



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y GESTIÓN SOCIAL**

Título de Tesis

**“IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO
FACTOR DETERMINANTE EN LA EFICACIA DEL PERSONAL
MILITAR EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ”**

**Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración Pública**

AUTOR:

León Jáuregui, Giovanni Joseph

ASESOR

Dr. Oncevay Espinoza, Feliciano

JURADO

**Dra. Marcos Haro Rita
Lic. Francisco Gómez Mego
Lic. Oscar Pantoja Cáceres**

Lima –Perú

2019

DEDICATORIA

Con todo amor y cariño, la presente Tesis la dedico a mis padres Godofredo y Mercedes por la confianza y apoyo permanente para lograr mi carrera profesional como Licenciado en Administración Pública.

AGRADECIMIENTO

Infinitamente agradezco a mi institución “Ejercito del Perú” por darme la oportunidad de estudiar y culminar mis estudios universitarios en Administración Pública en la Universidad Nacional Federico Villarreal y a los docentes de la Facultad de Administración por brindarme sus conocimientos, ideas, criterios y experiencias.

RESUMEN

La tesis titulada “Importancia de la cultura organizacional como factor determinante en la eficacia del personal militar en el Ejército del Perú”, es importante porque la institución Ejército del Perú, requiere de personal militar de Oficiales idóneos en la que es necesario tener conocimiento de los ritos, sus costumbres, sus emblemas, su historia, sus valores, sus héroes, sus ceremonias y que deben influir y sea determinante para la eficacia del personal militar del Ejército del Perú.

Se describe algunos problemas tales como el desconocimiento y falta de visión de la cultura organizacional del personal militar, por tanto se planteó el problema general y específicos. Asimismo el objetivo general y específicos y sus hipótesis.

Se desarrolla el marco teórico y define el concepto de cultura organizacional como una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, aquello que comparten todos los integrantes de su grupo y concepto de eficacia como una medida normativa del logro de resultados.

Se ha utilizado el método de investigación de enfoque CUANTITATIVO, el tipo de investigación: DESCRIPTIVO y determina la población de 400 Oficiales del

Ejército del Perú y la muestra el 30% equivalente a 144 Oficiales y se utiliza el CUESTIONARIO, la que consta de cuatro dimensiones y se culmina con el procesamiento y análisis de datos donde se considerará estadísticamente la media aritmética (\bar{X}). Realizada la encuesta se procesarán los datos y nos brindará los resultados para luego entrar a la etapa de la DISCUSION de resultados.

Palabras claves: Cultura organizacional, responsabilidad, eficacia.

ABSTRACT

The thesis entitled "Importance of organizational culture as a determining factor in the effectiveness of military personnel in the Army of Peru" is important because the Army of Peru institution requires military personnel of suitable officers in which it is necessary to have knowledge of the rites, their customs, their emblems, their history, their values, their heroes, their ceremonies and that must influence and be decisive for the effectiveness of the military personnel of the Army of Peru.

It describes some problems such as ignorance and lack of vision of the organizational culture of military personnel, so the general and specific problem was raised. Also the general and specific objective and their hypotheses.

The theoretical framework is developed and defines the concept of organizational culture as a way of life, a belief system, expectations and values, what all the members of their group share and the concept of effectiveness as a normative measure of the achievement of results.

The research method of QUANTITATIVE approach has been used, the type of research: DESCRIPTIVE and determines the population of 400 Army Officers of Peru and shows 30% equivalent to 144 Officials and the QUESTIONNAIRE is used,

which consists of four dimensions and it culminates with the processing and analysis of data where the arithmetic mean (\bar{X}) will be considered statistically. Once the survey has been carried out, the data will be processed and the results will be provided, and then we will enter the DISCUSSION stage of the results.

Keywords: Organizational culture, responsibility, efficiency.

INDICE

DEDICATORIA	02
AGRADECIMIENTO	03
RESUMEN	04
ABSTRACT	06
INDICE	08
I. INTRODUCCIÓN	10
1.1 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.2 ANTECEDENTES	16
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	23
1.3.1 Objetivo General	23
1.3.2 Objetivos Específicos	23
1.4 JUSTIFICACIÓN	24
1.4.1 Social	24
1.4.2 Económico	24
1.4.3 Académico	24
1.4.4 Legal	25
1.5 HIPÓTESIS	25
1.5.1 Hipótesis General	25
1.5.2 Hipótesis Específicas	25
II. MARCO TEÓRICO	25
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	26
2.2 NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	28
2.3 EL ICEBERG DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	30
2.4 ESTRATOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	31
2.5 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL	33
2.6 DEFINICIONES DE CONCEPTOS BÁSICOS	34
2.6.1 Concepto de eficiencia y eficacia	34
2.6.2 Visión, Misión Organizacional y Objetivos Organizacionales	38

2.7	OTROS CONTENIDOS DIRIGIDOS A FUNDAMENTAR LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	39
2.7.1	Desarrollo Organizacional	39
2.7.2	Características del desarrollo organizacional	39
2.7.3	Elementos esenciales del Desarrollo Organizacional	40
III.	MÉTODO	43
3.1	TIPO DE INVESTIGACION	43
3.2	AMBITO TEMPORAL Y ESPACIAL	43
3.3	VARIABLES E INDICADORES	43
3.3.1	Variable Independiente	43
3.3.2	Variable Dependiente	44
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRAS	44
3.4.1	Población	44
3.4.2	Muestra	44
3.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	45
3.6	PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	45
3.7	ANÁLISIS DE DATOS	46
IV.	RESULTADOS	47
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	69
VI.	CONCLUSIONES	73
VII.	RECOMENDACIONES	75
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
IX.	ANEXOS	79
	- Modelo de Encuesta	80
	- Matriz de Consistencia	92

I. INTRODUCCIÓN

La tesis titulada “Importancia de la cultura organizacional como factor determinante en la eficacia del personal militar en el Ejército del Perú” tiene como objetivo la de determinar como la cultura organizacional es importante para que el personal militar cumpla con los objetivos en el Ejército del Perú.

En la actualidad, las organizaciones deben poseer una cultura organizacional innovada que les permita existir en un mundo de permanente cambio en lo social, lo económico y lo tecnológico. Dicha cultura organizacional debe reflejar un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos, voluntades de la organización, de tal forma que sirva de marco de referencia a todos sus miembros, proporcionándoles las pautas de cómo deben conducirse al interior de la organización.

La importancia de la presente investigación, se caracteriza por cuanto el personal militar del Ejército del Perú, debe conocer sus creencias, sus ritos, sus emblemas, su historia, sus héroes, sus valores, su interrelación interna del personal, su compartir, su filosofía, sus relaciones armónicas, sus principios, su estructura organizacional y consecuentemente debe ser aplicados, asimismo como resultado final, el personal militar obtendrá sus propios beneficios, por cuanto serán cumplidores de sus funciones, tareas, actividades, competentes y como organización militar se cumplirán los objetivos trazados, es decir se construye, se amplia y se consagra.

Para el desarrollo de la investigación se utilizará el método de investigación cuantitativa y el tipo de investigación es el descriptivo.

La presente tesis se divide en nueve Etapas, cada una de las cuales se describe a continuación a manera resumida:

En la Etapa I se aborda el planteamiento del problema del personal militar en el Ejército del Perú en el país, realiza una explicación de la determinación y formulación del problema, se define el objetivo general y los específicos. Así mismo, se indica la justificación social – económica – académica y social. Se plantea las hipótesis general y específicas.

En la Etapa II, se define el marco teórico, donde se fundamenta los conocimientos de la cultura organizacional. Asimismo se desarrolla los niveles, los estados, las características de la cultura organizacional y definiciones de conceptos básicos como eficiencia, eficacia, visión organizacional, desarrollo organizacional, sus características y elementos.

En la Etapa III se define el tipo de investigación, el ámbito temporal y espacial, como sus variables e indicadores, la población y la muestra respectiva, la técnica e instrumento de recolección de datos y el procedimiento de recolección de datos y su análisis respectivo.

En la Etapa IV se presenta los resultados de la encuesta realizada, es decir del cuestionario de las dimensiones pedagógica, dimensión de responsabilidad, dimensión de eficacia y dimensión de la cultura organizacional.

En la Etapa V se realiza la discusión de acuerdo a los resultados obtenidos, considerando su confiabilidad y su validez de las cuatro dimensiones.

Las Etapas VI, VII, VIII y IX se culmina con las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y sus anexos respectivos respectivamente.

1.1 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Dentro de la estructura de las organizaciones militares, existen personal militar que tienen que ser reconocidos como una fuente de valor importante, toda vez que contribuyen significativamente en la consecución del éxito de los objetivos que planifica la organización militar y por ende tienen que haber interiorizado su cultura organizacional realizando actividades en un ambiente acondicionado y apropiado.

El Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, dentro de la organización del Ejército se constituye en un órgano de apoyo, que tiene como misión ejecutar las actividades de formulación de doctrina y de formación, capacitación, perfeccionamiento y entrenamiento del personal del Ejército del Perú.

En el caso del Ejército del Perú, cuya misión es la seguridad y defensa del país en el ámbito terrestre y teniendo una misión definida, sus integrantes militares en sus diferentes unidades y reparticiones se tornan conflictivas y poco proactivos, ocasionados esencialmente por la limitada comunicación, la alta rotación del personal militar y la colisión entre los valores de la organización militar, generando un descontento que merma la eficacia del personal militar en sus actividades.

Es decir, existen comportamientos que reflejan la falta de adaptación del personal militar de la institución, lo que lógicamente ha repercutido en el clima organizacional de cada una de las unidades y dependencias de nuestro ejército.

Stoner J., Freeman R, Gilbert D. (1996), manifiesta que “La cultura es la médula de un grupo o una sociedad específicas – aquellos que distinguen la forma de interactuar de los miembros entre si y con los extranjeros – y como logran lo que hacen. Asimismo, define cultura organizacional como “la serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias compartidos por los miembros de la organización”.

Schein E (1992), sugiere que en la cultura organizacional existe tres características:

1. **Artefactos:** Son las cosas que uno ve, escucha y siente cuando se encuentra con un grupo nuevo que tiene una cultura desconocida para uno (incluyen productos, servicios e incluso conducta de los miembros).
2. **Valores adoptados:** Son las razones que esgrimimos para explicar porque hacemos lo que hacemos
3. **Supuestos básicos:** Son las ideas que toman por sentado los miembros de la organización, es decir la cultura dicta “la manera de hacer las cosas”

Los problemas encontrados referentes a la cultura organizacional en la eficacia del personal militar en el Ejército del Perú, se considera los siguientes:

1. Existe desconocimiento del personal militar sobre la importancia de la cultura organizacional en nuestra organización.
2. Falta de visión de la cultura organizacional del ejército del Perú, en cada una de las unidades o reparticiones de la institución.

3. La falta de preparación del personal militar para administrar afectivamente recursos materiales, económicos, financieros y humanos.
4. Alto índice de rotación de puestos de oficiales en los cargos administrativos de la organización, lo que ocasiona que cualquier proceso que haya iniciado un oficial para cumplir los objetivos de su dependencia durante su gestión, que se ve truncada y pierde dirección, puesto que el oficial que es designado al nuevo cargo, puede que no encuentre importante al trabajo iniciado, motivo por el cual no continúa y paraliza el desarrollo y ejecución de dicho trabajo.
5. La cultura organizacional en nuestro Ejército, desde el punto de vista netamente militar, puede ser percibida plenamente en su personal militar, toda vez que ésta es enseñada y aprendida a través de la formación recibida en sus respectivas escuelas o unidades, la que se solidifica en las prácticas rutinarias y por el quehacer diario, siendo posteriormente trasladado a la vida laboral guiando su comportamiento
6. Falta de una remuneración adecuada y apropiada para el personal militar del Ejército.
7. El trato desigual del personal militar, unidades y dependencias del Ejército debido a la falta de una eficiente cultura organizacional.
8. Relativa participación de los empleados civiles en los rituales y ceremonias del Ejército del Perú.

1.1.1 Problema General

¿En qué medida es importante la cultura organizacional como factor determinante en la eficacia del personal militar en el Ejército del Perú?

1.1.2 Problemas Específicos

1. ¿Qué conjunto de acciones se implementaría para lograr una eficiente cultura organizacional en el personal militar del Ejército del Perú?
2. ¿Cómo se implementaría un conjunto de acciones para lograr una eficacia en el personal militar en el Ejército del Perú?
3. ¿Cómo se controlaría y supervisaría un conjunto de acciones para la eficacia del personal militar en el Ejército del Perú?

1.2 ANTECEDENTES

Cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es conocer estas culturas. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte de sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en el que interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asientos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.

Para Schein E (1992) la cultura organizacional es una estandarización de aspectos básicos compartidos (inventados, descubiertos o desarrollados por determinado grupo que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna), que funciona bien como para ser consideradas válidas, por lo que es deseable la transmisión a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar en relación con esos problemas.

En la actualidad no se cuenta con propuestas orientadas a desarrollar la cultura organizacional, estableciendo un punto de equilibrio entre el personal militar del Ejército del Perú, lo que permitirá contar al Instituto con un personal militar

altamente identificado, capaz de compartir los valores, ritos, creencias, mitos, lenguaje, estilos de comunicación, normativa propia del ejército, permitiendo el fortalecimiento del pacto psicológico del personal militar en todas las unidades y reparticiones del Instituto.

Dentro de la organización del ejército, se sitúa el Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE) que se constituye en un órgano de apoyo, que tiene la misión de planear, coordinar y controlar la ejecución de las actividades académicas.

Sin embargo, esta situación ideal y muchas veces no ha podido ser materializada, como es el caso del Ejército del Perú, cuya misión es la Seguridad y Defensa del país en el ámbito terrestre. Pese a tener una misión definida del personal militar en sus diferentes Unidades y Reparticiones se tornan conflictivos y poco proactivos, ocasionados esencialmente por la limitada comunicación, la alta rotación del personal militar, generando un descontento que merma la eficacia del personal militar en sus actividades. Es decir, existen comportamientos que reflejan la falta de adaptación al medio ambiente en sus diversas unidades y reparticiones del Ejército.

Vasallo C (2001), manifiesta el caso de NATURA: “LA FABRICA TRANSFORMADA EN COMUNIDAD”. En la nueva fábrica de Natura en Cajamar, SP, los corredores externos circundan y unen el conjunto en un modelo de arquitectura que recuerda un museo de arte moderno. En el interior de los edificios, cerca de tres mil personas trabajan en sincronía para colocar en el mercado 800000 artículos de producción con la marca de la empresa. Máquinas, equipos y tableros

electrónicos —descendientes directos del viejo kanban japonés— están por todas partes. A pesar de todo, la fábrica de Natura, una de las mayores productoras de cosméticos del país, es silenciosa, limpia y abierta. Una potente red de cables de fibra óptica recorre toda la construcción. Por esta red pueden circular desde las órdenes para la producción hasta películas de cine. El proyecto modular hace que la capacidad de producción se pueda duplicar en un fin de semana para obtener flexibilidad. No hay muros que cerquen a la nueva fábrica. En busca de integración y transparencia, sus estructuras translúcidas y minimalistas permite que los empleados trabajen en medio de un paisaje formado por una porción reservada de Selva Atlántica, con árboles frutales nativos de Brasil, "jabuticabeiras", y una vía de tren de principios del siglo pasado fuera de uso desde 1983. La idea es que de vez en cuando circule por ahí una locomotora transportando olas de visitantes a la fábrica.

El Nuevo Espacio Natura (como se le bautizó a la fábrica) es una revolución frente a lo que en buena parte del siglo XX se le llamó línea de producción. Las diferencias en su aspecto, si bien impresionantes, son el lado menos importante del cambio de un modelo a otro. La arquitectura es sólo un reflejo de los conceptos y de las creencias corporativas que deben marcar el tercer siglo de la industrialización. Las fábricas continuarán existiendo y proporcionando empleos mientras el mercado necesite de bienes comunes, como ropa, coches, discos compactos, hornos de microondas, jabones y computadoras personales. Pero todo esto lo harán de manera diferente, con personas diferentes y, en consecuencia de esto, exigirán un nuevo modelo de administración y de liderazgo.

Las personas quieren sentir que son parte de algo mayor. Asimismo, tienen necesidad de compartir ideas, problemas y objetivos, menciona una inspectora del Espacio Natura. Ella es la gerente del Espacio Natura. Su día a día consiste en cuidar que los empleados trabajen en espacios adecuados, que las áreas de descanso funcionen y se conserven, que las personas se encuentren y compartan experiencias, quienes quiera que sean. La existencia de una inspectora en la fábrica Natura es una señal de la necesidad que tienen actualmente las empresas de transformarse en comunidades, con ritos propios, autenticidad, valores en común e interacción entre trabajo y vida personal. Pasión, creatividad, compromiso son las cualidades más necesarias para una empresa que quiera triunfar en el nuevo mundo de los negocios, dice el estadounidense Jim Stuart, fundador de The leadership Circle, un programa de desarrollo para presidentes de empresas. Ésas son también las cualidades que más hacen falta en la mayoría de las corporaciones. Las personas aún se sienten parte de los medios de producción. ¿Por qué?, porque los dirigentes los tratan de esa manera, apunta Stuart.

Los empleados de NATURA trabajan hoy en una especie de minicuidad, donde pueden dejar la ropa para lavar y a los niños en la guardería ir al banco, consultar libros en la biblioteca, ir con su familia al club los fines de semana. Los empleados dicen que lo mejor de esa empresa es que todo el mundo trata de hacer siempre lo mejor.

Jacomino, D. (2000), expresa una experiencia sobre “VISTEON SE PREPARA PARA SER UNA ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE”.

De hace algunos años a la fecha, la expresión organización de aprendizaje (organización que aprende) se ha convertido en una fiebre en el mundo corporativo. Sin embargo, poquísimas empresas han conseguido salir del discurso y realmente introducir en \ sus equipos el espíritu del aprendizaje continuo. Por ello, Visteon Sistemas Automotrices, una ex división de Ford, envió 60 trabajadores de diversas áreas y niveles jerárquicos a Sao José dos Campos, Sao Paulo, para que pasaran tres días juntos en un hotel en las montañas, para hablar del tema, pero sin darles pista alguna de antemano. Para aplicar el curso, Visteon contrató a dos firmas de consultoría: una encargada de adaptar la parte teórica y otra que se ocuparía de preparar a algunos "trabajadores para que administraran las sesiones. Al llegar el autobús, los coordinadores del curso recibían a los trabajadores. Éstos, después de llevar sus maletas a los cuartos, acudieron al salón principal del hotel. El lugar parecía más un salón de un jardín de infancia que un área de capacitación. Sobre las ocho mesas redondas esparcidas por el salón había juguetes: cubos mágicos, animalitos de peluche, koosh balls (esas pelotitas llenas de hilos de hule alrededor) juegos infantiles, helados, coloridos antifaces de plástico. La explicación de la coordinadora del equipo fue: "aprender también es un proceso lúdico". Cuanto más divertido sea el aprendizaje, tanto más rápido aprenderán las personas. A continuación, los grupos recibieron un librito con textos y ejercicios. Entonces comenzó el primer lance con las koosh balls: una forma de entrenar a las personas para escuchar a los compañeros y controlar su impaciencia.

La práctica tuvo tanto éxito que muchos departamentos de la empresa utilizan todavía la pelotita en sus reuniones.

El primer día, por la mañana, una coordinadora abrió la sesión con una parábola: "un discípulo aguardaba a su maestro para comenzar juntos la ceremonia del té. Las tazas estaban llenas, pero el maestro pidió al discípulo que tirase el líquido antes de comenzar la sesión y explicó que, para comenzar una nueva ceremonia, es preciso vaciar la taza y comenzar un nuevo aprendizaje".

¿Qué sugiere esta historia? Que es preciso dejar de lado las ideas preestablecidas para aprender. Tienen que "vaciar sus tazas". Después del registro de ingreso, inició un ejercicio de introspección que consiste en detenerse y reflexionar unos minutos en ciertas frases, poesías o pensamientos. De inmediato se armaron los grupos de trabajo o equipos de aprendizaje. El objetivo era reunir a seis u ocho personas que no se conocieran. El contenido básico del curso lo conformaban cinco disciplinas de Peter Senge y la programación se organizó con base en los conceptos de la maestría personal, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo, la visión compartida y el pensamiento sistémico, que son los pilares de la organización que aprende.

En el primer día de la capacitación el punto central fue el pensamiento sistémico y los modelos mentales. Para ello, se construyeron los llamados mapas de interferencia; es decir, gráficas que reproducen simulaciones de lo cotidiano. Cómo puede interferir un departamento en la productividad de otro, cómo puede identificar problemas y sus soluciones. Después del almuerzo, una dinámica de grupo: la simulación de Bafá para entender como funcionan los modelos mentales, o sea, cómo interpretan las personas las situaciones cotidianas de acuerdo con sus propias creencias. Para ello, se formaron dos grupos reunidos en salas separadas.

El grupo 1 tenía la siguiente meta: cada persona recibió algunas cartas y tenía que armar una secuencia completa de 1 a 7 con cartas de la misma figura. Sin embargo, para alcanzar el objetivo y ganar una moneda (que definiría al vencedor) cada jugador tendría que acudir a los compañeros en busca de las cartas que faltasen en su juego. Problema: sólo se podían comunicar con el lenguaje corporal y verbal típicos de esa tribu. El grupo 2 estaba formado por castas. Había una reina, los nobles y los plebeyos.

La misión de la tribu era negociar para intercambiar las cartas. No importaba quién ganase. Había un código para iniciar una jugada. La pregunta era: ¿cómo está su abuelo? Mientras el grupo 1 y el 2 estuvieron en salas separadas todo marchó bien, pero cuando las personas del grupo 1 fueron a visitar a las del grupo 2 y viceversa, nadie entendía nada, no conseguían comunicarse. Al final de la tarde, en el registro de salida, se reunieron todos y cada persona hizo sus observaciones del día. Después de cenar, asistieron a la proyección de la película Punto de cambio, inspirada en las ideas holísticas del físico estadounidense Fritjof Capra.

En el segundo día se repitió el registro de ingreso, pero se hicieron cambios en las actividades de los equipos. Sentados cerca de la piscina del hotel, cada uno expuso sus ideas sobre la empresa, sus problemas, expectativas y evaluaciones. Las críticas forman parte del ejercicio. Después del almuerzo cada trabajador recibió un cuestionario de diez páginas titulado "Reflexión personal", con preguntas sobre el tipo de empresa en la que le gustaría trabajar, cómo podría mejorar su relación con la empresa y cuáles eran sus metas para el futuro. Cada quien es dueño de su

carrera. El enfoque estaba dirigido a la maestría personal. Por la noche, la reunión fue en el restaurante del hotel.

En el tercer día, los equipos crearon un plan de acción basado en los diálogos del segundo día, que sería implementado en la empresa. Por la tarde, cada grupo presentó su estrategia para convertir a la organización en uno de los mejores lugares para trabajar. Para finalizar, el último registro de salida. Habían cambiado muchas cosas.

Más de 600 trabajadores administrativos de Brasil han participado en el curso. La idea es extender estos conceptos a los 2 500 trabajadores de planta de la fábrica. Visteen figura entre las cinco unidades del mundo que presentan los más altos índices de calidad de productos y de productividad.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.3.1 Objetivo General

Determinar la importancia de la cultura organizacional como factor determinante en la eficacia del personal militar en el Ejército del Perú.

1.3.3 Objetivos Específicos

1. Definir un conjunto de acciones para lograr una cultura organizacional como factor determinante en la eficacia del personal militar en el Ejército del Perú.
2. Implementar un conjunto de acciones para la eficacia del personal militar en el Ejército del Perú.

3. Controlar y supervisar un conjunto de acciones para la eficacia del personal militar en el Ejército del Perú.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La investigación sobre la importancia de la cultura organizacional como factor determinante en la eficacia del personal militar en el Ejército del Perú en el país, se justifica en las siguientes dimensiones:

1.4.1 Social

Contribuye a que el personal militar disponga de un excelente equilibrio dinámico y de relaciones armónicas de todo el conjunto que integra la organización militar, con un conjunto de creencias y valores y forma de vida.

1.4.2 Económico

Contribuye a reducir los costos y gastos, por cuanto se va a utilizar con eficiencia los recursos materiales, financieros, humanos y económicos, con el objetivo de cumplir las metas en beneficio del Ejército del Perú.

1.4.3 Académico

Mediante el Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE) desarrolla programas de capacitación al personal militar con el objetivo de contribuir a mejorar las relaciones humanas del personal militar aprovechando sus

experiencias y tomando conciencia de sus responsabilidades, funciones, atribuciones en cada proceso del desempeño laboral y considerando sus creencias, valores, identificación, unidad de cuerpo y un modo de vida.

1.4.4 Legal

Contribuye a hacer cumplir la Constitución, la ley de la defensa nacional, las leyes, sus propios reglamentos internos y la seguridad nacional.

1.5 HIPÓTESIS

1.5.1 Hipótesis General

La cultura organizacional es importante como factor determinante en la eficacia del personal militar en el Ejército del Perú.

1.5.2 Hipótesis Específicas

1. La definición de un conjunto de acciones es determinante en la cultura organizacional para la eficacia del personal militar en el Ejército del Perú.
2. La implementación de un conjunto de acciones es determinante para la eficacia en el personal militar en el Ejército del Perú.
3. El control y la supervisión de un conjunto de acciones es determinante para la eficacia del personal militar del Ejército del Perú.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

- a) **Beckhard, R. (1972), p. 19.** Define la cultura organizacional como “una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones representativos todos de determinada organización”. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias como su propia cultura, con un sistema de valores. Todo este conjunto de variables se debe observar, analizar e interpretar continuamente.

- b) **Granell H (1997).** Define el término de cultura organizacional como “..... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social....” esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los “.... Valores, creencias, actitudes y conductas”

- c) **García S y Dolan (1997).** Expresa que la cultura organizacional como “.....la forma característica de pensar y hacer la cosas.....en una empresa..... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...”

- d) **Guedez V (1998).** Indica que “la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización”.

- e) **Hosftede (citado por Hunt J, 1993),** refleja la influencia de la cultura social en las organizaciones. Su trabajo mostró que hay agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades

y organizaciones, y que son muy persistentes en el tiempo. Esto permitió establecer un nuevo concepto, cultura organizacional, constituyéndose éste en el factor clave del éxito para las organizaciones.

- f) **Robbins Shepen (1987).** La cultura organizacional “.... es la que designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otra”, dicho sistema es tras un análisis detenido de las características que considera la organización.

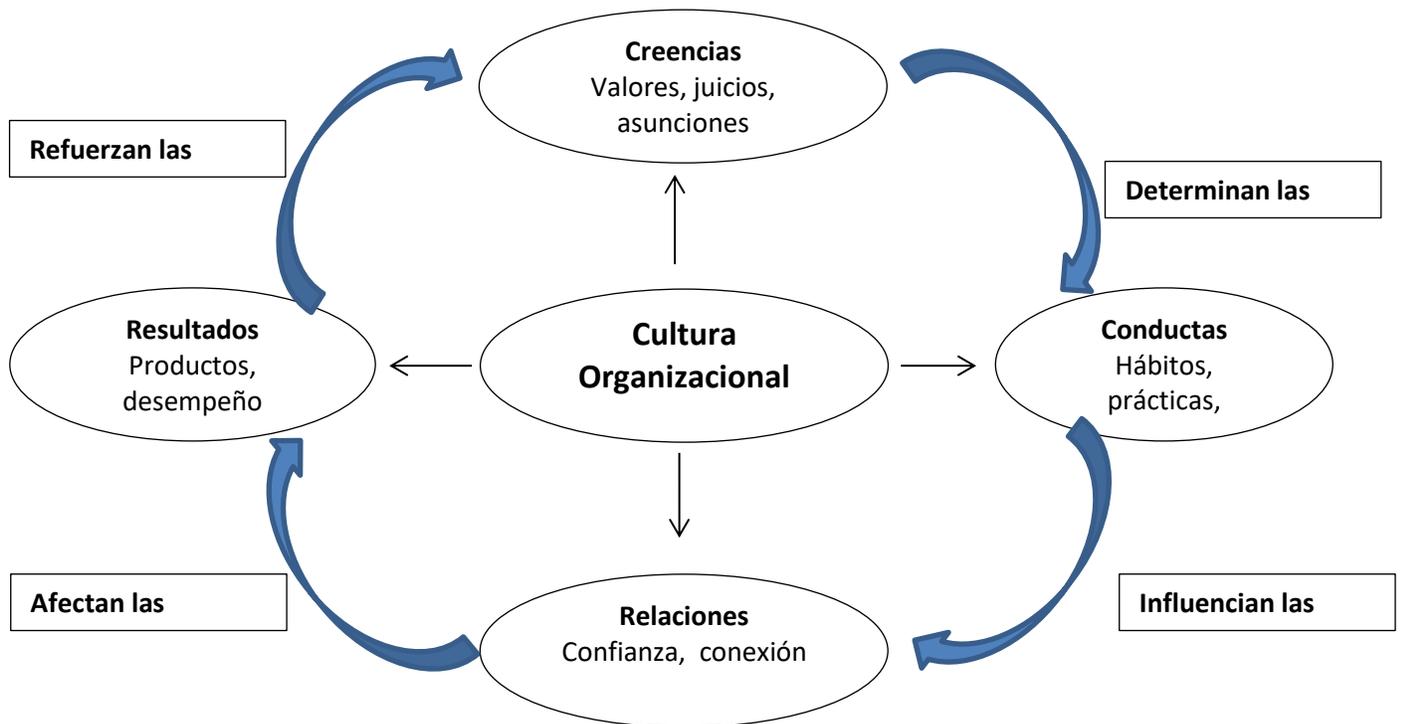
- g) **Serna H (1997).** Señala que “la cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa”.

- h) **Valle R (1995).** Señala que la cultura organizacional es “.... Fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas”.

De la comparación y análisis de las definiciones anteriores hechas por diversos autores, se colige que todos conciben a la cultura organizacional como un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, La estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control que interactúan para producir normas de comportamiento en una organización, y que las distinguen de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella, toda vez que tienen interiorizados y practican los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos,

normas, lenguaje, ritual y ceremonias de la organización a la que pertenecen. La cultura se transmite en el tiempo y evoluciona de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Su influencia puede observarse en la Fig 1

Figura 1. Influencia de la Cultura Organizacional



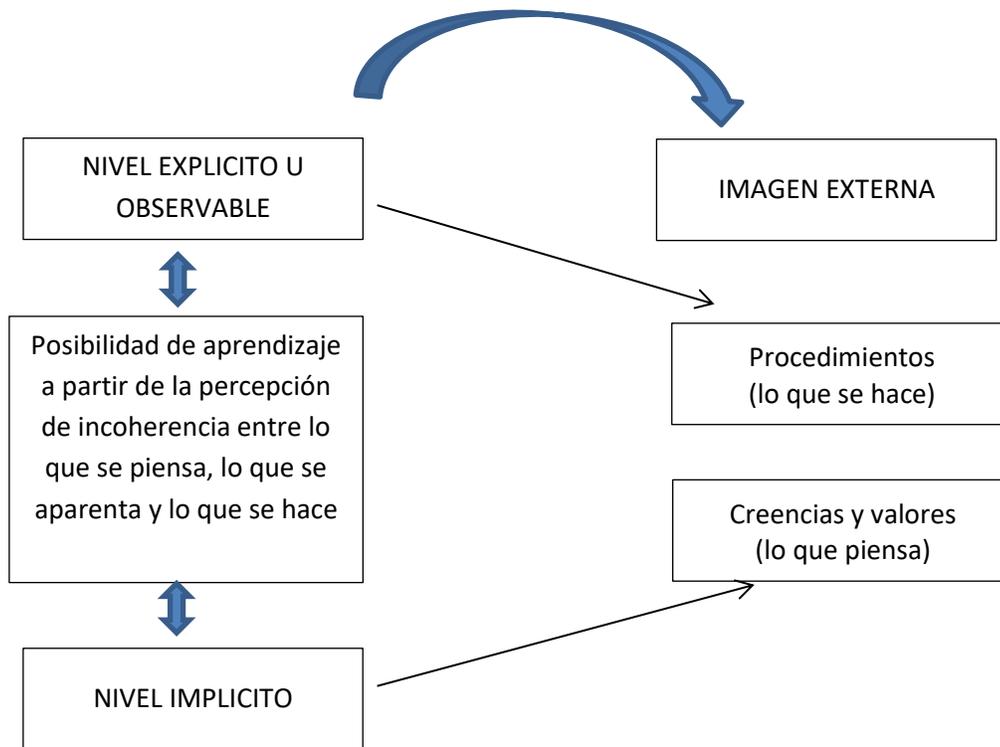
2.2 NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para profundizar en el tema es necesario mencionar a Shein (citado por Garcia y Dolan, 1997) quien establece que la cultura da toda organización está compuesta por dos niveles esenciales, que son:

- a. El nivel explícito u observable:
 - 1) Nivel de lo que la empresa hace.
 - 2) Nivel más superficial de lo que la empresa aparenta que es
- b. El nivel implícito de la misma.

A manera de ser más claro en lo anteriormente mencionado se presenta en la figura 2.

Figura 2. Modelo de Shein



Fuente: Dirección por valores de García y Dolan, 1997, España

El modelo presentado por Shein demuestra que a mayor coherencia entre todos los niveles explícitos e implícitos existe mayor posibilidad de éxito de la organización. Dicho éxito en las organizaciones se basa en los objetivos estratégicos que ella se traza y una cultura organizacional que abarque los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia. Los factores citados constituyen según Armstrong (1991) "los cimientos para levantar los diversos métodos para alcanzar la excelencia"

La cultura organizacional según Schein (citado por Armstrong, (1991) es aprendida por los miembros de la organización; estableciendo que dicho aprendizaje se produce en dos (02) formas:

- a) Modelo de Trauma: en el que los miembros de la organización aprenden hacerle frente a una amenaza mediante un mecanismo de defensa.
- b) Modelo de Refuerzo positivo: en el cual las cosas que parecen funcionar se asimilan y preservan. El aprendizaje tiene lugar en la medida en que la gente se adapta y hace frente a las presiones externas, y la manera como desarrolla métodos y mecanismos para manejar la tecnología de su organización.

2.3 EL ICEBERG DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Según **Chiavenato, J. (2004), p. 121-122**, la cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en si mismo, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido recuerda a su iceberg. En la parte superior que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones y que son consecuencia de su cultura. Casi con las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificios, colores utilizados, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías utilizadas, títulos y descripciones de los puestos, políticas de administración de recursos humanos. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos cuya observación y percepción es más difícil. En esta parte están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura.

Figura 3. El iceberg de la cultura organizacional



Aspectos formales y visibles

- Estructura organizacional
- Títulos y descripción de puestos
- Objetivos organizacionales y estrategias
- Tecnología y prácticas organizacionales
- Políticas y directrices de personal
- Métodos y procedimientos de trabajo
- Medidas de productividad
- Medidas financieras

Aspectos informales y ocultos

- Patrones de influencia y de poder
- Percepciones y actitudes de las personas
- Sentimientos y normas grupales
- Valores y expectativas
- Patrones de interacciones formales
- Relaciones afectivas

Componentes invisibles y ocultos, afectivos y emocionales, orientados a aspectos sociales y psicológicos

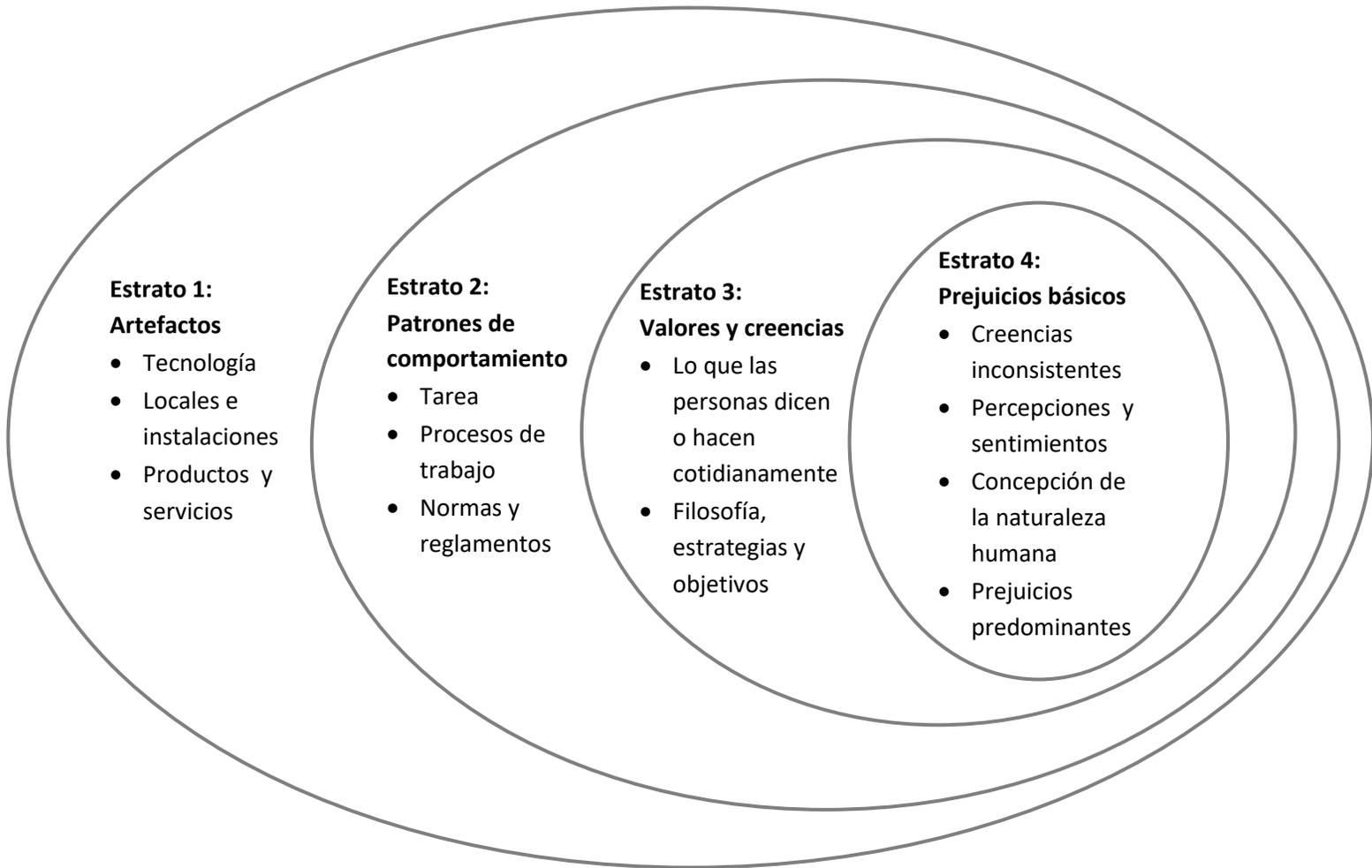
Fuente: Chiavenato, I. (2004)

2.4 ESTRATOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Chiavenato, I. (2004), p. 85-86, señala que “la comparación con un iceberg tiene una razón evidente: la cultura organizacional presenta varios estratos con diferentes niveles de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario conocerla en todos esos niveles. El primer estrato es el más fácil de cambiar pues está constituido por aspectos físicos y concretos: por instalaciones, muebles y cosas que pueden modificarse sin mayor problema. A medida que se profundiza en los otros estratos la dificultad para cambiar se hace

cada vez mayor. El estrato más profundo (el de las presuposiciones básicas), el cambio cultural es más difícil, problemático y tardado.

Figura 4. Los diversos estratos de la cultura organizacional



Fuente: Chiavenato, I. (2011)

2.5 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Luthans, F. (2002), p.123, manifiesta que la cultura organizacional refleja la manera en que cada organización aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de prejuicios, ciencia, comportamiento, historias, mitos, metáforas y otras ideas que juntas representan el modo particular en que trabaja y funciona una organización.

Entre las características de la cultura organizacional, tenemos:

1. **Regularidad en los comportamientos observados:** Las interacciones entre los participantes y rituales relacionados con conductos y aferencia.
2. **Normas:** Son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
3. **Valores predominantes:** Son los valores que principalmente defiende la organización y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia.
4. **Filosofía:** Son las políticas que refuerzan las creencias sobre como tratar a empleados y clientes.
5. **Reglas:** Son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo.
6. **Clima organizacional:** Es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo, como interactúan los participantes, como se tratan las personas unos a otros, como se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etc.

2.6 DEFINICIONES DE CONCEPTOS BÁSICOS

2.6.1 Concepto de eficiencia y eficacia

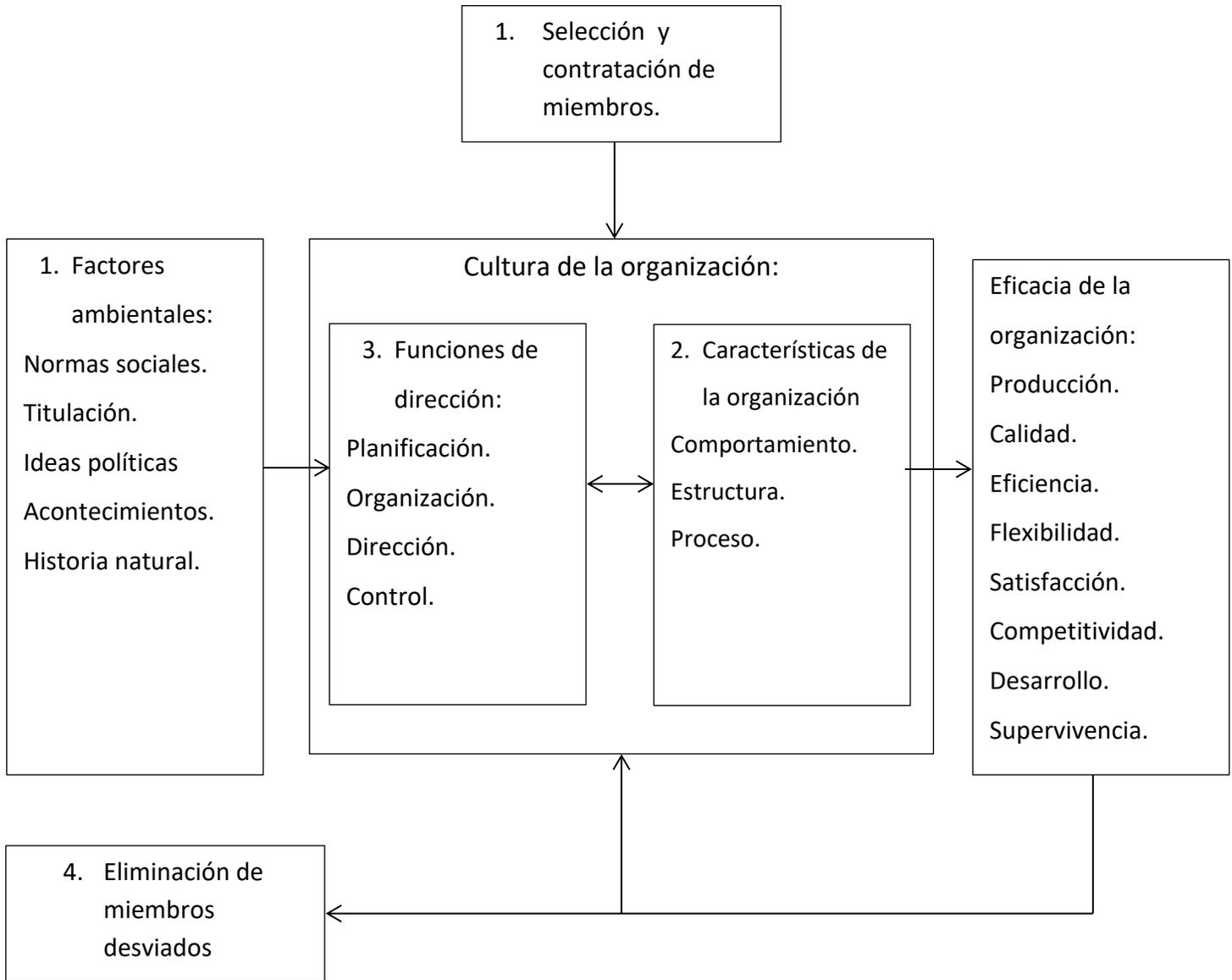
- **Druker P (2002)**. Eficiencia significa “hacer correctamente las cosas” y eficacia significa “hacer las cosas correctas”.
- **Stoner J, Freeman RD, Gilbert DR (1996)**. Dice que eficiencia es “la capacidad” de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: “hacer las cosas bien” y eficacia es “la capacidad para determinar los objetivos apropiados”: “hacer lo que se debe hacer”
- **Chiavenato, I. (2011), p. 24**. Dice que toda organización debe considerarse simultáneamente desde los puntos de vista de la eficacia y de la eficiencia. Eficacia es una medida normativa del logro de resultados, mientras que eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos. En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona, mientras que la eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas. En estos términos, la eficacia es una relación entre costos y beneficios y la eficiencia se refiere a la mejor forma (the best way) de hacer o realizar (métodos) las cosas, a fin de que los recursos (personas, materias primas, maquinarias) se aplique de la forma más racional posible.

Consecuentemente, debemos inferir que la eficacia es el estado en que un individuo, grupo u organización ha alcanzado los objetivos establecidos. Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos.

La eficacia administrativa lleva a la eficacia empresarial. Tres condiciones esenciales se requieren para lograr: 1) el alcance de los objetivos empresariales; 2) el mantenimiento del sistema interno y 3) la adaptación al ambiente externo. La eficacia empresarial se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita.

Para que las organizaciones logren un alto grado de eficacia es necesario contar con un personal altamente motivado e identificado con la organización, de tal manera que estén capacitados para desarrollar sus actividades en ambientes altamente motivadores, desafiantes y participativos; por tal razón el empleado debe ser considerado como un activo trascendente dentro de ella, debiendo los directivos tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana, para poder alcanzar índices de eficacia elevados. Es decir existe una relación íntima entre la cultura organizacional, el clima organización y la eficacia organizacional, tal como puede observarse en la figura 3.

Fig N° 5 . Relación entre la Cultura Organizacional y la Eficacia Organizacional

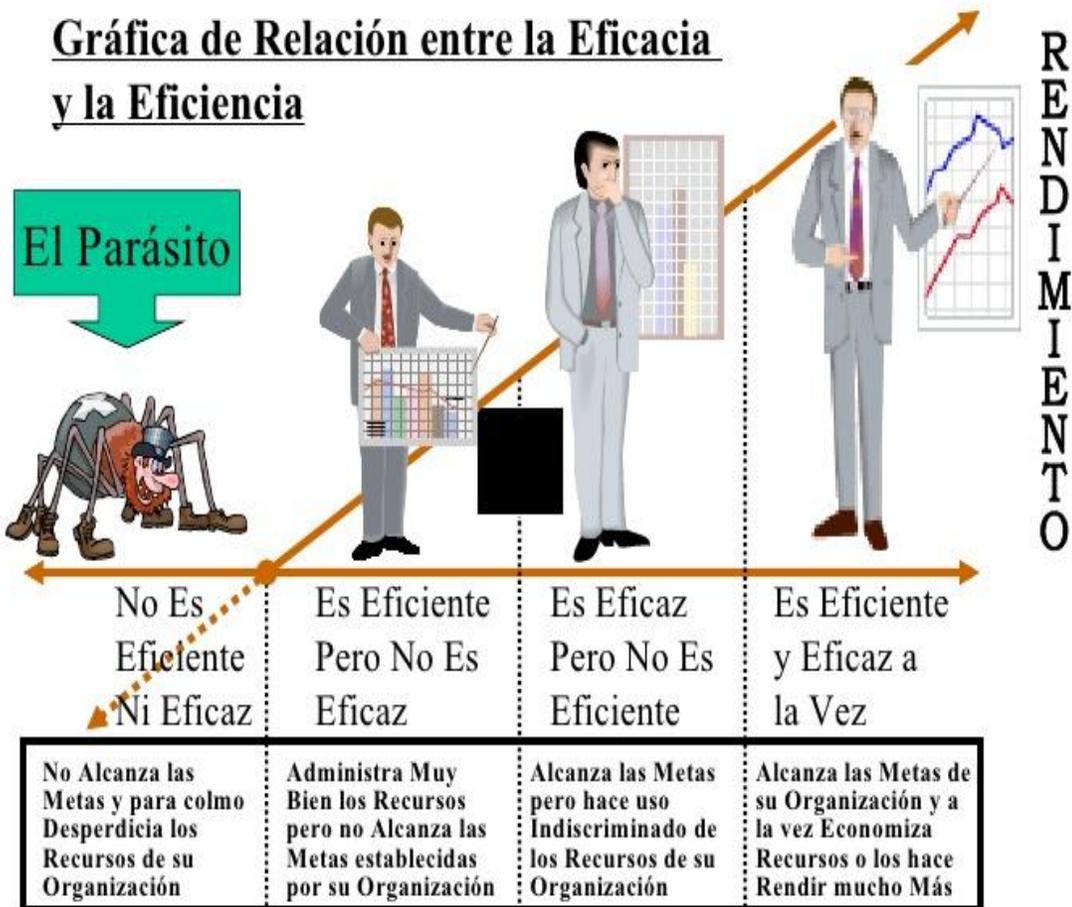


Fuente: Chiavenato I (2011). Organización, Cultura y Eficacia

La eficacia constituye un factor de gran importancia, que está condicionado por otro factor muy importante, la motivación, la cual esta es definida por Dessler (1979) como "...el deseo de una persona de satisfacer

ciertas necesidades". El hombre, como bien lo expresa Chiavenato I (2011) es un animal social... posee la tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales, viven en organizaciones y ambientes que son cada día más complejos y dinámicos" buscando lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades.

Figura 6 . Relación entre la eficacia y la eficiencia



Fuente: Ejército del Perú, Revista Expresión Militar, Ed. Ago – Set 2000.

2.6.2 Visión, Misión Organizacional y Objetivos Organizacionales

- a) Leavitt, T. (1981)**, considera que la visión organizacional, o visión del negocio, se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada este la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos.
- b) Kotler, P. (1980), p. 83**, considera que la misión organizacional es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir.
- c) Chiavenato, I. (2011)**, considera que los objetivos organizacionales constituyen un conjunto de elementos que tienen por finalidad cumplir un objetivo de acuerdo con un plan. En esta definición hay tres puntos básicos: Primero, hay un propósito u objetivo para el que está proyectado el sistema. Segundo, hay un proyecto o conjunto establecido de elementos. Tercero, las entradas de información, energía y materiales se emplean para que el sistema pueda funcionar.

2.7 OTROS CONTENIDOS DIRIGIDOS A FUNDAMENTAR LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

2.7.1 Desarrollo Organizacional

- a) Benis W, (1969) define como “una estrategia educativa para llevar a cabo un cambio planeado de la organización”.

- b) Beckhard R, (1977) dice “Es el esfuerzo planeado, hecho por toda la organización y administrado desde arriba, para aumentar la efectividad de la organización mediante la aplicación de las ciencias del comportamiento”.

- c) Chiavenato I (2011). Los especialistas en DO adoptan un concepto conductista de la organización. Para Lawrence y Lorch “Organización es la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente.

2.7.2 Características del desarrollo organizacional

Para Davis, K. (1981), p. 221-224, para el Desarrollo Organizacional considera las siguientes características

- a) Enfoque dirigido a la organización en su conjunto.

- b) Orientación sistemática. El DO se dirige hacia las interacciones entre las diversas partes de la organización, los cuales se afectan de forma recíproca; hacia las relaciones de trabajo entre las personas; así como hacia la estructura y los procesos organizacionales.

- c) Agente de cambio. El DO emplea varios agentes de cambio, personas que desempeñan la función de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo de la organización.
- d) Solución de problemas
- e) Aprendizaje por experiencia
- f) Proceso en grupo. El DO se sustenta en procesos grupales, como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos, intergrupales y procedimiento para la cooperación.
- g) Retroalimentación. El DO procura proporcionar retroalimentación a los participantes para que cuenten con datos concretos que fundamenten las decisiones.
- h) Orientación situacional
- i) Desarrollo de equipos. El propósito general del DO es construir equipos de trabajo dentro de la organización y hacer hincapié en los grupos pequeños o grandes.

2.7.3 Elementos esenciales del Desarrollo Organizacional

- a) Según **Schein, E. (1992), p. 25**, los elementos esenciales del Desarrollo Organizacional son:
 - 1. Una orientación a largo plazo
 - 2. Los esfuerzos dirigidos hacia la eficacia global de la organización en su conjunto y no sólo de una parte de ella.

3. Los pasos de diagnóstico y de intervención desarrollados conjuntamente entre los gerentes de línea y consultor
- b) Según **Bennis, W.G. (1966), p. 23-27**, señala cuatro condiciones básicas que darán origen al Desarrollo Organizacional
1. Una transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional
 2. Un aumento del tamaño de las organizaciones lo que provoca que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no sea suficiente para sustentar el crecimiento
 3. Una creciente diversificación y una gradual complejidad de la tecnología moderna, que exigen la integración de nuevas actividades y personas especializadas con competencias diferentes.
 4. Un cambio de comportamiento administrativo en virtud de:
 - a. “Un nuevo concepto de hombre, basado en un mayor y creciente conocimiento de sus complejas y cambiantes necesidades, lo cual sustituye la idea del hombre ultrasimplificado, inocente del tipo que aprieta botones”
 - b. Un nuevo concepto de poder, basado en la colaboración y la razón, que sustituye el modelo del poder basado en la coacción y la amenaza

- c. Un nuevo concepto de los valores organizacionales, basados en ideales humanístico –democráticos, que sustituye el sistema de valores despersonalizado y mecanicista de la burocracia.

III. MÉTODO

3.1 TIPO DE INVESTIGACION

Es una investigación cuantitativa y su tipo de investigación es descriptiva, porque trata de responder o dar cuenta del objeto que se investiga por lo que van más allá de la descripción o del esclarecimiento de relaciones y se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este, o porque dos o más variables están relacionadas.

3.2 AMBITO TEMPORAL Y ESPACIAL

El presente estudio se realizó en las distintas dependencias del Cuartel General del Ejército de la Región Lima. Asimismo, se ha encuestado a las diferentes jerarquías o grados de oficiales, las que dieron su opinión dando respuestas a las preguntas conforme al cuestionario.

3.3 VARIABLES E INDICADORES

3.3.1 Variable Independiente

V.I. Cultura organizacional

Indicadores:

1. Nivel de aceptación.
2. Grado de identificación.
3. Nivel de conocimiento.

3.3.2 Variable Dependiente

V.D. - Desarrollo del personal militar

- Eficacia del personal militar.

Indicadores

1. Grado de capacitación.
2. Nivel de desempeño
3. Nivel de cumplimiento
4. Cantidad de controles
5. Cantidad de supervisiones

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRAS

3.4.1 Población

El tamaño de la población se conformó por 480 oficiales en actividad que laboran en las distintas dependencias del Cuartel General del Ejército, desde el grado de Coronel hasta Capitán, toda vez que en esta dependencia del Ejército, se concentra un número significativo de oficiales de las diferentes jerarquías militares en la guarnición de Lima.

3.4.2 Muestra

La muestra está constituyó por el 30% de la población del personal militar de oficiales, que es equivalente a 144 personal militar de oficiales.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Hay tres instrumentos de recolección de datos: 1) la observación, 2) encuestas y 3) entrevistas, estructuradas especialmente para el objetivo.

La observación es un procedimiento sistemático para recoger información relacionada a ciertos problemas que ocurren en el centro laboral.

La encuesta sirve para recoger los datos del desarrollo laboral; con la finalidad de determinar la situación objetiva, esto es, determinar la realidad del desenvolvimiento del personal militar en el Ejército del Perú, el instrumento de investigación contiene preguntas que se ajustan a la confiabilidad de la investigación, así como también a la validación de contenido.

La entrevista es una técnica para obtener información del entrevistado sobre las actividades y tareas que se ejecutan en la investigación.

Para esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta, utilizándose como instrumento el cuestionario correspondiente.

3.6 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La encuesta se realizó mediante los cuestionarios se procedió a recoger la información de las distintas dependencias o guarniciones del Ejército del Perú de la Región Lima.

El cuestionario constará de cuatro dimensiones:

1. Dimensión Pedagógica

2. Dimensión de Responsabilidad
3. Dimensión de Eficacia
4. Dimensión de Cultura Organizacional

La información se tabuló de acuerdo a la respuesta de cada encuestado (ENC) a cada pregunta la que contiene tres opciones.

3.7 ANÁLISIS DE DATOS

Recogida la información en forma de datos numéricos, seguidamente se realizó el análisis de la información.

Para el procesamiento de datos se ha utilizado estadísticamente la media aritmética (X), la que consiste en la suma de los valores observados de una variable del tipo cuantitativo dividida entre el número de observaciones (n), comúnmente a la media aritmética se le denomina promedio.

Para el procesamiento y análisis de datos se requirió:

1. Un programa de ingreso de datos.
2. El programa está definido con el instrumento de recolección de datos que es el cuestionario.
3. Estadísticamente se elaboró histograma y gráficos, lo que permitió observar el resultado de los datos.
4. Seguidamente se analizó los datos.

IV. RESULTADOS

En la presente investigación se han realizado cuatro (04) cuestionarios: 1) La dimensión pedagógica con cinco (05) preguntas; 2) La dimensión de responsabilidad con cuatro (04) preguntas; 3) La dimensión de eficacia con cuatro (04) preguntas y 4) La dimensión de cultura organizacional con cuatro (04) preguntas.

Los resultados de la investigación son las siguientes:

A) DIMENSIÓN PEDAGÓGICA:

Pregunta N° 1: ¿El Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, tiene programas de capacitación sobre cultura organizacional con respecto a su institución?

Tabla N° 17

Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo	102	71%
2. De acuerdo	42	29%
3. En desacuerdo	---	---
Total	144	100%

Pregunta N° 2: ¿El COEDE, desarrolla permanentemente programas de capacitación sobre cultura organizacional, con respecto a su institución?

Tabla N° 18

Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo	88	61%
2. De acuerdo	56	39%
3. En desacuerdo	---	---
Total	144	100%

Pregunta N° 3: ¿Es suficiente los programas de capacitación sobre cultura organizacional que se ejecutan en su institución?

Tabla N° 19

Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo	93	65%
2. De acuerdo	51	35%
3. En desacuerdo	---	---
Total	144	100%

Pregunta N° 4: ¿Los programas de capacitación sobre cultura organizacional son desarrollados eficientemente?

Tabla N° 20

Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo	98	68%
2. De acuerdo	46	32%
3. En desacuerdo	---	---
Total	144	100%

Pregunta N° 5: ¿Para la ejecución de los programas de capacitación, la institución, tiene los recursos necesarios, tales como infraestructura, equipos, computadoras, docentes y financieros?

Tabla N° 21

Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo	112	78%
2. De acuerdo	32	22%
3. En desacuerdo	---	---
Total	144	100%

RESUMEN DE LA DIMENSION PEDAGÓGICA (%):

Tabla N° 22

N°	Preguntas	Opción %			Total %
		1	2	3	
1	¿El Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, tiene programas de capacitación sobre cultura organizacional con respecto a su institución?	71	29	--	100
2	¿El COEDE, desarrolla permanentemente programas de capacitación sobre cultura organizacional, con respecto a su institución?	61	39	--	100%
3	¿Es suficiente los programas de capacitación sobre cultura organizacional que se ejecutan en su institución?	65	35	--	100%
4	¿Los programas de capacitación sobre cultura organizacional son desarrollados eficientemente?	68	32	--	100%
5	¿Para la ejecución de los programas de capacitación, la institución, tiene los recursos necesarios, tales como infraestructura, equipos, computadoras, docentes y financieros?	78	22	--	100%
Totales		69	31	--	100%

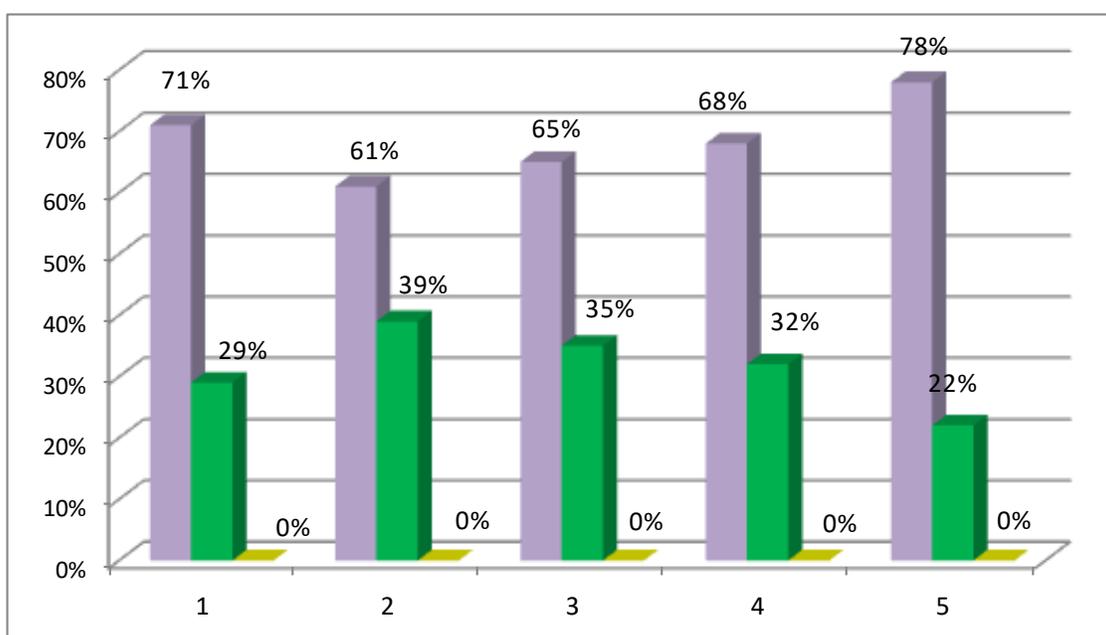
En la dimensión pedagógica, los encuestados contestaron las preguntas, teniendo mayor incidencia en la primera opción Totalmente de acuerdo y es como sigue:

Preguntas	Nº	%
¿Para la ejecución de los programas de capacitación, la institución, tiene los recursos necesarios, tales como infraestructura, equipos, computadoras, docentes y financieros?	5	78%
¿El Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, tiene programas de capacitación sobre cultura organizacional con respecto a su institución?	1	71%
¿Los programas de capacitación sobre cultura organizacional son desarrollados eficientemente?	4	68%
¿Es suficiente los programas de capacitación sobre cultura organizacional que se ejecutan en su institución?	3	65%
¿El COEDE, desarrolla permanentemente programas de capacitación sobre cultura organizacional, con respecto a su institución?	2	61%

GRÁFICO Nº 1
RESUMEN DE LA DIMENSION PEDAGÓGICA

Leyenda: Opciones

- Totalmente de acuerdo**
- De acuerdo**
- En desacuerdo**

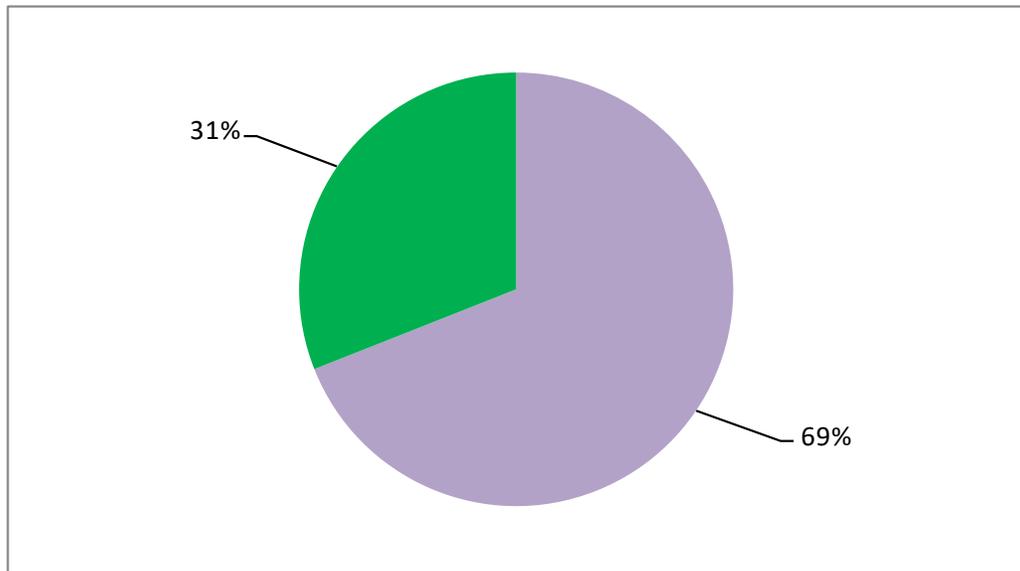


El promedio total de la dimensión pedagógica, la que comprende cinco preguntas, da como resultado que el 69% responde a Totalmente de acuerdo y el 31% responde De acuerdo.

GRÁFICO N° 2
PROMEDIO TOTAL DE LA DIMENSION PEDAGÓGICA (%)

Leyenda: Opciones

- Totalmente de acuerdo**
- De acuerdo**
- En desacuerdo**



B) DIMENSIÓN DE RESPONSABILIDAD

Pregunta N° 1: ¿Asiste con puntualidad a los programas de capacitación, programadas por el COEDE?

Tabla N° 23

Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo	144	100%
2. De acuerdo	---	---
3. En desacuerdo	---	---
Total	144	100%

Pregunta N° 2: ¿Mediante los programas de capacitación les ayuda a conocer sus funciones, atribuciones de acuerdo a su cargo?

Tabla N° 24

Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo	144	100%
2. De acuerdo	---	---
3. En desacuerdo	---	---
Total	144	100%

Pregunta N° 3: ¿Ud. tiene conocimiento del contenido de los instrumentos de gestión de su institución, tales como el ROF, MOF, MAPRO, CAP y otros?

Tabla N° 25

Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo	108	75%
2. De acuerdo	36	25%
3. En desacuerdo	---	---
Total	144	100%

Pregunta N° 4: ¿Mediante los programas de capacitación, les ayuda a integrar; a colaborar; a identificarse con su institución, a conocer su historia, rituales, ceremonias, sus emblemas y a identificarse con su institución?

Tabla N° 26

Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo	144	100%
2. De acuerdo	---	---
3. En desacuerdo	---	---
Total	144	100%

RESUMEN DE LA DIMENSION RESPONSABILIDAD (%):

Tabla N° 27

Nº	Preguntas	Opción %			Total %
		1	2	3	
1	¿Asiste con puntualidad a los programas de capacitación, programadas por el COEDE?	100	--	--	100
2	¿Mediante los programas de capacitación les ayuda a conocer sus funciones, atribuciones de acuerdo a su cargo?	100	--	--	100%
3	¿Ud. tiene conocimiento del contenido de los instrumentos de gestión de su institución, tales como el ROF, MOF, MAPRO, CAP y otros?	75	25	--	100%
4	¿Mediante los programas de capacitación, les ayuda a integrar; a colaborar; a identificarse con su institución, a conocer su historia, rituales, ceremonias, sus emblemas y a identificarse con su institución?	100	--	--	100%
Totales		94	6	--	100%

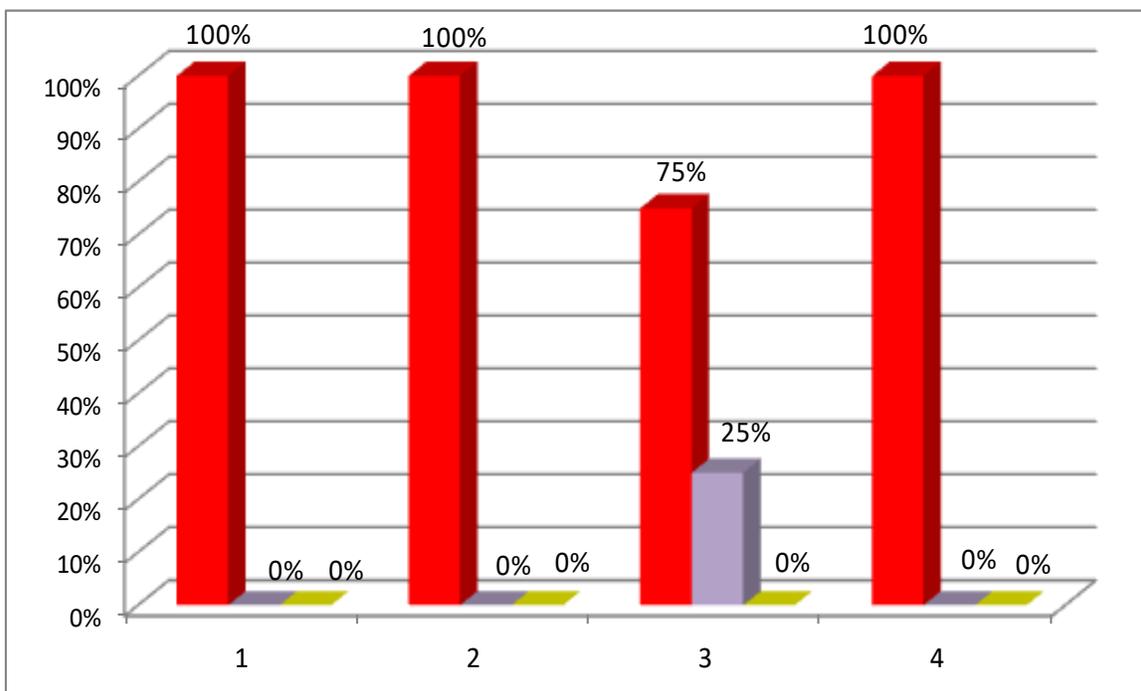
En la dimensión responsabilidad, los encuestados contestaron las preguntas, teniendo mayor incidencia en la primera opción Totalmente de acuerdo y es como sigue:

Preguntas	Nº	%
¿Asiste con puntualidad a los programas de capacitación, programadas por el COEDE?	1	100%
¿Mediante los programas de capacitación les ayuda a conocer sus funciones, atribuciones de acuerdo a su cargo?	2	100%
¿Mediante los programas de capacitación, les ayuda a integrar; a colaborar; a identificarse con su institución, a conocer su historia, rituales, ceremonias, sus emblemas y a identificarse con su institución?	4	100%
¿Ud. tiene conocimiento del contenido de los instrumentos de gestión de su institución, tales como el ROF, MOF, MAPRO, CAP y otros?	3	75%

GRÁFICO Nº 3
RESUMEN DE LA DIMENSION RESPONSABILIDAD (%)

Leyenda: Opciones

- Totalmente de acuerdo**
- De acuerdo**
- En desacuerdo**



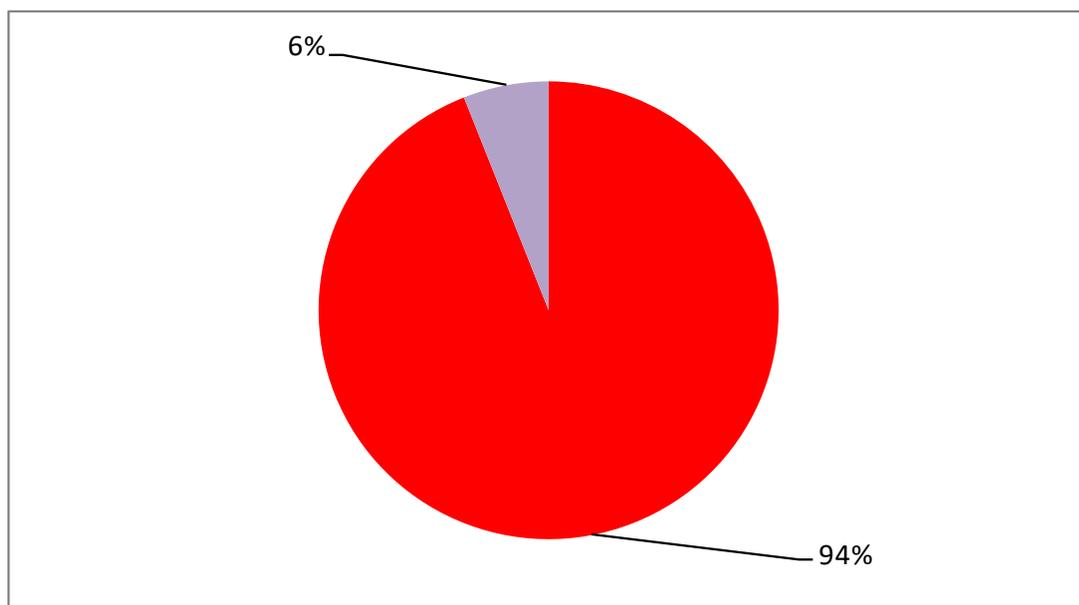
Respecto al promedio total de la dimensión responsabilidad, la que comprende cuatro preguntas, da como resultado que el 94% responde a Totalmente de acuerdo y el 6% responde De acuerdo.

GRÁFICO Nº 4

PROMEDIO TOTAL DE LA DIMENSION RESPONSABILIDAD (%)

Leyenda: Opciones

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo



C) DIMENSIÓN DE EFICACIA

Pregunta N° 1: ¿Se utiliza adecuadamente los recursos materiales, humanos y financieros de su institución?

Tabla N° 28

Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo	128	89%
2. De acuerdo	116	11%
3. En desacuerdo	---	---
Total	144	100%

Pregunta N° 2: ¿El COEDE gestiona oportunamente el presupuesto de gastos para el desarrollo de los programas de capacitación sobre cultura organizacional?

Tabla N° 29

Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo	123	85%
2. De acuerdo	21	15%
3. En desacuerdo	---	---
Total	144	100%

Pregunta N° 3: ¿Ud. cumple con sus tareas, actividades, funciones y atribuciones en función a su puesto?

Tabla N° 30

Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo	135	94%
2. De acuerdo	9	6%
3. En desacuerdo	---	---
Total	144	100%

Pregunta N° 4: ¿Ud. cumple con los objetivos y metas de la institución?

Tabla N° 31

Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo	100%	100%
2. De acuerdo	---	---
3. En desacuerdo	---	---
Total	100	100%

RESUMEN DE LA DIMENSION EFICACIA (%):

Tabla N° 32

N°	Preguntas	Opción %			Total %
		1	2	3	
1	¿Se utiliza adecuadamente los recursos materiales, humanos y financieros de su institución?	89	11	--	100
2	¿El COEDE gestiona oportunamente el presupuesto de gastos para el desarrollo de los programas de capacitación sobre cultura organizacional?	85	15	--	100%
3	¿Ud. cumple con sus tareas, actividades, funciones y atribuciones en función a su puesto?	94	6	--	100%
4	¿Ud. cumple con los objetivos y metas de la institución?	100	--	--	100%
Totales		92	8	--	100%

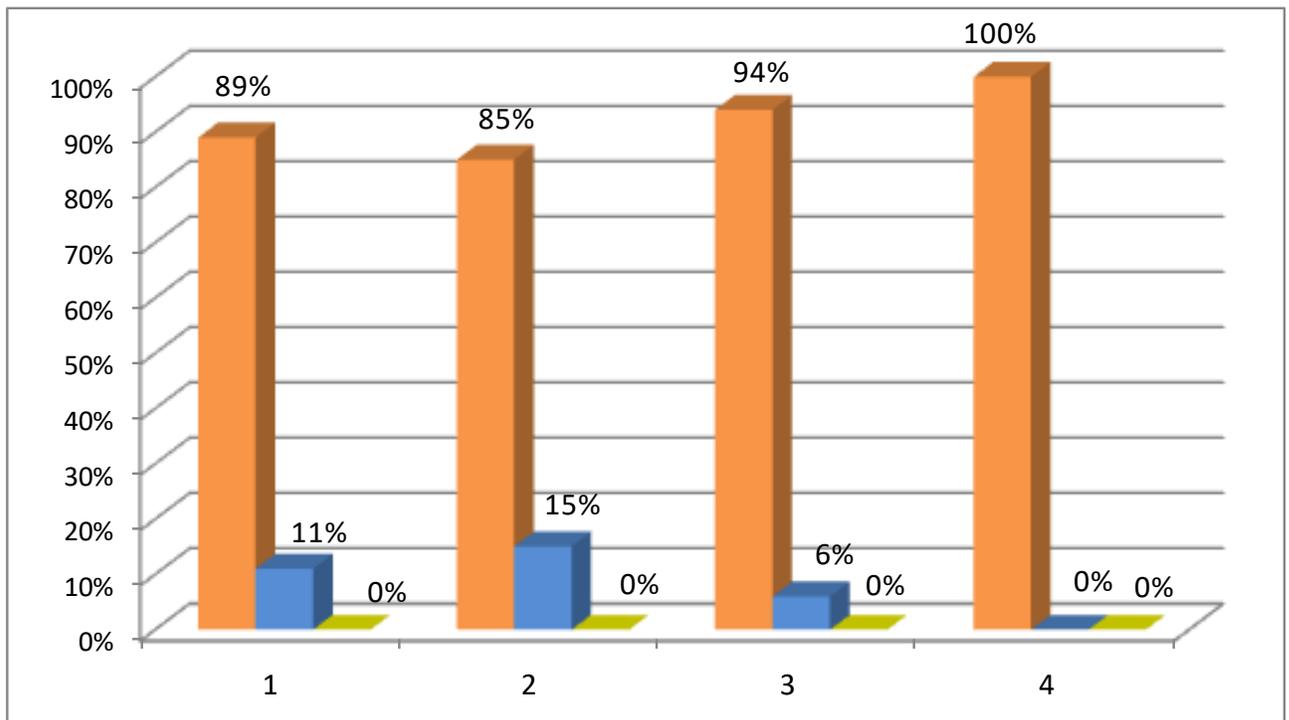
En la dimensión eficacia, los encuestados contestaron las preguntas, teniendo mayor incidencia en la primera opción Totalmente de acuerdo y es como sigue:

Preguntas	N°	%
¿Ud. cumple con los objetivos y metas de la institución?	4	100%
¿Ud. cumple con sus tareas, actividades, funciones y atribuciones en función a su puesto?	3	94%
¿Se utiliza adecuadamente los recursos materiales, humanos y financieros de su institución?	1	89%
¿El COEDE gestiona oportunamente el presupuesto de gastos para el desarrollo de los programas de capacitación sobre cultura organizacional?	2	85%

GRÁFICO Nº 5
RESUMEN DE LA DIMENSION DE EFICACIA (%)

Leyenda: Opciones

- Totalmente de acuerdo**
- De acuerdo**
- En desacuerdo**

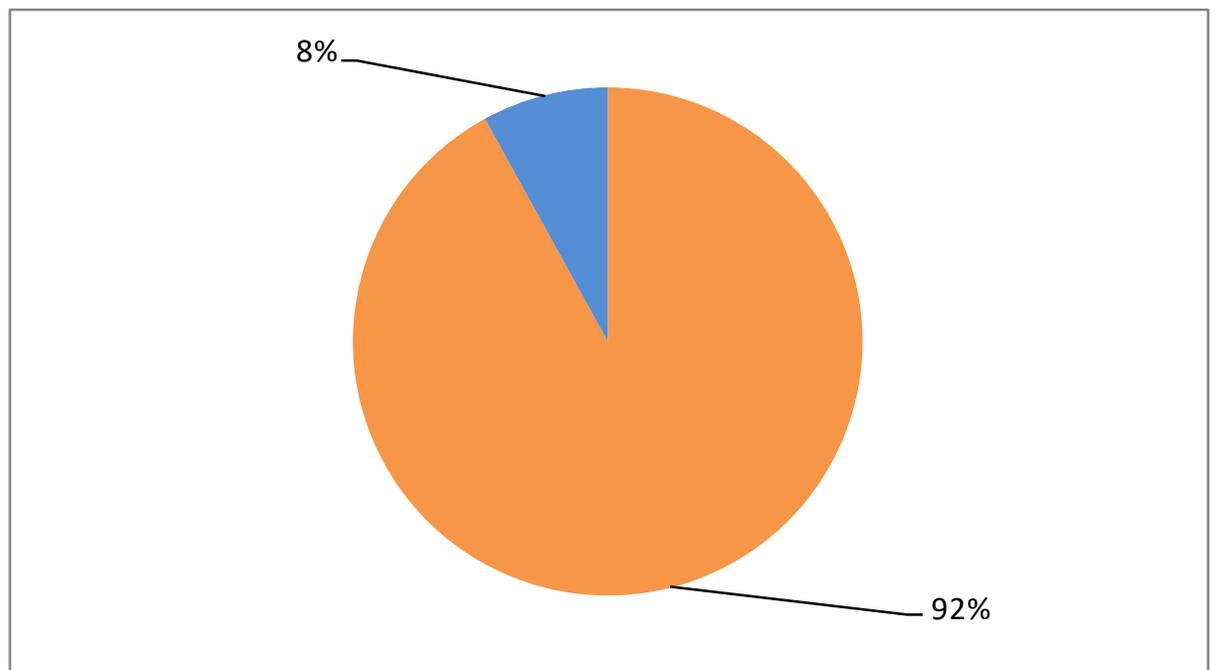


Con respecto al promedio total de la dimensión eficacia, la que comprende cuatro preguntas, da como resultado que el 92% responde a Totalmente de acuerdo y el 8% responde De acuerdo.

GRÁFICO Nº 6
PROMEDIO TOTAL DE LA DIMENSION EFICACIA (%)

Leyenda: Opciones

- Totalmente de acuerdo**
- De acuerdo**
- En desacuerdo**



D) DIMENSIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Pregunta N° 1: ¿Ud. conoce la historia, sus ritos, sus emblemas sus costumbres, sus hábitos, sus ceremonias, sus héroes, sus normas, sus valores de su institución?

Tabla N° 33

Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo	144	94%
2. De acuerdo	---	---
3. En desacuerdo	---	---
Total	144	100%

Pregunta N° 2: ¿Ud. práctica la cultura organizacional de su institución?

Tabla N° 34

Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo	144	94%
2. De acuerdo	---	---
3. En desacuerdo	---	---
Total	144	100%

Pregunta N° 3: ¿Ud. considera que el control y la supervisión de los programas de capacitación sobre cultura organizacional, es determinante para la eficacia del personal militar del Perú?

Tabla N° 35

Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo	106	74%
2. De acuerdo	38	26
3. En desacuerdo	---	---
	144	100%

RESUMEN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (%):

Tabla N° 36

N°	Preguntas	Opción %			Total %
		1	2	3	
1	¿Ud. conoce la historia, sus ritos, sus emblemas sus costumbres, sus hábitos, sus ceremonias, sus héroes, sus normas, sus valores de su institución?	100	--	--	100%
2	¿Ud. práctica la cultura organizacional de su institución?	100	--	--	100%
3	¿Ud. considera que el control y la supervisión de los programas de capacitación sobre cultura organizacional, es determinante para la eficacia del personal militar del Perú?	74	26	--	100%
Totales		91	9	--	100%

En la dimensión cultura organizacional, los encuestados contestaron las preguntas, teniendo mayor incidencia en la primera opción Totalmente de acuerdo y es como sigue:

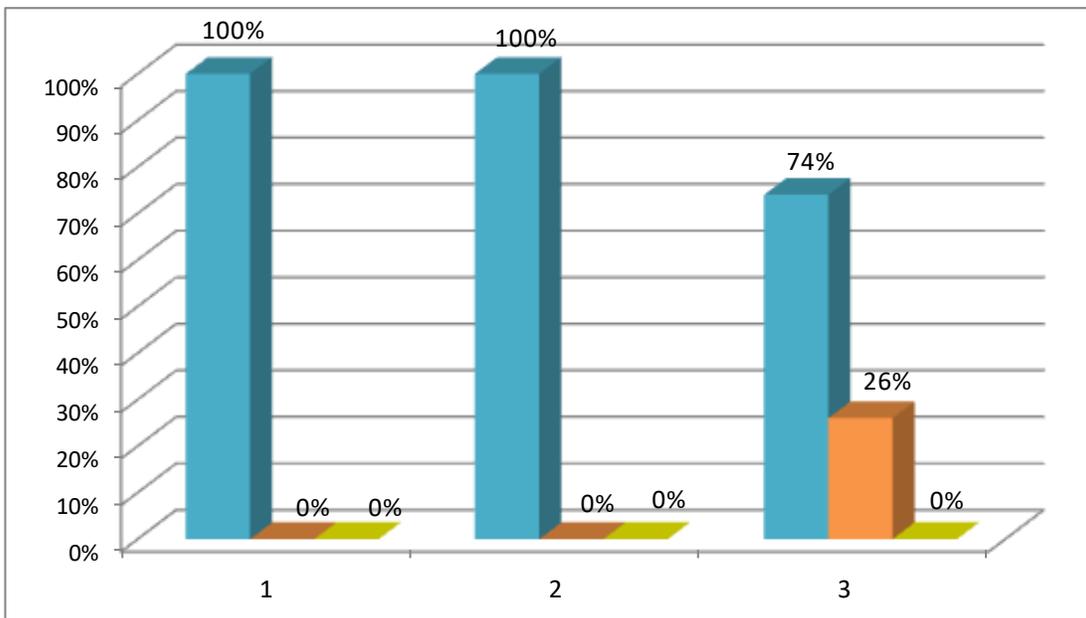
Preguntas	Nº	%
¿Ud. conoce la historia, sus ritos, sus emblemas sus costumbres, sus hábitos, sus ceremonias, sus héroes, sus normas, sus valores de su institución?	1	100%
¿Ud. práctica la cultura organizacional de su institución?	2	100%
¿Ud. considera que el control y la supervisión de los programas de capacitación sobre cultura organizacional, es determinante para la eficacia del personal militar del Perú?	3	74%

GRÁFICO Nº 7

RESUMEN DE LA DIMENSION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (%)

Leyenda: Opciones

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo

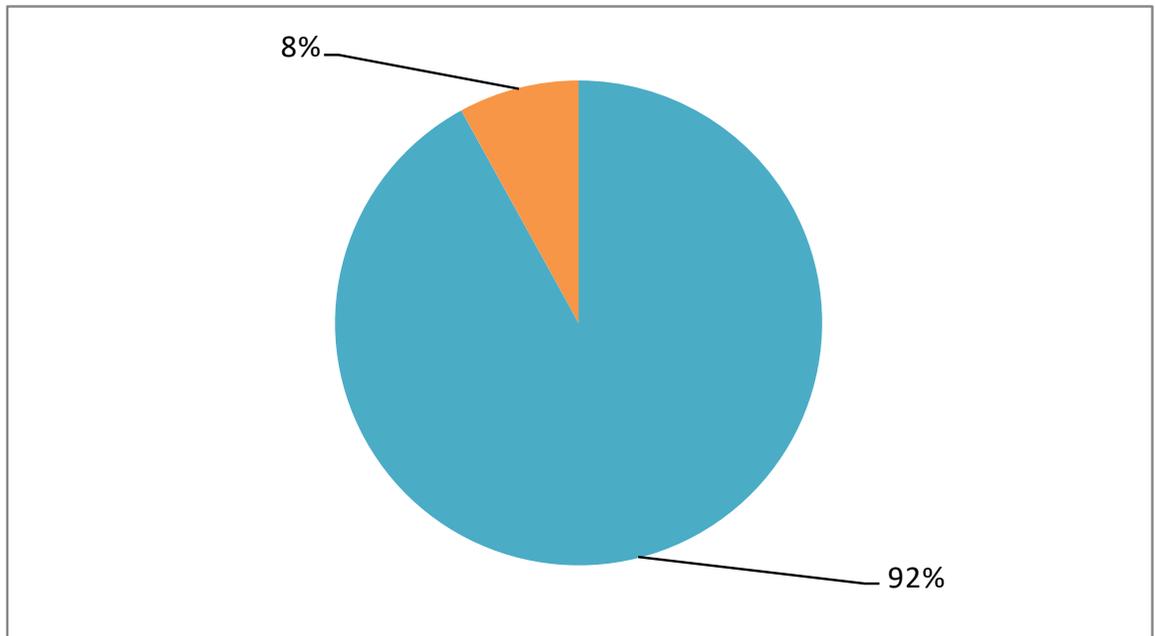


Con respecto al promedio total de la dimensión cultura organizacional, la que comprende tres preguntas, da como resultado que el 91% responde a Totalmente de acuerdo y el 9% responde De acuerdo.

GRÁFICO N° 8
PROMEDIO TOTAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (%)

Leyenda: Opciones

- Totalmente de acuerdo**
- De acuerdo**
- En desacuerdo**



E) RESUMEN TOTAL DE LAS CUATRO DIMENSIONES EN %

Dimensiones	Preguntas	Opción %			Total %
		1	2	3	
A. Dimensión Pedagógica	5	69	31	--	100%
B. Dimensión de Responsabilidad	4	94	6	--	100%
C. Dimensión de Eficacia	4	92	8	--	100%
D. Dimensión de Cultura Organizacional	3	91	9	--	100%
Total	16	87	13	--	100%

GRÁFICO Nº 9

RESUMEN TOTAL DE LAS CUATRO DIMENSIONES EN %

Leyenda: Opciones

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo

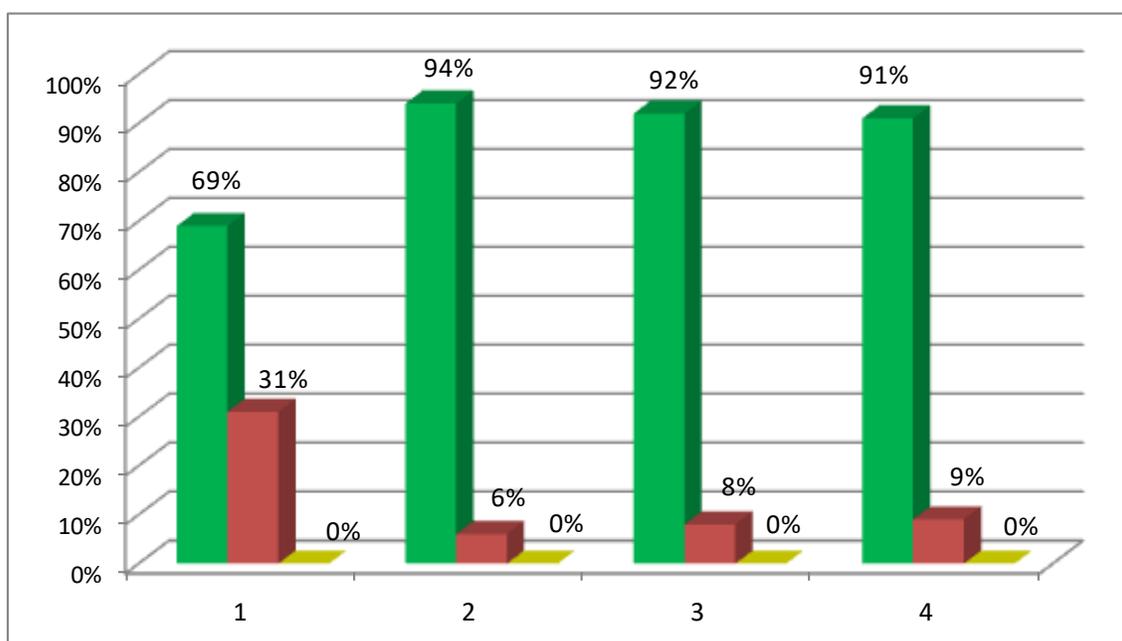
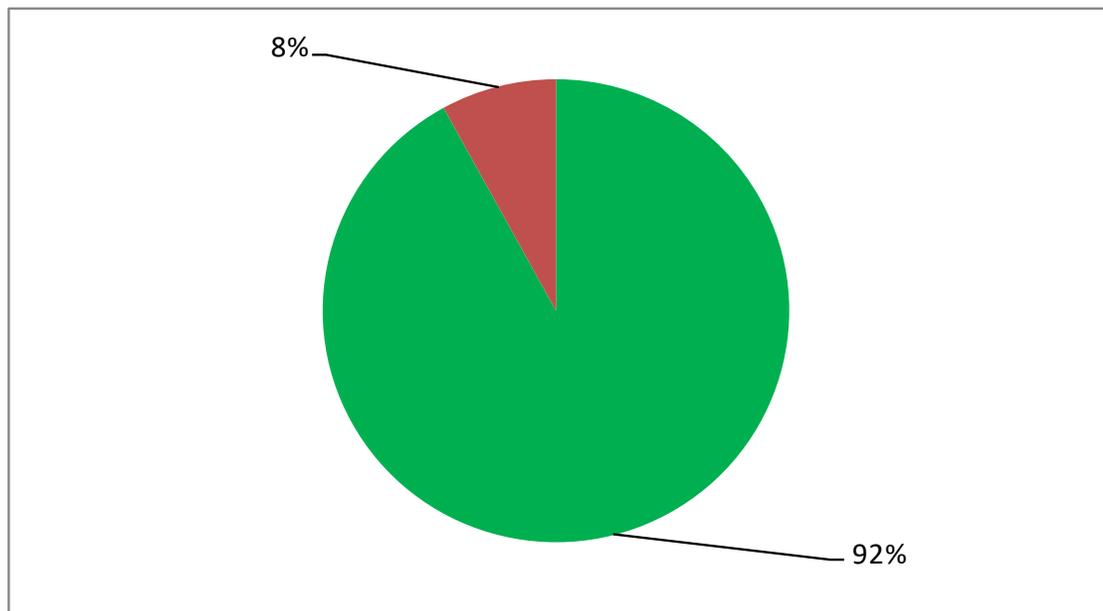


GRÁFICO N° 10
RESUMEN TOTAL DE LAS CUATRO DIMENSIONES EN %

Leyenda: Opciones

- Totalmente de acuerdo**
- De acuerdo**
- En desacuerdo**



V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Conforme a los resultados obtenidos, su interpretación es la siguiente:

1. Según la Tabla N° 37, que consiste en el resumen total en (%) de las cuatro dimensiones de pedagógica, responsabilidad, eficacia y cultura organizacional, con un total de 16 preguntas, los encuestados respondieron la opción 1 (Totalmente de acuerdo) y la opción 2 (De acuerdo).

De las tres opciones, los encuestados optaron con mayor aceptación la opción 1 (Totalmente de acuerdo), la que superan la confiabilidad del 94% al 69%.

Del total de las cuatro dimensiones en %, la investigación tiene el promedio total de validez del 87% Totalmente de acuerdo y 13% de acuerdo.

Chiavenato, I. (2011), p. 85-86, expresa que para conocer la cultura organizacional, es necesario conocerla en los cuatro estratos. El primer estrato es el más fácil de cambiar, pues está constituido por aspectos físicos y concretos: por instalaciones, muebles, tecnologías, productos y servicios; el segundo estrato constituido por terceros, procesos de trabajo, normas y procedimientos; el tercer estrato, constituido por lo que las personas hacen cotidianamente, filosofía, estrategias y objetivos; y el cuarto estrato conformado por creencias, percepciones y sentimientos, concepción de la

naturaleza humana, prejuicios predominantes y es el estrato más profundo, cuyo cambio cultural es mas difícil, problemático y tardado.

2. De acuerdo a la Tabla N° 22 y 27, de las dimensiones pedagógica y responsabilidad respectivamente, los encuestados respondieron la opción 1 Totalmente de acuerdo y la opción 2 De acuerdo.

Conforme a la Tabla N° 22 de la dimensión pedagógica, los encuestados respondieron con mayor aceptación la opción 1 Totalmente de acuerdo, dando como resultado una confiabilidad del 78% al 61%.

De las cinco preguntas, respecto al promedio total en % de la dimensión pedagógica tiene la validez del 67% Totalmente de acuerdo y 31% de acuerdo.

Con respecto a la Tabla N° 27 de la dimensión de responsabilidad, los encuestados respondieron con mayor aceptación la opción 1 Totalmente de acuerdo, dando como resultado una confiabilidad del 100% al 75%.

De las cuatro preguntas, respecto al promedio total en % de la dimensión de responsabilidad tiene la validez del 94% Totalmente de acuerdo y 6% de acuerdo.

Según Chiavenato, I. (2004), p. 121-122, expresa que la cultura organizacional, no se percibe u observa en si mismo, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido recuerda a su iceberg. En la parte superior están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones y que son consecuencias de su cultura. Son consecuencias físicas y concretas de la cultura, tales como edificios, espacio, tipo de oficina, métodos y procedimientos de trabajo, tecnología de trabajo, títulos y descripción de puestos, políticas de administración de recursos humanos.

3. Conforme a la Tabla N° 32, de la dimensión de eficacia, los encuestados respondieron la opción 1 Totalmente de acuerdo y la opción 2 De acuerdo.

Asimismo, respondieron con mayor aceptación la opción 1 Totalmente de acuerdo, dando como resultado una confiabilidad del 100% al 85%.

De las cuatro preguntas, respecto al promedio total en % de la dimensión de eficacia tiene la validez del 92% Totalmente de acuerdo y 8% de acuerdo.

Ejército del Perú, Revista Expresión Militar (2000), expresa que ser eficaz y eficiente a la vez es alcanzar la metas de su organización y a la vez economizar los recursos o los hace rendir mucho más.

4. La Tabla N° 36, que comprende a la dimensión de cultura organizacional, los encuestados respondieron la opción 1 Totalmente de acuerdo y la opción 2 De acuerdo.

Los encuestados, respondieron con mayor aceptación la opción 1 Totalmente de acuerdo, dando como resultado una confiabilidad del 100% al 74%.

De las tres preguntas, respecto al promedio total en % de la dimensión de cultura organizacional tiene una validez del 91% Totalmente de acuerdo y 9% de acuerdo.

Según Serna, H. (1997), señala que la cultura organizacional es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de los problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten.

Schein, E. citado por Armstrong (1991), expresa que la cultura organizacional es aprendida por los miembros de la organización mediante el modelo de refuerzo positivo, en la que las cosas se ejercen funcionar se asimilan y preservan. El aprendizaje tiene lugar en la medida en que la gente se adapta y hace frente a las presiones externas y la manera como desarrolla métodos y mecanismos.

VI. CONCLUSIONES

1. De conformidad al resumen del promedio total en % de las cuatro dimensiones, los encuestados optaron con mayor aceptación la opción 1 “Totalmente de acuerdo” con el 87% y opción 2 “De acuerdo” con el 13%, en la que se interpreta que el personal militar considera que la cultura organizacional es importante como factor determinante en la eficacia del personal militar del Ejército del Perú.

2. La dimensión pedagógica y la dimensión de responsabilidad, los encuestados optaron con mayor aceptación la opción 1 “Totalmente de acuerdo” con el 67% y 94% respectivamente, y opción 2 “De acuerdo” con el 31% y 6% respectivamente, demostrando que el personal militar considera que la definición de un conjunto de acciones (actividades, programas) es determinante en la cultura organizacional para la eficacia del personal militar del Ejército del Perú.

3. En la dimensión de eficacia, los encuestados optaron con mayor aceptación la opción 1 “Totalmente de acuerdo” con el 92% y opción 2 “De acuerdo” con el 8%, demostrando que el personal militar considera que la implementación de un conjunto de acciones (recursos materiales, humanos y financieros), es determinante para la eficacia del personal militar del Ejército del Perú.

4. La dimensión de cultura organizacional, los encuestados optaron con mayor aceptación la opción 1 “Totalmente de acuerdo” con el 91% y opción 2 “De

acuerdo” con el 9%, demostrando que el personal militar considera que el control y la supervisión de un conjunto de acciones (programas de capacitación) es determinante para la eficacia del personal militar del Ejército del Perú.

VII. RECOMENDACIONES

1. Se considera que la cultura organizacional, es importante para la eficacia del personal militar del Ejército del Perú de la guarnición de Lima, por lo cual es necesario que el COEDE realice un diagnóstico o análisis interno considerando las fortalezas y debilidades, y un análisis externo considerando las oportunidades y amenazas, para lograr y ser más eficaz en las actividades y programas de capacitación respecto a la cultura organizacional del personal militar y esté acorde al tiempo, al cambio constante de la tecnología y ser competitivo en el exterior.
2. Solicitar mediante el cuadro de necesidades correspondiente al presupuesto, todos los requerimientos respecto a las aulas y sus instalaciones, la pizarra, computadoras, biblioteca, laboratorio computarizado, recursos humanos calificados con la finalidad de ser eficiente la ejecución de actividades y programas de capacitación sobre cultura organizacional.
3. Incentivar, motivar e inculcar al personal militar, ser proactivo y superior ante las dificultades y objetivos concernientes a su cargo y de la institución.

4. Se debe enfatizar permanentemente que el contenido de la cultura organizacional del Ejército del Perú es importante para la eficacia del personal militar, creando y elevando una conciencia militar con honor, valor, lealtad y visión y a la vez es obligatorio en aplicarlo, debiéndose supervisar mediante un programa de control y supervisión.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Beckhard, Richar (1972). *Desenvolvimiento organizacional: Estrategias y modelos*. Sao Paulo.
2. Bennis, Warren G (1996). *Changing Organizations*, Mc Graw Hill. Nueva York
3. Chiavenato I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mc Graw-Hill. Interamericana Editores S.A. México
4. Chiavenato I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill, México
5. Davis, Keith (1981). *Human behavior at work: organizational behavior*. Mc Graw Hill. Nueva York
6. Druker (2002). *Los desafíos de la gerencia del siglo XXI*. Editorial Norma. Bogotá
7. Ejército del Perú. *Revista Expresión Militar*. Ed. Agosto – Setiembre, 2000. Perú
8. García S y Dolan (1997). *La dirección por valores*. España. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana de España S.A. España
9. Granell H (1997). *Éxito Gerencial y Cultural*. Ediciones IESA. Caracas.
10. Guedez V. (1998). *Gerencia Cultura y Educación*. Caracas: Fondo Editorial Tropykos / Glaedec.
11. Hunt J (1993). *La dirección del personal en la empresa*. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana de España S.A. España.
12. Jacomino Dolen (2000). *“Junte-se a nus”*. Voce S.A. Brasil.

13. Kotler, Philip (1980). Marketing. Atlas Sao Paulo. Brasil
14. Leavitt, Theodore (1981). Marketing Myopia. Boston
15. Luthans, Fred (2002). Organizational Behavior. Mc Graw Hill. Higher Education. Nueva York
16. Robbins Stephen. (1987). Comportamiento Organizacional. México
17. Schein, Edgar (1992). Organizational Culture and Leadership, Jossey – Bass. San Francisco
18. Stoner, JA, Freeman RE y Gilbert D. (1996). Administration. 5ta. Edición. Editorial Prentice Halla Hispanoamericana S.A. México
19. Valle R (1995). Gestión estratégica de recursos humanos. Addison Wesley Iberoamericana. Estados Unidos.
20. Vasallo, Claudia (2001). “O futuro mora aquí. Brasil”

IX. ANEXOS

Modelo de Encuesta

Ejército del Perú - Región Lima

1. **Ámbito de la investigación:** Perú – Región Lima

2. **Objetivo:** Señores Oficiales del Ejército del Perú, pongo en su conocimiento que se está realizando la siguiente encuesta de investigación titulada “Importancia de la cultura organizacional como factor determinante en la eficacia del personal militar en el Ejército del Perú”, con el objetivo de determinar la importancia de la cultura organizacional como factor determinante en la eficacia del personal militar de oficiales, asimismo definir e implementar un conjunto de acciones para la eficacia del personal militar.

3. **Nivel de investigación:** Se realizará a nivel de oficiales del Personal Militar del Ejército del Perú, de la Región Lima.

4. **Procedimiento:** Según su criterio marcar solo con un aspa (x) en cada pregunta que contiene tres opciones y son las siguientes:
 - 1) Completamente de acuerdo
 - 2) De acuerdo
 - 3) En desacuerdo

5. **Cuestionario de cada dimensión:**

I. **DIMENSIÓN PEDAGÓGICA**

Pregunta N° 1: ¿El Comando de Educación y Doctrina del Ejército del Perú, tiene programas de capacitación sobre cultura organizacional con respecto a su institución?

Tabla N° 1

Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo		
2. De acuerdo		
3. En desacuerdo		
Total		

Pregunta N° 2: ¿El COEDE, desarrolla permanentemente programas de capacitación sobre cultura organizacional, con respecto a su institución?

Tabla N° 2

Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo		
2. De acuerdo		
3. En desacuerdo		
Total		

Pregunta N° 3: ¿Es suficiente los programas de capacitación sobre cultura organizacional que se ejecutan en su institución?

Tabla N° 3

Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo		
2. De acuerdo		
3. En desacuerdo		
Total		

Pregunta N° 4: ¿Los programas de capacitación sobre cultura organizacional son desarrollados eficientemente?

Tabla N° 4

Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo		
2. De acuerdo		
3. En desacuerdo		
Total		

Pregunta N° 5: ¿Para la ejecución de los programas de capacitación, la institución, tiene los recursos necesarios, tales como infraestructura, equipos, computadoras, docentes y financieros?

Tabla N° 5

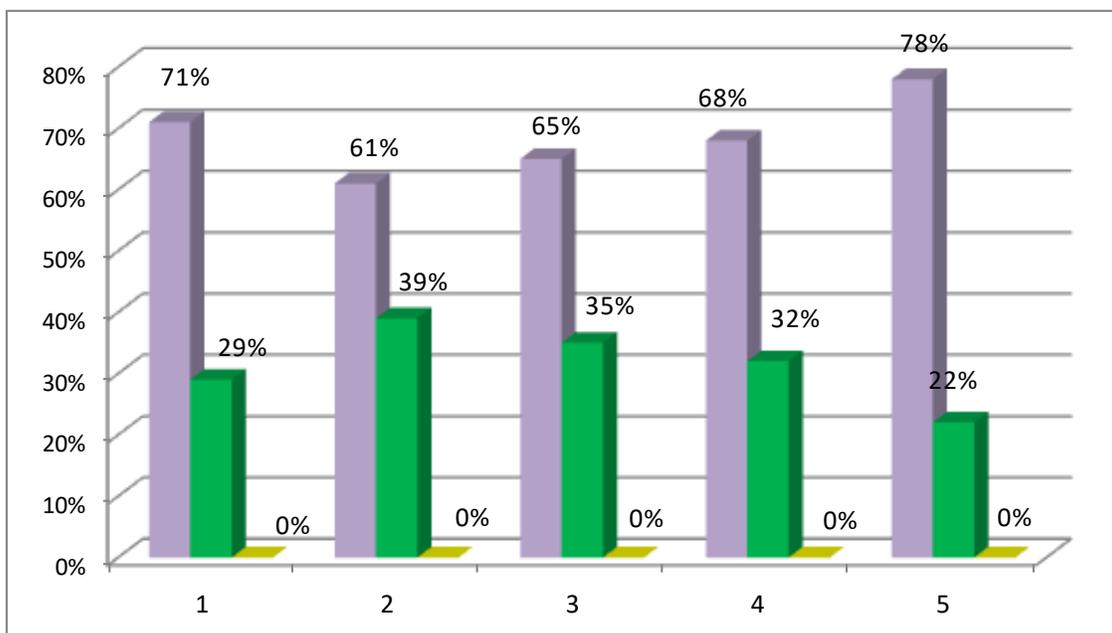
Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo		
2. De acuerdo		
3. En desacuerdo		
Total		

GRÁFICO

RESUMEN DE LA DIMENSION PEDAGÓGICA

Leyenda: Opciones

- Totalmente de acuerdo**
- De acuerdo**
- En desacuerdo**



II. DIMENSIÓN DE RESPONSABILIDAD

Pregunta N° 1: ¿Asiste con puntualidad a los programas de capacitación, programadas por el COEDE?

Tabla N° 6

Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo		
2. De acuerdo		
3. En desacuerdo		
Total		

Pregunta N° 2: ¿Mediante los programas de capacitación les ayuda a conocer sus funciones, atribuciones de acuerdo a su cargo?

Tabla N° 7

Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo		
2. De acuerdo		
3. En desacuerdo		
Total		

Pregunta N° 3: ¿Ud. tiene conocimiento del contenido de los instrumentos de gestión de su institución, tales como el ROF, MOF, MAPRO, CAP y otros?

Tabla N° 8

Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo		
2. De acuerdo		
3. En desacuerdo		
Total		

Pregunta N° 4: ¿Mediante los programas de capacitación, les ayuda a integrar; a colaborar; a identificarse con su institución, a conocer su historia, rituales, ceremonias, sus emblemas y a identificarse con su institución?

Tabla N° 9

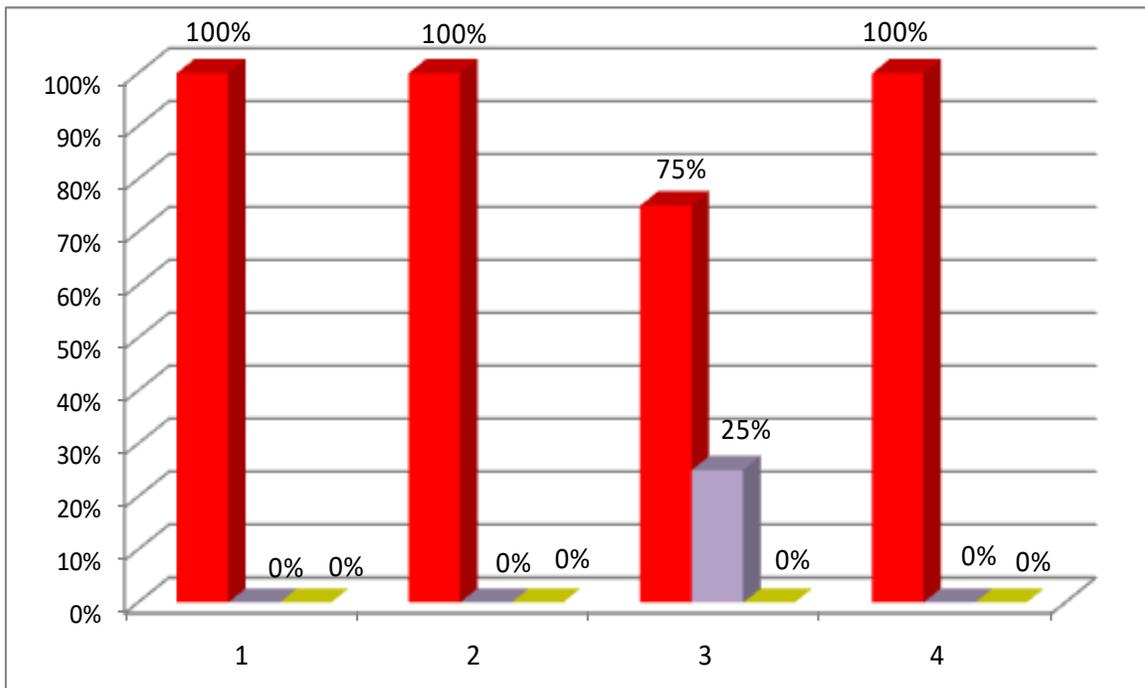
Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo		
2. De acuerdo		
3. En desacuerdo		
Total		

GRÁFICO

RESUMEN DE LA DIMENSION RESPONSABILIDAD (%)

Legenda: Opciones

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo



III. DIMENSIÓN DE EFICACIA

Pregunta N° 1: ¿Se utiliza adecuadamente los recursos materiales, humanos y financieros de su institución?

Tabla N° 10

Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo		
2. De acuerdo		
3. En desacuerdo		
Total		

Pregunta N° 2: ¿El COEDE gestiona oportunamente el presupuesto de gastos para el desarrollo de los programas de capacitación sobre cultura organizacional?

Tabla N° 11

Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo		
2. De acuerdo		
3. En desacuerdo		
Total		

Pregunta N° 3: ¿Ud. cumple con sus tareas, actividades, funciones y atribuciones en función a su puesto?

Tabla N° 12

Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo		
2. De acuerdo		
3. En desacuerdo		
Total		

Pregunta N° 4: ¿Ud. cumple con los objetivos y metas de la institución?

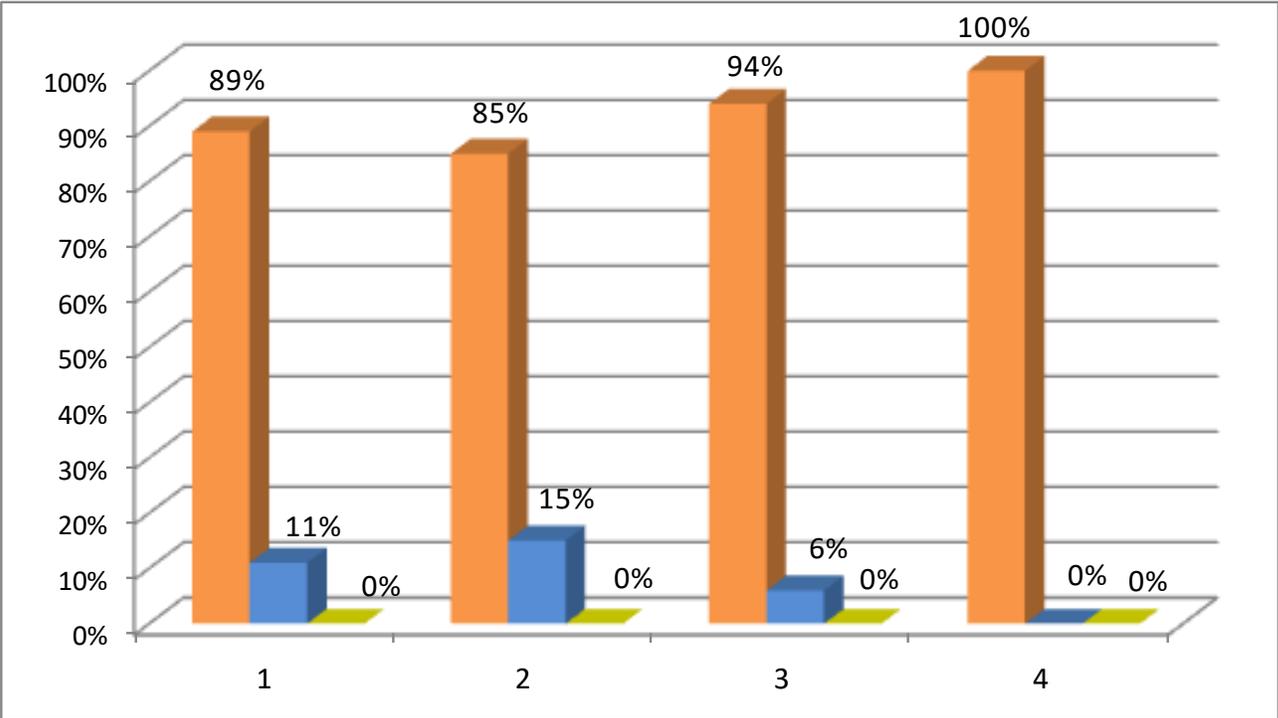
Tabla N° 13

Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo		
2. De acuerdo		
3. En desacuerdo		
Total		

GRÁFICO
RESUMEN DE LA DIMENSION DE EFICACIA (%)

Leyenda: Opciones

- Totalmente de acuerdo**
- De acuerdo**
- En desacuerdo**



IV. DIMENSIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Pregunta N° 1: ¿Ud. conoce la historia, sus ritos, sus emblemas sus costumbres, sus hábitos, sus ceremonias, sus héroes, sus normas, sus valores de su institución?

Tabla N° 14

Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo		
2. De acuerdo		
3. En desacuerdo		
Total		

Pregunta N° 2: ¿Ud. práctica la cultura organizacional de su institución?

Tabla N° 15

Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo		
2. De acuerdo		
3. En desacuerdo		
Total		

Pregunta N° 3: ¿Ud. considera que el control y la supervisión de los programas de capacitación sobre cultura organizacional, es determinante para la eficacia del personal militar del Perú?

Tabla N° 16

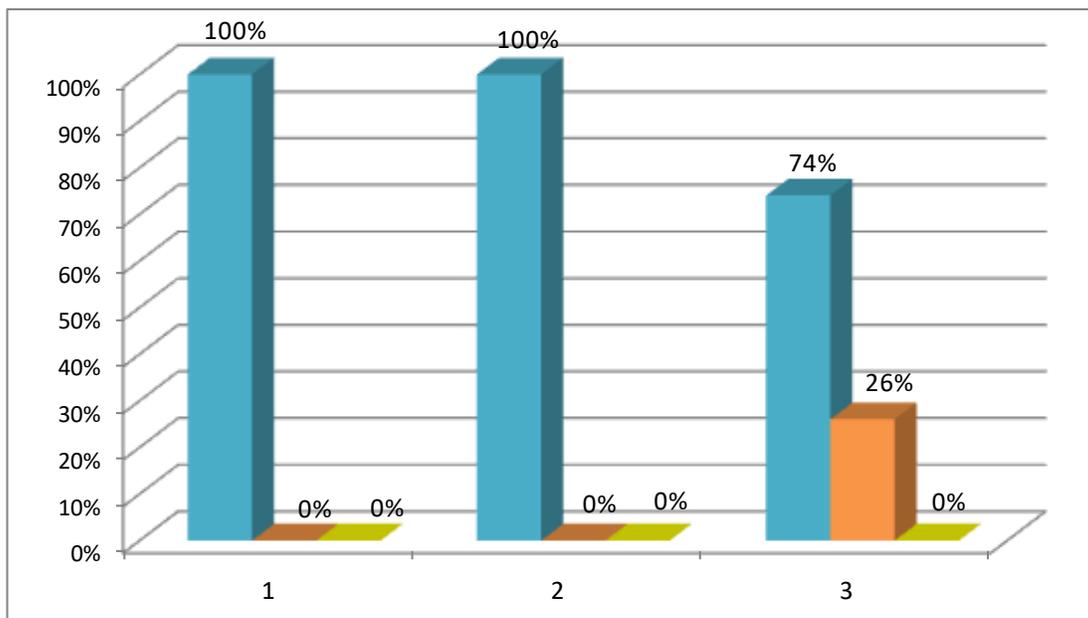
Opciones	Encuestados (Enc)	%
1. Completamente de acuerdo		
2. De acuerdo		
3. En desacuerdo		
Total		

GRÁFICO

RESUMEN DE LA DIMENSION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (%)

Leyenda: Opciones

- Totalmente de acuerdo**
- De acuerdo**
- En desacuerdo**



MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema	Objetivos	Hipótesis	Método de investigación	Tipo de investigación	Variables e indicadores	Diseño de investigación	Población y Muestra	Técnica e Instrumentos de recolección de datos
<p>Problema General ¿En qué medida sería importante la cultura organizacional como factor determinante en la eficacia del personal militar en el Ejército del Perú?</p> <p>Problemas Específicos 1. ¿Qué conjunto de acciones se implementaría para lograr una eficiente cultura organizacional en el personal militar del Ejército del Perú? 2. ¿Cómo se implementaría un conjunto de acciones para lograr una eficacia en el personal militar en el Ejército del Perú? 3. ¿Cómo se controlaría y supervisaría un conjunto de acciones para la eficacia del personal militar en el Ejército del Perú?</p>	<p>Objetivo General Determinar la importancia de la cultura organizacional como factor determinante en la eficacia del personal militar en el Ejército del Perú.</p> <p>Objetivos Específicos 1. Definir un conjunto de acciones para lograr una cultura organizacional como factor determinante en la eficacia del personal militar en el Ejército del Perú. 2. Implementar un conjunto de acciones para la eficacia del personal militar en el Ejército del Perú. 3. Controlar y supervisar un conjunto de acciones para la eficacia del personal militar en el Ejército del Perú.</p>	<p>Hipótesis General La cultura organizacional es importante como factor determinante en la eficacia del personal militar en el Ejército del Perú en el país.</p> <p>Hipótesis Específicas 1. Las definiciones de un conjunto de acciones es determinante en la cultura organizacional para la eficacia del personal militar en el Ejército del Perú. 2. La implementación de un conjunto de acciones es determinante para la eficacia en el personal militar en el Ejército del Perú. 3. El control y la supervisión de un conjunto de acciones es determinante para la eficacia del personal militar del Ejército del Perú.</p>	El método de investigación es de enfoque cuantitativo	El tipo de investigación es de tipo descriptivo	<p>Variable Independiente: Cultura organizacional</p> <p>Indicadores: 1. Nivel de aceptación. 2. Grado de identificación. 3. Nivel de conocimiento.</p> <p>Variable Dependiente - Desarrollo del personal militar - Eficacia</p> <p>Indicadores 1. Grado de capacitación. 2. Nivel de desempeño 3. Nivel de cumplimiento 4. Cantidad de controles 5. Cantidad de supervisiones</p>	El diseño de investigación es No experimental Su clasificación de diseño de la investigación transversal	Población: 400 oficiales del Ejército Peruano Muestra: Es el 30% equivalente, equivalente a 144 oficiales del Ejército Peruano de la Guarnición de Lima.	La técnica de recolección de datos es la encuesta Se utiliza como instrumento el Cuestionario