



Universidad Nacional
Federico Villarreal

Vicerrectorado de
INVESTIGACION

Facultad de Administración

**“IMPORTANCIA DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL COMO
FACTORES DETERMINANTES EN LA EFICACIA DEL PERSONAL CIVIL EN EL
EJERCITO DEL PERÚ - 2018”**

Tesis para optar el Título profesional de Licenciado en Administración con
mención en Administración de Empresas

Autor:

Bullón Rojas, Williams Cristopher

ASESOR:

Dr. Castro Vásquez, Eugenio

JURADO

Dra. Marcos Haro, Rita

Lic. Gómez Mego, Francisco

Lic. Pantoja Cáceres, Oscar

Lima – Perú

2019

Índice

I.	Introducción	1
1.1	Descripción y formulación del problema	3
	-Problema general.	4
	-Problemas específicos.	4
1.2	Antecedentes.....	5
1.3	Objetivos de la investigación.....	7
	-Objetivo general.	7
	-Objetivo específico.	7
1.4	Justificación	8
1.5	Limitaciones	9
1.6	Hipótesis	10
	-Hipótesis general.	10
	-Hipótesis específicas.	10
II.	Marco teórico	12
2.1	Bases teóricas	12
III.	Método	32
3.1	Tipo de investigación	32
3.2	Ámbito temporal y espacial.....	32
3.3	Variables.....	33
3.4	Población y muestra	34

3.5 Instrumentos	34
3.6 Procedimientos	34
3.7 Análisis de datos.....	35
IV. Resultados	36
V. Discusión de resultados.....	76
VI. Conclusiones	78
VII. Recomendaciones	80
VIII. Referencias	82
IX. Anexos.....	85

RESUMEN

El Ejército del Perú es una institución que constantemente busca mejorar, las investigaciones en el mundo han determinado la importancia de la cultura y el clima organizacional en la mejora del desempeño y rendimiento. Esta investigación tiene como objetivo general determinar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú. Con la finalidad de que se aplique un enfoque integral en la cultura y clima de la institución, donde no solo se aplique una perspectiva militar sino que también se entienda la importancia de una perspectiva desde el punto de vista del personal civil de la institución. Se aplicó una investigación descriptiva y su conclusión final es afirmar que tanto la cultura como el clima organizacional son factores importantes y muy importantes en promedio de un 97%, para lograr la eficacia en el personal civil del Ejército del Perú.

PALABRAS CLAVE

Cultura organizacional, Clima organizacional, Eficacia

ABSTRACT

The Army of Peru is an institution that constantly seeks to improve, research in the world has determined the importance of culture and organizational climate in improving performance and performance. The general objective of this research is to determine the importance of culture and organizational climate as determining factors in the effectiveness of civilian personnel in the Army of Peru. In order to apply a comprehensive approach to the culture and climate of the institution, where not only a military perspective is applied but also the importance of a perspective from the point of view of the civilian staff of the institution is understood. A descriptive investigation was applied and its final conclusion is to affirm that both the culture and the organizational climate are important and very important factors, on average, of 97%, to achieve efficiency in the civilian personnel of the Army of Peru.

KEYWORDS

Organizational culture, Organizational climate, Efficiency

I. Introducción

Las organizaciones constantemente se encuentran en una competencia para ofrecer mejores productos o servicios, y ante un mundo que cambia constantemente se deben tomar acciones ante posibles amenazas de manera rápida y bien coordinada donde todos en la organización participen. Independientemente el tipo de organización si es privada, pública o una institución militar, todas tienen la necesidad de mejorar constantemente.

Las organizaciones deben desarrollar una cultura y clima organizacional que permita a los colaboradores lograr un mejor desempeño, haciendo que estos factores influyan en el logro de la eficacia organizacional.

El ejército del Perú debe incluir en el desarrollo de su cultura y clima organizacional las particularidades del personal civil, no solo enfocarse en el personal militar, debido a que todos formar sinergia para el logro de los objetivos generales de la institución, su visión y misión.

Esta investigación tuvo como objetivo determinar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú. Para lo cual se desarrolló en las partes siguientes:

En una primera parte, se realizó una descripción y formulación del problema donde se hace énfasis a una visión integral de la cultura y clima organizacional que integre al personal civil y militar en una sola cultura.

En la segunda parte se desarrolla el marco teórico respecto a la cultura y clima organizacional.

En la tercera parte se menciona el método que se utilizó en la investigación

En finalmente, se presentan los resultados, la discusión, las conclusiones y recomendaciones.

1.1 Descripción y formulación del problema

El Ejército del Perú ha iniciado una serie de cambios estructurales en su institución, con la finalidad de ofrecer un mejor servicio a la ciudadanía respecto a la defensa y el desarrollo nacional. Si bien es cierto el personal militar hace toda la parte operativa ante una ataque, defensa o desastre natural, esta no sería realmente efectiva sin la contribución del personal civil de la institución que cumple un rol fundamental de proporcionar el soporte administrativo que necesita el Ejército.

El problema fundamentalmente se debe a que el Ejército ha enfocado sus esfuerzos en la mejora de la cultura y clima organizacional con un mayor énfasis en el personal oficial, y se ha descuidado un poco con respecto al personal civil, que siente que hay una diferenciación que ellos consideran inadecuada, porque todos forman parte de la misma institución. Los estudios realizados por (Olmos & Socha, 2006) han determinado que una adecuada cultura organizacional respecto a valores, creencias, clima organizacional, normas, símbolos y filosofías contribuyen de manera significativa en la eficacia de los colaboradores. Sin embargo en la institución militar no se han realizado estudios respecto a la cultura y clima organizacional respecto al personal civil que labora en el área de Recursos Humanos del Ejército del Perú, para entender y comprender cuan importantes son estos factores de la cultura y el clima organizacional para que contribuyan a un mejor su desempeño y a través de las recomendaciones establecer medidas que debe tomar el Ejército para mejorarlas.

-Problema general.

¿Cuál es el grado de importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú?

-Problemas específicos.

- 1) ¿Cuál es el grado de importancia de los valores organizacionales como factor determinante en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú?
- 2) ¿Cuál es el grado de importancia de las creencias organizacionales como factor determinante en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú?
- 3) ¿Cuál es el grado de importancia del clima organizacional como factor determinante en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú?
- 4) ¿Cuál es el grado de importancia de las normas organizacionales como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú?
- 5) ¿Cuál es el grado de importancia de los símbolos organizacionales como factor determinante en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú?
- 6) ¿Cuál es el grado de importancia de la filosofía organizacional como factor determinante en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú?

1.2 Antecedentes

En su investigación (Cortés, 2009) sobre “Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa, Ver., 2009”. Tuvo como objetivo determinar si el clima organizacional es adecuado o no, porque tiene efectos sobre la eficacia del desempeño del personal, un clima organizacional inadecuado, donde las relaciones interpersonales, la motivación, el liderazgo y la participación tienen un papel importante. Su estudio aplicó la técnica descriptiva, transversal. Y concluyó en que “el clima organizacional no es satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que obtuvo mejor calificación” (p.4)

En su investigación (Melián, 2017) sobre “La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad” tuvo como objetivo determinar si existe una relación positiva entre la cultura y el logro de los objetivos. Para ello, realizó un estudio longitudinal donde en dos tiempos se hicieron mediciones a la misma muestra para ver variaciones en el rendimiento, basado en la implementación de una cultura organizacional óptima, y finalmente concluye en que si existe una relación positiva entre la cultura organizacional y el rendimiento de los equipos de trabajo, si la institución fomenta que los colaboradores tengan la oportunidad de tener una inmersión de la cultura organizacional entonces están más propensos a realizar mejor su trabajo y su rendimiento mejorará.

En su investigación (Aguilar & Pazmiño, 2016) sobre “Diagnóstico de clima y cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA LTDA 2015 2016”, en esta investigación se evalúa el clima organizacional a través de la dimensión motivación, comunicación y liderazgo. Y la cultura organizacional respecto a las dimensiones sobre el control, la innovación, la recompensa. Y tuvo como objetivos Diagnosticar el clima y cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA LTDA, a través de la construcción e un marco conceptual, el diseño de los instrumentos y en análisis de los resultados. Utilizó un diseño de investigación no experimental, Y su tipo de investigación es descriptivo simple. Su población fue de 44 trabajadores y su muestra también. Y su conclusión fue describir los resultados de su investigación a manera de detalle, con el 90% de los colaboradores menciona alto el grado de satisfacción con la cultura y clima en la organización, donde también identifica aspectos negativos como la mala o poca difusión de las normas, un sistema ineficiente de recompensas y falta de capacitación.

En la investigación de (Rodríguez, 2015) sobre “Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de desarrollo social”, tuvo como objetivo conocer el clima laboral de los colaboradores, debido a la importancia que representa para mejorar la productividad. En sus conclusiones afirma que existe un clima laboral favorable, y que favorece la satisfacción de los colaboradores. Pero recomienda establecer una gestión por procesos y una mayor estabilidad laboral de los servidores públicos. Las dimensiones que se evaluaron fueron las normas, los trámites, los procedimientos.

1.3 Objetivos de la investigación

-Objetivo general.

Determinar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú

-Objetivo específico.

- 1) Determinar la importancia de los valores organizacionales como factor determinante en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú
- 2) Determinar la importancia de las creencias organizacionales como factor determinante en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú
- 3) Determinar la importancia del clima organizacional como factor determinante en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú
- 4) Determinar la importancia de las normas organizacionales como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú
- 5) Determinar la importancia de los símbolos organizacionales como factor determinante en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú
- 6) Determinar la importancia de la filosofía organizacional como factor determinante en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú

1.4 Justificación

El Ejército del Perú cumple un papel muy importante en la defensa nacional, preservación de la paz, desarrollo nacional y acción frente a los desastres naturales por lo que es importante que en su conjunto se actúe de manera eficaz ante estas amenazas que puedan presentarse de manera improvisada. La institución cuenta con personal militar y civil para cumplir con su misión, por ellos es necesario contar con un personal motivado que sea eficaz para dar respuestas rápidas y para ellos debe tener una cultura y clima organizacional adecuado que no sea un obstáculo para lograr la eficiencia y la eficacia organizacional. Es importante esta investigación porque se pretende determinar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú. Con la finalidad de identificar los factores más importantes que mejoran la eficacia y así mismo dar a conocer al alto comando de la institución los resultados obtenidos para que se tomen las medidas ante los resultados de la investigación. Donde el personal civil muestre interés en que se desarrolle una cultura y clima organizacional adecuado que les facilite cumplir con sus funciones.

El impacto de esta investigación será significativo en la medida que esta investigación contribuya a ofrecer datos claros sobre la importancia de fomentar una cultura y clima adecuados y que sus recomendaciones sean implementadas con eficiencia.

Los principales beneficiarios de esta investigación es el personal civil del Ejército del Perú porque se dará a conocer su percepción respecto a la importancia que tiene para ellos

desarrollar una cultura y clima organizacional adecuado, de manera indirecta también beneficia a toda la institución, debido a que mejora la eficacia en el desempeño del personal civil de mantener una cultura y clima organizacional satisfactoria.

1.5 Limitaciones

Las limitaciones de la presente investigación en el aspecto teórico se enfoca en el estudio de la cultura y clima organizacional del personal civil, otras investigaciones pueden estudiar al personal militar. No se estudia a la población militar debido a que es difícil acceder a ella, y por mantener una alta rotación laboral, por lo que la cultura es difícil determinar para el estudio de la población militar.

1.6 Hipótesis

-Hipótesis general.

La cultura y clima organizacional son en promedio para más del 80 % de encuestados, factores determinantes importantes y muy importantes en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú

-Hipótesis específicas.

- 1) Los valores organizacionales son en promedio para más del 80 % de encuestados factores determinantes importantes y muy importantes en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú
- 2) Las creencias son en promedio para más del 80 % de encuestados factores determinantes importantes y muy importantes en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú
- 3) El clima organizacional es en promedio para más del 80 % de encuestados factores determinantes importantes y muy importantes en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú

- 4) Las normas organizacionales son en promedio para más del 80 % de encuestados factores determinantes importantes y muy importantes en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú
- 5) Los símbolos organizacionales son en promedio para más del 80 % de encuestados factores determinantes importantes y muy importantes en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú
- 6) La filosofía organizacional es en promedio para más del 80 % de encuestados factores determinantes importantes y muy importantes en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú

II. Marco teórico

2.1 Bases teóricas

Cultura organizacional

En cuanto a la cultura, según menciona (Gámez, 2007) y en términos de la antropología el concepto de la cultura está relacionado a “las formas de vivir compartidas por varias sociedades entre las que hay alguna interacción” (p.66) Es decir, que se basa en sus formas de vivir en su comportamiento. Y en la forma en cómo se desarrollan y comunican las personas en un determinado ambiente. En ese mismo sentido, (Luna & Pezo, 2005) en su libro sobre la Cultura de la innovación hace referencia sobre la cultura y cita a Davis que en el año 1993 dice que: “la cultura es un conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas, y normas aceptadas y practicadas por ellas” (p.52).

Según menciona (Gámez, 2007), la cultura puede ser estudiada desde tres enfoques en los que coinciden la mayoría de autores internacionales y expertos en el tema de la cultura, y lo hacen para poder fijar su estudio en un determinado tema según las necesidades del estudio que se realiza.

Estos tres tipos de enfoques son:

Enfoque management comparativo.

Este enfoque hace referencia a que la cultura en la organización es un factor externo y que es integrada por sus miembros a la organización. A diferencia de la cultura corporativa que es un factor interno.

Enfoque de la cultura informal.

Este enfoque se centra en el estudio de las relaciones informales y la comunicación informal que se desarrolla en la organización. Este enfoque evita estudiar su relación con aspectos del trabajo de las personas.

Enfoque de la cultura formal e informal.

Este enfoque vincula a la cultura con aspectos laborales en que la estructura de la organización también es vinculada con la comunicación formal e informal.

Según los estudios realizados por (Gámez, 2007) en el campo de la cultura la organización, hace referencia a varios autores que coinciden en afirmar que “la cultura es un constructo humano” (p.62). Está basado en una serie de afirmaciones de los más destacados investigadores en el campo de la administración, donde hace referencia a Chiavenato que en 1989 define la cultura como un modo de vida, basado en creencias y valores que permite que se den las relaciones en la organización.

Así mismo, también cita lo dicho por Peterson y Spencer que la cultura está formada por patrones de comportamiento basado en creencias y valores que son aceptados por los miembros de la organización. Así también, cita a Tiemey que en 1988 indique la que cultura es un reflejo de lo que se hace y el cómo es que se hace.

Las organizaciones en general, tienen culturas particulares, según menciona en sus estudios sobre el comportamiento organizacional (Robbins, 2004) , estas tienen sus propios principios, su formas particulares de hacer las cosas, de comunicarse, de actual en base a sus valores principales que son aceptados por la mayoría de sus miembros.

Esta cultura organizacional es la que se transmite a los nuevos colaboradores para que se puedan adaptar a la nueva organización. Y es esta cultura la que va ayudar a poder enfrentar los desafíos y turbulencias que afectan a la organización. Sin embargo, las organizaciones estar formadas por varias sub culturas que están dadas particularmente por las normas y valores de cada unidad, departamento, área o sede. Para que no existan conflictos debe haber una cultura predominante que sea la que guie el comportamiento de los individuos en la organización hacia el logro de sus objetivos. (Robbins, 2004)

Así mismo (Sánchez, 1997) menciona la importancia del rol de la mujer en la organización moderna debido principalmente a que las organizaciones clásicas se enfocaban tanto en la dirección como en el trabajo que realizan los hombres en la organización y dejaban de lado a la mujer. Sin tomar en consideración puntos clave en las que podían desarrollar un mejor papel, como un mejor manejo de las relaciones sociales, para mejorar la cultura corporativa. Debido principalmente a que los hombres fomentaban más una cultura machista en la que la competencia y la agresividad juegan un papel fundamental en las organizaciones.

En ese mismo sentido, (Sánchez, 1997) también menciona la importancia en que la mujer pueda liderar organizaciones debido a las diferencias biológicas y culturales que las diferencian de los hombres, mientras que los hombres promueven una cultura de competencia, las mujeres promueven la cooperación, el apoyo y las buenas relaciones. Mientras que los hombres promueven cierta agresividad para hacer mejor las cosas, las mujeres promueven una orientación hacia las personas.

En un análisis realizado por (Nosnik, 2005) sobre los diferentes cambios en el proceso administrativo a lo largo de los años, en los que señala que existen pensadores sociales y racionales, y sistemas abiertos y cerrados en referencia a su interacción con el ambiente externo. Los pensadores racionales están más enfocados en la productividad, en los tiempos y movimientos, los pensadores sociales están enfocados más hacia las personas y los sistemas cerrados son aquellos que no interactúan con el medio externo y por el contrario los sistemas abiertos son las organizaciones que sí interactúan con el medio externo. Y describe que las organizaciones en los años 30 inician la época donde estuvo fuerte la teoría clásica donde autores como Taylor y Fayol fueron los pioneros en estudiar las organizaciones para que sean más productivas en funciones y jerarquías, los estudios eran más racionales debido a que la

evidencia se basaba en hechos objetivos y en términos numéricos. Así mismo tenían organizaciones cerradas debido a que los estudios se centraron en el interior de la organización.

Entre los años 1930 al 1940 las teorías del humanismo tomaron fuerza porque se estuvo dejando de lado el estudio de la persona que ejecuta la tarea como ser humano, por lo que esta teoría es una respuesta a la teoría clásica que considera al hombre como un ser económico, donde solo el dinero lo motiva. Y es la teoría de las necesidades de Maslow donde determina la pirámide de necesidades que el hombre es capaz de alcanzar de acuerdo a la necesidad.

En los años 1960 al 70 después de estudiar a la organización y las personas, esta teoría se enfoca en el estudio de la organización con su entorno pero desde un enfoque también racional. Y es la teoría de contingencia actualmente vigente la que se enfoca en la necesidad de hacer los cambios en las organizaciones para adaptarse a los nuevos desafíos, cuyos autores son más sociales y su sistema es más abierto (Nosnik, 2005).

En los estudios realizados por (Rodríguez, 2008) respecto a la gestión en las organizaciones hace referencia a la utilización por primera vez del término cultura organizacional, en donde refiere que fue Pettigrow que en el año 1979 acuñó el término, En ese sentido se da inicio a una serie de investigaciones sobre la cultura en la organización teniendo a Schein como el máximo difusor de esta nueva teoría en el campo de la organización, y que se encargó de definir el concepto como la integración del estudio de la interacción de los colaboradores, a las creencias y valores. Pero resalto que a veces no todos estos aspectos son positivos en la organización. Así mismo, (Mintzberg, Brian, & Voyer, 1997) también coinciden diciendo que la cultura es con conjunto de creencias, valores pero que además incluyen a el modo de pensar y la forma como actúan sus miembros.

También (Dávila & Martínez, 1999) en su libro “Cultura en organizaciones” mencionan que aún no hay una posición firme sobre el concepto de cultura organizaciones pero si hay un mayor consenso en determinados autores que se acercan a un definición más clara como menciona el definido por Firestone y Wilson en 1985 en el que se refiere como un conjunto de significados que son compartidos entre los miembros de un mismo grupo.

Por otra parte (Rodríguez, 2008) menciona una serie de factores que integran y moldean la cultura en una organización que son:

- El reclutamiento del personal. La forma como se adquiere el personal.
- El tipo de relación. En la organización de los líderes a los colaboradores.
- El compromiso. Grado de cumplimiento.
- La orientación básica. Al trabajo de equipo o individual.
- La racionalidad económica. La compensación.
- La relación interdepartamental. Entre diferentes departamentos de la organización.
- Las comunicaciones. Forma como se establecen las comunicaciones en la organización.
- La responsabilidad. Grado de apoyo a las decisiones.
- La participación. En la toma de decisiones.
- La jerarquía. Estructura para la toma de decisiones.

Y establece una diferencia entre la cultura occidental y la cultura japonesa. Como se visualiza en el **Tabla 1**.

Tabla 1:

Diferencia de modelos organizacionales

ORGANIZACIONAL	MODELO OCCIDENTAL	MODELO JAPONES
Reclutamiento	Universalista/Técnico	Particularista/Capacitación
Tipo de relación	Impersonal	Personal
Compromiso	Contractual	Paternalismo
Orientación básica	Individual	Grupal
Racionalidad económica	Productividad (Largo plazo)	Productividad (Largo plazo)
Relación interdepartamental	Competitiva/ Conflicto	Colaboradora
Comunicaciones	Verticales, especialistas, individuales	Horizontales, grupales, amplias

Responsabilidad.	Restringida asumida individualmente	Difusa, asumida grupalmente
Participación.	Ninguna decisiones individuales	Algunas decisiones compartidas
Jerarquía.	Específicamente definidas	Difusamente definida, muy jerárquica

Fuente: (Rodríguez, 2008)

También (Cleghorn, 2005) menciona que existen una diferencia entre los valores según enfoque y que deben ser tomados en consideración para poder entender mejor cuales son los valores que predominan en la organización y que son aceptados por los colaboradores. Siendo los siguientes:

Valores personales: Salud, el amor, la autoestima, la espiritualidad, el respeto por las personas.

Valores organizacionales: La igualdad, la comunicación eficaz, el trato justo, el compromiso, la responsabilidad social corporativa.

Valores de desempeño: Servicio al cliente, efectividad, mejora continua, toma de decisiones participativa, reconocimiento, compromiso.

Tipos de cultura organizacional

La cultura organizacional está compuesta según patrones comunes de comportamiento de las personas y esta puede ser identificada según estos patrones, de acuerdo al estudio realizado por (Luna & Pezo, 2005), hace una descripción general de los diferentes tipos de cultura organizacional que predominan y que son:

La cultura flexible:

También conocida como una cultura innovadora, se basa en la mejora continua, es abierta al desarrollo de nuevas tecnologías, se preocupa por su personal, mejora el talento interno, tiene un sistema de motivación e incentivos. (Luna & Pezo, 2005)

La cultura soñadora:

Generalmente este tipo de cultura, se basa más en aspectos teóricos que prácticos, no tiene un sistema de mejora continua, no hace un adecuado planeamiento que le ayuden a tener información precisa sobre los hechos. A veces se ilusiona con querer aprovechar oportunidades donde no las hay. (Luna & Pezo, 2005)

La cultura burocrática:

Este tipo de cultura según menciona (Luna & Pezo, 2005), carece de una visión clara. Se basa exclusivamente en lo que dice la norma y lo que enmarca el procedimiento establecido restringiendo el uso de la creatividad para tener una mejorar continua, las mejoras son difíciles de ejecutar por su enfoque estricto al cumplimiento de las normas establecidas y rígidas. No aprovecha las ventajas competitivas de su entorno, es lenta en sus procesos y toma de decisiones.

La cultura rutinaria:

Este tipo de cultura según (Luna & Pezo, 2005), se enfoca en rutinas de trabajo que deben de cumplir en su día a día, sin mirar el largo plazo. Se dificulta la creatividad en la toma de decisiones o mejora continua debido a que impera la rutina, no se hacen estudios estratégicos, no hay metas, hacen lo mismo una y una vez sin pensar en el largo plazo y los efectos que le puedan influir en entorno en que se desenvuelven.

Así también en los estudios realizados y publicados por (Robbins, Fundamentos de comportamiento organizacional, 1998) identifica la existencia de dos tipos de cultura en la organización, indicando que son dos y que se diferencian de acuerdo al nivel de rotación

laboral en la organización. Siendo la cultura fuerte la que tiene un nivel más bajo de rotación y la cultura débil un nivel más alto de rotación. Las culturas fuertes se caracterizan por tener bien definidos sus valores centrales y que son compartidos entre sus miembros.

Importancia de la cultura organizacional

En su libro “Culturas organizacionales” (Nosnik, 2005) menciona que diferentes autores sobre el campo de la organización, reconocen el papel que cumple la cultura en el comportamiento de los colaboradores. Siendo en su mayoría autores norteamericanos como Deal, Kennedy, Hickman y varios más lo que resaltan la importancia del estudio de la cultura porque esta afecta a la organización, la reglas, los procedimientos, la comunicación, los códigos en cómo se comportan los colaboradores es importante porque se relaciona con la productividad y un mejor desempeño.

También (Nosnik, 2005) hace referencia a la importancia de los estudios que ayudan a mejorar el comportamiento de los colaboradores a través de la motivación citando a Maslow y su pirámide de la motivación y a Bennis que hizo contribuciones sobre ejercer el liderazgo de manera eficaz en la organización.

Para la cultura organizacional juega un rol de suma importancia debido a que orienta a los colaboradores en el cómo es que se deben obtener los resultados a través de las normas de procesamientos y conductas que han sido adoptadas y aceptadas por la mayoría basado en los

valores centrales de la organización. Y su importancia aumenta cuando permite tener una coherencia entre los colaboradores en su comportamiento para el logro de los objetivos de la organización, debido a que los miembros cumplen basados en su compromiso con los valores establecidos y los hacen cumplir (Robbins, 2004).

Al mismo tiempo, (De-Lama, 2016) en los resultados de su investigación pudo determinar que el desempeño laboral si es influenciado por la cultura de la organización, basada por aspectos como trabajo justo, capacitación, remuneración, línea de carrera, satisfacción laboral. Pero también identifiqué que la cultura puede tener debilidades y se pueden mejorar mediante un plan de mejora continuo.

En ese sentido, (Dávila & Martínez, 1999) también menciona que la cultura organizacional puede ser aprovechada para poder influir en determinado comportamiento que permita a la organización ser eficaz, a través del diseño de creencias, valores aceptados y políticas.

También (Vargas, 2007) cita a varios autores con definiciones similares sobre la cultura organizacional, como en el caso de Fombrum el 1974 que menciona como un conjunto de ritos y estructuras que son aceptados por los miembros de la organización, el de Pettigrew en 1979 como la suma de significados que han sido aceptados por los miembros de la colectividad en un determinado tiempo.

Y según lo que menciona (Goffee & Jones, 2001) en su libro “Carácter organizacional”, de acuerdo a los estudios que ha realizado pudo identificar que la cultura en la organización puede ser considerada como la adecuada; más no así como la mejor o la correcta. Debido a que esta se debe adaptar a las circunstancias en un determinado momento.

Dificultades de la cultura organizacional

Las dificultades de tener una cultura organizacional optima se dan por la falta de compromiso del personal para el cumplimiento de los valores organizacionales (Robbins, 2004). Sin embargo, para una adecuada cultura debe tener el apoyo de todos y adaptarse al cambio, la diversidad y a las nuevas formas o modelos de organización que permitan mejorar su rendimiento.

Resistencia al cambio organizacional.

Las culturas deben adaptarse a las nueva necesidades que la organización necesita para mantenerse competitiva. Teniendo en cuenta que la cultura que funciono en el pasado no necesariamente puede seguir obteniendo los mismos resultados en el futuro, como lo menciona la teoría de contingencia o del cambio, nada es absoluto, todo es relativo.

Y los líderes de las organizaciones deben tener la capacidad para poder identificar cuando un cambio de cultura debe darse, y buscar el compromiso de los colaboradores para que su comportamiento mantenga la coherencia de acuerdo a los nuevos valores centrales y no rechacen los nuevos cambios. (Robbins, 2004)

Resistencia a la diversidad cultural.

Las organizaciones de mayor éxito son las que aprovechan los mejor del potencial de sus colaboradores. Y son los colaboradores que con sus actitudes, capacidades, habilidades, conocimiento y experiencia aportan a la organización y ayudan a obtener mejores resultados.

Es importante reconocer y aprovechar la experiencia de colaboradores que vienen de diferentes culturas, que piensan de manera diferente, que se mantienen aprendiendo cosas nuevas porque la organización puede aprovechar este nuevo conocimiento para realizar una mejora continua aprendiendo con ellos y compartiendo sus valores. Debe ser rechazado todo acto que discrimine a los colaboradores por cualquier razón. La organización debe tener valores de apertura a nuevas conceptos, nuevas ideas para adaptarse al futuro (Robbins, 2004).

Resistencia a las adquisiciones y las fusiones organizacionales.

Las adquisiciones son acciones de las organizaciones en las que invierten para obtener una mejor posición haciendo que su cultura predomine en la organización adquirida y la fusión hace que la organizaciones se hagan una solo donde cualquiera

de las culturas puede predominar o se debe evaluar si existe la necesidad de poder crear una nueva cultura.

Los colaboradores de la empresa cuando se da una adquisición o fusión deben entender que es por la misma necesidad de la organización de mantenerse competitiva o de sobrevivir en último de los casos. Por ello el personal debe estar preparado para adaptarse a las nuevas circunstancias y no rechazar estas acciones estratégicas que miran al largo plazo (Robbins, 2004).

Cultura y clima organizacional

El clima laboral es entendido por los autores (Chiang , Martín, & Núñez , 2010) como la percepción de los miembros de una organización en un determinado momento, es decir en su interacción en ella. Donde sus principales autores que desarrollan esta teoría son Lewin en 1951 y Litwin en 1968. También (Uribe, 2015) cita a Forehand en 1964 define al clima organizacional como un conjunto de características que son percibidas por los trabajadores para describir a su organización, y que influye en su comportamiento. Y cita también a Cambell que en vez de características menciona conjunto de atributos que pueden ser influenciados según acuerdo entre la alta dirección de la organización y los miembros que la conforman.

Existen diferencias entre la cultura y el clima organizacional como se observa en la tabla 2, ambos conceptos estudiados por diferentes autores. Sin embargo en este estudio se hace mayor referencia al concepto de cultura relacionada con el clima en la organización de (Mendez, 2006). Y el concepto que define relacionando el clima organizacional es:

La conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos, Según menciona (Mendez, 2006)

Tabla 2:

Principal relación entre cultura y clima organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
En un constructo colectivo	Es un constructo de percepciones
Propicia comportamientos institucionales	Evalúa percepciones individuales
Es resultado de la conciencia colectiva	Es resultado de la percepción del individuo
Tienen permanencia	Es susceptible a cambios

Se describe	Se mide
Guía el comportamiento	Perspectiva que influye poco en el comportamiento
Establece en marco para el comportamiento social	Es consecuencia de las relaciones

Fuente: (Mendez, 2006)

También (Olmos & Socha, 2006) realizaron un estudio sobre “Diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar cultura organizacional”, e identificaron que existen una serie de dimensiones que permiten evaluar la cultura en una organización que son las que se observan en la figura 1:

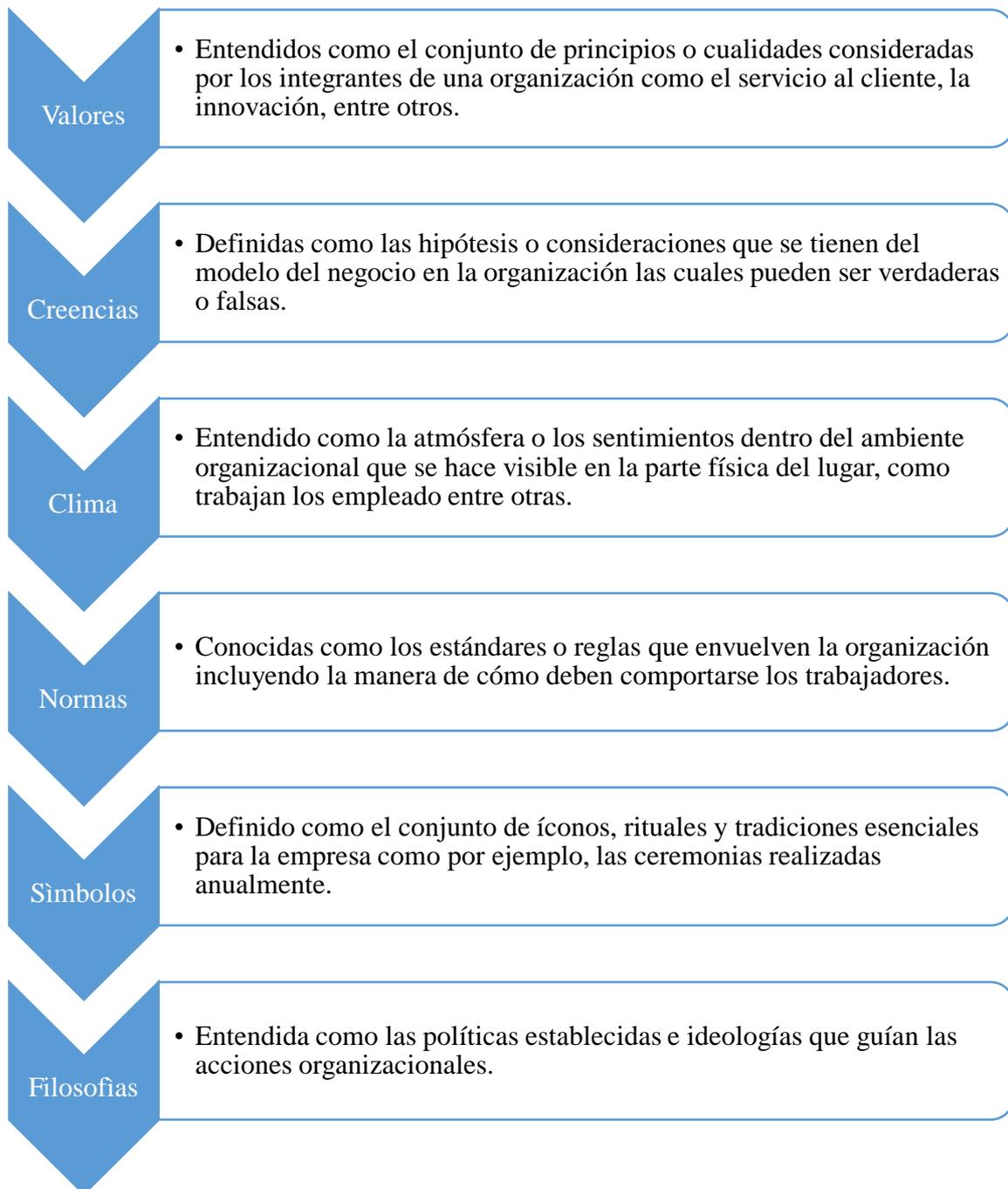


Figura 1: Factores para evaluar la cultura y el clima organizacional.

Fuente: (Olmos & Socha, 2006)

Importancia del clima laboral

Según las investigaciones realizadas por (Chiang , Martín, & Núñez , 2010) determinaron que si existe una relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Y la satisfacción laboral es importante para poder mejorar la productividad en la organización cuando se quiere lograr mejores resultados. Sin embargo también menciona que las variables son recíprocas en su influencia es decir, que la satisfacción laboral influye en un mejor clima y viceversa. También menciona que el clima es la suma de percepciones individuales de los miembros de una organización en un determinado momento y que esta puede variar. Es importante destacar la publicación realizada por (Ana Villacorta, 2004) en la que relaciona el aprendizaje con el clima organizacional, y en la que determina que: “un clima armonioso tiene un impacto positivo en el logro de los aprendizajes” (p.284). Y también cita que la OCDE en 1991 reconoció que es importante tener un clima adecuado para estimular los aprendizajes y que el clima es una variable fundamental en el rendimiento.

III. Método

3.1 Tipo de investigación

Para lograr los objetivos en esta investigación se aplicó el tipo de investigación básica, con un diseño descriptivo simple. Así mismo, se ha procedido a realizar el recojo de los datos en un solo momento por lo que la investigación es transversal. Los resultados son expresados en términos porcentuales por lo que la investigación tiene un enfoque cuantitativo.

3.2 Ámbito temporal y espacial

"Esta investigación tiene como ámbito de estudio en año 2017. Así mismo como ámbito espacial se desarrolló en Ejército del Perú, específicamente en el área de Recursos Humanos (Administración de personal - COPERRE) que se encuentra ubicado dentro del Cuartel General del Ejército del Perú ubicado en el distrito de San Borja. Que tiene como misión y visión:

Misión

Controlar, vigilar y defender el territorio nacional y participar en el desarrollo económico y social, control del orden interno y acciones de defensa civil, de acuerdo a ley, en beneficio de los intereses del Estado, de manera permanente y eficaz.

Visión

Ejército disuasivo, reconocido, respetado e integrado a la sociedad."

3.3 Variables

Variable independiente: Factores de la cultura organizacional, considerados en el modelo de Cultura organizacional desarrollado por (Olmos & Socha, 2006)

- Valores
- Creencia
- Clima
- Normas
- Símbolos
- Filosofías

La variable dependiente: Grado de importancia de la cultura organizacional en la eficacia del personal civil. Que tiene como indicadores de medición los siguientes:

1. Muy importante: Representa el más alto grado de importancia de la cultura organizacional para la eficacia del personal civil.
2. Importante
3. Moderadamente importante
4. Poca importancia

5. Nada importante: Representa el más bajo grado de importancia de la cultura organizacional para la eficacia del personal civil.
- 6.

3.4 Población y muestra

La población de estudio se centró en el personal civil que labora en el Ejército del Perú, específicamente en el área de Recursos Humanos (Administración de personal - COPER) de la institución, donde trabajan 30 personas. La muestra también fue de 30 personas debido a que es una población pequeña y no hay limitación al respecto.

3.5 Instrumentos

El instrumento que se utilizó para lograr los objetivos de esta investigación es el cuestionario estructurado de 18 preguntas que incluyen cada uno de los factores de la cultura y el clima organizacional. Se aplica también la Escala Likert respecto al grado de importancia. La técnica empleada es la encuesta.

3.6 Procedimientos

El presente trabajo de investigación utilizó el siguiente procedimiento para obtener los resultados que responden a la hipótesis de investigación.

En primer lugar se ha procedido realizar una recopilación teórica sobre la importancia de la cultura y clima organizacional.

En segundo lugar se elabora un instrumento de medición considerando la teoría y los objetivos de investigación.

En tercer lugar se procede a realizar el levantamiento de la información a través del uso de un cuestionario estructurado.

En cuarto lugar se procedió a realizar un análisis de los datos a través del uso del software de análisis estadístico SPSS para determinar el grado de importancia de los aspectos culturales como los valores organizacionales, las creencias organizacionales, las normas organizacionales, los símbolos organizacionales y la filosofía organizacional. Así como también el clima organizacional; como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú.

Finalmente, se validó la hipótesis, se establecieron los resultados, las conclusiones y se realizan las recomendaciones respectivas.

3.7 Análisis de datos

Se procedió analizar los datos con el software SPSS, donde se aplicaron las técnicas estadísticas de frecuencias y los datos se analizan en términos porcentuales para obtener el mayor grado de importancia de la cultura y el clima organizacional. También se utiliza la representación gráfica de tablas de barras donde se observaron los datos en términos porcentuales.

IV. Resultados

Los resultados de la investigación arroja la siguiente información que se detalla en la

Tabla 3:

Tabla 3

Frecuencias de la validez de la información de 30 preguntas

		Estadísticos			
		1. ¿Cuán importante la innovación en el Ejército del Perú?	2. ¿Cuán importante el trabajo en equipo en el Ejército del Perú?	3. ¿Cuán importante el cumplimiento de metas en el Ejército del Perú?	4. ¿Cuán importante la selección de personal rigurosa en el Ejército del Perú?
N	Válido	30	30	30	30
	Perdidos	0	0	0	0
		5. ¿Cuán importante un adecuado salario por el trabajo realizado en el Ejército del Perú?	6. ¿Cuán importante que el Ejército del Perú suministre las herramientas necesarias para realizar el trabajo?	7. ¿Cuán importante el aprendizaje continuo en el Ejército del Perú?	8. ¿Cuán importante la cooperación en el Ejército del Perú?
N	Válido	30	30	30	30
	Perdidos	0	0	0	0

		9. ¿Cuán importante la autonomía en la toma de decisiones relacionadas al trabajo en el Ejército del Perú?	10. ¿Cuán importante la fijación y control de horarios en el Ejército del Perú?	11. ¿Cuán importante las normas de presentación del personal en el Ejército del Perú?	12. ¿Cuán importante la disciplina del personal en el Ejército del Perú?
N	Válido	30	30	30	30
	Perdidos	0	0	0	0

		13. ¿Cuán importante la celebración de fechas especiales con el personal (Navidad, aniversario) en el Ejército del Perú?	14. ¿Cuán importante un sistema de incentivos en el Ejército del Perú?	15. ¿Cuán importante el reconocimiento por logros en el Ejército del Perú?	16. ¿Cuán importante la coherencia entre la misión y la visión del Ejército del Perú?
N	Válido	30	30	30	30
	Perdidos	0	0	0	0

		17. ¿Cuán importante un justo sistema de evaluación de ascensos en el Ejército del Perú?	18. ¿Cuán importante es el desarrollo profesional en el Ejército del Perú?	Valores (agrupado)	Creencia (agrupado)
N	Válido	30	30	30	30
	Perdidos	0	0	0	0

		Clima (agrupado)	Normas (agrupado)	Símbolos (agrupado)	Filosofías (agrupado)
N	Válido	30	30	30	30
	Perdidos	0	0	0	0

En la tabla 4 se muestran los datos obtenidos de manera ordenada para luego realizar el análisis en sus respectivos gráficos.

Tabla 4

De frecuencia detallada por pregunta:

1. ¿Cùan importante la innovación en el Ejercito del Perú?

		Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	Moderadamente importante	3	10,0	10,0	10,0
	Importante	12	40,0	40,0	50,0
	Muy importante	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

2. ¿Cùan importante el trabajo en equipo en el Ejercito del Perú?

		Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	Poco importante	3	10,0	10,0	10,0
	Importante	21	70,0	70,0	80,0
	Muy importante	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

3. ¿Cùan importante el cumplimiento de metas en el Ejercito del Perù?

		Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	Importante	8	26,7	26,7	26,7
	Muy importante	22	73,3	73,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

4. ¿Cùan importante la selección de personal rigurosa en el Ejercito del Perù?

		Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	Moderadamente importante	8	26,7	26,7	26,7
	Muy importante	22	73,3	73,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

5. ¿Cùan importante un adecuado salario por el trabajo realizado en el Ejercito del Perù?

		Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	Poco importante	2	6,7	6,7	6,7
	Moderadamente importante	14	46,7	46,7	53,3
	Importante	4	13,3	13,3	66,7
	Muy importante	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

6. ¿Cuán importante es que el Ejército del Perú suministre las herramientas necesarias para realizar el trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Moderadamente importante	8	26,7	26,7	26,7
	Importante	12	40,0	40,0	66,7
	Muy importante	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

7. ¿Cuán importante el aprendizaje continuo en el Ejército del Perú?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	2	6,7	6,7	6,7
	Moderadamente importante	1	3,3	3,3	10,0
	Importante	20	66,7	66,7	76,7
	Muy importante	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

8. ¿Cuán importante la cooperación en el Ejército del Perú?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	1	3,3	3,3	3,3
	Moderadamente importante	1	3,3	3,3	6,7
	Importante	13	43,3	43,3	50,0
	Muy importante	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

9. ¿Cùan importante la autonomìa en la toma de decisiones relacionadas al trabajo en el Ejercito del Perù?

		Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	Poco importante	1	3,3	3,3	3,3
	Moderadamente importante	9	30,0	30,0	33,3
	Importante	6	20,0	20,0	53,3
	Muy importante	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

10. ¿Cùan importante la fijaciòn y control de horarios en el Ejercito del Perù?

		Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	Poco importante	1	3,3	3,3	3,3
	Moderadamente importante	14	46,7	46,7	50,0
	Importante	5	16,7	16,7	66,7
	Muy importante	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

11. ¿Cùan importante las normas de presentaciòn del personal en el Ejercito del Perù?

		Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	Moderadamente importante	6	20,0	20,0	20,0
	Importante	12	40,0	40,0	60,0
	Muy importante	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

12. ¿Cùan importante la disciplina del personal en el Ejercito del Perù?

		Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	Poco importante	4	13,3	13,3	13,3
	Moderadamente importante	6	20,0	20,0	33,3
	Importante	13	43,3	43,3	76,7
	Muy importante	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**13. ¿Cùan importante la celebraciòn de fechas especiales con el personal
(Navidad, aniversario) en el Ejercito del Perù?**

		Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	Moderadamente importante	3	10,0	10,0	10,0
	Importante	9	30,0	30,0	40,0
	Muy importante	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

14. ¿Cùan importante un sistema de incentivos en el Ejercito del Perù?

		Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	Moderadamente importante	8	26,7	26,7	26,7
	Importante	6	20,0	20,0	46,7
	Muy importante	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

15. ¿Cùan importante el reconocimiento por logros en el Ejército del Perú?

		Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	Poco importante	2	6,7	6,7	6,7
	Moderadamente importante	11	36,7	36,7	43,3
	Importante	12	40,0	40,0	83,3
	Muy importante	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

16. ¿Cùan importante la coherencia entre la misión y la visión del Ejército del Perú?

		Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	Moderadamente importante	1	3,3	3,3	3,3
	Importante	12	40,0	40,0	43,3
	Muy importante	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

17. ¿Cùan importante un justo sistema de evaluación de ascensos en el Ejército del Perú?

		Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	Poco importante	1	3,3	3,3	3,3
	Moderadamente importante	7	23,3	23,3	26,7
	Importante	4	13,3	13,3	40,0
	Muy importante	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

18. ¿Cùan importante el desarrollo profesional en el Ejército del Perú?

		Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	Poco importante	2	6,7	6,7	6,7
	Moderadamente importante	14	46,7	46,7	53,3
	Importante	2	6,7	6,7	60,0
	Muy importante	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestran la tabla con los datos agrupados por sus respectivas agrupaciones de factores como son el factor: Valores, Creencia, Clima, Normas, Símbolos, Filosofías

Tabla 5

Frecuencias agrupadas por factores

		Valores (agrupado)			
		Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	Importante	9	30,0	30,0	30,0
	Muy importante	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Creencia (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Moderadamente importante	2	6,7	6,7	6,7
	Importante	14	46,7	46,7	53,3
	Muy importante	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Clima (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importante	14	46,7	46,7	46,7
	Muy importante	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Normas (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importante	12	40,0	40,0	40,0
	Muy importante	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Símbolos (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Importante	14	46,7	46,7	46,7
	Muy importante	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Filosofías (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Moderadamente importante	3	10,0	10,0	10,0
	Importante	22	73,3	73,3	83,3
	Muy importante	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan los gráficos correspondientes a cada una de las preguntas y de manera agrupada por cada uno de los factores: Valores, Creencia, Clima, Normas, Símbolos, Filosofías.

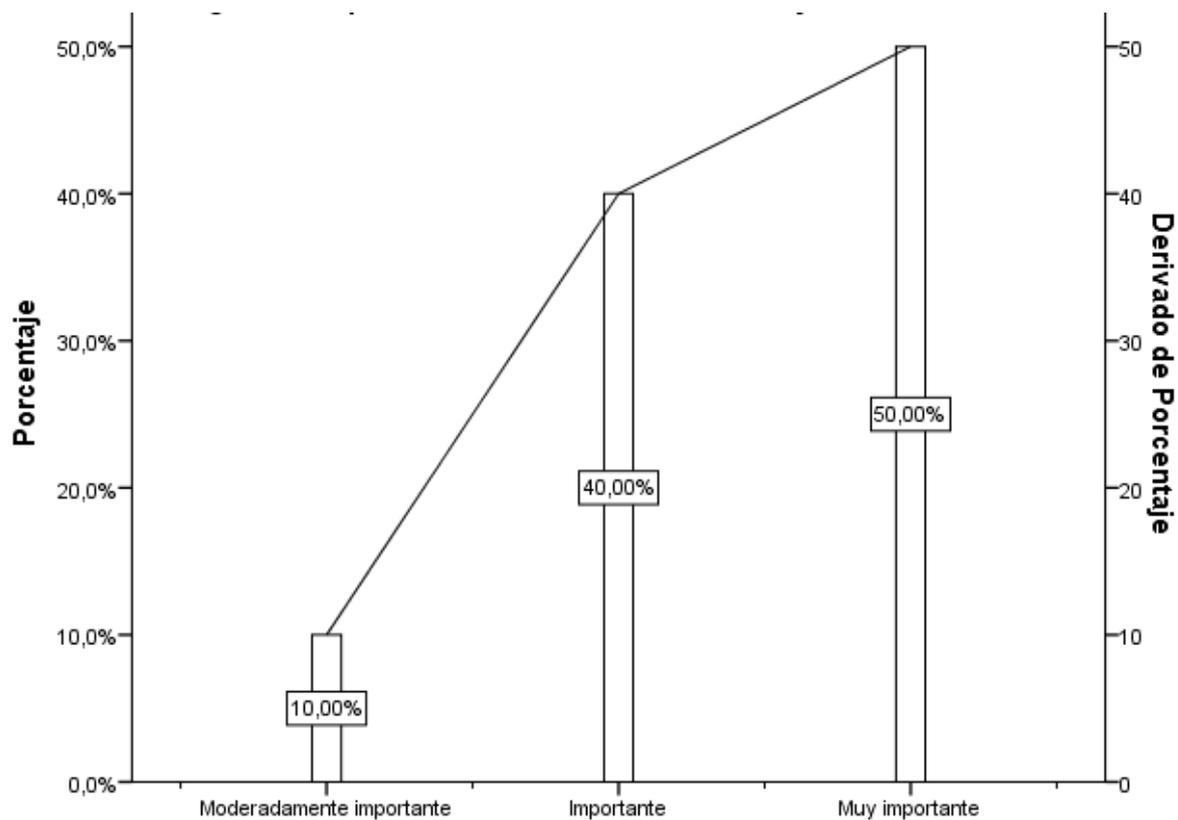


Figura 2: Análisis de la pregunta 1 “¿Cuán importante la innovación en el Ejército del Perú?”

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que la innovación es considerada un factor muy importante para el 50% de los encuestados e importante para el 40%. Porque entienden que el cambio y la mejora continua es importante.

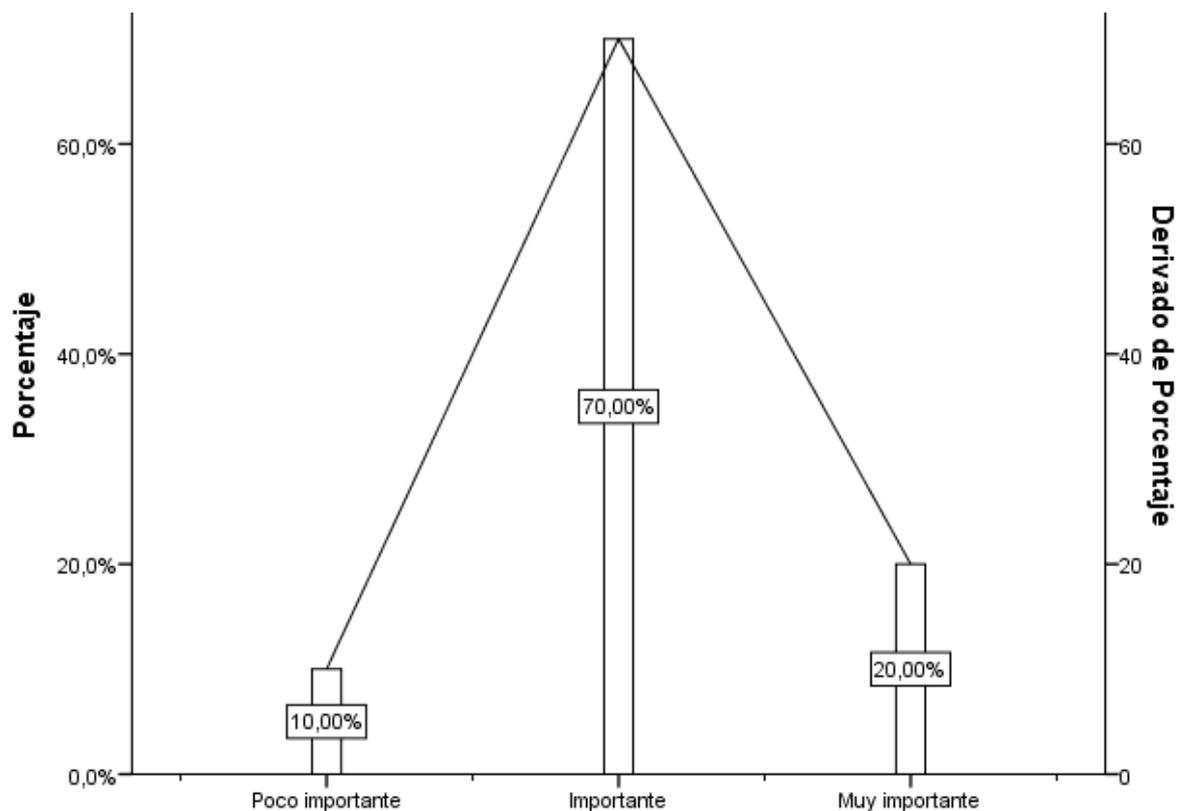


Figura 3: Análisis de la pregunta 2. “¿Cuán importante el trabajo en equipo en el Ejército del Perú?”

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el trabajo en equipo es considerado un factor importante para el 20% de los encuestados e importante para el 70%. Debido a que en todas sus tareas es necesario el trabajar en equipos para ser más eficientes.

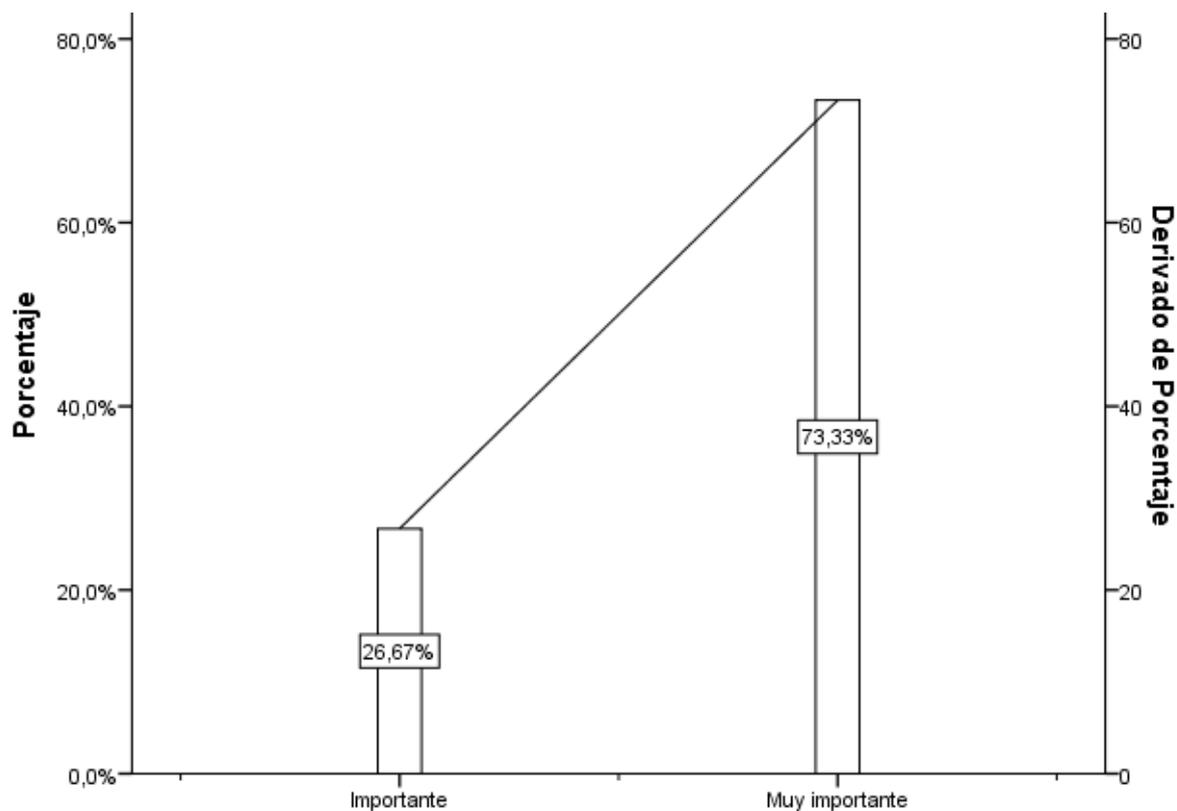


Figura 4: Análisis de la pregunta 3 “¿Cuán importante el cumplimiento de metas en el Ejército del Perú?”

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el cumplimiento de metas es considerado un factor muy importante para el 73.33% de los encuestados e importante para el 26.67%. La mayoría de colaboradores civiles se esfuerza por cumplir con sus metas porque saben que contribuyen a cumplir con los objetivos institucionales de lograr eficiencia operacional.

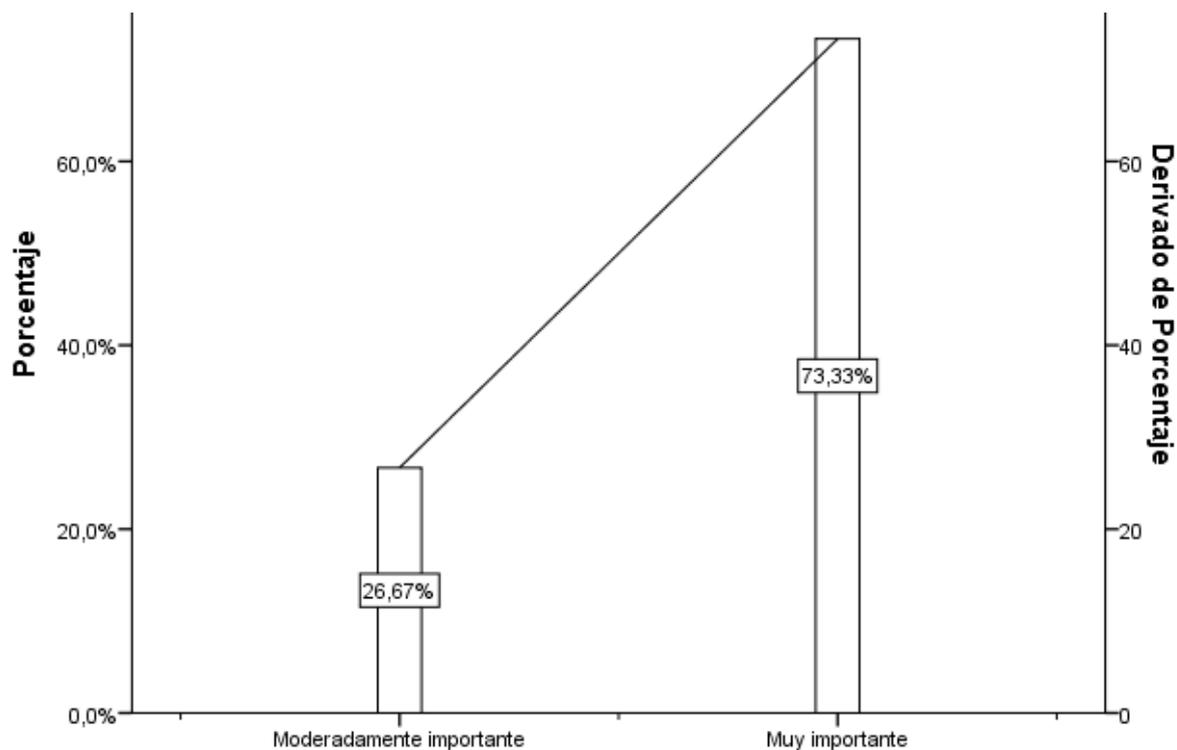


Figura 5: Análisis de la pregunta 4 “¿Cuán importante la selección de personal rigurosa en el Ejército del Perú?”

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que la selección de personal es considerado un factor muy importante para el 73.33% de los encuestados e moderadamente importante para el 26.67%. Es necesario contar con personal motivado y que tenga las capacidades necesarias para cumplir con las tareas.

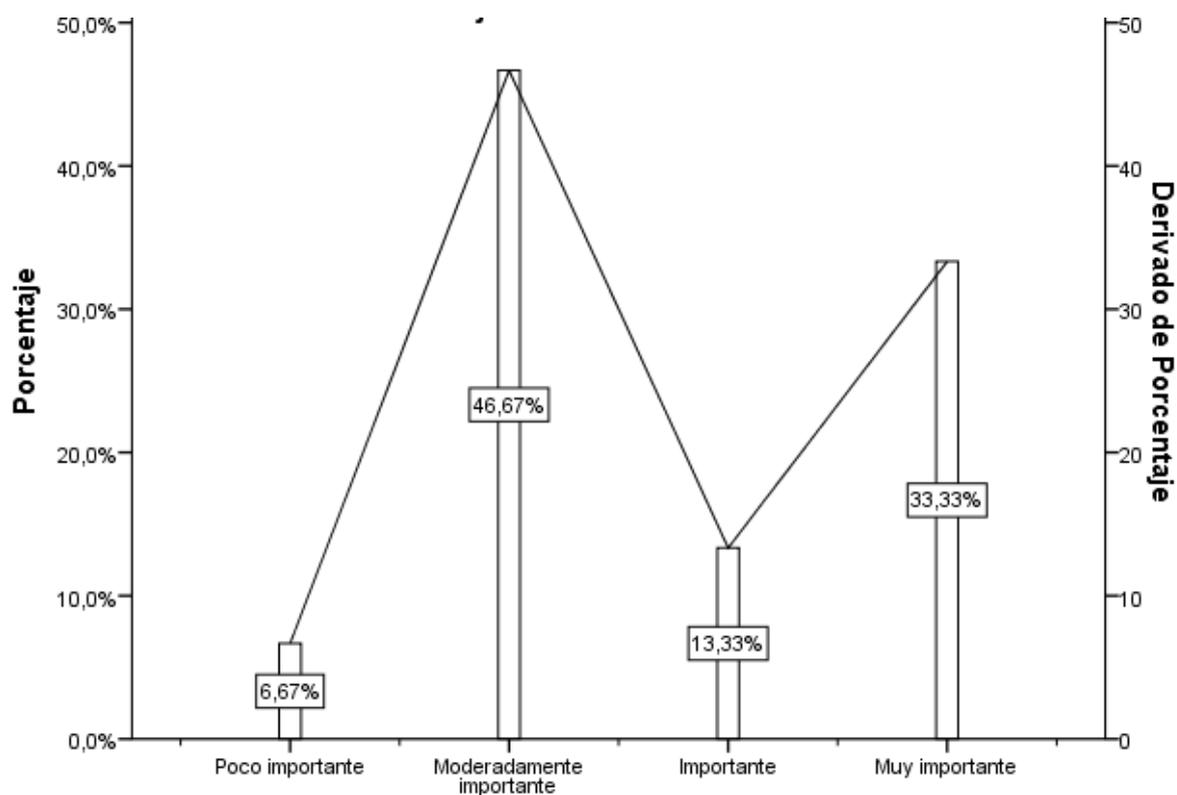


Figura 6: Análisis de la pregunta 5 “¿Cuán importante un adecuado salario por el trabajo realizado en el Ejército del Perú?”

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el factor salario es considerado un factor muy importante para el 33.33% de los encuestados e importante para el 13.33%. La mayoría del personal no considera muy importante el salario porque tiene una mayor vocación por lo que hace.

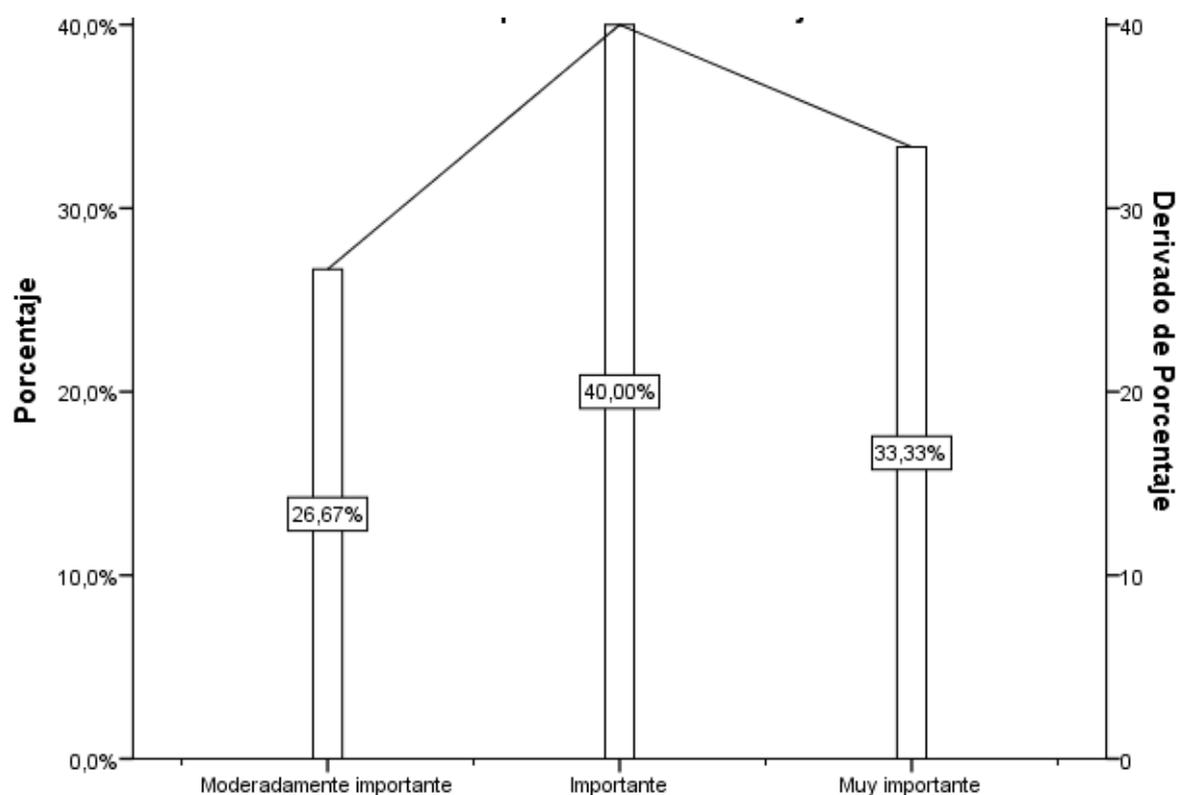


Figura 7: Análisis de la pregunta 6 “¿Cuán importante que el Ejército del Perú suministre las herramientas necesarias para realizar el trabajo?”

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el Ejército suministre las herramientas necesarias para realizar el trabajo es considerado un factor muy importante para el 33.33% de los encuestados e importante para el 40%.

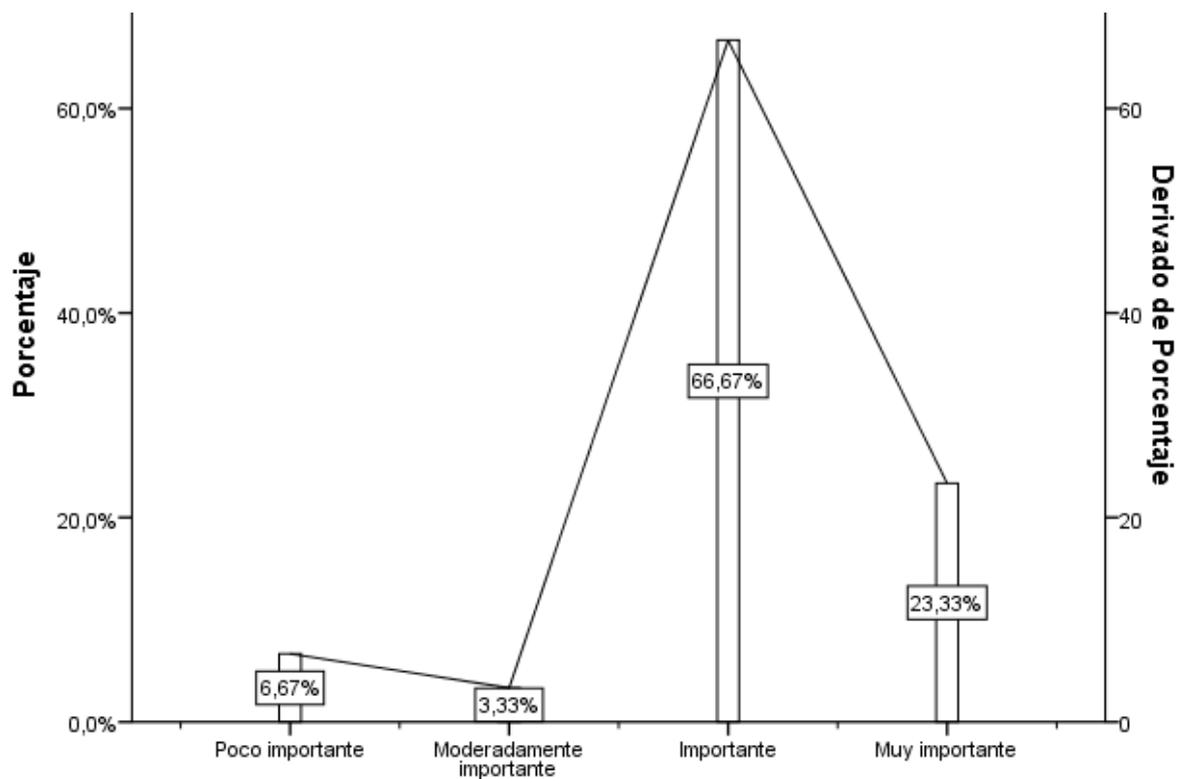


Figura 8: Análisis de la pregunta 7 “¿Cuán importante el aprendizaje continuo en el Ejército del Perú?”

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el aprendizaje continuo es considerado un factor muy importante para el 23.33% de los encuestados e importante para el 66.67%.

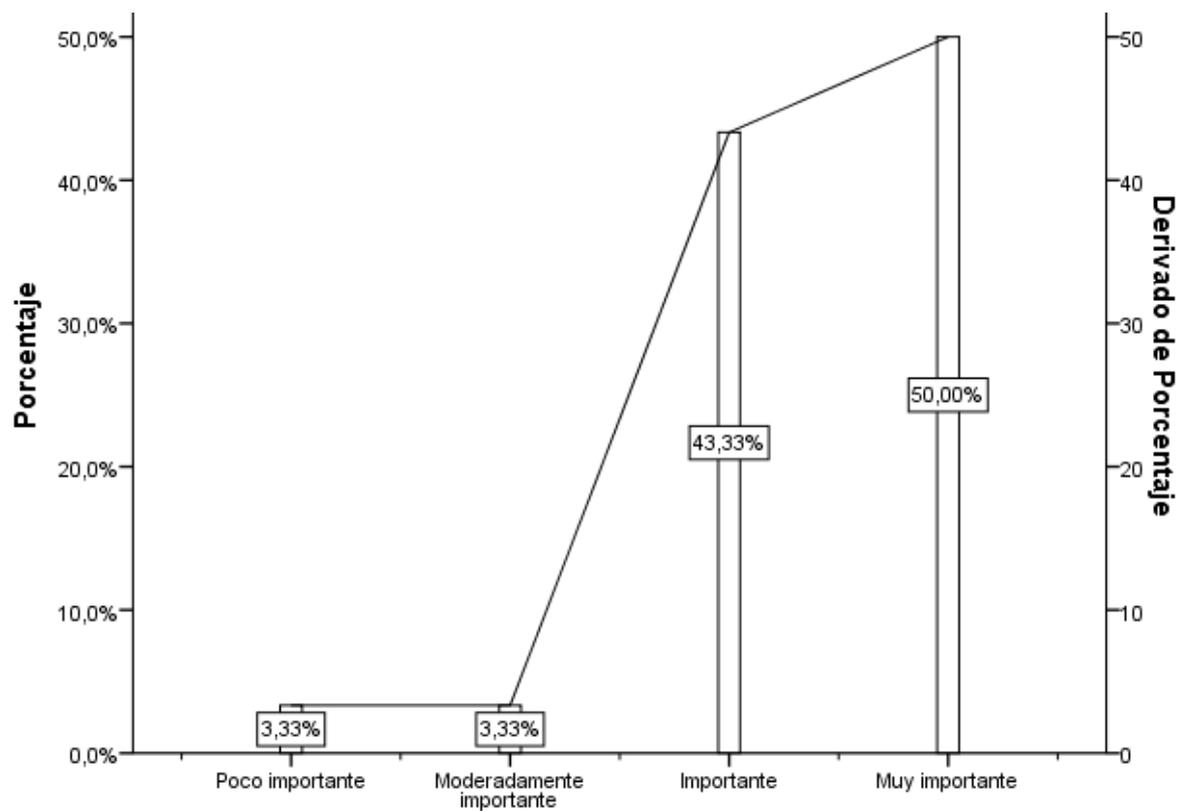


Figura 9: Análisis de la pregunta 8 “¿Cuán importante la cooperación en el Ejército del Perú?”

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que la cooperación es considerada un factor muy importante para el 50% de los encuestados e importante para el 43.33%.

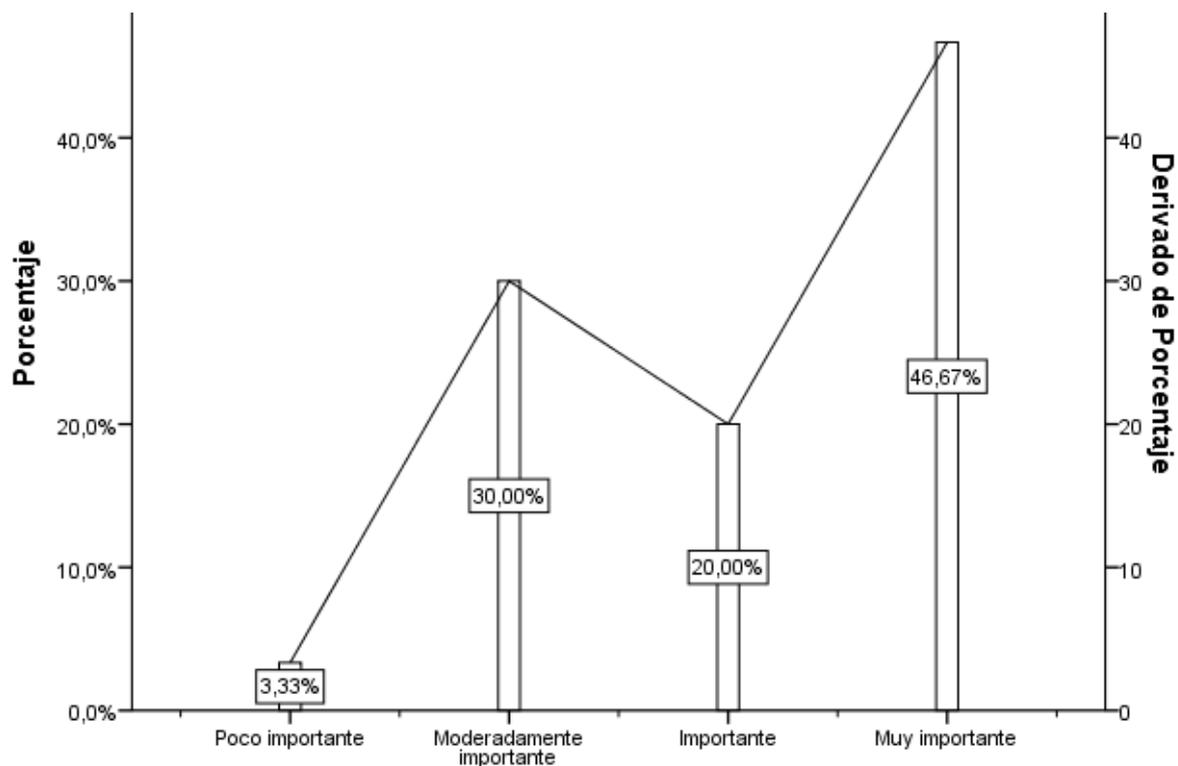


Figura 10: Análisis de la pregunta 9 “¿Cuán importante la autonomía en la toma de decisiones relacionadas al trabajo en el Ejército del Perú?”

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que la autonomía en la toma de decisiones es considerado un muy factor importante para el 46.67% de los encuestados e importante para el 20%.

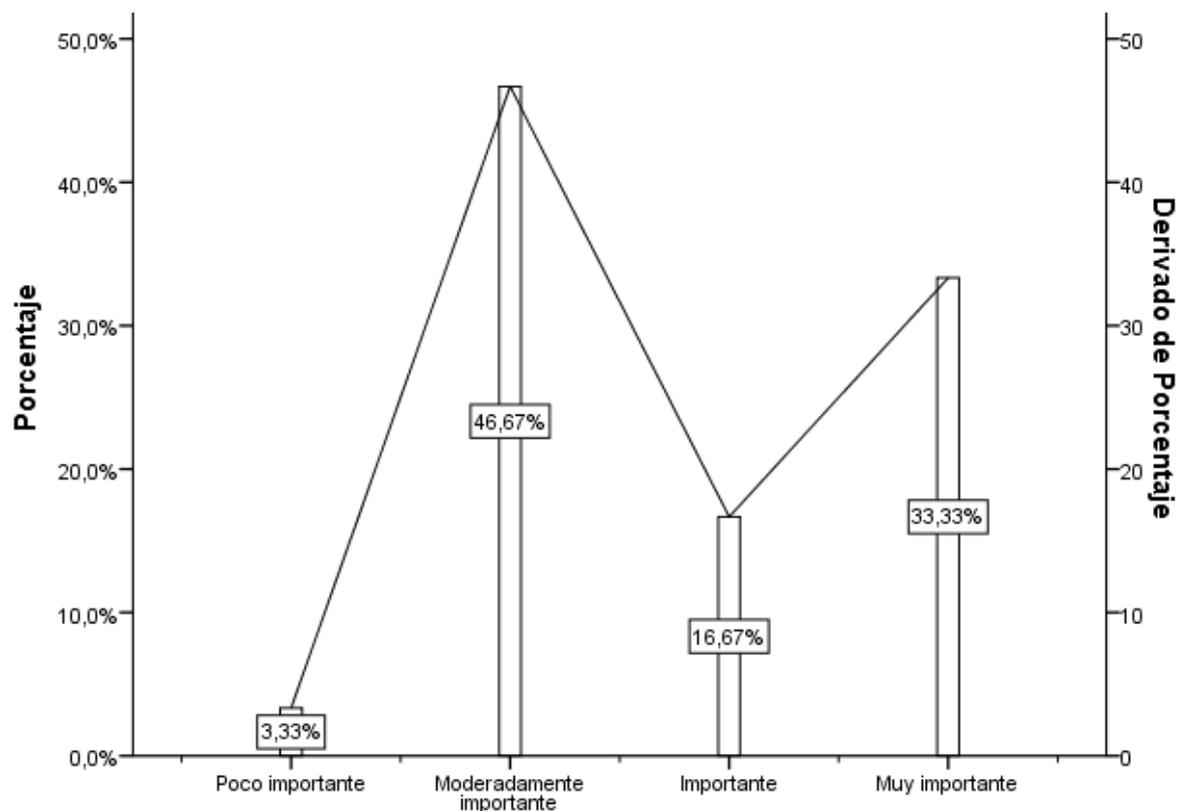


Figura 11: Análisis de la pregunta 10 “¿Cuán importante es la fijación y control de horarios en el Ejército del Perú?”

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que la fijación y control de horarios es considerado un factor muy importante para el 33.33% de los encuestados e importante para el 16.67%.

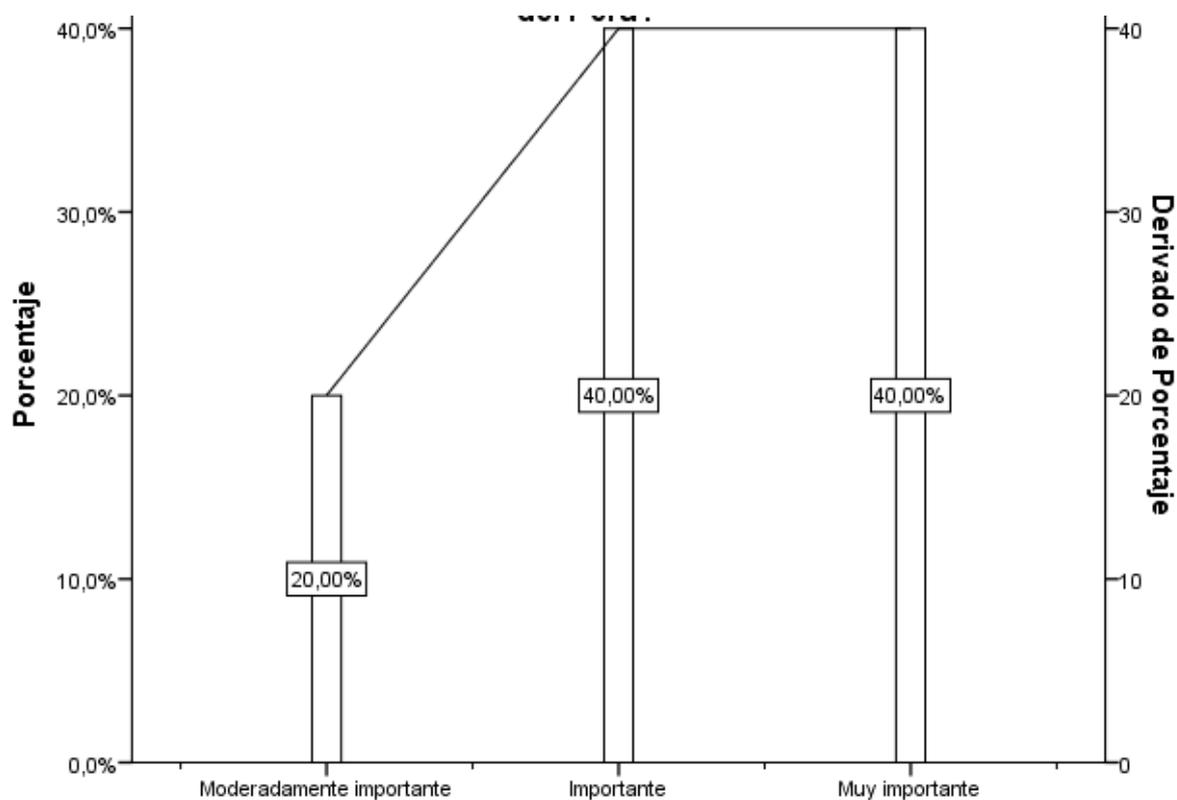


Figura 12: Análisis de la pregunta 11 “¿Cuán importante las normas de presentación del personal en el Ejército del Perú?”

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que las normas para el personal civil son consideradas un factor muy importante para el 40% de los encuestados e importante para el 40%. Siendo estas relacionadas a la presentación de informes laborales.

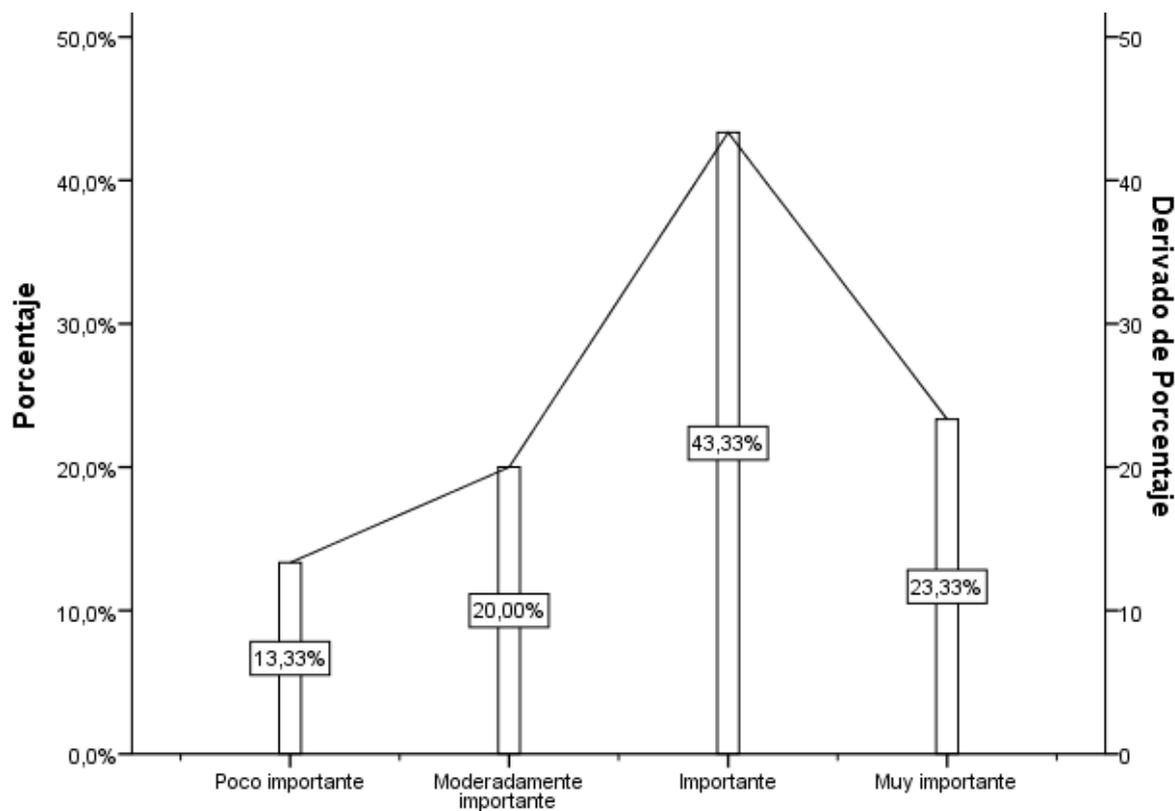


Figura 13: Análisis de la pregunta 12 “¿Cuán importante la disciplina del personal en el Ejército del Perú?”

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que la disciplina del personal es considerado un factor muy importante para el 23.33% de los encuestados e importante para el 43.33%. Considerada como llegar puntual al trabajo y el respeto a las personas con las que se labora.

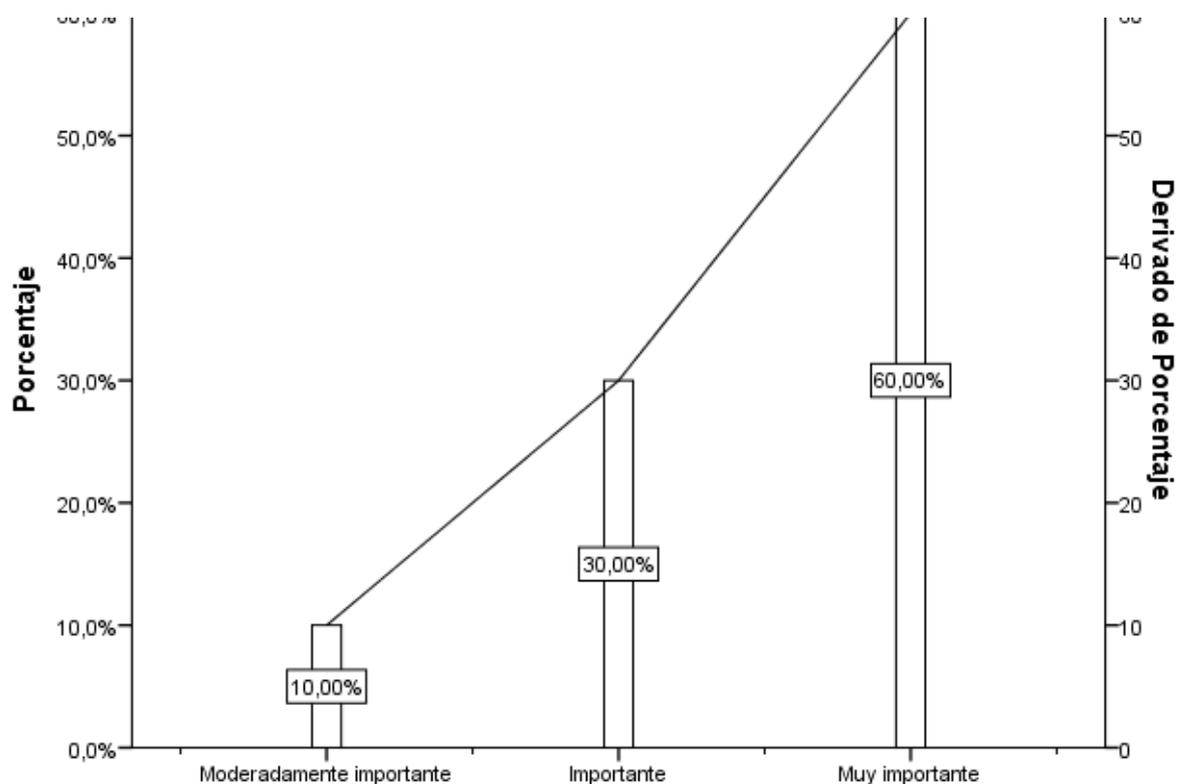


Figura 14: Análisis de la pregunta13 “¿Cùan importante la celebraci3n de fechas especiales con el personal (Navidad, aniversario) en el Ejercito del Perù?”

Fuente: Elaboraci3n propia.

Se observa que la celebraci3n de fechas especiales es considerada un factor muy importante para el 60% de los encuestados e importante para el 30%.

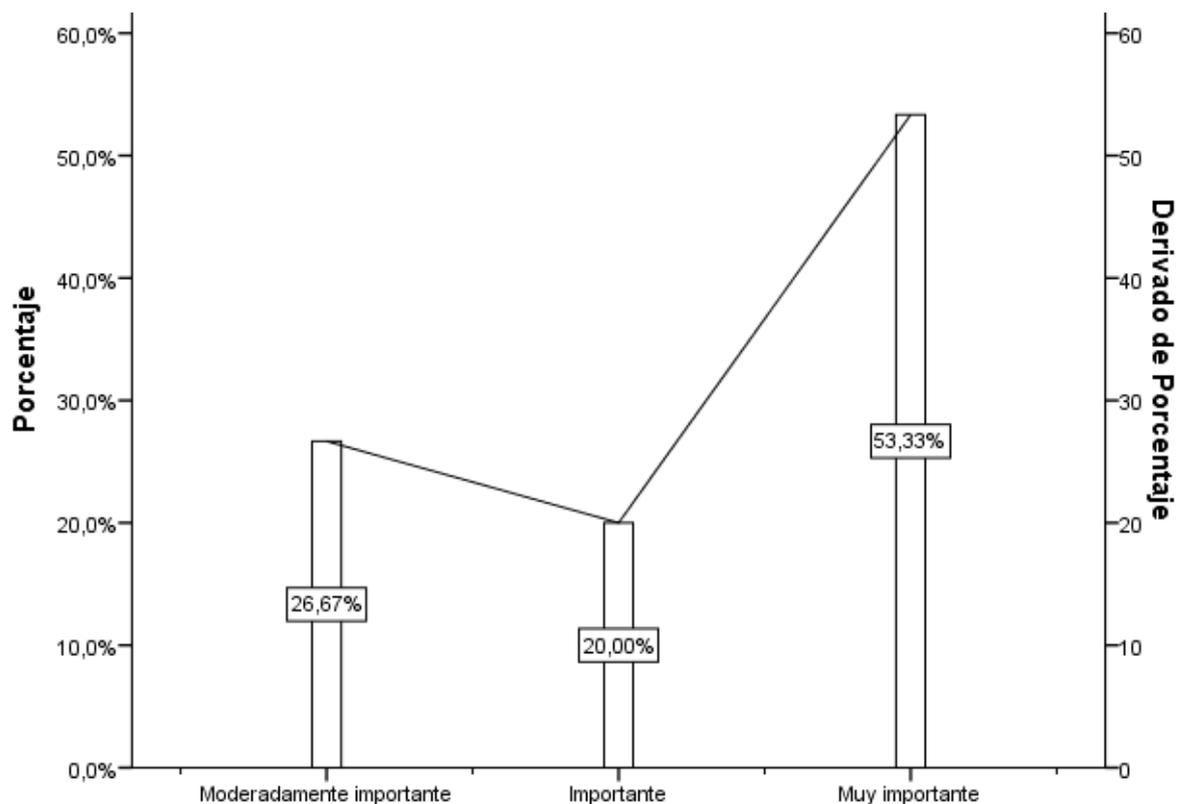


Figura 15: Análisis de la pregunta 14 “¿Cuán importante un sistema de incentivos en el Ejército del Perú?”

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que un sistema de incentivos es considerado un factor muy importante para el 53.33% de los encuestados e importante para el 20%.

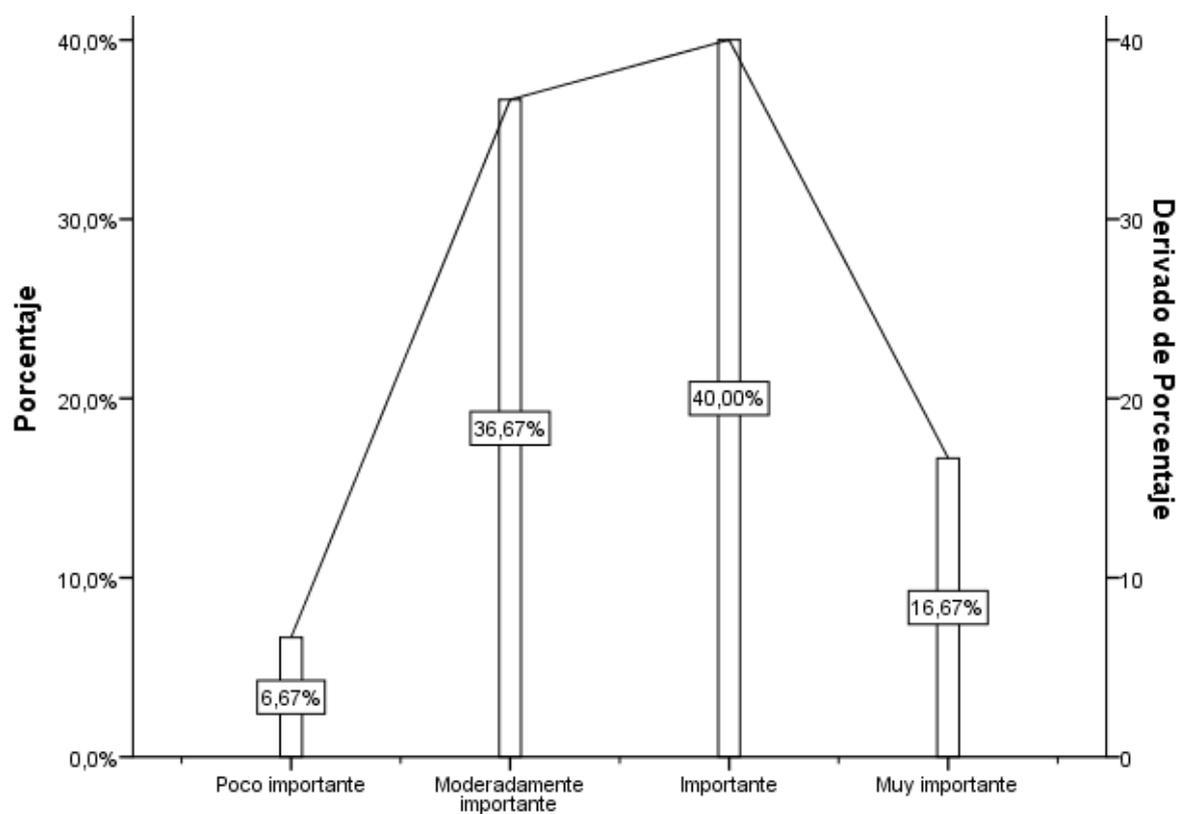


Figura 16: Análisis de la pregunta 15 “¿Cuán importante el reconocimiento por logros en el Ejército del Perú?”

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el reconocimiento por logros es considerado un factor muy importante para el 16.67% de los encuestados e importante para el 40%.

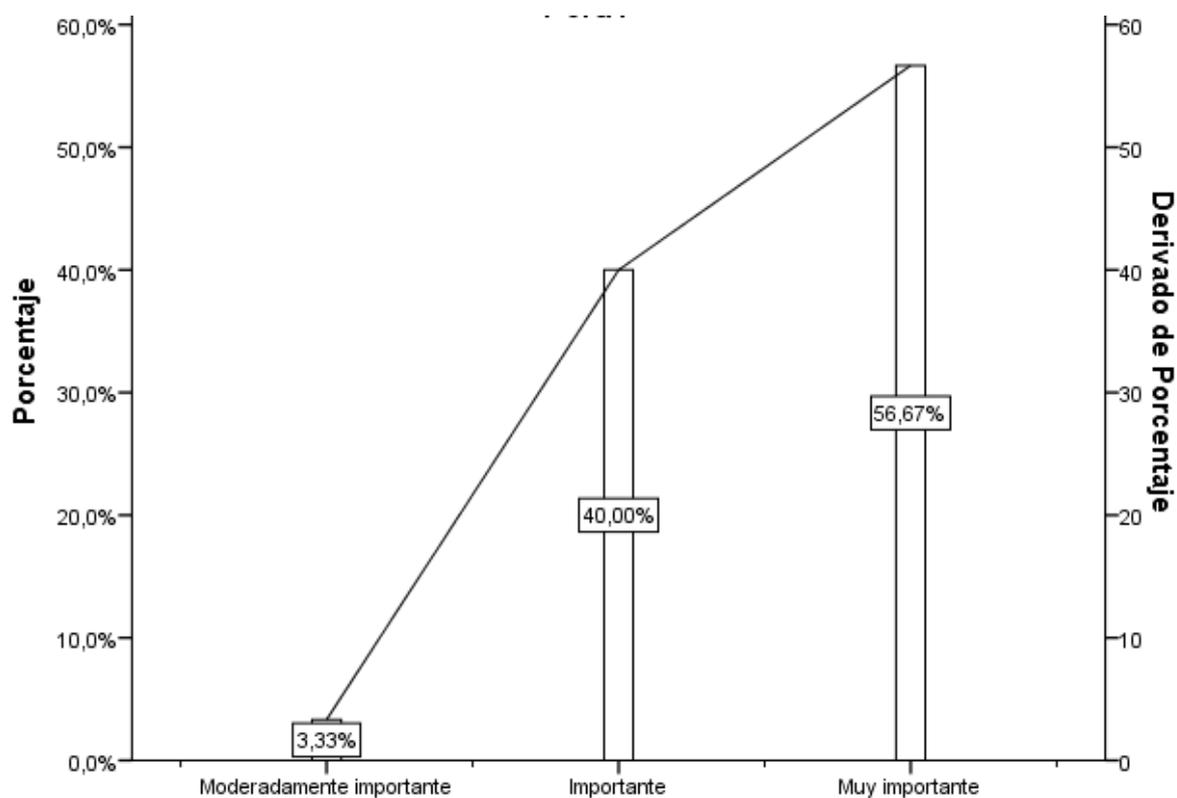


Figura 17: Análisis de la pregunta de 16 “¿Cuán importante la coherencia entre la misión y la visión del Ejército del Perú?”

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que la coherencia entre la misión y la visión es considerado un factor muy importante para el 56.67% de los encuestados e importante para el 40%.

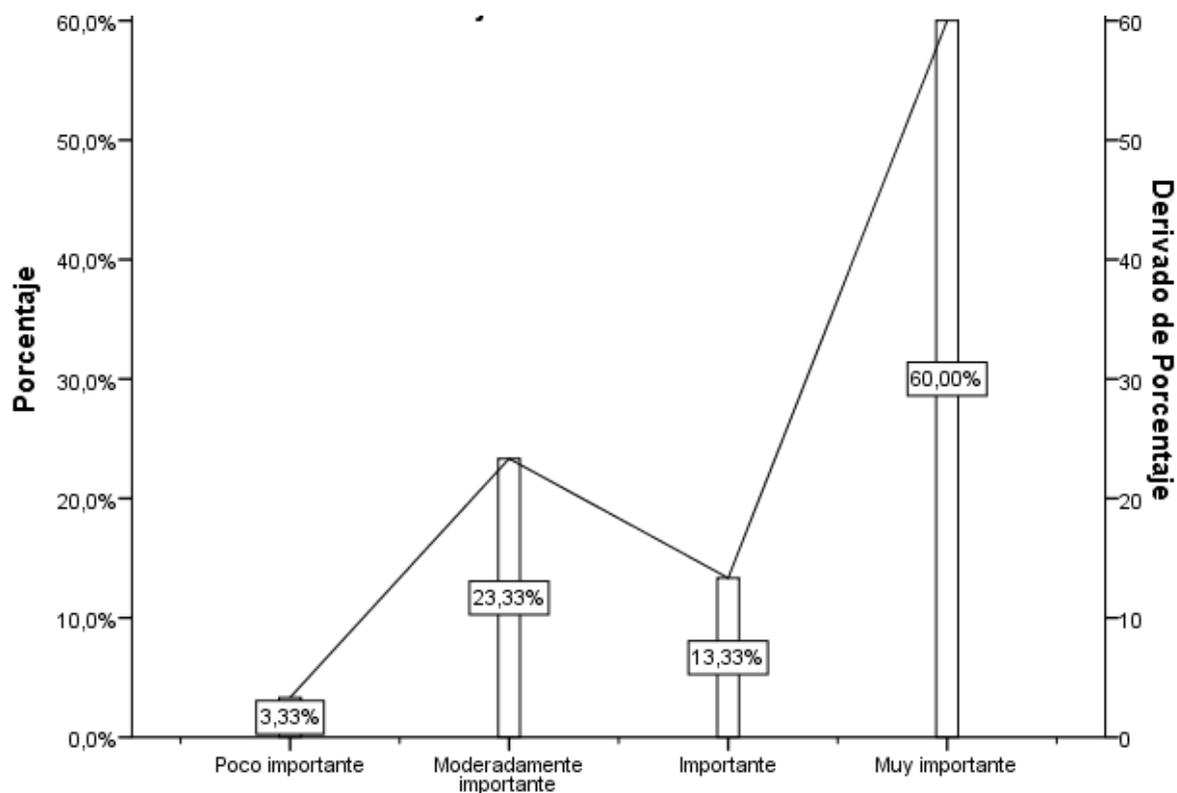


Figura 18: Análisis de la pregunta 17 “¿Cuán importante un justo sistema de evaluación de ascensos en el Ejército del Perú?”

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el sistema de evaluación es considerado un factor muy importante para el 60% de los encuestados e importante para el 13.33%.

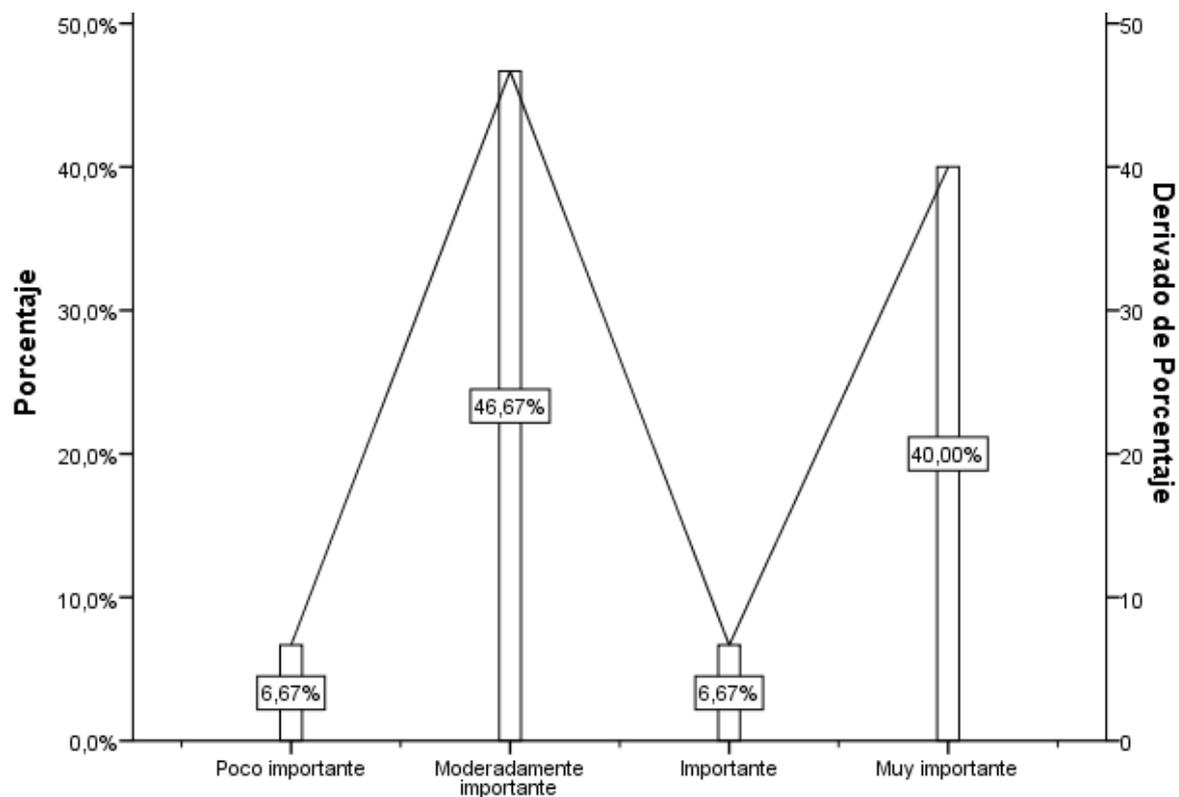


Figura 19: Análisis de la pregunta 18 “¿Cuán importante es el desarrollo profesional en el Ejército del Perú?”

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el desarrollo profesional es considerado un factor muy importante para el 40% de los encuestados e importante para el 6.67%.

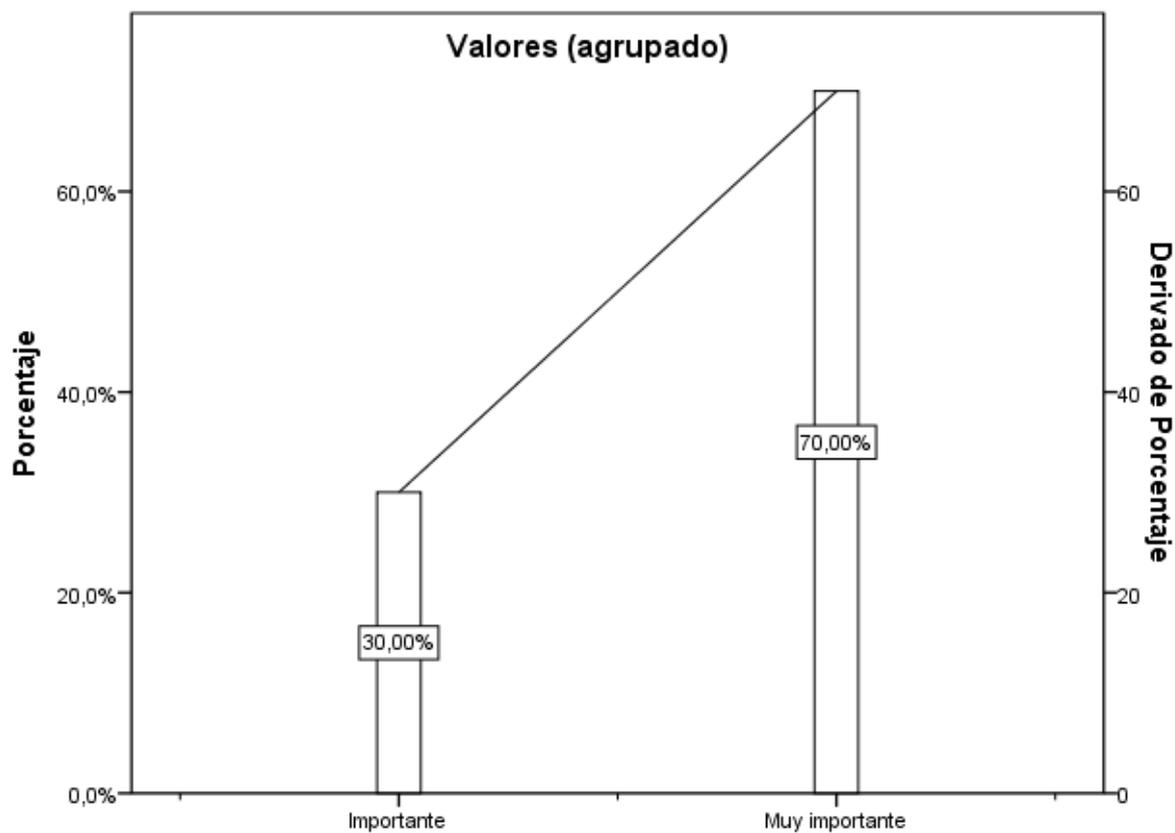


Figura 20: Análisis del promedio de preguntas del Factor Valores.

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que los valores son considerados un factor muy importante para el 70% de los encuestados e importante para el 30%.

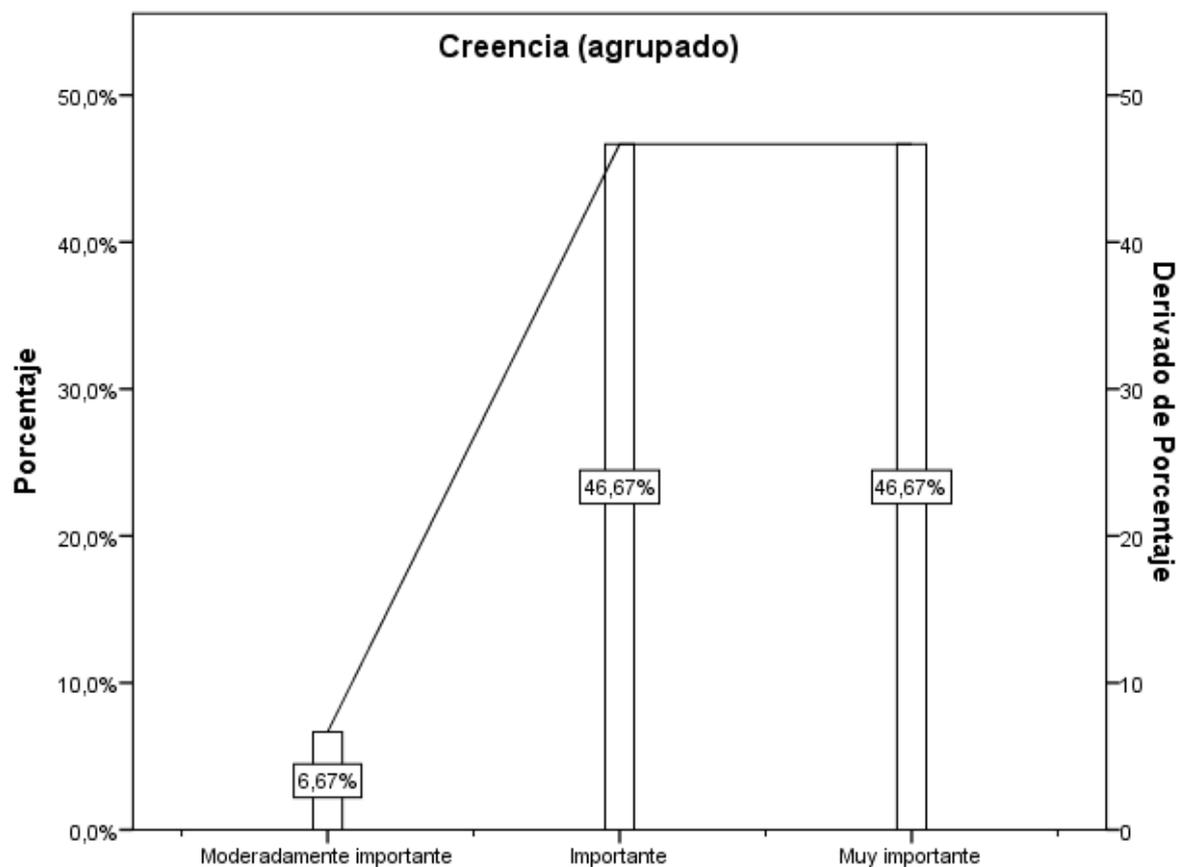


Figura 21: Análisis del promedio de preguntas del Factor Creencias.

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que la creencia es considerado un factor muy importante para el 46.67% de los encuestados e importante para el 46.67%.

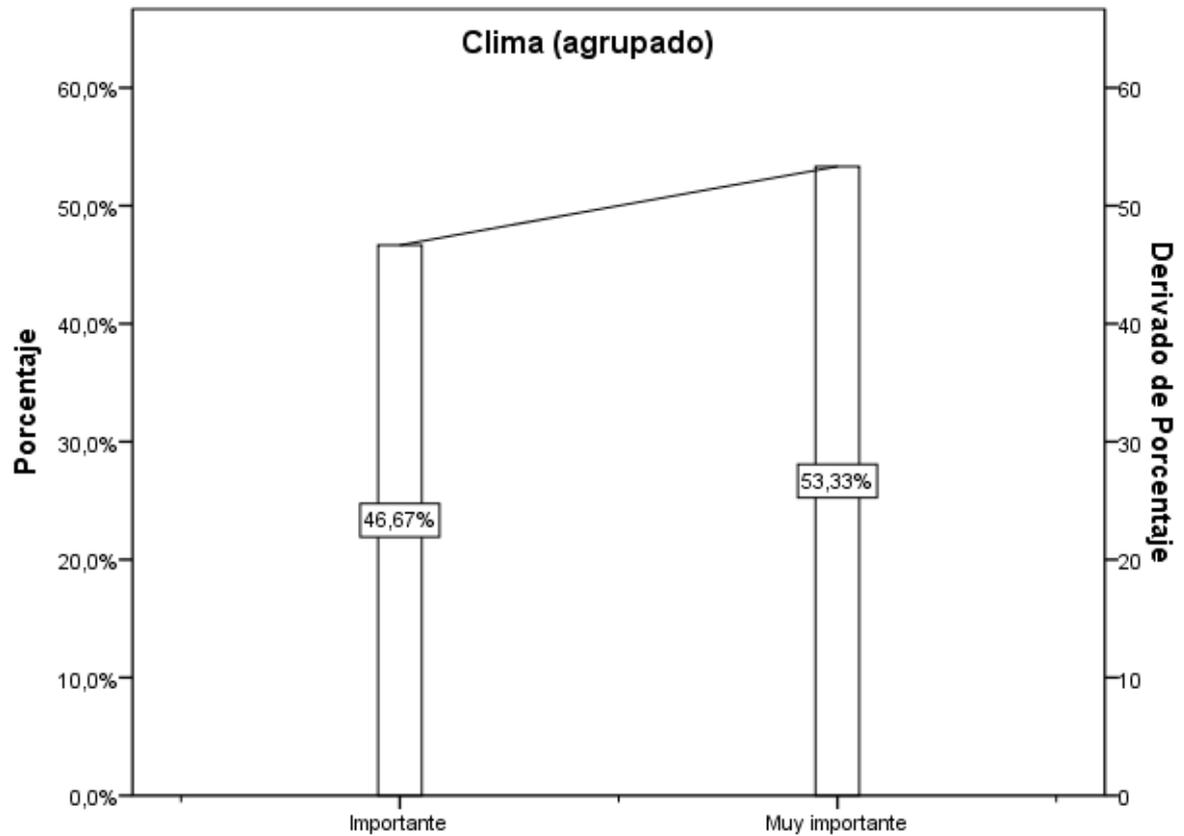


Figura 22: Análisis del promedio de preguntas del Factor Clima.

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el clima organizacional es considerado un factor muy importante para el 53.33% de los encuestados e importante para el 46.67%.

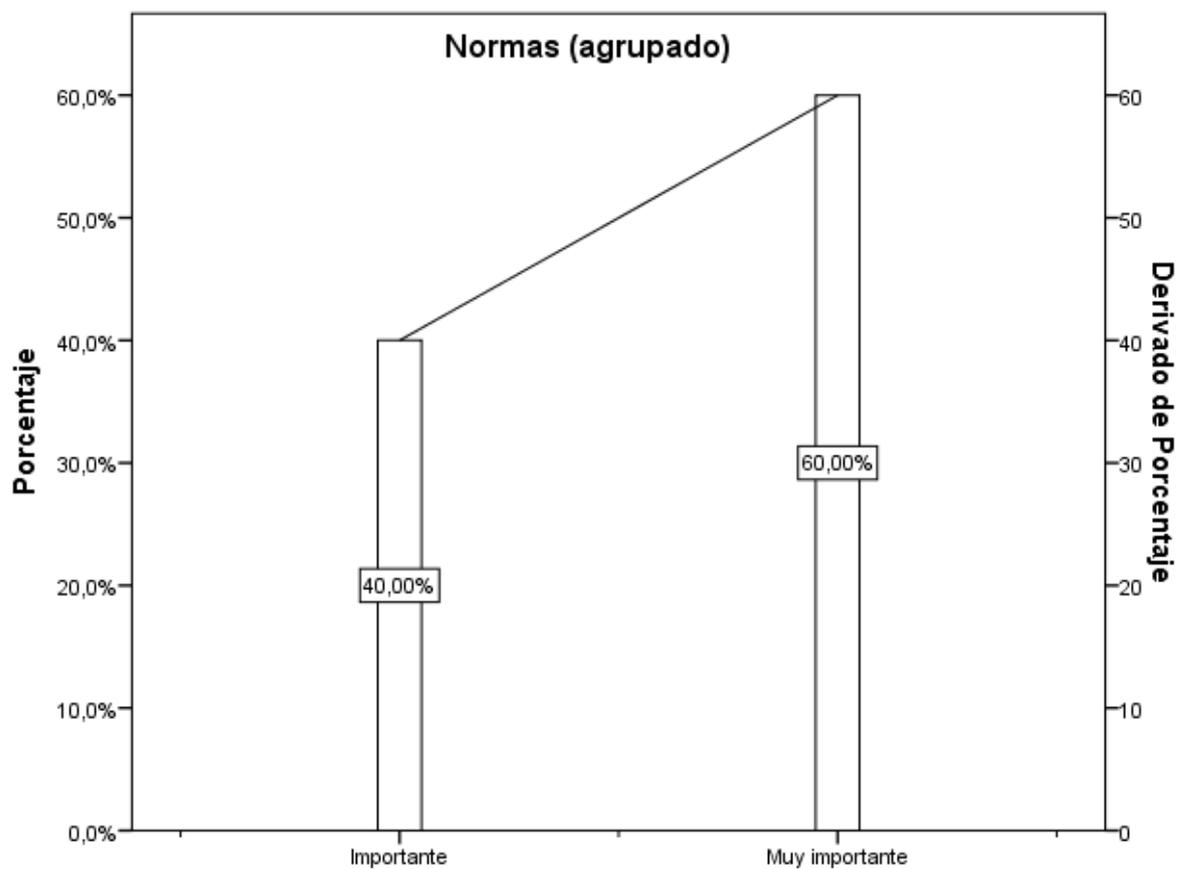


Figura 23: Análisis del promedio de preguntas del Factor Normas.

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que las normas son consideradas un factor muy importante para el 60% de los encuestados e importante para el 40%.

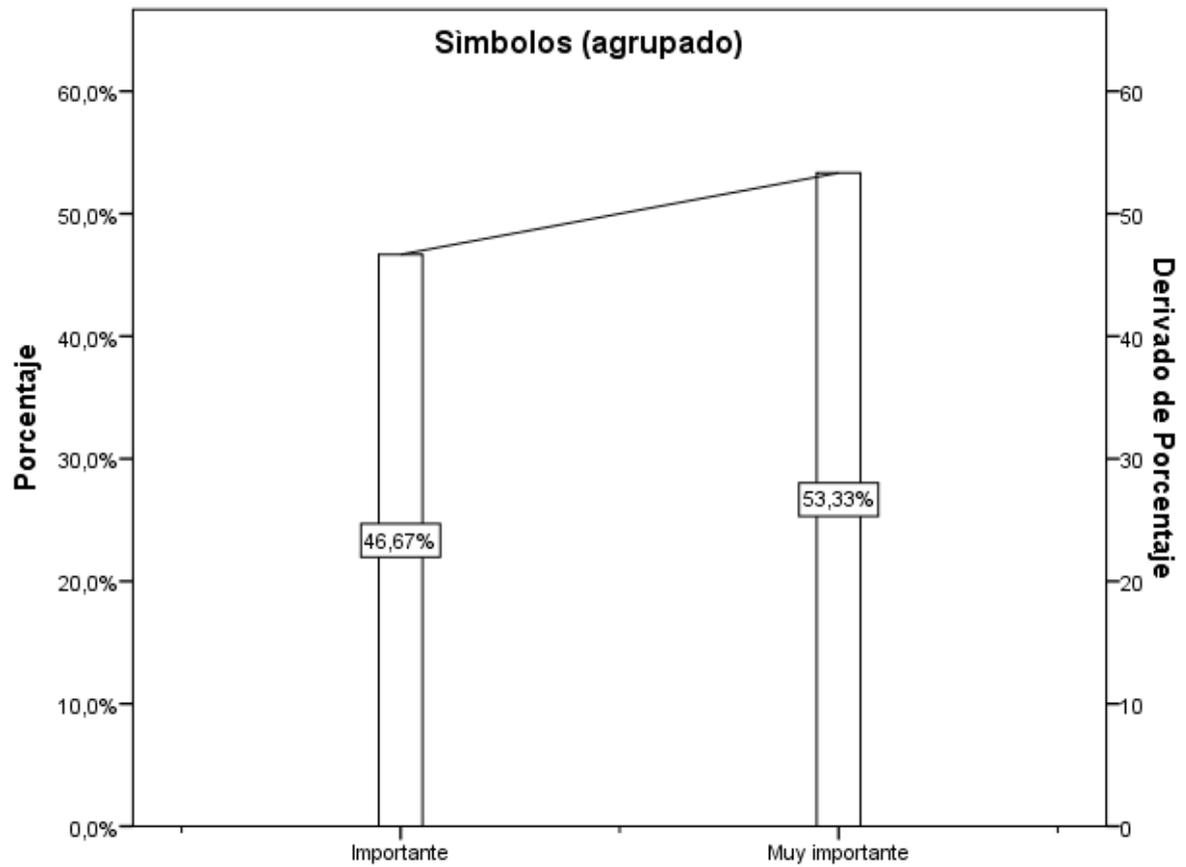


Figura 24: Análisis del promedio de preguntas del Factor Símbolos.

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que los símbolos es considerado un factor muy importante para el 53.33% de los encuestados e importante para el 46.67%.

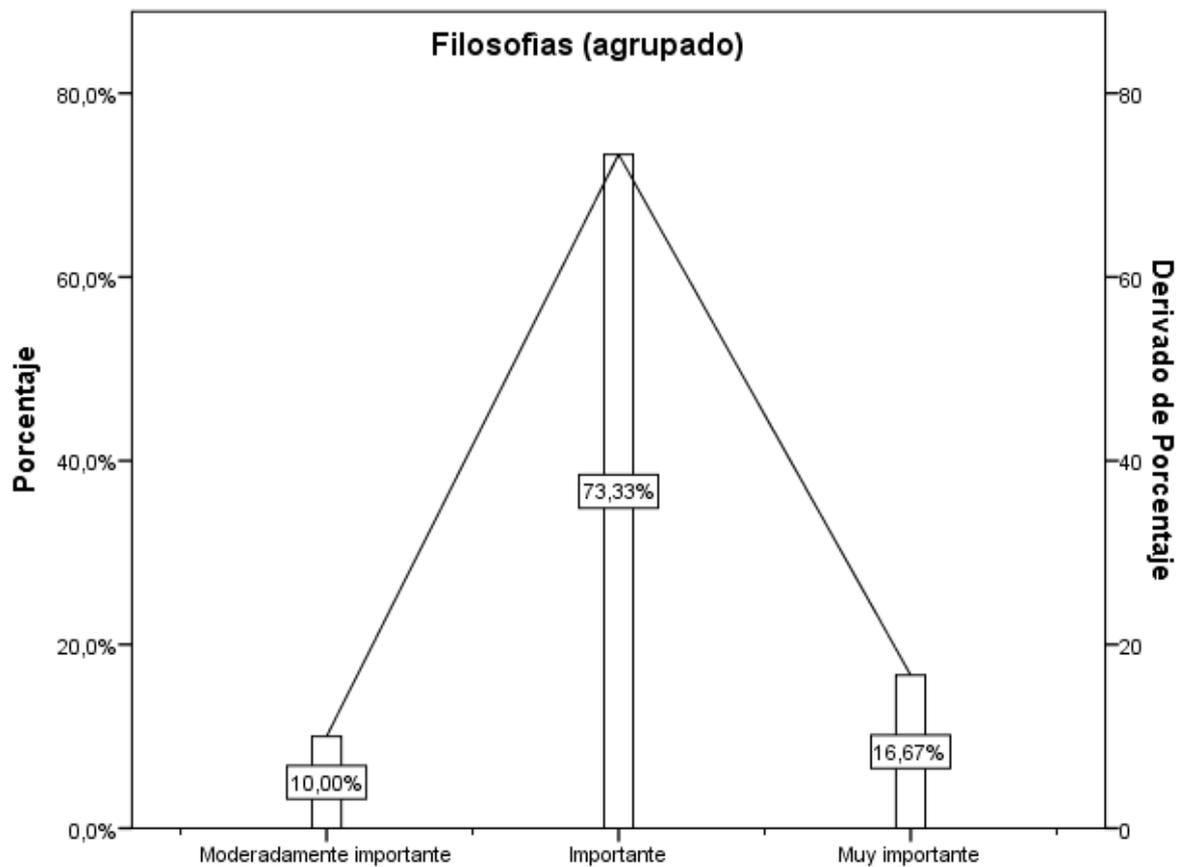


Figura 25: Análisis del promedio de preguntas del Factor Filosofías

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que la filosofía es considerada un factor muy importante para 16.67el % de los encuestados e importante para el 73.33%.

Tabla 6

Resumen de frecuencia por factores

		Nada importante	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	Total
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
Valores - agrupado	Nada importante	0	0	0	0	0	0
	-Poca importancia	0	0	0	0	0	0
	Moderadamente importante	0	0	0	0	0	0
	Importante	0	0	0	9	0	9
	Muy importante	0	0	0	0	21	21
	Total	0	0	0	9	21	30
Creencia - agrupado	Nada importante	0	0	0	0	0	0
	Poca importancia	0	0	0	0	0	0
	Moderadamente importante	0	0	0	2	0	2
	Importante	0	0	0	2	12	14
	Muy importante	0	0	0	5	9	14
	Total	0	0	0	9	21	30
Clima - agrupado	Nada importante	0	0	0	0	0	0
	Poca importancia	0	0	0	0	0	0
	Moderadamente importante	0	0	0	0	0	0
	Importante	0	0	0	5	9	14
	Muy importante	0	0	0	4	12	16
	Total	0	0	0	9	21	30
Normas - agrupado	Nada importante	0	0	0	0	0	0
	Poca importancia	0	0	0	0	0	0
	Moderadamente importante	0	0	0	0	0	0
	Importante	0	0	0	4	8	12
	Muy importante	0	0	0	5	13	18
	Total	0	0	0	9	21	30

Símbolos agrupado	Nada importante	0	0	0	0	0	0
	Poca importancia	0	0	0	0	0	0
	Moderadamente importante	0	0	0	0	0	0
	Importante	0	0	0	7	7	14
	Muy importante	0	0	0	2	14	16
	Total	0	0	0	9	21	30
Filosofías agrupado	Nada importante	0	0	0	0	0	0
	Poca importancia	0	0	0	0	0	0
	Moderadamente importante	0	0	0	2	1	3
	Importante	0	0	0	5	17	22
	Muy importante	0	0	0	2	3	5
	Total	0	0	0	9	21	30

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7

Resumen de frecuencia por porcentajes y por factores

		Nada importante	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	Total	Total importante y muy importante
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	
Valores (agrupado)	Nada importante	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	-Poca importancia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	Moderadamente importante	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	Importante	0%	0%	0%	30%	0%	30%	30%
	Muy importante	0%	0%	0%	0%	70%	70%	70%
	Total	0%	0%	0%	30%	70%	100%	100%
Creencia (agrupado)	Nada importante	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	Poca importancia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	Moderadamente importante	0%	0%	0%	7%	0%	7%	
	Importante	0%	0%	0%	7%	40%	47%	47%
	Muy importante	0%	0%	0%	17%	30%	47%	47%
	Total	0%	0%	0%	30%	70%	100%	93%
Clima (agrupado)	Nada importante	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	Poca importancia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	Moderadamente importante	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	Importante	0%	0%	0%	17%	30%	47%	47%

Normas (agrupado)	Muy importante	0%	0%	0%	13%	40%	53%	53%
	Total	0%	0%	0%	30%	70%	100%	100%
	Nada importante	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	Poca importancia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	Moderadamente importante	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Símbolos (agrupado)	Importante	0%	0%	0%	13%	27%	40%	40%
	Muy importante	0%	0%	0%	17%	43%	60%	60%
	Total	0%	0%	0%	30%	70%	100%	100%
	Nada importante	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	Poca importancia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Filosofías (agrupado)	Moderadamente importante	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	Importante	0%	0%	0%	23%	23%	47%	47%
	Muy importante	0%	0%	0%	7%	47%	53%	53%
	Total	0%	0%	0%	30%	70%	100%	100%
	Nada importante	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Filosofías (agrupado)	Poca importancia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	Moderadamente importante	0%	0%	0%	7%	3%	10%	
	Importante	0%	0%	0%	17%	57%	73%	73%
	Muy importante	0%	0%	0%	7%	10%	17%	17%
	Total	0%	0%	0%	30%	70%	100%	90%

Fuente: Elaboración propia.

En las tablas 6 y 7 se pueden observar los datos organizados por frecuencia y en términos porcentuales, donde finalmente se puede observar lo siguiente:

El factor valores: Importante 30%,

Muy importante un 70% haciendo un total de 100%

El factor creencia Importante 47%,

Muy importante un 47% haciendo un total de 93%

El factor clima Importante 47%,

Muy importante un 53% haciendo un total de 100%

El factor normas Importante 40%,

Muy importante un 60% haciendo un total de 100%

El factor símbolos Importante 47%,

Muy importante un 53% haciendo un total de 100%

El factor filosofías Importante 73%,

Muy importante un 17% haciendo un total de 90%

Y en promedio global por factores entre importante y muy importante es: 97%.

Es decir: La cultura y clima organizacional son en promedio para 97 % de encuestados, factores determinantes importantes y muy importantes en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú.

V. Discusión de resultados

Esta investigación obtuvo resultados muy importantes, y rescata lo afirmado por (Cortés, 2009), donde menciona que hay una influencia de un clima organizacional adecuado y que este favorece la eficacia en el desempeño. Es decir, que favorece el logro de los objetivos. En la investigación realizada se considera que una alta importancia en la cultura y el clima organizacional está relacionado también con la efectividad del personal civil, basado en los resultados de otras investigaciones que afirman lo mismo. Por lo tanto, los resultados obtenidos no solo demuestran el grado de importancia, sino también que son factores determinantes en la eficacia del personal civil de Ejército del Perú.

Con respecto a la investigación realizada por (Melián, 2017), donde sus resultados arrojan que la cultura organizacional tiene un impacto positivo en el rendimiento de equipos, si está en mayor medida orientada a logro de objetivos. Los resultados de esta investigación coinciden en afirmar que la cultura organizacional también es un factor determinante en la eficacia del personal civil de Ejército del Perú. La existencia de una relación positiva entre la cultura y el rendimiento ayudaron a definir que una alta importancia en la cultura organizacional también influye en la eficacia que es el logro de los objetivos.

También esta investigación ha compartido el proceso como lograron sus objetivos de investigación (Aguilar & Pazmiño, 2016), se realizó un diagnóstico para comprender el grado de importancia de la cultura y el clima, y las dimensiones que se aplicaron en esta investigación incluye el clima organizacional, el logro de objetivos, la innovación. Esta investigación tomó como variables del clima organizacional el aprendizaje, la cooperación y la autonomía para la toma de decisiones. Así mismo, también se coincide en seleccionar la

población como muestra por ser pequeñas. Finalmente ambas investigaciones aplican un diseño descriptivo y se relacionan en afirmar que la cultura y el clima organizacional ayudan a mejorar la satisfacción de los colaboradores, y a la vez mejora el rendimiento y la eficacia del personal.

Se puede coincidir con la investigación desarrollada por (Rodríguez, 2015) respecto a que el clima y la cultura organizacional contribuyen a mejora la productividad, debido a que favorecen la satisfacción de los colaboradores, por lo tanto hacen mejor su trabajo. Pero se debe tener en cuenta que los colaboradores necesitan un clima y cultura que les brinde confianza y un desarrollo profesional sostenible.

VI. Conclusiones

1. En conclusión se puede afirmar que tanto la cultura como el clima organizacional son factores importantes y muy importantes en promedio de un 97%, para lograr la eficacia en el personal civil del Ejército del Perú. Evaluando la cultura en los factores: Valores, Creencia, Normas, Símbolos, Filosofías. En conclusión se afirma como verdadera la hipótesis general.
2. Las hipótesis específicas también son válidas en la medida que cumplen con el supuesto planteado y se puede afirmar que:
 - 2.1. Los valores organizacionales son en promedio para más del 100 % de encuestados factores determinantes importantes y muy importantes en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú
 - 2.2. Las creencias son en promedio para más del 93 % de encuestados factores determinantes importantes y muy importantes en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú
 - 2.3. El clima organizacional es en promedio para más del 100 % de encuestados factores determinantes importantes y muy importantes en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú
 - 2.4. Las normas organizacionales son en promedio para más del 100 % de encuestados factores determinantes importantes y muy importantes en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú
 - 2.5. Los símbolos organizacionales son en promedio para más del 100 % de encuestados factores determinantes importantes y muy importantes en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú

- 2.6. La filosofía organizacional es en promedio para más del 90 % de encuestados factores determinantes importantes y muy importantes en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú.
3. La institución comprende la importancia de desarrollar una cultura y un clima que favorezca la eficacia del personal civil porque contribuyen de manera importante en el logro de los objetivos estratégicos y en su trabajo diario, optimizando recursos y obteniendo productividad.

VII. Recomendaciones

1. Para mantener un alto estándar de eficacia en el desempeño del personal civil la institución del Ejército debe poner mucha atención a la cultura y clima organizacional, si bien es cierto que existe una muy alta importancia de la cultura y clima no significa que se debe dejar de lado la mejora, porque esta debe ser continua.
2. Recomendaciones respecto a la recomendación de la hipótesis específica 2.
 - 2.1. Respecto a los valores, se debe mantener un ambiente que se fomente la innovación, las nuevas ideas y las mejoras, el trabajo en equipo es fundamental para el logro de objetivos.
 - 2.2. Referente a las creencias, se debe mejorar los procesos de selección y capacitación al personal para atraer el talento, y se debe ajustar el salario de acuerdo al mercado, como también la institución para mejorar la eficiencia de su personal civil de brindar las herramientas necesarias para que el personal realice su trabajo, debe proporcionar capacitación, infraestructura y los recursos necesarios.
 - 2.3. En relación al clima organizacional se debe buscar fomentar la cooperación a través de pequeños grupos de trabajo o reuniones grupales periódicas, y también empoderar al personal civil para que puedan tomar decisiones con autonomía y responsabilidad de acuerdo al grado de experiencia y conocimientos que tengan para motivarlos asumir nuevos desafíos en su labor.
 - 2.4 Respecto a las normas, el personal comprende su importancia para que se tenga disciplina en el control de la asistencia, en el cumplimiento de los

trabajos, que es una orientación del comportamiento del personal en la institución.

2.5 Respecto a los símbolos, la institución para motivar a su personal y mantener un clima organizacional agradable debe brindar reconocimiento, no necesariamente monetario pero si simbólico como reconocer públicamente el trabajo culminado o un proyecto en cierre, crear un adecuado sistema de motivación e incentivos de acuerdo a los nuevos modelo de motivación de personal como la celebración del cumpleaños, ofrecer días libres, etc.

2.6 La filosofía es un factor muy importante porque orienta el comportamiento a largo plazo de la institución y enmarca su modo de pensamiento. Todo el personal debe conocer y comprender la misión y la visión de la organización, se debe fomentar una línea de carrera dentro de la institución y fomentar el desarrollo profesional a nivel nacional e internacional del personal civil.

3. Para mantener una cultura de alta eficacia que permita alcanzar los objetivos, la institución de crear un clima organizacional de alta satisfacción evaluando periódicamente los niveles de satisfacción laboral de manera mensual, con la finalidad de identificar desviaciones que puedan su desempeño y la eficacia organizacional.

VIII. Referencias

- Aguilar, C., & Pazmiño, E. (2016). *Diagnóstico de clima y cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA LTDA 2015 2016*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- Ana Villacorta, J. (2004). *Para comprender la escuela pública: desde sus crisis y posibilidades*. Lima: PUCP.
- Chiang , M., Martín, M., & Núñez , A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Univ Pontifica Comillas.
- Cleghorn, L. (2005). *Gestión ética para una organización competitiva*. Bogotá: Editorial San Pablo.
- Cortés, N. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón"*. Xalapa: Universidad Veracruzana.
- Dávila, A., & Martínez, N. (1999). *Cultura en organizaciones latinas: elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*. México: Siglo XXI.
- De-Lama, M. (2016). *La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño de la gestión en el gobierno regional de Piura*. Múnich: GRIN Verlag.
- Gámez, R. (2007). *Comunicación Y Cultura Organizacional en Empresas Chinas Y Japonesas*. México: Eument.Net.
- Goffee, R., & Jones, G. (2001). *El carácter organizacional: Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Buenos Aires: Ediciones Juan Granica.

- Luna , V., & Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Melián, V. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Mendez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia El IMCOC : un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Mintzberg, H., Brian, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Madrid: Pearson Educación.
- Nosnik, A. (2005). *Culturas organizacionales: su origen, consolidación y desarrollo*. Galicia: Netbiblo.
- Olmos, M. C., & Socha, K. (2006). *Diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar cultura organizacional*. Chía: Universidad de La Sabana.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Madrid: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2008). *Gestión Organizacional*. México: Universidad Iberoamericana.
- Rodríguez, H. (2015). *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de coordinación de desarrollo social*. Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas.
- Sánchez, M. (1997). *Mujeres, dirección y cultura organizacional*. Madrid: Centro de investigaciones sociológicas.

Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*.

Mèxico: Editorial El Manual Moderno.

Vargas, J. (2007). *La culturocracia organizacional en México*. Mèxico: Eumed.net.

IX. Anexos

Cuestionario de evaluación de la Cultura y el Clima organizacional

Valores					
1. ¿Cuán importante la innovación en el Ejército del Perú?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	Poca importancia	Nada importante
2. ¿Cuán importante el trabajo en equipo en el Ejército del Perú?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	Poca importancia	Nada importante
3. ¿Cuán importante el cumplimiento de metas en el Ejército del Perú?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	Poca importancia	Nada importante
Creencia					
4. ¿Cuán importante la selección de personal rigurosa en el Ejército del Perú?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	Poca importancia	Nada importante
5. ¿Cuán importante un adecuado salario por el trabajo realizado en el Ejército del Perú?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	Poca importancia	Nada importante
6. ¿Cuán importante que el Ejército del Perú suministre las herramientas necesarias para realizar el trabajo?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	Poca importancia	Nada importante
Clima organizacional					

7. ¿Cuán importante el aprendizaje continuo en el Ejército del Perú?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	Poca importancia	Nada importante
8. ¿Cuán importante la cooperación en el Ejército del Perú?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	Poca importancia	Nada importante
9. ¿Cuán importante la autonomía en la toma de decisiones relacionadas al trabajo en el Ejército del Perú?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	Poca importancia	Nada importante
Normas					
10. ¿Cuán importante la fijación y control de horarios en el Ejército del Perú?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	Poca importancia	Nada importante
11. ¿Cuán importante las normas de presentación del personal en el Ejército del Perú?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	Poca importancia	Nada importante
12. ¿Cuán importante la disciplina del personal en el Ejército del Perú?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	Poca importancia	Nada importante
Símbolos					
13. ¿Cuán importante la celebración de fechas especiales con el personal (Navidad, aniversario) en el Ejército del Perú?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	Poca importancia	Nada importante
14. ¿Cuán importante un sistema de incentivos en el Ejército del Perú?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	Poca importancia	Nada importante
15. ¿Cuán importante el reconocimiento por logros en el Ejército del Perú?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	Poca importancia	Nada importante
Filosofías					
16. ¿Cuán importante la coherencia entre la misión y la visión del Ejército del Perú?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	Poca importancia	Nada importante
17. ¿Cuán importante un justo sistema de evaluación de ascensos en el Ejército del Perú?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	Poca importancia	Nada importante
18. ¿Cuán importante es el desarrollo profesional en el Ejército del Perú?	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	Poca importancia	Nada importante