
Gráfica 4. Percepción del ambiente laboral	43
Gráfica 5. Percepción negativa Mandos Superiores	44
Gráfica 6. Percepción negativa Mandos Inferiores	45
Gráfica 7. Factores negativos influyentes	46
Gráfica 8. Calificación al trato recibido	47
Gráfica 9. Sugerencias tenidas en cuenta	48
Gráfica 10. Porqué le gusta estar en la Fuerza	49
Gráfica 11. Consolidado total	50

# ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA



## ESDEGUE-SIIA-CEESEDEN RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO – RAE

### 1. IDENTIFICACION

#### 1.1 Título

AMBIENTE Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL EJÉRCITO NACIONAL

#### 1.2 Autor(es)

MY. JUAN CARLOS MARÍN HURTADO.

MY. DEAN FRANCISCO LÓPEZ CASTRO.

MY. EDISON WILMAN MANCHEGO OROZCO.

MY. OSCAR YESID MARAÑÓN RODRÍGUEZ.

#### 1.3 Nombre del Tutor(a)

Asesor Metodológico: Dra. Nataly Ortegón Cáceres.

Asesor Temático: Cr. José Liborio Bermúdez.

#### 1.4 Programa

Curso CEM-2012.

## **1.5 Área de énfasis**

Línea de investigación: Administración, estructura organizacional.

## **1.6 Institución a la cual se presenta el trabajo**

Escuela Superior de Guerra –ESDEGUE.

## **1.7 Lugar y fecha de edición**

Bogotá, Septiembre de 2012.

## **1.8 Número de páginas**

Paginas: 60.

## **2. ANÁLISIS**

### **2.1 Palabras claves o descriptores**

Ambiente laboral, clima organizacional, factor humano, recursos humanos.

### **2.2 Resumen o descripción breve del trabajo**

El fin de esta investigación es exponer las características principales que tiene el ambiente y clima organizacional en el Ejército Nacional, ya que la preparación integral y el desenvolvimiento del factor humano dentro de la institución, bajo el acelerado, incierto y complejo ritmo de vida que enfrentan a diario los militares, afectan el equilibrio emocional y repercuten en el ambiente laboral y organizacional. Hoy por hoy, este tema se caracteriza como un elemento



estratégico de las organizaciones para el éxito, y el Ejército Nacional no puede estar ajeno a los pertinentes cambios del mundo actual de la globalización. Se consultaron variedad de fuentes, se diagnosticó el actual ambiente de la Fuerza y sus implicaciones, así como se determinaron factores y elementos que pueden insertarse en la Fuerza. Se trabajó con un censo poblacional de militares de diferentes unidades del país, se empleó como técnica la encuesta, las cuales se sometieron a tabulación, proporcionando resultados para las variables y así poder establecer pautas hacia el mejoramiento continuo del ambiente laboral.

## **2.3 Contenido**

**Capítulo 1.** Se identifican los principios y factores que se deben tener en cuenta las organizaciones, para determinar los que consideren propios en el contexto militar.

**Capítulo 2.** Se mide el ambiente organizacional por medio de técnicas como la encuesta, logrando identificar las tendencias más marcadas en cuanto a un tema como este, que debe catalogarse como de gran interés para la Fuerza, porque condujo a conocer la situación real y así poder asumir una posición frente a esta situación.

**Capítulo 3.** Se proporcionan algunas directrices o pautas a seguir para corregir las deficiencias encontradas y lograr un adecuado ambiente y clima organizacional, que permita no sólo el desarrollo y crecimiento, sino su competitividad ante los ejércitos del mundo.

## **2.4 Metodología**

Tipo de investigación: Descriptivo.

Diseño metodológico: Cualitativo.

## **2.5 Conclusiones**

En el marco de análisis estratégico para identificar y establecer los aspectos más adecuados al contexto de la organización militar, en este caso, el Ejército Nacional se establece la importancia del recurso humano como vital para la organización.

Definidas las variables de la medición del clima organizacional en el Ejército Nacional, estas se orientaron a identificar las carencias, ineficiencias, a conocer lo que piensan los miembros de la Fuerza, a saber cuáles son los puntos fuertes y cuales los débiles, se encontró con una percepción individual y colectiva de los encuestados que refleja un ambiente laboral medianamente aceptable, mas no óptimo como debería ser, para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales, toda vez que estos repercuten en los resultados.

### **2.5.1 Recomendaciones**

El Ejército Nacional deberá capacitar a los Comandantes a todo nivel, en cuanto al manejo del personal, toda vez, que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento del Comandante y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción que de ellos se hagan.

## **2.6 Bibliografía**

ÁLVAREZ, G. La percepción de la organización: clave para la gestión organizacional.

BRUNET, L. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos.

GARCÍA, Guillermo. Clima organizacional: Hacia un nuevo modelo.



resultados satisfactorios en todos los niveles y entornos. Como bien es sabido, el ambiente lo genera los mismos integrantes de la Fuerza, es decir, el recurso humano, por ello la preocupación. Esta relación intrínseca y existente entre el recurso humano y el éxito de la institución requiere un estudio detallado.

Por consiguiente, el objetivo de esta investigación es elaborar estudio del clima organizacional en el contexto del Ejército Nacional, como elemento estratégico y fortaleza que encamine la organización hacia proceso de mejora continua en el campo laboral.

Bajo este panorama, es imprescindible que quienes conforman el Ejército Nacional posean además de una buena preparación integral, cualidades humanas como valor intrínseco del ser. De igual manera, utilizar la jerarquía con humildad, sencillez, por tanto que estas tipologías genera empatía o apatía para el trabajo en equipo, y se convierten en ventaja o desventaja, que actúan con las otras áreas de la organización en el ambiente laboral de la institución.

En tal sentido, el trabajo se divide en cuatro capítulos. En el primero, se identifican los principios y factores que podrían implementarse en el Ejército Nacional, para lograr un adecuado clima laboral, que contribuya al mejoramiento continuo de la institución. En el segundo, se mide el grado de clima organizacional actual en los miembros de la Fuerza, para identificar las tendencias favorables y desfavorables y poder sobre esta base, dar algunas opiniones que conduzcan a la solución y mejora del mismo. En el tercer capítulo, se proporcionan algunas directrices o pautas a seguir para corregir y mejorar las deficiencias del clima organizacional, que permita no sólo el desarrollo y crecimiento, sino su competitividad ante los ejércitos del mundo. En el cuarto, se desarrolla el marco metodológico que, para el caso objeto estudio, es un diseño de investigación descriptivo, con trabajo de campo que se enmarca dentro del tipo cualitativo.

Es así, como se emplearon medios técnicos como las encuestas realizadas a varios integrantes del Ejército Nacional que pertenecen a diferentes unidades militares y tienen diferentes jerarquías (subtenientes, tenientes, mayores, sargentos), con el fin de determinar las variables en común que han generado las falencias en cuanto al ambiente laboral.

De hecho, la muestra poblacional de militares que se realizó para diagnosticar el actual clima que vive la Fuerza, generó resultados para el análisis y las conclusiones, y conlleva a presentar un panorama sobre puntos de vista relevantes que hacen énfasis en el tema. Por tanto, que a través de una evaluación del ambiente y del clima organizacional se puede describir la situación de los principales escenarios y valores que se viven día a día en la institución, en un momento determinado. De ahí, que el diagnóstico es el punto de partida en un proceso de retroalimentación en que los militares son los propios protagonistas, y son ellos mismos quienes muestran lo que falta por hacer y de quien la institución se nutre y aprende.

Por lo tanto, se considera que este trabajo será de interés para el manejo de recurso humano de las unidades militares del país, pero sobre todo para el beneficio institucional, replantear cómo podría implementar mediante la colaboración y trabajo de todos los involucrados, estrategias o herramientas que convierta el ambiente laboral en potencial y aporte significativo a la organización militar.

## 1. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las empresas han acrecentado el interés por estudiar su ambiente y clima organizacional debido a la relevancia que reviste para las organizaciones, el saber la manera en la que el trabajador percibe su ambiente de trabajo, y cómo son las condiciones de fondo que recibe de fuentes externas e internas que influyen en las organizaciones. Factores fundamentales en la productividad y por lo tanto en el éxito empresarial.

Por eso, el conocimiento de su ambiente y clima organizacional permite a los integrantes de la empresa ciertas conductas e inhiben otras. Un ambiente laboral abierto y humano, alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que el ambiente laboral se lo permite, este elemento es una fortaleza que encamina las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito<sup>2</sup>.

En tal sentido, la Norma ISO 9000: 2000 y la 9004: 2000, ha introducido como novedad importante el apartado 6.4 "Ambiente de trabajo" que dice, "la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto"<sup>3</sup>.

Por consiguiente, el ambiente y clima organizacional debe prevalecer en cada una de las organizaciones, y ello conlleva a que las Fuerzas Militares como la organización más grande de Colombia, esté a la vanguardia de la modernidad, y

---

<sup>2</sup> CARVAJAL, Gladys. Identidad corporativa. [En línea]. Disponible en <<http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>> [Consultado el 24 de marzo de 2012].

<sup>3</sup> PEREIRO, Jorge. Gestión del ambiente de trabajo en ISO 9001. (2005). [En línea]. Disponible en <[http://www.portalcalidad.com/articulos/44-gestion\\_del\\_ambiente\\_trabajo\\_iso\\_9001](http://www.portalcalidad.com/articulos/44-gestion_del_ambiente_trabajo_iso_9001)> [Consultado el 23 de mayo de 2012].



por lo tanto, se estudie qué factores o elementos pueden estar perjudicando el ambiente laboral y a la vez el clima institucional.

En ese orden de ideas, las causas que originan esta investigación han sido situaciones de experiencias vividas en las diferentes secciones de las unidades del Ejército Nacional donde los autores han laborado. Situaciones que ameritan ser tenidas en cuenta y darles la relevancia que se requiere, para buscar estrategias que generen ventajas y se traduzcan en resultados tangibles en cuanto al ambiente laboral.

En efecto, los militares asumen roles diferentes dentro de la organización, se desenvuelven en diferentes niveles laborales, pero en algunos casos no tienen el nivel de formación necesaria para desarrollar las tareas que se les encomienda. De igual manera, algunos miembros no cuentan con la experiencia sobre todo en el área administrativa y la capacidad de desenvolvimiento no es la adecuada, generando traumatismos a nivel interno que afectan el ambiente laboral y por ende el clima organizacional. Del mismo modo, la parte humana no es la apropiada para compartir los trabajos diarios, viéndose afectado el trabajo en equipo y por ende los resultados.

Por consiguiente, la inadecuada preparación y capacitación de algunos miembros de la institución castrense genera efectos laborales tensos y turbulentos, toda vez que la mayor eficacia de cada una de las estructuras de una organización depende, del tipo de ambiente que se viva. Cuando el personal está preparado, motivado y comprometido el ambiente es dinámico y complejo, y por tanto, se presenta mayor grado de diferenciación y de eficiencia. En tal sentido, esta investigación se dirige a indagar sobre qué factores están incidiendo en el ambiente laboral del Ejército Nacional, para así poder determinar y establecer pautas que conlleve a mejorar el clima organizacional, como factor importante en el desarrollo de la Fuerza.

Cabe señalar, que la investigación del ambiente y del clima organizacional en las instancias militares, son elementos fundamentales. Los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la institución, y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

Por lo tanto, en el desarrollo de este estudio se descubrirán las apreciaciones que tienen los miembros de la institución acerca de las estructuras y de los procesos en el medio laboral, de ahí que el clima refleje la interacción entre características personales y organizacionales de las empresas. Igualmente, es importante que la institución militar mida y evalúe su clima, porque este influye en el comportamiento organizacional a través de las percepciones que filtran la realidad, coordinan los niveles de motivación laboral, el rendimiento y la productividad. Estos juicios que se determinan de estas evaluaciones, son reflexiones que tienen gran utilidad, valor y significado que los mandos superiores deben tener en cuenta.

Evidentemente, al realizar los análisis y obtener los resultados de la investigación, los más beneficiados de forma directa, serían las jefaturas de personal de las unidades militares, por tanto que podrían buscar estrategias para contrarrestar los efectos negativos que se están produciendo, como incrementar campañas para reducir el grado de insatisfacción por parte del personal de cuadros y soldados con respecto al rol que cumple cada uno en el desarrollo del conflicto. Además, de forma indirecta podría verse beneficiada toda la población militar, ya que al realizar estudios y aplicar estrategias para mejorar el ambiente laboral, por ende mejoraría el clima organizacional.

De hecho, el aporte del impacto teórico que despliega esta investigación es esencial, por ser un tema presente en toda organización. Dicho trabajo expone un modelo de clima organizacional, que es un intento de facilitar la medición de



aquellos factores o ambientes que influyen sobre la motivación, a través de una serie de dimensiones cuantificables que van a ser tenidas en cuenta para el desarrollo de este trabajo.

Por otro lado, la metodología que se utiliza para la realización de este trabajo es descriptiva y se utiliza el método cualitativo con trabajo de campo. En tal sentido, se realizó un diagnóstico y se acordaron las variables a ser investigadas. Posteriormente, se estableció un protocolo de encuesta estadísticamente significativa de población militar. La encuesta se trabajó personalmente y es totalmente anónima. Toda esta información recogida se procesó, generándose una base de datos de las que posteriormente se extrajo la información cualitativa y, luego se hicieron los entrecruzamientos de variables que permitieron llegar a conclusiones, para poder finalmente proponer algunas directrices o pautas que sirvan a la institución militar más exactamente al área de recursos humanos.

Sin duda alguna, el ambiente laboral influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad y competitividad empresarial. Está relacionado con el saber hacer del jefe, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse entre sí, con su interacción con la organización, con los elementos que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Considerable número de militares pueden tener las aptitudes necesarias para realizar su trabajo, pero tal vez no estén funcionando al máximo de su capacidad por no estar en un ambiente agradable, por no brindársele el apoyo de una inducción acertada, por no tener acompañamiento formador, entre otros factores determinantes.

Es por eso, que actualmente la mayoría de las organizaciones tienen claro que el activo más importante de cualquier empresa es su factor humano. El individuo "ha dejado de ser una máquina" y se ha convertido en el ser máspreciado de toda organización, al que se debe cuidar, potenciar al máximo. En tal sentido, se puede señalar que "las personas son concebidas como fuente inagotable de iniciativas,

de ideas, a partir de las cuales fluye la creatividad y la innovación"<sup>4</sup>. Por su parte, el Ejército Nacional debe acoger este principio que las organizaciones modernas están aplicando, para mejorar el ambiente y clima en la institución cástrense.

---

<sup>4</sup> VALDES, Elisa. Desarrollar el capital humano: herramientas utilizadas por las organizaciones modernas para alcanzar la excelencia. [En línea]. Disponible en <<http://www.mailxmail.com/curso-desarrollar-capital-humano/herramientas-utilizadas-organizaciones-modernas-alcanzar-excelencia>> [Consultado el 21 de abril de 2012].

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente y con motivo de las nuevas tendencias, se ha iniciado un proceso de reorganización en las estructuras de las organizaciones. La sociedad está demandando cada vez más, la solución del ambiente organizacional y de los problemas y anomalías relacionadas con él. Este problema en pleno siglo XXI existe y es una nueva realidad laboral y social en la que las partes deben apoyarse para lograr los objetivos trazados en las organizaciones o empresas.

Cabe señalar, que la causa que originó esta investigación, es la observancia y las experiencias vividas que los autores han tenido y a la vez han querido plasmar. De manera tal que, quede el precedente de cómo el trato, los escasos conocimientos, la falta de empatía, y muchos más factores malogra el ambiente laboral, perjudica las secciones o áreas, las unidades, la imagen institucional, y por último los propósitos misionales del Ejército Nacional.

Sin duda alguna, todos los seres humanos esperan siempre recibir un buen trato de sus jefes, de sus responsables directos y de sus compañeros de trabajo. De igual manera, el jefe espera recibir un buen trato, respeto, colaboración, entre otros. Es cierto que, en la vida militar las jerarquías merecen respeto y obediencia, pero esto no conlleva, a que el trato sea descortés, se menosprecie, ridiculice, ya que a toda persona le gusta que se le respete, que se le reconozca su labor, que se le valore como ser humano. De igual manera, ocurre a la hora de enseñar o aconsejar, se debe respeto y calidad humana. Además, es indispensable y preciso el respeto en la comunicación, por cuanto a través de ella y constantemente se está intercambiando conceptos y temas.

Por esto, cuando se deja de percibir respeto, cuando la comunicación se hace abruptamente, cuando se corrige de manera hostil, cuando se menosprecia, el ser humano sea quien sea, se le quebranta su autoestima, lesionando no sólo al



individuo como tal, sino que estas situaciones, repercuten en el desempeño de sus labores y por ende en la misión institucional.

Ahora bien, debido al mundo actual cambiante, moderno y globalizado se ha tenido que asumir nuevos y determinantes cambios al interior de las organizaciones. Entre esos cambios, aparece el respeto por quienes de una u otra manera desde sus diferentes posiciones y actividades son la base de la productividad en las organizaciones.

Es así, como la organización más grande de Colombia, las Fuerzas Militares, ha comprendido y adoptado algunos cambios, sin embargo todavía con relación al ambiente laboral y su afectación en el clima organizacional no se han hecho estudios que merezcan reconocimiento. De hecho, debido a la carencia de estudio con respecto al tema, se determinó la elaboración de esta investigación, para de este modo, poder conocer la situación actual de ambiente laboral y dejar un punto de vista de cómo las jefaturas de recursos humanos deberían trabajar en el tema, con el propósito de crear alianzas entre las unidades que redunde en un programa estratégico que contribuya al mejoramiento continuo de la institución.

Para tal efecto, se delimita la presente investigación así: el estudio incluyó personal militar de diferentes unidades militares de los grados de suboficiales y oficiales del Ejército Nacional, que están realizando cursos para ascenso en la ciudad de Bogotá en las respectivas escuelas.

Por otro lado, el desarrollo de las personas, la educación, la formación, su factor humano contribuye poderosamente a promover los intereses de los individuos en las empresas, la economía y la sociedad. El mundo se encuentra en permanente competencia, por lo que es de vital importancia el papel que desempeña cada una de las personas dentro de la organización empresarial. Surge entonces, la necesidad de estar en una continua búsqueda de modelos y prácticas para

mejorar las condiciones de los trabajadores, que por ende son, las de las empresas. Las personas constituyen el principal activo de las organizaciones, de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y propenda por mejorar cada día más. Las organizaciones exitosas perciben que únicamente pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar su personal.

Desde una perspectiva más general, elementos como globalización, modernidad, competitividad, entre otros, han generado cambios. En estos nuevos escenarios por los cuales transitan las organizaciones, se puede determinar que el recurso humano individual y grupal conforma la razón de ser de las organizaciones, siendo la correcta gestión de este, su tarea más decisiva.

## **2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo puede el Ejército Nacional tener un ambiente laboral adecuado en su institución que proyecte evolución, mejoramiento, reconocimiento y ventajas al trabajo en equipo?

## **2.2 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar estudio del clima organizacional en el contexto del Ejército Nacional, como elemento estratégico y fortaleza que encamine la organización hacia proceso de mejora continua en el campo laboral.

## **2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

2.3.1 Identificar los principios y factores que podrían implementarse en el Ejército Nacional, para lograr un adecuado clima laboral, que contribuya al mejoramiento continuo de la institución.

2.3.3 Medir el grado de clima organizacional presente en los miembros de la institución militar, para identificar las tendencias desfavorables y poder sobre esta base, dar algunas opiniones que conduzcan a la solución y mejora del mismo.

2.3.4 Proporcionar algunas directrices a seguir para establecer un adecuado ambiente y clima organizacional, que permita no sólo el desarrollo y crecimiento, sino su competitividad ante los ejércitos del mundo.



## CAPÍTULO 1

### PRINCIPIOS Y FACTORES QUE PUEDEN IMPLEMENTARSE EN EL CONTEXTO MILITAR

Para empezar este capítulo y entrar en el tema de principios y factores a implementarse en el Ejército Nacional, es preciso aclarar algunas definiciones que marcan la temática a tratar, es así como se definirán las más relevantes, para de ahí, continuar a sabiendas que se han identificado la conceptualización claramente.

#### 1.1 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

##### 1.1.1 Definición de clima organizacional

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes conceptos de grandes estudiosos del tema para mayor comprensión del lector.

Para Méndez, el clima es “el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, en el cual se expresan variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> BETANCUR, María & RAMIREZ, Arturo. Clima organizacional como regulador de la conducta social de las personas en el trabajo según resultado del CPC. [En línea]. Disponible en <[http://bibliotecadigital.usb.educo:8080/jspui/bitstream/10819/182/1/Clima\\_Organizacional\\_Regulador\\_Betancur\\_2009.pdf](http://bibliotecadigital.usb.educo:8080/jspui/bitstream/10819/182/1/Clima_Organizacional_Regulador_Betancur_2009.pdf)> [Consultado el 12 de abril de 20012].

Por consiguiente, Chiavenato lo define así: “el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad”<sup>6</sup>.

De allí pues, que para Álvarez “el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas”<sup>7</sup>.

Por consiguiente, Goncalvez lo refiere así: “el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, medios de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros”<sup>8</sup>.

Finalmente, para Rodríguez “el clima organizacional son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Ed. 2. Bogotá, Colombia. Ed. McGraw – Hill. 1999. p.45.

<sup>7</sup> ÁLVAREZ, G. La percepción de la organización: clave para la gestión organizacional. Revista interamericana de psicología ocupacional. 1992.Vol. 11.p. 101

<sup>8</sup> CLIMA LABORAL. [En línea]. Disponible en <[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/meza\\_b\\_fd/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/capitulo2.pdf)> [Consultado el 21 de abril de 2012].

ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dichos trabajos”<sup>9</sup>.

Se plantea entonces, que los autores han escogido el concepto de Méndez, el cual dentro del contexto del Ejército Nacional se caracteriza por la percepción que sus integrantes tienen de la estructura organizacional en el cual su grado de participación es fundamental.

### **1.1.2 Definición de ambiente laboral**

El ambiente laboral, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico y eficiente. En este sentido, es preciso señalar algunas definiciones a continuación de ambiente organizacional:

Es por ello, que “el ambiente organizacional puede definirse como el conjunto de influencia que recibe la organización de fuentes externas a la misma”<sup>10</sup>. No obstante, “el ambiente laboral es la colección y el patrón de funcionamiento de los factores del entorno organizacional que generan motivación”<sup>11</sup>.

Asimismo, el ambiente laboral es el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su

---

<sup>9</sup> *Ibíd.*

<sup>10</sup> EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL. [En línea]. Disponible en <<http://online-psicologia.blogspot.com/2007/11/el-ambiente-organizacional.html>> [Consultado el 23 de abril de 2012].

<sup>11</sup> CÓMO MEDIR Y GESTIONAR EL CLIMA LABORAL. (s.f). [En línea]. Disponible en <[http://www.arearh.com/rrhh/clima\\_laboral.htm](http://www.arearh.com/rrhh/clima_laboral.htm)> [Consultado el 15 de abril de 2012].



medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características<sup>12</sup>.

En general, el ambiente laboral es todo lo que envuelve extrínsecamente a una organización. Dentro de las percepciones a medir para establecer un ambiente laboral prospero está: identificar las carencias, ineficacias y defectos, conocer que piensan y cuáles son los juicios de sus trabajadores, saber cuáles son los puntos fuertes y cuales los débiles.

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades e interacciones que cada miembro experimente o tenga de la empresa. De ahí, que el ambiente laboral refleje la correlación que hay entre características personales y organizacionales. Estas percepciones inducen definitivamente en determinados comportamientos de los trabajadores; comportamientos que influyen en la organización, y por ende, en el ambiente laboral.

## **1.2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **1.2.1 Antecedentes del clima organizacional**

El constructo de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología organizacional, por Gellerman en 1960<sup>13</sup>. No obstante, sus orígenes teóricos no están tan claros en las investigaciones y frecuentemente se le confunde con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida. Parece que este concepto está constituido por una fusión de dos grandes

---

<sup>12</sup> ESCAT, María. Definición de clima laboral. [En línea]. Disponible en <[http://obbconsulting.com.pe/upload/articulos/Definicion\\_del\\_Clima\\_Laboral.pdf](http://obbconsulting.com.pe/upload/articulos/Definicion_del_Clima_Laboral.pdf)> [Consultado el 21 de abril de 2012].

<sup>13</sup> BRUNET, L. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: 1992. Trillas.

escuelas de pensamiento, por una parte la escuela de la Gestalt y por otra, la escuela Funcionalista<sup>14</sup>.

Es así, como estas dos escuelas concuerdan al enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste. Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea<sup>15</sup>.

De allí pues, que el clima organizacional de cualquier institución es muy propio de dicha organización no sólo por las características de la misma, sino por las percepciones que cada individuo tiene del medio ambiente de trabajo en el cual se desempeña, percepciones que están influidas a su vez por los aspectos culturales propios de cada persona. Esta interacción crea en cada persona una valoración o construcción de rechazo, de aceptación o de tolerancia que influye necesariamente en sus actitudes y comportamientos, y que con el tiempo puede traducirse en frustraciones o en logros tanto en el ámbito personal, como social, económico y laboral.

### **1.2.2 Clima organizacional**

Se define para el desarrollo de este trabajo, que el clima laboral es la percepción que el trabajador se hace de su entorno laboral, en el cual desarrolla el trabajo cotidiano. Es decir, la expresión personal y el sentir que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el

---

<sup>14</sup> DUQUE, Isis. Recomendaciones para mejoramiento del clima laboral en el cuerpo técnico de investigación de la Fiscalía General de la Nación Seccional Pereira. 2008. Tesis (Especialización en Gestión de Calidad y Normalización Técnica). Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial.

<sup>15</sup> BRUNET, L. El clima de trabajo en las organizaciones. Op. cit. p. 89



sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura entre otras.

Si bien es cierto, el clima laboral influye en la satisfacción y en la productividad de las organizaciones, además refleja la correlación del personal con la organización. En síntesis, el clima laboral se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Cabe señalar, que:

El tejido empresarial moderno tiene claro que el activo más importante de cualquier compañía, es su factor humano. Parece claro, también, que el hombre que trabaja ha dejado de ser una máquina generadora de dinero. Partiendo de estas premisas, los directivos deben cuidar y potenciar al máximo este activo, implantando en la compañía un clima laboral propicio para los empleados. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que debe proporcionar el terreno adecuado para un buen clima laboral, porque, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento<sup>16</sup>.

Por consiguiente, “el clima organizacional como regulador de la conducta social de las personas en el trabajo, (...) se ve afectado por múltiples factores: el trato del jefe con sus colaboradores, la relación entre el personal de la empresa, entre otros, pueden ser un obstáculo o una fortaleza para el buen desarrollo de una organización, en conjunto o en determinadas áreas dentro de ella, siendo un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran”<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> CLIMA LABORAL. (s.f) [En línea] Disponible en <<http://www.ajeasturias.com/V2/Controlfile/COMPYTE/Herramienta%20clima%20laboral.pdf>> [Consultado el 14 de abril de 2012].

<sup>17</sup> BETANCUR, María & RAMIREZ, Arturo. Clima organizacional. Op. cit.

Asimismo, el funcionamiento armónico de una organización, requiere un clima propicio, donde se provea a cada empleado de un ambiente agradable para realizar su trabajo. Todos los procesos que se generan dentro de las organizaciones, requieren de una atmósfera tranquila, ordenada y agradable, que posibilite su desarrollo y contribuya por ende a mejorar los resultados de la acción dentro y fuera de la organización. Evidentemente esto se traduciría en logros y beneficios positivos para el personal, para los clientes y para la propia organización<sup>18</sup>.

Por su parte, toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional.

### **1.2.3 Características del clima organizacional**

Existe una serie de características que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional, que son:

- a. El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad del clima laboral con ciertos cambios graduales.
- b. Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de la empresa.
- c. El clima de la empresa ejerce influencia en el comportamiento e identificación de los trabajadores.
- d. Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.

---

<sup>18</sup> *Ibíd.*

- e. Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma. A su vez, estas variables se pueden ver afectadas por el.
- f. Problemas de la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos.

#### **1.2.4 Funciones de clima organizacional**

Dentro de las funciones se enmarcan las siguientes:

1. Desvinculación: describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que no está vinculado con la tarea que realiza.
2. Obstaculización: se refiere al sentimiento que tienen los miembros de qué están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
3. Espíritu: es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad: los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento: se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción: se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
7. Empuje: se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo.



El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

8. Consideración: este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura: las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad: el sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa: el sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo: el sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada
13. Cordialidad: el sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo: la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas: la importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto: el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad: el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

18. Conflicto e inconsecuencia: el grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización: el grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación: el grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño: el grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia de errores: el grado en que los errores se traten en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, correctiva o inclinada a culpar<sup>19</sup>.

### **1.2.5 Dimensiones del clima organizacional**

El comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. La organización, como sistema social, está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. Varios factores pueden contribuir al clima organizacional, el elemento decisivo, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> IDENTIDAD CORPORATIVA. [En línea]. Disponible en <<http://www.rppnet.com.ar/identidad.htm>> [Consultado el 15 de abril de 2012].

<sup>20</sup> GOMEZ, Carlos. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. [En línea] Disponible en <[http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art\\_8\\_acta\\_11.pdf](http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_8_acta_11.pdf)> [Consultado el 22 de abril de 2012].



En ese sentido, las dimensiones del clima organizacional son las características o tipologías susceptibles de ser medidas en una organización y que contribuyen en el comportamiento de los trabajadores. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es necesario conocer las diferentes dimensiones, para definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

En efecto, Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- a. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- b. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- c. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- d. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- e. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- f. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- g. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- h. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Mientras que Meyer, por su parte tiene en cuenta la conformidad, responsabilidad, normas, recompensa, claridad organizacional y espíritu de trabajo.

Por otro lado Schneider y Bartlett<sup>21</sup>, mencionan el apoyo proveniente de la dirección, interés por los nuevos empleados, conflicto independencia de los agentes, satisfacción y estructura organizacional.

Cabe señalar, que a pesar de no existir un acuerdo respecto de las diferentes dimensiones del clima, la mayor parte de los cuestionarios utilizados se diferencian por ciertas dimensiones comunes entre las que se destacan:

- a. El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.
- b. El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto.
- c. El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
- d. La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

Es por esto, que estas dimensiones deben permitir trazar lo más puntualmente posible la imagen del clima organizacional en una empresa.

### **1.2.6 Análisis del clima organizacional**

La investigación ha señalado que el análisis del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con

---

<sup>21</sup> *Ibíd.*

la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral<sup>22</sup>.

En tal sentido, el clima organizacional es considerado como un agente regulador de la conducta social de las personas en el trabajo, de su rendimiento en la tarea, de su disposición al esfuerzo, de su compromiso y de su productividad personal. Estos efectos del clima en las personas son tan complejos y variados, porque dependen de muchos factores. Hoy día está plenamente comprobado que las diferencias culturales, raciales, de nacionalidad, de credo religioso, etc., influyen no solo en la percepción que toda persona tiene del mundo, sino en sus comportamientos frente a las realidades de la vida cotidiana, y que lo que para alguien puede ser relevante para otro puede no serlo.

No obstante, el hecho de compartir labores comunes y encontrarse en una misma área de trabajo, ayuda a definir coincidencias comunes a los individuos de un determinado grupo y a formarse una idea más clara de cuáles son los factores que tienen una mayor presencia en la percepción del clima como tal en dicho grupo, y porque el proceso de percepción interpersonal es, al menos en parte, una función del contexto del grupo en el cual la percepción ocurre<sup>23</sup>.

### **1.2.7 Técnicas para medir el clima**

Para poder medir el clima organizacional se cuenta con algunas técnicas que proporcionan la información necesaria y poder detectar como es el clima, estos son:

---

<sup>22</sup> AMBIENTE LABORAL. [En línea]. Disponible en <<http://nancyhenry760.tripod.com/id14.html>> [Consultado el 22 de abril de 2012].

<sup>23</sup> GARCÍA, Guillermo. Clima organizacional: Hacia un nuevo modelo. [En línea]. Disponible en <[http://www.unicauca.edu.co/porik\\_an/imagenes\\_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf](http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf)> [Consultado el 22 de abril de 2012].



- a. Los cuestionarios: consiste en la elaboración de una serie de preguntas relacionadas con la organización las cuales se les aplican a los empleados de manera anónima; los cuestionarios proporcionan gran información y de muchas personas a la vez en un tiempo reducido.
- b. Entrevistas: este medio se realiza mediante una conversación donde las partes son el entrevistador y el entrevistado formula una guía para llevar a cabo la entrevista, de tal manera que pueda obtener la mayor información posible que desea conocer, por su parte el entrevistado contesta las preguntas y puede dar algunos puntos de vista que considera importantes.
- c. Observación directa: este método se basa en la observación directa de la labor que realizan los empleados durante toda la jornada de tal manera que se observe cómo se comportan y si alguno está interrumpiendo las actividades de los otros, de esta manera se toman medidas pertinentes y correctivas para mejorar el nivel de clima.
- d. Análisis de indicadores: se utiliza para una medición indirecta del clima y de complemento y de apoyo de otros métodos utilizados, la obtención de datos es de los informes de ausentismo y de rotación de personal, de planes de trabajo y otros<sup>24</sup>.

### **1.3 AMBIENTE LABORAL**

El objetivo final que se busca con el clima laboral es explicar los motivos por los cuáles las personas que trabajan en una organización se sienten más o menos motivadas al ejercer sus obligaciones profesionales. “Conocer las causas subyacentes de la motivación es muy importante, porque (...) permitirá actuar sobre ellas para aumentar la motivación de las personas. Y el motivo por el cuál a

---

<sup>24</sup> SERVIN, Ilda. La rotación de puestos como estrategia para incrementar la productividad en las organizaciones. (2010). Universidad de Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas. [En línea] Disponible en <<http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/1442/1/LAROTACIONDEPUSTOSCOMOESTRATEGIAPARAINCREMENT>> [Consultado el 22 de abril de 2012].

cualquier empresa debería interesarle que las personas estén motivadas es muy simple: todos los estudios certifican la fuerte relación existente entre la motivación de los empleados y los resultados de la empresa”<sup>25</sup>.

### **1.3.1 Los cimientos de un buen ambiente laboral**

Se trata, sin duda, del aspecto más relevante de clasificar e identificar para lograr unas bases solidas. A continuación se describen algunas:

- a. El éxito de una organización depende totalmente de la calidad del recurso humano, de la preparación, de su motivación, del liderazgo, del factor humano.
- b. Quienes están encargados de una organización, su objetivo es lograr las metas trazadas organizacionalmente y no sus metas personales.
- c. Deben tener la capacidad de reconocer el derecho del trabajador a equivocarse, pero que se le corrige con respeto y se le enseña.
- d. Permitir al trabajador tomar decisiones, lo cual genera responsabilidad y confianza, facilitando la iniciativa y riesgo.
- e. Demostrar interés por sus trabajadores y sus familias.
- f. La función directiva debe basarse en los valores y compromiso ético, que influyen el trato personal, en la delegación de responsabilidades, en el reconocimiento y en la comunicación.
- g. Mejorar los procesos de gestión de recursos humanos, identificar los canales de comunicación.

---

<sup>25</sup> CÓMO MEDIR Y GESTIONAR EL CLIMA LABORAL. (s.f). [En línea]. Disponible. Op. cit.

## CAPÍTULO 2

### DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL CLIMA LABORAL EN EL EJÉRCITO NACIONAL

A la hora de elaborar un diagnóstico de clima laboral en una organización tan compleja, con el fin de detectar posibles problemas o incidencias, es fundamental, en este sentido, un clima de confianza y objetividad, ya que lo que se busca es determinar aquellas variables objetivas, que pueden incidir negativamente en la percepción que tienen los militares, por tanto que esto influye en los resultados institucionales.

Se presentan a continuación los resultados de los datos recabados en la encuesta aplicada al subgrupo de militares. Para el análisis de los mismos, se distribuyeron las preguntas en ítems, elaborándose 10 interrogantes; buscando así, medir la calidad de clima organizacional actual dentro del contexto del Ejército Nacional.

Estos resultados se presentan a manera de gráfico, asimismo se realizó una análisis de acuerdo a cada ítem y por último se presentan las propuestas planteadas por los encuestados que tuvieron mayor porcentaje con respecto a al ambiente y clima organizacional en Ejército Nacional.

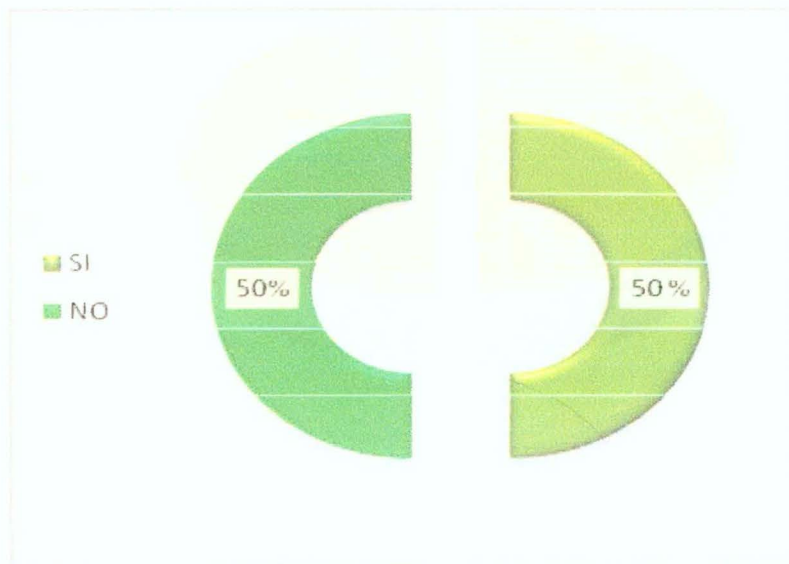
Lo anteriormente expuesto, permitió elaborar las directrices para establecer un adecuado clima organizacional en la Fuerza que se expondrá a continuación y con el cual se espera haber cumplido el objetivo del capítulo.



## 2.1 TRABAJO DE CAMPO

- 1) ¿Durante sus años de carrera militar y en las diferentes unidades que ha laborado, le ayudaron y apoyaron los primeros días cada vez que llegaba trasladado?

**Gráfica 1: Persección de colaboración en unidades**

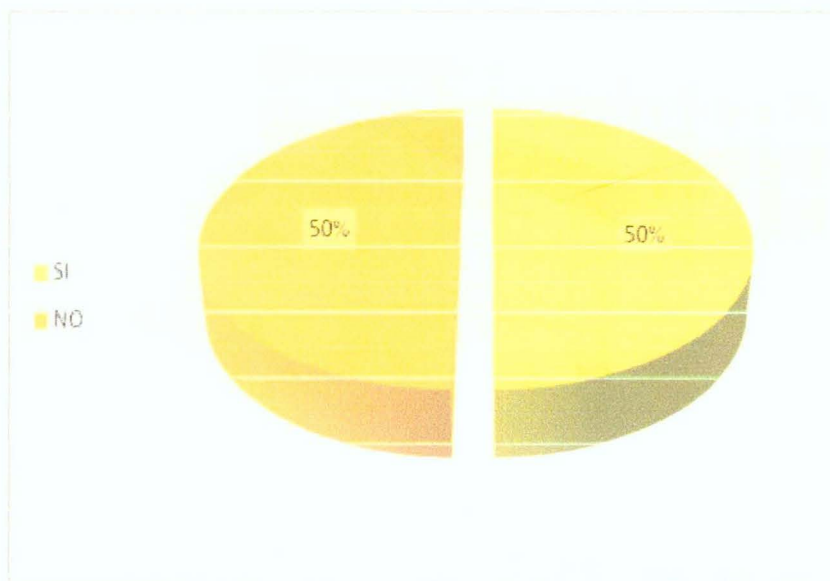


FUENTES: Autores del trabajo

El 50% manifiesta estar medianamente de acuerdo con la ayuda y colaboración que han recibido en las unidades cuando llegan trasladados, pues en algunas oportunidades la disposición de los Comandantes es acorde, y un 50% señaló estar en desacuerdo por considerar que la presentación en una nueva unidad es a veces difícil, no tienen la colaboración ni la información que se requiere. Se puede notar, entonces, la importancia y el papel que juega el Comandante para impartir la orden estricta de informar y colaborar a sus subalternos en estos casos. En tal sentido, se puede apreciar que los subgrupos de militares encuestados tienen opiniones divididas.

2) ¿Usted siempre le ha aportado de una manera u otra a la institución como tal, en ese orden de ideas, se ha sentido lo suficientemente valorado y compensado por dichas acciones?

**Gráfica 2: Persección de ser valorado compensado**

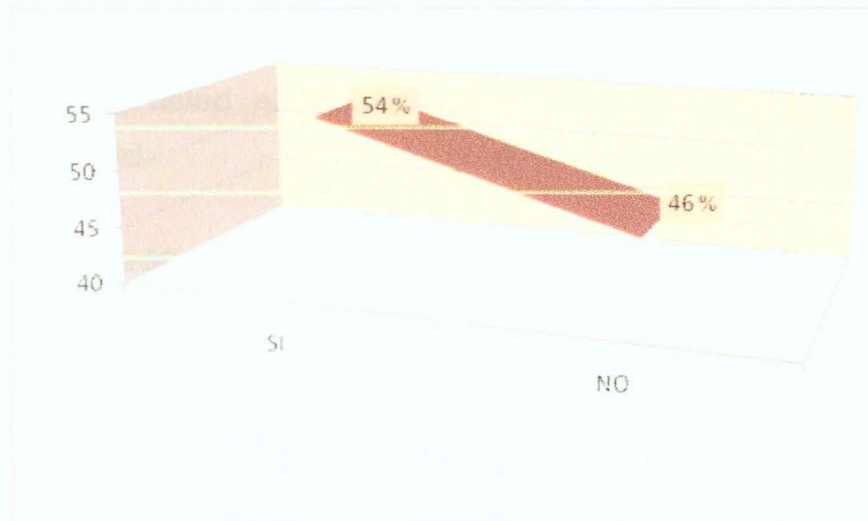


FUENTES: Autores del trabajo

Se puede observar que ante este interrogante, el 50% de los militares encuestados se encuentran de acuerdo en señalar que se sienten satisfechos y valorados por su trabajo mediante los beneficios que brinda la fuerza, y el otro 50% de estos señala, que están en desacuerdo por varios motivos como la falta de apoyo en la labores, las injusticias que se cometen, sienten algunos que sus derechos son vulnerados, falta de estímulos, siempre capitalizan las *fallas y lo bueno no*.

3) ¿Dentro de su rol como militar y dentro del contexto de sus actividades a realizar, siempre se ha sentido preparado y capacitado para desempeñarse eficientemente?

**Gráfica 3: Capacidad de preparación para desempeño**



FUENTES: Autores del trabajo

El 54% de los encuestados respondieron estar capacitados por sus experiencias, porque han puesto de su parte en capacitarse, algunos dicen tener buenas bases en la formación, porque las órdenes y las funciones han sido claras y porque han aprendido haciendo. El otro 46% reflejó no estar preparados para asumir algunas funciones, precisamente porque la preparación es deficiente para la responsabilidad y funciones que deben afrontar, no se tienen los medios ni se les brinda el tiempo para preparasen adecuadamente, la situación de guerra constante obstaculiza el poder estudiar. Asimismo la inadecuada asignación del recurso humano en los cargos es otro de los factores que predomina.

Esto permite deducir que los encuestados tienen bastantes inquietudes respecto a sus capacidades para enfrentar con eficiencia las labores



asignadas. Se puede observar que, la diferencia entre los que se sienten preparados y los que no, es realmente muy poca. Es decir, que sus expectativas en cuanto a desempeño son superadas por muy poca diferencia, lo que aduce que hay deficiencias en la preparación y capacitación de los militares.

- 4) ¿Cómo percibe usted el ambiente laboral de su unidad actual? Tenso, adecuado y hostil.

**Gráfica 4: Percepción del ambiente laboral**



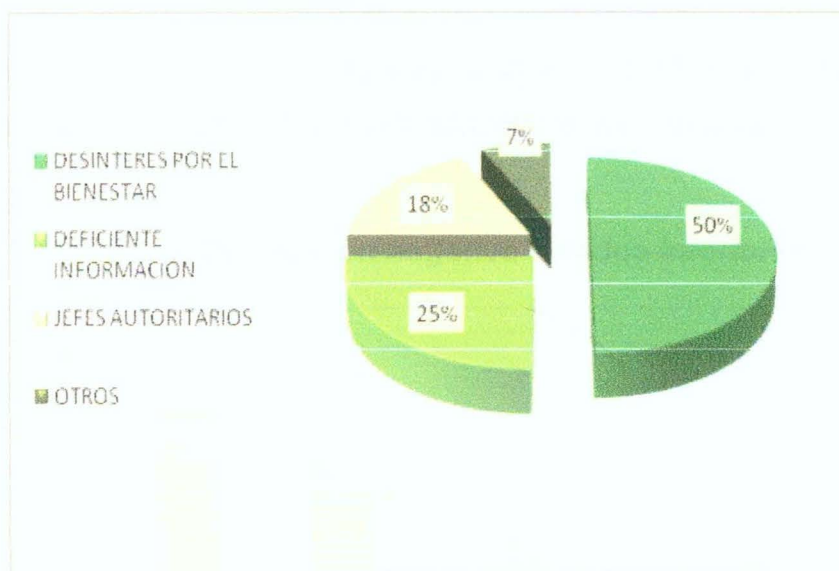
FUENTES: Autores del trabajo

El 51% del subgrupo de la población militar encuestada manifiesta estar de acuerdo con que el ambiente laboral es el adecuado, porque se llevan los procesos sin inconvenientes y hay camarería. El 48% restante, manifestó que hay un ambiente laboral tenso porque se presentan factores como persecución laboral, estrés, presión, carga, incertidumbre, amenazas, falta de orientación y planeamiento en algunas ocasiones.

Lo anterior refleja un porcentaje de diferencia mínimo entre el ambiente laboral adecuado y el tenso. Se señala a su vez, un porcentaje muy alto que percibe el ambiente tenso por factores ya descritos. Lo que significa altamente inconformidades al interior de la Fuerza, siendo esto desfavorable para el ambiente laboral y por tanto para el clima organizacional.

- 5) Indique tres factores que no le hayan gustado a usted del comportamiento de sus superiores cuando ha llegado trasladado a las unidades.

**Gráfica 5: Percepción negativa Mandos Superiores**



FUENTES: Autores del trabajo

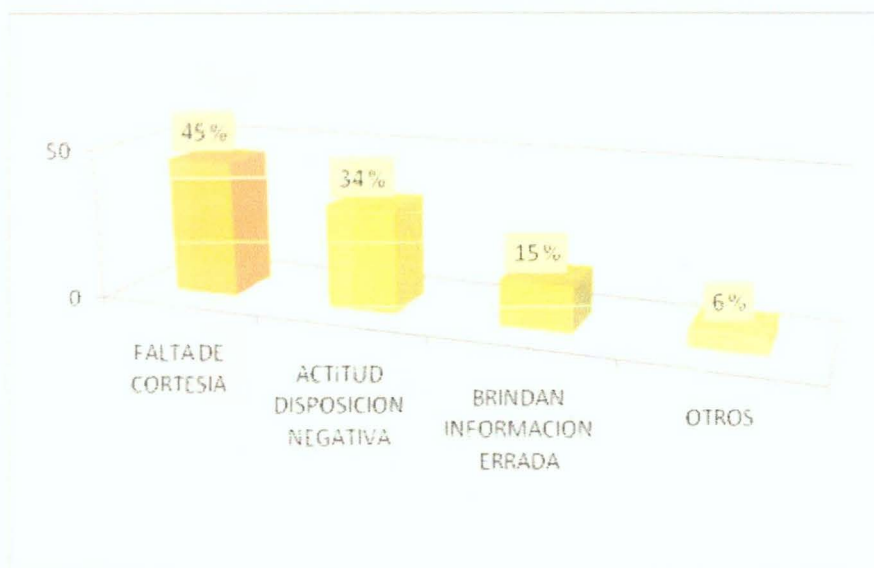
Se puede observar ante esta pregunta que, el 50% de los militares encuestados afirman que no les gusta la aptitud de varios de sus superiores porque, no muestran interés por las familias de los trasladados, no les interesa en qué condiciones las dejan o como llegan. Otro 25% señalan que, lo que les molesta es la falta de información que se les brinda, es decir, que la

inducción y el empalme es relativamente ineficiente lo que conlleva en algunas ocasiones a cometer errores. Un 18% afirma que les desagrada el autoritarismo, no permiten la mínima sugerencia desvalorizando las capacidades y conocimientos de los recién trasladados. El 7% restante señalan otros aspectos como falta de disposición para recibir al personal nuevo, las prelaiones, el irrespeto, entre otros.

Esto amerita una reflexión, que contribuya al cambio de aptitud de los Comandantes ante sus subalternos, logrando desarrollar la parte humana de los mismos, así como la integración que necesita toda organización para llevar a cabo sus funciones correctamente y con eficiencia.

- 6) Indique tres aspectos que no le hayan gustado a usted del comportamiento de sus subalternos cuando ha llegado trasladado a las unidades.

**Gráfica 6: Percepción negativa Mandos Inferiores**



FUENTES: Autores del trabajo

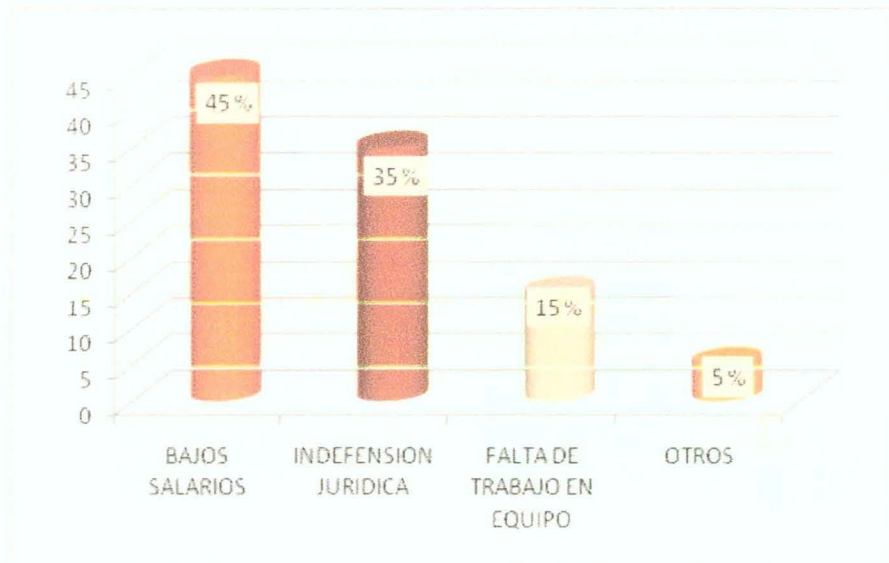


El 45% de los encuestados manifiestan que lo que más les disgusta de sus subalternos al llegar a una unidad trasladados es la falta de cortesía, otro 34% indica que la actitud y disposición negativa que demuestran, un 15% brinda información errada a propósito, y un 6% revela otros factores como desmeritar al personal saliente, ser incompetentes ante los cargos que se les asigna y pretender continuar o seguir con la metodología de los salientes.

En tal contexto, estos aspectos negativos por parte de los subalternos desfavorecen y perjudica la funcionalidad de las tareas contempladas, muestra además que hay un ambiente laboral no óptimo que propicia desmotivación en el recurso humano de la institución.

- 7) Señale tres elementos o factores que pueden estar perjudicando el ambiente laboral y por ende el clima organizacional de la Fuerza.

**Gráfica 7: Factores negativos influyentes**



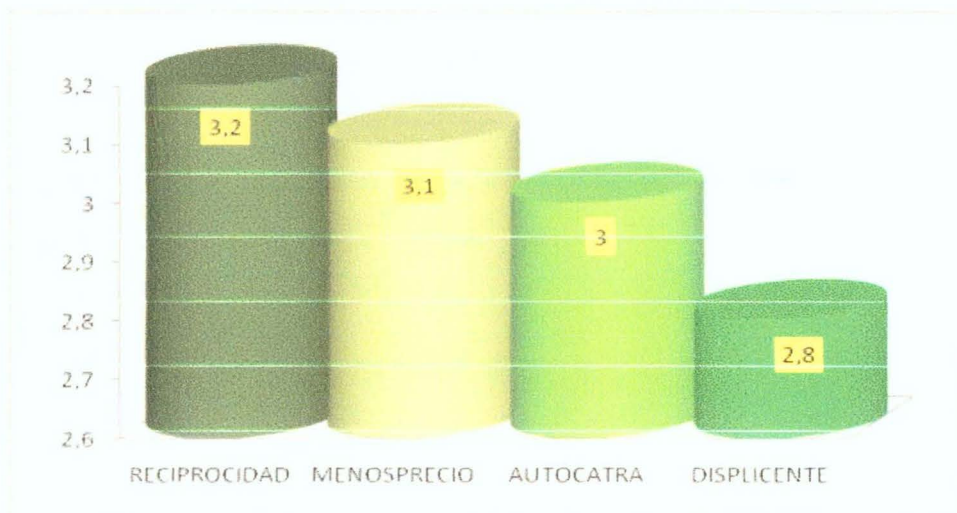
FUENTES: Autores del trabajo

Se puede observar que el 45% del subgrupo de población encuestada manifiesta que uno de los factores que está perjudicando el clima organizacional de la Fuerza es la inconformidad salarial, un 35% señala la indefensión jurídica, un 15% la falta de trabajo en equipo, y un 5% indica otros factores como la falta de fuero militar, la corrupción, el maltrato verbal contra el personal, la falta de vocación y compromiso institucional, la intromisión de las esposas en la toma de decisiones y la envidia.

Lo anterior permite deducir un desanimo y molestia general de los miembros del Ejército Nacional, marcado con un porcentaje muy alto. Precisan que se sienten mal retribuidos y no tienen apoyo jurídico, factores estos, que están interviniendo negativamente no sólo en el ambiente laboral del Ejército Nacional sino en efectividad operacional.

- 8) ¿Cómo es el trato que usted recibe de sus superiores en la mayoría de los casos? Califique de 1 a 5. Reciprocidad, menosprecio, autócrata y displicente.

**Gráfica 8: Calificación al trato recibido**



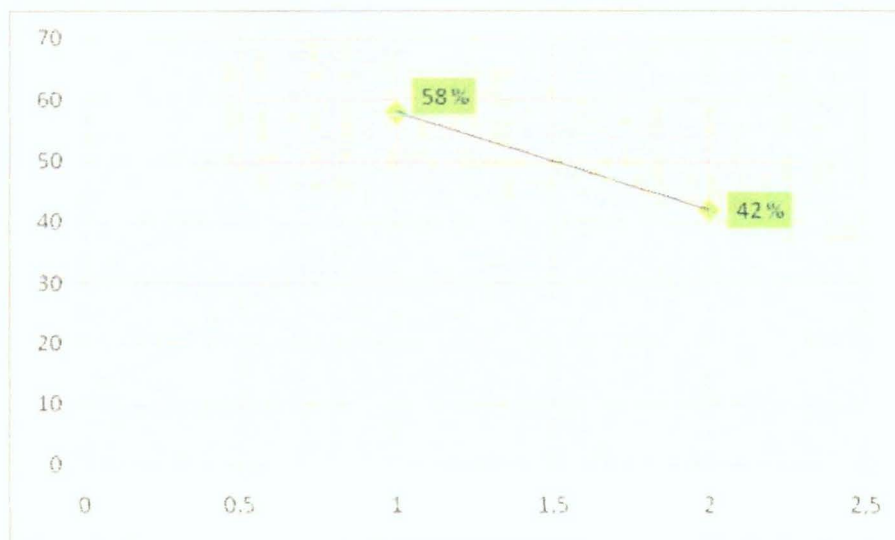
FUENTES: Autores del trabajo

El cuanto a este interrogante, la calificación más alta la obtuvo la variable reciprocidad que promediada ascendió a 3,2. Nota que en realidad no es buena para valorar el trato que deben estar brindando los superiores a sus subalternos en la institución militar, por cuanto esto influye y repercute directamente en las acciones de la tropa. Le sigue la variable menosprecio con un promedio de 3,1. Entre tanto, la variable autócrata recibió una calificación promedio de 3. Finalmente, la variable displicente fue calificada con 2.8.

Se puede observar que, aunque el promediado mayor sea la variable reciprocidad, la diferencia con las que le siguen no es alta. Lo que significa al criterio de los autores que, la aptitud en cuanto al trato debe cambiar y mejorar en pro y beneficio de la Fuerza.

- 9) ¿Cómo militar y respetando las jerarquías, ha sentido que sus superiores han tenido en cuenta sus sugerencias, ideas, propuestas u opiniones?

**Gráfica 9: Sugerencias tenidas en cuenta**



FUENTES: Autores del trabajo

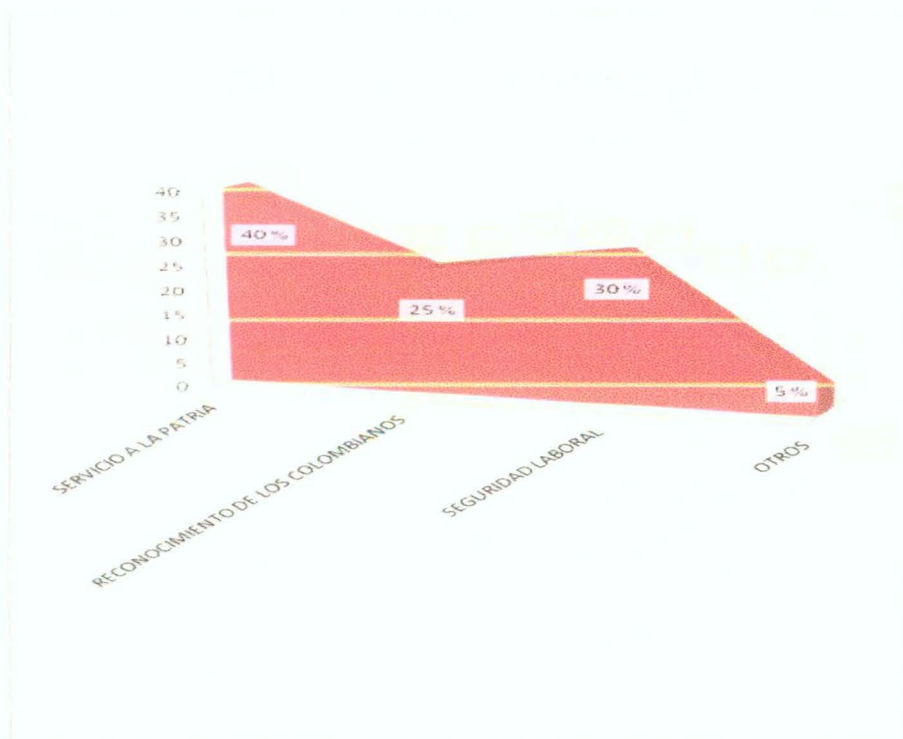


A esta pregunta, se puede observar que un 58% dice que sus opiniones o sugerencias en algunos casos y algunas veces han sido tenidas en cuenta por parte de sus superiores, y un 48% dicen no ser escuchados y valorados en cuanto a sus capacidades por el grado.

Esto desemboca a concretar que la opinión de los que dicen no ser tenidos en cuenta es bastante alta. Sus conocimientos y experiencias no son lo suficientemente valoradas, sintiendo que en la mayoría de los casos se hace lo que el jefe dice y se rezaga a los subalternos a no pensar. Y el que piensa y opina dice perder el tiempo.

10) ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar y pertenecer a la organización militar?

**Gráfica 10: Porqué le gusta estar en la Fuerza**

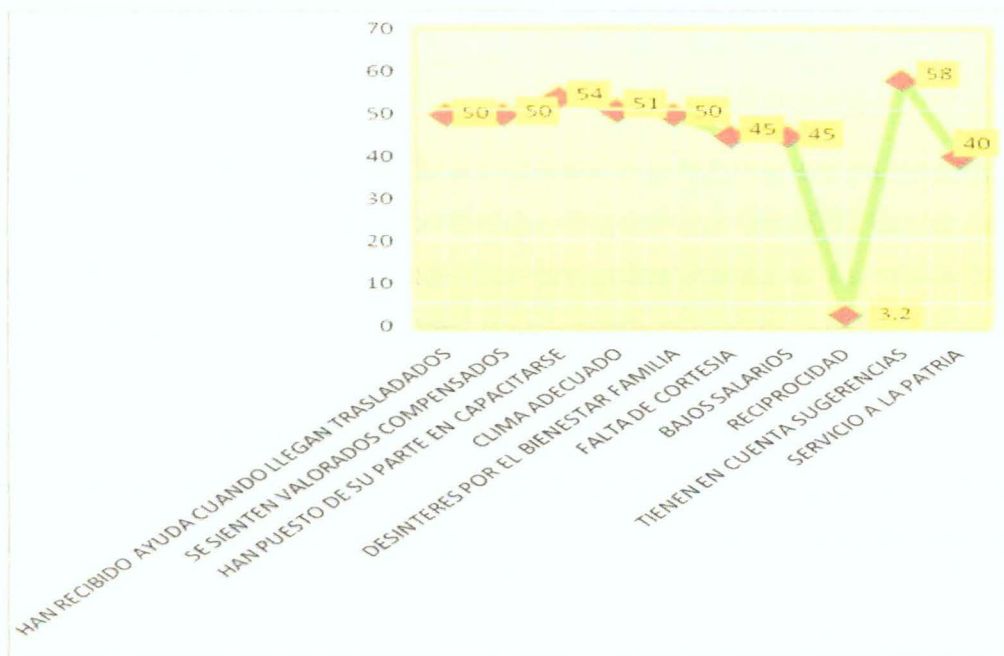


FUENTES: Autores del trabajo

En materia de lo que le gusta de trabajar y pertenecer a la organización militar un 40% de la población encuestada afirma que el servicio a la patria y la población colombiana, un 30% señala que la seguridad laboral que se tiene y sus prebendas, un 25% indica que el reconocimiento que reciben del pueblo colombiano, y en un 5% indica otros aspectos como la misión por el bien del país, el grado de responsabilidad, la disciplina y por el prestigio.

En general se observa como todavía esta generación le gusta pertenecer a la organización militar porque se sienten identificados con el servicio a la patria, al desarrollo del país. Sin embargo, las nuevas generaciones de oficiales marcan un señalamiento hacia los aspectos económicos, situación esta que, debe ser valorada y estudiada, ya que lo importante para la Fuerza es contar con personal que sienta el llamado y la vocación al servicio de la patria no hacia otros aspectos que desfiguran el sentido de la organización militar.

**Gráfica 11: Consolidado total**



FUENTES: Autores del trabajo

- Por su parte, se puede observar al hacer el consolidado que ante el primer interrogante la variable si y la variable no han obtenido un porcentaje igual. Para este caso, se toma el positivo, es decir, que un 50% señala que han recibido ayuda cuando llegan a las unidades trasladados.
- En el segundo interrogante, se encuentra una situación similar a la primera con un porcentaje de 50% para la variable si e igual para la variable no, tomando como ya se indicó la tendencia positiva, que indican los encuestados que son valorados y compensados.
- En el tercer interrogante, tomando la variable de mayor porcentaje con un 54% se sienten preparados para asumir cualquier función o cargo porque han puesto de su parte en capacitarse.
- En el cuarto interrogante, donde se encuentran tres variables, la de mayor porcentaje con un 51% ha sido la variable que indica que hay actualmente un clima adecuado, aunque el porcentaje es diferencialmente muy mínimo con respecto a la variable de clima tenso.
- En el quinto interrogante, donde es abierta la pregunta, se ha encontrado que la variable que alcanzó el porcentaje mayor con un 50% es la aptitud de desinterés que demuestran los Comandantes frente a la situación de las familias de los recién trasladados.
- En el sexto interrogante, sigue siendo abierta la pregunta, se obtuvo un porcentaje mayor del 45% en la variable de falta de cortesía que denotan los subalternos ante sus superiores cuando se llega a una unidad trasladado.



- En el séptimo interrogante, donde sigue siendo abierta la pregunta y las variables son libres, la que obtuvo mayor porcentaje con un 45% es la inconformidad salarial, que está influyendo en el clima organizacional.
- En el octavo interrogante, se encuentran cuatro variables, la que obtuvo mayor calificación con una nota de 3,5 fue la variable reciprocidad. Sin embargo, es una calificación muy baja que señala indicios de actitudes inadecuadas por parte de los superiores en cuanto al trato al personal que afecta el ambiente laboral de la Fuerza.
- En el noveno interrogante, donde las variables son sí y no, la que adquirió mayor porcentaje con un 58% fue la variable sí, es decir que, que en algunos casos los Comandantes tienen en cuenta las sugerencias de sus subalternos.
- Finalmente, el decimo interrogante donde la pregunta es abierta, se ha obtenido un porcentaje del 40% de los entrevistados que dicen estar a gusto de trabajar y pertenecer a la organización militar porque tiene la convicción del servicio a la patria y a la población colombiana.

De acuerdo a los anteriores resultados, el consolidado refleja que, los entrevistados están moderadamente de acuerdo con algunas actitudes y acciones por parte de sus superiores, pero a la vez permite deducir que hay un ambiente laboral y por ende un clima organizacional medianamente aprobado, no el que debería ser para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales, toda vez que estos repercuten en los resultados.

A partir de estas tendencias, se puede observar la necesidad general de la comunidad poblacional de militares con respeto al tema de ambiente laboral que les interesa, por lo que proponen en el capítulo siguiente algunas directrices para lograr mejorar esta situación desfavorable para la Fuerza.

## CAPÍTULO 3

### DIRECTRICES PARA ESTABLECER UN ADECUADO AMBIENTE Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL EJÉRCITO NACIONAL

#### 3.1 FACTORES A TENER EN CUENTA

En todas las organizaciones, la dirección de la empresa es quién se hace cargo de promover un buen clima laboral, mediante un sistema de gestión donde se encuentran, entre otros temas, la política de personal y recursos humanos, que se harán cargo de procurar un ambiente lo más óptimo posible<sup>26</sup>.

Entre las características a tener en cuenta en las organizaciones competitivas, es el talento humano preparado, calificado y en permanente proceso de actualización de sus conocimientos, convirtiéndose en el principal activo de las organizaciones modernas. El capital humano, de ésta manera es un factor determinante en el grado de competitividad de las empresas<sup>27</sup>.

Ahora bien, en el Ejército Nacional el factor más importante es el capital humano. Por ello, los autores plantean que para lograr un adecuado nivel de ambiente laboral y por ende de clima organizacional, es preciso tener en cuenta aspectos de suma relevancia como son: la educación, capacitación, motivación, el bienestar social, la comunicación, el rol del comandante, actitudes y aptitudes y los valores como ser humano.

---

<sup>26</sup> CLIMA LABORAL: [En línea]. Op. cit.

<sup>27</sup> EDUCACIÓN CONTINUADA. [En línea]. Disponible en <[http://educon.javeriana.edu.co/continua/pagina.asp?Cd=QUIENES\\_SOMOS](http://educon.javeriana.edu.co/continua/pagina.asp?Cd=QUIENES_SOMOS)> [Consultado el 21 de abril de 2012].

### 3.1.1 La educación y capacitación

La capacitación además de cumplir con su labor de formar al individuo, incrementa la motivación del personal y mejora el clima laboral; permite que las empresas y los empleados estén a la vanguardia de los procesos y usos de la tecnología y mejora la imagen de la empresa. Sin embargo, la capacitación no lo es todo, es una parte del proceso de una planeación adecuada que deberá estar alineada a las necesidades de la organización y ser evaluada adecuadamente.

En tal sentido “la inversión en el capital intelectual es una de las mejores formas de incrementar la productividad de la empresa y de la sociedad”<sup>28</sup>. La posibilidad de educar a los empleados para realizar tareas nuevas en poco tiempo es lo que ayuda a construir una ventaja competitiva.

### 3.1.2 La motivación

Existen muchas clases de motivaciones dependiendo de la situación en la que se encuentre el individuo. Por eso, en relación con la empresa y el trabajo la definición más aceptada es la de Robbins<sup>29</sup>, la voluntad que puede tener una persona para ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual y viene determinado por los factores internos y factores de contexto analizados que son: esfuerzo, metas organizativas y necesidades. Se puede decir que:

---

<sup>28</sup> ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. [En línea]. Disponible en <<http://reclutamiento.monster.com.mx/hr/mejores-practicas-consejos/administracion-personal/evaluar-desempeno/capitacion-empresarial-inversion-o-gasto.aspx>> [Consultado el 5 de agosto de 2012].

<sup>29</sup> JERICO, María del Pilar, Evidencia empírica como capacidad dinámica. (2004). Tesis Doctoral. Universidad autónoma de Madrid. Facultad de CC Económicas y Empresariales. Departamento de Contabilidad y organización de Empresas. [En línea]. Disponible en <<http://es.scribd.com/doc/15720947/Direccion-del-Talento-Evidencia-empirica-como-Capacidad-Dinamica>> [Consultado el 21 de abril de 2012].



La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo<sup>30</sup>.

Lo anterior muestra un elemento sumamente importante, cual es la necesidad, y que no es otra cosa que algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

### **3.1.3 Bienestar social**

La calidad de vida en el trabajo tiene gran importancia en el campo laboral, debido a que sus efectos pueden ser caracterizados como un medio de establecer la justicia, el bienestar social del individuo y por ende el desarrollo de la organización y del entorno en general. “El ser humano reconoce en su proceso de crecimiento una amplia gama de necesidades. Las cuales dependen tanto de la individualidad del hombre como del sistema de necesidades sociales. Por lo tanto, las necesidades están en relación con todas las actividades humanas y no siempre son idénticas”<sup>31</sup>.

Según algunos teóricos, hay necesidades cuantitativas y cualitativas. Estas últimas plantean la lucha por una mejor calidad de vida. La satisfacción requiere

---

<sup>30</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Edit. Mc Graw Hill. Quinta edición. Colombia. 2000. p.133.

<sup>31</sup> CAMARO, Pedro. Aproximación a la calidad de vida en el trabajo en la organización cástrense venezolana. Tesis Doctoral en Ciencias Sociales. [En línea]. Disponible en <<http://www.eumed.net/tesis/2010/prc/CALIDAD%20DE%20VIDA%20EN%20EL%20TRABAJO%20EN%20LA%20ORGANIZACION%20CASTRENSE%20VENEZOLANA%20RESUMEN.htm>> [Consultado el 7 de agosto de 2012].

de valores que caracterizan a una sociedad. Si estas necesidades son adecuadamente satisfechas, el individuo contará con las condiciones necesarias para su desarrollo integral, Este desarrollo integral podrá tener como consecuencia, un mayor bienestar social y una mejor calidad de vida. Por el contrario, sí las respuestas son insatisfactorias, sobrevendrán carencias, frustraciones, etc., que derivarán en problemas de insatisfacción y desmejoramiento de la calidad de vida.

### **3.1.4 La comunicación**

Es parte integrante de la empresa y, como tal, la forma en que se lleve a cabo será decisiva en el modelo de organización<sup>32</sup>. Sirve para ejercer el control, para motivar a las personas, para informar, como expresión emocional en el cumplimiento de sus labores.

En general, la comunicación debe ser clara y entendida. De ahí que la comunicación, o mejor la mala comunicación, sea la causa más frecuentemente de los conflictos entre las personas.

### **3.1.5 El papel o rol**

Para Robbins<sup>33</sup>, es un grupo de patrones de comportamientos deseables atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una entidad social, se puede entender que las personas constantemente son requeridas para desempeñar un número diverso de papeles tanto dentro como fuera del ámbito laboral.

---

<sup>32</sup> EL PROCESO DE COMUNICACIÓN. Concepto. (2009). [En línea]. Disponible en <<http://www.tiemposmodernos.eu/ret-concepto-proceso-de-comunicacion/>> [Consultado el 12 de abril de 2012].

<sup>33</sup> GARCÍA, Guillermo. Clima organizacional: Hacia un nuevo modelo. Op. cit.

Lo anterior, lleva a que las personas se identifiquen con el papel, asumiendo actitudes y comportamientos sólidos con el mismo y que cuando se obtiene un ascenso, las actitudes cambien y se vuelvan acordes con el nuevo rol dentro de la organización.

### 3.1.6 Las actitudes

En ese sentido, “una actitud son enunciados de evaluación, ya sean favorables o desfavorables con respecto a los objetos, a la gente o a los eventos”<sup>34</sup>. Es decir, reflejan la manera como alguien se siente acerca de algo. Dentro de los elementos de una actitud se encuentran: el componente cognoscitivo, el componente afectivo y el componente del comportamiento. Las actitudes pueden ser negativas y positivas, estas influyen en los comportamientos de las personas. Además es bueno recordar que las actitudes como los valores se adquieren de los padres, los maestros y los grupos de compañeros.

Los tipos de actitudes que se consideran se relacionan con el trabajo y son los que influyen en el clima organizacional son:

- **Satisfacción en el trabajo.** Como se siente la persona en cuanto a sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas.

---

<sup>34</sup> AYALA, Yelitz & RODRÍGUEZ, Maryurist. Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. Escuela de Administración. Cumaná, (2009). [En línea]. Disponible en <[http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/658/1/TESIS\\_YAyMR--%5B00650%5D--\(tc\).pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/658/1/TESIS_YAyMR--%5B00650%5D--(tc).pdf)> [Consultado el 14 de abril de 2012].



- **Involucramiento con el trabajo.** Es el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellos y conciben el trabajo como parte central de su existencia. Mide el grado en el que la persona se valora a sí mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.
- **Compromiso organizacional.**- Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

### 3.1.7 Aptitudes

Las aptitudes son necesarias para desarrollar el trabajar en forma eficiente en un equipo. Indudablemente, “el desarrollo de estas aptitudes es gradual, razón por la cual los miembros de un equipo de trabajo las van a manifestar en diferentes niveles, algo que el jefe del equipo (o mejor aún, el líder) debe tener muy en cuenta para aprender a [valorarlas] y disponerlas en el trabajo”<sup>35</sup>.

Es necesario desarrollar la mística o espíritu de equipo, esto es dejar de lado los individualismos y anteponer el interés del equipo o grupo. Además, ser colaborador, en un equipo hay que estar dispuesto a ayudar a los compañeros (no a hacer el trabajo por ellos, sino que a enseñarles y apoyarlos). También, ser responsable, asumir responsabilidades en un equipo de trabajo implica aceptar las

---

<sup>35</sup> APTITUDES A DESARROLLAR EN UN TRABAJO EN EQUIPO. [En línea]. Disponible en <<http://pedablogiawordpress.com/2009/07/19/aptitudes-a-desarrollar-en-un-trabajo-en-equipo/>> [Consultado el 5 de agosto de 2012].

obligaciones y actuar en consecuencia. Además, el respeto es algo básico en toda actividad humana y en un equipo de trabajo, más aún. Finalmente, la lealtad, toda vez que una persona leal es altamente recomendable para integrarla a cualquier equipo.

### **3.1.8 Los valores**

Son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, ya que constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes y motivaciones y porque influyen en las percepciones personales. Además hoy día se acepta que, los valores de los individuos difieren pero tienden a reflejar los valores de la sociedad del período en el cual crecieron, lo cual es una ayuda valiosa para explicar y pronosticar el comportamiento de las personas<sup>36</sup>.

También, hay culturas para las cuales es importante el futuro, la prosperidad y la persistencia. Otras tienen como valores el pasado, el respeto por la tradición y el cumplimiento de la obligación social. Es más, no todas las teorías y los conceptos del comportamiento organizacional son aplicables universalmente, debido precisamente a que los valores culturales de las personas deben ser tomados en cuenta para tratar de entender el comportamiento de los individuos y la percepción del medio ambiente que los rodea.

Todo lo anterior, aportó sustento teórico a la necesidad de utilizar una herramienta que permita al recurso humano del Ejército Nacional, definir las más acordes para lograr una gestión de cambio en mejora de la organización como tal.

---

<sup>36</sup> GARCÍA, Guillermo. Clima organizacional: Hacia un nuevo modelo. Op. cit.



### 3.2 CÓMO DEBE CONCEBIRSEN ESTAS DIRECTRICES

El clima organizacional determina el comportamiento de los empleados en una organización; comportamiento este, que determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces. Por consiguiente, toda organización como la militar debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella, a fin de lograr sus objetivos. Entendiéndose que “la eficiencia consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado”<sup>37</sup>.

En ese orden de ideas, para que la organización militar del Ejército Nacional pueda lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos y con un personal motivado e identificado con la organización. Es por ello, que se propone lo siguiente:

1. El Comando General del Ejército Nacional, deberá crear programas relevantes en aspectos relacionados con la política de personal y recursos humanos para que sean difundidos mediante la Jefatura de Recursos Humanos y Centros de Familias a los Comandantes de División, para que estos a su vez, instruyan a los Comandantes de Unidades Tácticas, y lograr así, una herramienta que beneficie el recurso humano de la Fuerza.
2. Las Divisiones del Ejército Nacional deberán crear comités encargados de revisar, auditar y fiscalizar el estricto cumplimiento de estas directivas ordenadas por el Comando General. De tal forma, que se dé cumplimiento estricto a los programas para tal fin.

---

<sup>37</sup> DUNNETTE, Marvin. Psicología Industrial y del Comportamiento. Edit. Trillas. Colombia. 2000. p. 140.



3. Los Comandantes de Unidades Tácticas dentro de su política de batallón, deberán ejecutar y hacer cumplir a cabalidad los programas de personal, y asimismo ser gestores en la promoción de un buen clima laboral.
4. Las Secciones de Recursos Humanos de cada unidad, tendrá como función gestionar todo lo necesario para lograr cumplir el objetivo que se haya impuesto en esta directiva, logrando de esta manera, un óptimo y amable ambiente laboral que propenda por el recurso humano, ya que este, es el activo vital de la institución.
5. De acuerdo a lo anterior, y como medidas a implementar para efectuar dicho planteamiento, el Comando General del Ejército Nacional deberá gestionar y realizar convenios con universidades para capacitar en recursos humanos a los Comandantes de las Unidades Tácticas, con el fin de sensibilizarlos y que al momento de ejecutar sus funciones en los batallones, estén preparados y en capacidad de instruir a sus comandantes subalternos. De hecho, deberá ser una condición ineludible para todos los Comandantes, porque con esto se obtendrá la excelencia en el proceso del cambio, y así, se logrará una mayor eficiencia organizativa.

## CAPÍTULO 4

### MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Altuve y Rivas, aseguran que el diseño de una investigación, “es una estrategia general que adopta el investigador como forma de abordar un problema determinado, que permite identificar los pasos que deben seguir para efectuar su estudio”<sup>38</sup>.

En tal sentido, esta investigación se enmarca dentro del tipo de investigación de carácter descriptivo. Danhke, opina que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”<sup>39</sup>.

Debido a dicho concepto, se identificaron los elementos que están afectando el ambiente y el clima organización dentro del Ejército Nacional en general. Se analizaron detalladamente los comportamientos y actitudes que fundamentan las teorías que se exponen, para terminar estableciendo una directriz que sirva de apoyo a las secciones de personal de las unidades.

---

<sup>38</sup> ABREU, Nieves, & CARDOZO, Yorman, & FERNANDEZ, Lianny. Matemática discreta para los estudiantes de informática del programa de profesionalización. Barquisimeto. (2010). Universidad Pedagógica Experimental Libertador. [En línea]. Disponible en <<http://www.slideshare.net/joselyn091/proyecto-factible-paginawebrevisado-rosaliht>> [Consultado el 25 de febrero de 2012].

<sup>39</sup> METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Danhke citado por Hernández, Fernández y Baptista, (2003). Capítulo III. [En línea]. Disponible en <<http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/8917/CapituloIIIMarcoMetodolgico.pdf?seque=7>> [Consultado el 22 de febrero de 2012].

## 4.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

La postura epistemológica de esta investigación se enmarca dentro del método de investigación cualitativo. Como lo indica Taylor y Bogdan, “constituye un modo de encarar el mundo empírico. A través de este tipo de investigación se producen datos descriptivos en un contexto natural, donde el investigador considera al escenario y a las personas de manera holística, sin pretensión de extraer de ellas la verdad y la moralidad, sino su versión detallada (...) del objeto de estudio”<sup>40</sup>.

## 4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La muestra, definida por Hernández, como un subgrupo de la población, se basó en encuestas realizadas a un subgrupo de población militar de rangos oficiales y suboficiales y que pertenecen a diferentes armas y unidades. Teniendo en cuenta que para Balestrini, “la población representa un conjunto finito o infinito de personas, (...) que presentan características comunes con el fenómeno que se investiga”<sup>41</sup>. La muestra es probabilística, ya que todos los integrantes militares de la Fuerza tienen la misma posibilidad de ser escogidos para el desarrollo de la encuesta.

Efectivamente, la encuesta de clima organizacional tuvo como finalidad indicar niveles que requieran de mejoras, viéndolas estas, como áreas de oportunidad y fortaleza que favorezca no solo a la organización como tal, sino el bienestar emocional de sus integrantes quienes son el elemento primordial del Ejército Nacional.

---

<sup>40</sup> BOLSEFUI, Milagros & SMITH, Antonio. Revista Universitaria Pedagógica: Discusión pedagógica de un modelo conceptual a través de la investigación cualitativa. Revista. No. 1. (2006). p. 209. [En línea]. Disponible en <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/410/41070114.pdf>> [Consultado el 23 de abril de 2012].

<sup>41</sup> *Ibíd.*



En otras palabras, esta encuesta de muestra poblacional militar, resuelve aquellas inquietudes y problemas, conocer que piensan sus integrantes, identificar carencias, ineficiencias y motivación, en suma, saber cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización a juicio de sus protagonistas principales, quienes día a día hacen la historia de la organización más grande del país.

#### **4.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Se ha tenido en cuenta la definición de Hernández, Fernández y Baptista<sup>42</sup>, quienes definen el instrumento como aquel que registra datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente. En efecto, para este estudio se empleó como instrumento la encuesta personalizada, la cual se realizó en ocho días. Los datos fueron recogidos por los propios investigadores, por cuanto la investigación se realiza en nombre del Ejército Nacional.

Como fuentes de recolección se emplearon primarias y secundarias. Dentro de las primeras, se manejó la observación, que es el procedimiento empírico básico, el cual consiste en realizar la percepción intencionada de una actividad determinada. Además se utilizaron instrumentos como la encuesta descrita anteriormente. Por otro lado, como fuentes secundarias se aplicó la investigación bibliográfica, páginas de internet y el conocimiento propio de los investigadores.

De este modo, los instrumentos utilizados sintetizan en sí toda la labor previa de investigación: resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados.

---

<sup>42</sup> METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Hernández, Fernández y Baptista. Op. cit.

## 5. CONCLUSIONES

En el marco de análisis estratégico para identificar y establecer los aspectos más adecuados al contexto de la organización militar, en este caso, el Ejército Nacional se establece la importancia del recurso humano como vital para la organización. Por tanto que todo empleado en la actualidad es el factor clave de los éxitos organizacionales. De ahí, la complejidad de tomar medidas que propendan por el bienestar del mismo.

De todos los enfoques que sobre el concepto de clima organizacional hay, el que ha demostrado mayor utilidad para este caso, es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Definidas las variables de la medición del clima organizacional en el Ejército Nacional, estas se orientaron a identificar las carencias, ineficiencias, a conocer lo que piensan los miembros de la Fuerza, a saber cuáles son los puntos fuertes y cuales los débiles, se encontró con una percepción individual y colectiva de los encuestados que refleja un ambiente laboral medianamente aceptable, mas no óptimo como debería ser, para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales, toda vez que estos repercuten en los resultados.

Dentro de las directrices o pautas a establecer para lograr un ambiente laboral próspero, se incluyen la educación o capacitación que es relevante en todos los niveles de la Fuerza, la motivación, el bienestar social, la comunicación, las aptitudes y actitudes, los valores como seres humanos y algo muy importante, el rol del Comandante. Estos y muchos más, son factores intervinientes en la interacción entre la institución y sus integrantes. Estos últimos son las personas quienes en última instancia darán la clave para definir los aspectos que muestren de la mejor manera el clima de su propia organización.

## 6. RECOMENDACIONES

- El Ejército Nacional deberá capacitar a los Comandantes a todo nivel, en cuanto al manejo del personal, toda vez, que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento del Comandante y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción que de ellos se hagan.
- Los Comandantes de Unidades Tácticas deberán comenzar a preocuparse cada día más por elevar el grado de ambiente laboral de su unidad, que propenda por el beneficio de las misiones institucionales.
- El Comando General deberá estudiar el tema de clima organizacional para adecuar programas e implementarlos en la búsqueda de la excelencia en el proceso de cambio, logrando una mayor eficiencia organizativa que este al tono a tono del mundo del mundo actual de la globalización.
- Las escuelas de formación deberán desde sus aulas capacitar a los futuros oficiales en cuanto al manejo de personal y todo lo que este encierra, para que cuando ascienda el subteniente, sepa como comandante de escuadra los roles y el papel tan importante y fundamental y pueda asumir con mayor claridad su mando.



## BIBLIOGRAFÍA

ABREU, Nieves, & CARDOZO, Yorman, & FERNANDEZ, Lianny. Matemática discreta para los estudiantes de informática del programa de profesionalización. Barquisimeto. (2010). Universidad Pedagógica Experimental Libertador. [En línea] Disponible en <<http://www.slideshare.net/joselyn091/proyecto-factible-paginaweb-revisado-rosaliht>> [Consultado el 25 de febrero de 2012].

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. [En línea]. Disponible en <<http://reclutamiento.monster.com.mx/hr/mejores-practicas-consejos/administracion-personal/evaluar-desempeno/capacitacion-empresarial-inversion-o-gasto.aspx>> [Consultado el 5 de agosto de 2012].

ÁLVAREZ, G. La percepción de la organización: clave para la gestión organizacional. Revista interamericana de psicología ocupacional. 1992. Vol. 11.

AMBIENTE LABORAL. [En línea]. Disponible en <<http://nancyhenry760.tripod.com/id14.html>> [Consultado el 22 de abril de 2012].

APTITUDES A DESARROLLAR EN UN TRABAJO EN EQUIPO. [En línea]. Disponible en <<http://pedablogia.wordpress.com/2009/07/19/aptitudes-a-desarrollar-en-un-trabajo-en-equipo/>> [Consultado el 5 de agosto de 2012].

AYALA, Yelitza & RODRÍGUEZ, Maryurist. Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. Escuela de Administración. Cumaná, (2009). [En línea]. Disponible en <[http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/658/1/TESIS\\_YAyMR--%5B00650%5D--\(tc\).pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/658/1/TESIS_YAyMR--%5B00650%5D--(tc).pdf)> [Consultado el 14 de abril de 2012].

BETANCUR, María & RAMIREZ, Arturo. Clima organizacional como regulador de la conducta social de las personas en el trabajo según resultado del CPC. [En línea]. Disponible en <[http://bibliotecadigital.usb.edu.co:8080/jspui/bitstream/10819/182/1/Clima\\_Organizacional\\_Regulador\\_Betancur\\_2009.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co:8080/jspui/bitstream/10819/182/1/Clima_Organizacional_Regulador_Betancur_2009.pdf)> [Consultado el 12 de abril de 2012].

BOLSEFUI, Milagros & SMITH, Antonio. Revista Universitaria Pedagógica: Discusión pedagógica de un modelo conceptual a través de la investigación cualitativa. Revista. No. 1. (2006). p. 209. [En línea]. Disponible en <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/410/41070114.pdf>> [Consultado el 23 de abril de 2012].

BRUNET, L. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: 1992. Trillas.

CARVAJAL, Gladys. Identidad corporativa. [En línea]. Disponible en <<http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>> [Consultado el 24 de marzo de 2012].

CAMARO, Pedro. Aproximación a la calidad de vida en el trabajo en la organización cástrense venezolana. Tesis Doctoral en Ciencias Sociales. [En línea]. Disponible en <<http://www.eumed.net/tesis/2010/prc/CALIDAD%20DE%20VIDA%20EN%20EL%20TRABAJO%20EN%20LA%20ORGANIZACION%20CASTRENSE%20VENEZOLANA%20RESUMEN.htm>>.

CLIMA LABORAL. (s.f). [En línea]. Disponible en <[http://catarina.udlap.mx/u\\_dla/tales/documentos/lad/meza\\_b\\_fd/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dla/tales/documentos/lad/meza_b_fd/capitulo2.pdf)> [Consultado el día de abril de 2012].

CLIMA LABORAL. (s.f). [En línea]. Disponible en <[http //www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20clima%20laboral.pdf](http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20clima%20laboral.pdf)> [Consultado el día de abril de 2012].

CÓMO MEDIR Y GESTIONAR EL CLIMA LABORAL. (s.f). [En línea]. Disponible en <[http://www.arearh.com/rrhh/clima\\_laboral.htm](http://www.arearh.com/rrhh/clima_laboral.htm)> [Consultado el día de abril de 2012].

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. 2. Bogotá, Colombia. Ed. McGraw – Hill. 1999.

\_\_\_\_\_. Administración de Recursos Humanos. Edit. Ed. 5. Mc Graw Hill. Bogota, Colombia. 2000.

DUNNETTE, Marvin. Psicología Industrial y del Comportamiento. Edit. Trillas. Colombia. 2000.

DUQUE, Isis. Recomendaciones para mejoramiento del clima laboral en el cuerpo técnico de investigación de la Fiscalía General de la Nación Seccional Pereira. 2008. Tesis (Especialización en Gestión de Calidad y Normalización Técnica). Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial.

EDUCACIÓN CONTINUADA. [En línea]. Disponible en <[http://educon.javeriana.edu.co/continua/pagina.asp?Cd=QUIENES\\_SOMOS](http://educon.javeriana.edu.co/continua/pagina.asp?Cd=QUIENES_SOMOS)> [Consultado el día de abril de 2012].

EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL. [En línea]. Disponible en <<http://online-psicologia.blogspot.com/2007/11/el-ambiente-organizacional.html>> [Consultado el 23 de abril de 2012].



EL PROCESO DE COMUNICACION. Concepto. (2009). [En línea]. Disponible en <<http://www.tiemposmodernos.eu/ret-concepto-proceso-de-comunicacion/>> [Consultado el 12 de abril de 2012].

ESCAT, María. Definición de clima laboral. [En línea]. Disponible en <[http://o.bbconsulting.com.pe/upload/articulos/Definicion\\_del\\_Clima\\_Laboral.pdf](http://o.bbconsulting.com.pe/upload/articulos/Definicion_del_Clima_Laboral.pdf)> [Consultado el 21 de abril de 2012].

GARCÍA, Guillermo. Clima organizacional: Hacia un nuevo modelo. [En línea]. Disponible en <<http://www.unicauca.edu.co/porikan/imagenes3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf>> [Consultado el 22 de abril de 2012].

GARCIA, Salvador. La gestión de personas: una filosofía humanista. [En línea]. Disponible en <[http://www.lambdagestion.com/images/stories/documentos/libro\\_gestionporcomptencias\\_lucia.pdf](http://www.lambdagestion.com/images/stories/documentos/libro_gestionporcomptencias_lucia.pdf)> [Consultado el 23 de abril de 2012].

GOMEZ, Carlos. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. [En línea]. Disponible en <[http://portalweb.ucatolica.educo/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art\\_8\\_acta\\_11.pdf](http://portalweb.ucatolica.educo/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_8_acta_11.pdf)> [Consultado el 22 de abril de 2012].

IDENTIDAD CORPORATIVA. [En línea]. Disponible en <<http://www.rppnet.com.ar/identidad.htm>> [Consultado el 15 de abril de 2012].

JERICO, María del Pilar, Evidencia empírica como capacidad dinámica. (2004). Tesis Doctoral. Universidad autónoma de Madrid. Facultad de CC Económicas y Empresariales. Departamento de Contabilidad y organización de Empresas. [En línea]. Disponible en <<http://es.scribd.com/doc/15720947/Direccion-del-Talento-Evidencia-empirica-como-Capacidad-Dinamica>> [Consultado el 21 de abril de 2012].

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Danhke, citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2003. Capítulo III. [En línea]. Disponible en <<http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/8917/CapituloIIIMarcoMetodlogio.pdf?sequence=7>> [Consultado el 22 de febrero de 2012].

PEREIRO, Jorge. Gestión del ambiente de trabajo en ISO 9001. (2005). [En línea]. Disponible en <[http://www.portalcalidad.com/articulos/44-gestion\\_del\\_ambiente\\_trabajo\\_iso\\_9001](http://www.portalcalidad.com/articulos/44-gestion_del_ambiente_trabajo_iso_9001)> [Consultado el 23 de mayo de 2012].

SERVIN, Ilda. La rotación de puestos como estrategia para incrementar la productividad en las organizaciones. (2010). Universidad de Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas. [En línea]. Disponible en <<http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/1442/1/LAROTACIONDEPUESTOSCOMOESTRATEGIAPARAINCREMENT>> [Consultado el 22 de abril de 2012].

VALDES, Elisa. Desarrollar el capital humano: herramientas utilizadas por las organizaciones modernas para alcanzar la excelencia. [En línea]. Disponible en <<http://www.mailxmail.com/curso-desarrollar-capital-humano/herramientasutilizadas-organizaciones-modernas-alcanzar-excelencia>> [Consultado el 21 de abril de 2012].

BIBLIOTECA CENTRAL DE LAS FF. MM.  
"TOMAS RUEDA VARGAS"



054677