

CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNIDADES
MILITARES: CASO “BATALLON DE INFANTERIA DE MARINA N°. 12”

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACION (MBA)

PRESENTADO POR:

JORGE RICO TOVAR

ANA MARÍA SÁNCHEZ SIERRA

DIRECTOR:

PH. D JUAN CARLOS ROBLEDO FERNANDEZ

PROGRAMA MAESTRIA EN ADMINISTRACION (MBA)

FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR

CARTAGENA DE INDIAS

2014

CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNIDADES
MILITARES: CASO “BATALLON DE INFANTERIA DE MARINA N°. 12”

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACION (MBA)

PRESENTADO POR:

JORGE RICO TOVAR

ANA MARÍA SÁNCHEZ SIERRA

DIRECTOR:

PH. D JUAN CARLOS ROBLEDO FERNANDEZ

PROGRAMA MAESTRIA EN ADMINISTRACION (MBA)

FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR

CARTAGENA DE INDIAS

2014

Dedicatoria

A Dios por acompañarnos siempre y guiar nuestro camino. A nuestra familia por su amor, apoyo, paciencia y comprensión.

Agradecimientos

A la Universidad Tecnológica de Bolívar y al Batallón de Infantería De Marina N°. 12”.

CONTENIDO

Pág.

RESUMEN	13
ABSTRACT	14
0. INTRODUCCIÓN	15
1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.1. Descripción del problema.	18
1.2. Pregunta de Investigación.	20
1.2.1. Pregunta general.	20
1.2.2. Preguntas secundarias o de operacionalización del problema	20
1.3. Objetivos de la investigación.	21
1.3.1. Objetivo General.	21
1.4. JUSTIFICACIÓN.	21
2. REFERENTES TEÓRICOS.....	24
2.1. Marco legal.....	24
2.2. Marco Teórico	24
2.2.1 Factores que repercuten en el Clima Organizacional	27
*Estructura.....	27
*Responsabilidad	28
*Recompensa.....	28
* Riesgos	28
* Relaciones	28
*Cooperación.....	28
*Estándares de desempeño.....	29
*Conflicto.....	29
*Identidad.....	29
2.2.2 tipos de Clima Laboral en las Organizaciones.....	29
3. METODOLÓGIA DEL TRABAJO	32
3.1 Tipo de estudio	32
3.2. Métodos de investigación.....	32

3.3 Población y Muestra	33
3.4. Fuentes y técnicas para la recolección de la información.....	33
3.4.1. Fuentes Secundarias.	33
3.4.2. Fuentes Primarias.	33
3.5. Tratamiento de la información	34
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.	36
4.1. Caracterización del clima organizacional en Unidades Militares: caso “Batallón de Infantería de Marina No. 12”.....	36
4.1.1. Comunicación:	37
4.1.2. Dimensión de Necesidades y motivación.	41
4.1.3. Dimensión de objetivos y roles.	45
4.1.4. Trabajo en equipo y colaboración.	49
4.1.5. Dimensión de estilo de dirección y reconocimiento: capacidad de Liderazgo..	53
4.1.6. Condiciones físicas de trabajo.	58
4.1.7. Administración de capital humano.....	61
4.1.8. Satisfacción laboral.	66
4.1.9. Compromiso y sentido de pertenencia.	71
4.2. Factores discriminantes del clima organizacional en unidades Militares: caso “Batallón de Infantería de Marina No. 12”.....	76
4.3. Propuesta de estrategias para mejorar el clima organizacional del Personal de Infantes de Marina Profesionales de Unidades Militares: caso “Batallón de Infantería de Marina No. 12”.....	80
5. CONCLUSIONES.....	1
6. RECOMENDACIONES.	3
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	4

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tipo autoritario o cerrado de Clima Organizacional.....	30
Tabla 2. Tipo de Clima Organizacional participativo o abierto.....	30
Tabla 3. Valores de las respuestas.....	35
Tabla 4. Oportunidad de información sobre objetivos, logros y/o actividades del Batallón.....	37
Tabla 5. Consideración sobre la efectividad de los medios de comunicación del Batallón.....	38
Tabla 6. La comunicación con el jefe es adecuada.....	39
Tabla 7. Existencia de buena comunicación con los compañeros.....	40
Tabla 8. Tenencia de un trabajo estable y seguro.....	41
Tabla 9. Contribución de mí puesto de trabajo a mi autorrealización y autoestima.....	42
Tabla 10. Sensación de motivación por mí puesto de trabajo	43
Tabla 11. El trabajo satisface mis necesidades de salud, seguridad y bienestar.....	44
Tabla 12. Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos.....	45
Tabla 13. Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables.....	46
Tabla 14. Mi trabajo permite alcanzar mis objetivos personales.....	47
Tabla 15. La función que desempeño contribuye al logro de los objetivos del Batallón.....	48
Tabla 16. Consideración de la existencia de trabajo en equipo en el Batallón.....	49
Tabla 17. Mis compañeros están prestos a colaborar siempre que se necesita.....	50
Tabla 18. Consideración que estoy bien integrado al equipo de trabajo.....	51
Tabla 19. Mis superiores incentivan y fomentan el trabajo en equipo.....	52
Tabla 20. Cuando cometo un error mi jefe lo detecta y me informa adecuadamente.....	53
Tabla 21. Cuando logro un buen resultado mi jefe reconoce mi aporte.....	54
Tabla 22. Mi jefe es justo en sus decisiones.....	55
Tabla 23. Mi jefe fomenta las relaciones humanas entre el personal.....	56
Tabla 24. Mi jefe está comprometido con el trabajo y con el personal.....	57
Tabla 25. Las condiciones físicas de mi área de trabajo son adecuadas.....	58

Tabla 26. Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos en el trabajo.....	59
Tabla 27. Cuento con los elementos para desempeñar mi trabajo.....	60
Tabla 28. Existencia de personal suficiente para las labores del Batallón.....	61
Tabla 29. Se realiza inducción pertinente para conocer el Batallón.....	62
Tabla 30. Se oferta capacitación para mi crecimiento personal y laboral.....	63
Tabla 31. El Batallón realiza periódicamente reconocimiento al personal destacado.....	64
Tabla 32. Se realizan actividades de integración y bienestar al personal.....	65
Tabla 33. Estar en mi puesto me genera sentimientos de autosatisfacción y orgullo.....	66
Tabla 34. Me siento valorado y respetado en mi trabajo.....	67
Tabla 35. Me siento valorado y respetado en mi trabajo.....	68
Tabla 36. Es satisfactoria la relación con mis jefes	69
Tabla 37. Me siento orgulloso de la unidad en la que estoy.....	70
Tabla 38. Cumpla con los horarios establecidos y soy organizado en mi trabajo.....	71
Tabla 39. Soy muy respetuoso de la normatividad y reglamentos del batallón.....	72
Tabla 40. Siento que siempre trato de colaborar con las actividades del Batallón.....	73
Tabla 41. Me inscribo y participo en las capacitaciones que ofrece el Batallón	74
Tabla 42. Participo en actividades de integración y bienestar que ofrece el Batallón	75
Tabla 43. Factores discriminantes de clima organizacional en unidades militares Batallón de Infantería de Marina No 12.....	76
Tabla 44. Estrategias para mejorar el clima organizacional en unidades militares Batallón de Infantería de Marina No 12.....	78

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Oportunidad de información sobre objetivos, logros y/o actividades del Batallón	38
Gráfica 2. Consideración sobre la efectividad de los medios de comunicación del Batallón	39
Gráfica 3. La comunicación con el jefe es adecuada.....	40
Gráfica 4. Existencia de buena comunicación con los compañeros.....	41
Gráfica 5. Tenencia de un trabajo estable y seguro.....	42
Gráfica 6. Contribución de mí puesto de trabajo a mi autorrealización y autoestima.....	43
Gráfica 7. Sensación de motivación por mí puesto de trabajo.....	44
Gráfica 8. El trabajo satisface mis necesidades de salud, seguridad y bienestar.....	45
Gráfica 9. Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos.....	46
Gráfica 10. Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables.....	47
Gráfica 11. Mi trabajo permite alcanzar mis objetivos personales.....	48
Gráfica 12. La función que desempeño contribuye al logro de los objetivos del Batallón.....	49
Gráfica 13. Consideración de la existencia de trabajo en equipo en el Batallón.....	50
Gráfica 14. Mis compañeros están prestos a colaborar siempre que se necesita.....	51
Gráfica 15. Consideración que estoy bien integrado al equipo de trabajo.....	52
Gráfica 16. Mis superiores incentivan y fomentan el trabajo en equipo.	53
Gráfica 17. Cuando cometo un error mi jefe lo detecta y me informa adecuadamente.....	54
Gráfica 18. Cuando logro un buen resultado mi jefe reconoce mi aporte.....	55
Gráfica 19. Mi jefe es justo en sus decisiones.....	56
Gráfica 20. Mi jefe fomenta las relaciones humanas entre el personal.....	57
Gráfica 21. Mi jefe está comprometido con el trabajo y con el personal.....	58
Gráfica 22. Las condiciones físicas de mi área de trabajo son adecuadas.....	59
Gráfica 23. Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos en el trabajo.....	60
Gráfica 24. Cuento con los elementos para desempeñar mi trabajo.....	61
Gráfica 25. Existencia de personal suficiente para las labores del Batallón.....	62
Gráfica 26. Se realiza inducción pertinente para conocer el Batallón.....	63

Gráfica 27. Se oferta capacitación para mi crecimiento personal y laboral	64
Gráfica 28. El batallón realiza periódicamente reconocimiento al personal destacado.....	65
Gráfica 29. Se realizan actividades de integración y bienestar al personal.....	66
Gráfica 30. Estar en mi puesto me genera sentimientos de autosatisfacción y orgullo.....	67
Gráfica 31. Me siento valorado y respetado en mi trabajo	68
Gráfica 32. Me siento valorado y respetado en mi trabajo	69
Gráfica 33. Es satisfactoria la relación con mis jefes.....	70
Gráfica 34. Me siento orgulloso de la unidad en la que estoy.....	71
Gráfica 35. Cumpló con los horarios establecidos y soy organizado en mi trabajo.....	72
Gráfica 36. Soy muy respetuoso de la normatividad y reglamentos del Batallón.....	73
Gráfica 37. Siento que siempre trato de colaborar con las actividades del batallón.....	74
Gráfica 38. Me inscribo y participo en las capacitaciones que ofrece el batallón.....	75
Gráfica 39. Participo en actividades de integración y bienestar que ofrece el batallón.....	76

LISTA DE MATRICES

Pág.

Matriz 1. Convenciones establecidas para la interpretación de los resultados.....	36
---	----

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Instrumento de Medición Clima Organizacional	85

RESUMEN

El clima organizacional es un tema de gran importancia para todas las organizaciones públicas, privadas, de producción o servicio, puesto que va asociado con el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales. Es un conjunto de características que describen una organización y que influyen en la conducta de los empleados afectando su desempeño laboral.

El presente proyecto de investigación estuvo orientado a la caracterización del clima organizacional del personal de Infantes de Marina Profesionales que se forma en unidades militares tomando como caso el Batallón de Infantería de Marina N° 12 ubicada en Cartagena; servirá como marco de reflexión para analizar el fenómeno del clima organizacional en entidades caracterizadas por la estructura militar, así como, identificar los factores que lo debilitan para poder proponer con base a ellos unas recomendaciones de intervención que logren mejorar el clima organizacional en él.

El proyecto de investigación fue de carácter exploratorio y la muestra está conformada por ciento ocho (108) Infantes de Marina Profesionales, a los que se les aplicó un instrumento para observar cómo se configura el clima organizacional desde el personal de Infantes de Marina Profesionales, considerando 9 factores o dimensiones como: comunicación, motivación, necesidades, objetivos, roles, trabajo en equipo, colaboración, estilo de dirección, reconocimiento, condiciones físicas de trabajo, administración del capital humano, satisfacción laboral, compromiso y sentido de pertenencia.

PALABRAS CLAVE. Clima organizacional, motivación, satisfacción laboral, compromiso trabajo en equipo, comunicación, sentido de pertenecía.

ABSTRACT

The organizational climate is a major issue for all private, public organizations of production or service, since it is associated with compliance with organizational goals and objectives. It is a set of characteristics that describe an organization and influencing employee behavior affecting their work performance.

This research project was aimed at characterizing the organizational climate of staff Professionals Marines formed in military units taking as an example the Marine Battalion No. 12 located in Cartagena; will serve as a framework for reflection to analyze the phenomenon of organizational climate conditions characterized by military structure and identify the factors that weaken to propose based on some recommendations intervention them achieve better organizational climate in it.

The research project aim is exploratory in nature and the sample consists of one hundred and eight (108) Marine Professionals , who applied an instrument to observe how the organizational climate is configured from the staff Marines professionals, recital 9 factors or dimensions such as: communication, motivation , needs, goals , roles , teamwork , collaboration, management style, recognition, physical working conditions , human capital management , job satisfaction, commitment and sense of belonging.

KEY WORDS: Organizational climate, motivation, job satisfaction, commitment, teamwork, communication, sense of belonging.

0. INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de cultura organizacional se aprecian elementos en el ambiente y que facilitan el establecimiento de relaciones, ya sean humanas y laborales en una empresa o institución. El clima organizacional (C.O) hace referencia a la representación mental de los individuos y de las características del entorno que lo rodea.

El clima organizacional (C.O) hace referencia al ambiente que existe entre los miembros de una Organización, está relacionado directamente con la motivación de los empleados. Indica los aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Un clima organizacional es favorable, cuando satisface las necesidades de su personal, por el contrario es desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. Cuando existe una gran motivación de los empleados el clima organizacional crece y se establecen relaciones satisfactorias de participación, colaboración, animación entre sus miembros. Cuando la motivación es escasa debido a la insatisfacción de las necesidades de los empleados el clima organizacional tiende a disminuir generando estados de insatisfacción, desinterés, apatía, descontento, agresividad, agitación e inconformidad, provocando muchas veces enfrentamiento entre los empleados y la empresa. (Chiavenato, 1996).

Así mismo, se encuentra que el clima organizacional (C.O) está dado por las emociones de los miembros de un grupo y/o organización; la emociones como un producto de los integrantes del grupo, que implica procesos de pensamiento (percepción), control y toma de decisiones, esto quiere decir que el clima organizacional se asocia directamente con las características personales, lo anterior es relevante para observar las diferencias personales y el papel de estas en la adaptación organizacional, que incide en procesos como los de comunicación, toma de decisiones, solución de problemas, motivación, productividad y la satisfacción personal, entre otros (Schneider, 1975, citado por Sierra et al, 2005).

El objetivo de esta investigación consistirá en caracterizar el clima organizacional (C.O) del personal de Infantes de Marina Profesionales del Batallón de Infantería de Marina N° 12, a

través de la aplicación de un cuestionario de clima organizacional (C.O) a una muestra representativa del personal. Los aspectos o factores que se evaluaron en este estudio y que se consideran importantes ya que afectan el clima organizacional fueron los siguientes nueve: comunicación, necesidades, motivación, objetivos y roles, trabajo en equipo, colaboración, estilo de dirección, reconocimiento, condiciones físicas de trabajo, administración del capital humano, satisfacción laboral, compromiso y sentido de pertenencia que sirvan como modelo para las demás unidades con este tipo de organización y permitió proponer lineamientos que ayuden a mejorar las deficiencias que se presenten, por medio de las acciones necesarias para ejercer un cambio programado que maximice la eficiencia y salud organizacional.

Con este trabajo se aprecia el cumplimiento de los objetivos trazados, y se espera que los resultados sean de gran utilidad para la institución y sus Unidades Militares, específicamente para el Batallón de Infantería de Marina N° 12, para tomar las medidas necesarias, con el fin de mejorar el clima organizacional, teniendo en cuenta lo importante que es este tema para el logro de las metas.

Para efectos de la presentación final del trabajo escrito se utilizó la norma de la Asociación Americana de Psicología (APA) y consta de 5 capítulos los cuales se detallan a continuación:

En el CAPITULO I. Problema de la investigación se inicia con una definición del clima organizacional, se describe la situación problemática para realizar la investigación en el área organizacional, más específicamente sobre el clima organizacional en infantes de marina profesionales del batallón No 12. Luego se presenta el problema con las preguntas de investigación que la tesis atenderá (general y específicos), seguidamente están los objetivos del estudio (general y específicos), finalmente se llega a la justificación, en donde se explica la necesidad de realizar un estudio de clima organizacional en unidades militares, dejando además claros los límites y alcances del trabajo.

En el CAPITULO II. Referentes teóricos, en este capítulo se divide en las siguientes secciones, en primer lugar está el marco legal, que abarca los aspectos legales que rigen el

funcionamiento de la empresa del estado tal como lo es la armada nacional, luego se muestra un marco teórico el cual detalla el desarrollo del concepto de clima organizacional, abarcando a su vez algunos autores, dejando a su vez establecidos los 9 factores que repercuten en el clima organizacional.

En el CAPITULO III. Metodología del trabajo. Se refiere a la estrategia utilizada para la realización del estudio, en donde a su vez se presenta el tipo, métodos, población y muestras, así como las fuentes y técnicas para la recolección de los datos y forma como se interpreta la información recolectada por medio de la encuesta del clima organizacional.

En el CAPITULO IV. Resultados de la investigación se conversa acerca de los resultados obtenidos durante la investigación de campo. Se presentan los resultados y hallazgos relevantes (factores discriminantes del clima organizacional) , así como la propuesta de estrategias para el mejoramiento del clima organizacional del personal de infantes de marina profesionales del batallón No. 12.

En el CAPITULO V. conclusiones, en esta sección se exponen las conclusiones de la investigación realizada, basada en los objetivos, hipótesis y preguntas que se planearon el capítulo de problema de la investigación, considerando los resultados relevantes del análisis e interpretación de los datos obtenidos por medio de la encuesta de clima organizacional aplicada a los infantes de marina profesionales del batallón No 12.

1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

El clima organizacional (C.O) se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (Rodríguez M, 1999)

El mejor desempeño de un trabajador se relaciona con su sentir satisfecho, cumplir con sus objetivos, tanto personales, como laborales; para ello es necesario identificar las características del CO y proponer recomendaciones que ayudaran tanto a la empresa a lograr sus objetivos como al individuo.

El éxito en las organizaciones depende en gran medida del personal que lo conforma el cual debe ser eficiente, eficaz y comprometido al momento de realizar las funciones asignadas, pero lograr esto no depende únicamente de las capacidades que tenga el individuo para realizar su trabajo, la organización debe trabajar por brindar a sus colaboradores un ambiente laboral apropiado para que este logre desempeñarse de la mejor manera.

Esto abarca implementar roles bien estructurados con funciones claramente definidas, espacios de trabajo con implementos necesarios que permitan al colaborador desempeñar su trabajo de manera eficiente, contar con un buen esquema salarial y pagos oportunos, programas de capacitación que permitan el crecimiento personal y laboral dentro de la empresa, programas de bienestar para el colaborador y su familia, entre otros. Lo anterior con miras a lograr alcanzar y mantener un clima laboral que beneficie no solo a la empresa sino también al personal que en ella labora.

Es importante que la organización se preocupe por conocer las necesidades y motivaciones de sus empleados, puesto que el comportamiento de los funcionarios trae

como consecuencia que se origine un ambiente de trabajo que los afecta tanto a ellos individualmente como al grupo y terminan afectando finalmente el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Es por medio de la aplicación del cuestionario y de los resultados que arroje dicho cuestionario, observar las características del C.O, que puedan mostrar debilidades y/o fortalezas en el personal de Infantes de Marina profesionales de Unidades Militares caso “Batallón de Infantería de Marina N° 12”, como actitudes y conductas disruptivas, indisciplina, problemas entre compañeros, expresiones de inconformidad y malestar, que afectan el desarrollo y cumplimiento de los objetivos institucionales, se da la necesidad de conocer a través de una caracterización, el clima organizacional actual, sus falencias y debilidades.

Las condiciones laborales que manejan las Unidades Militares y específicamente el “Batallón de Infantería de Marina N° 12” con sede en Cartagena, son diferentes a las de las empresas convencionales, puesto que implica hay trabajo en campo abierto, donde las inclemencias del clima de la región, la amenaza y los recursos que se asignan para llevar a cabo la labor de seguridad encomendada por el mando superior impacta directamente la tranquilidad de la población civil, pueden estar afectando los factores de clima organizacional de la Unidad Militar.

El estudio del clima organizacional aplicado al Personal de Infantes de Marina profesionales del Batallón de Infantería de Marina N° 12 que se propone, posteriormente podrá ser un punto de partida para la elaboración de un programa de motivación para los mismos, que sea idóneo a la naturaleza de la institución y del personal mencionado anteriormente en ella.

Este estudio sería el primero de esta naturaleza en la organización. Es importante para los mandos superiores conocer acerca a la representación mental de los Infantes de Marina Profesionales y las características del entorno, lo que permitirá apreciar el ambiente laboral actual; teniendo en cuenta que los recursos materiales, técnicos y humanos son

componentes básicos de toda organización, se presenta el recurso humano como el más importante, pues en él se encuentra la capacidad de desarrollo y eficacia de las actividades sociales.

De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar que el funcionamiento de una organización o grupo requiere del estudio del comportamiento organizacional, por medio de la conducta humana de los miembros que la conforman, en busca de mejores resultados que impacten positivamente el logro de los objetivos y la mejora de las condiciones para que las personas puedan desarrollar a gusto su labor.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

1.2.1. PREGUNTA GENERAL.

¿Cuáles son los elementos característicos del clima organizacional en Unidades Militares- Caso “Batallón de Infantería de Marina N° 12”?

1.2.2. PREGUNTAS SECUNDARIAS O DE OPERACIONALIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el estado actual del clima organizacional percibido por el Personal de Infantes de Marina Profesionales de Unidades Militares: caso “Batallón de Infantería de Marina No. 12”?

¿Cuáles son los factores discriminantes del clima organizacional en unidades Militares: caso “Batallón de Infantería de Marina No. 12”?

¿Cuáles son las estrategias a proponer para mejorar el clima organizacional del Personal de Infantes de Marina Profesionales de Unidades Militares: caso “Batallón de Infantería de Marina No. 12”?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1. OBJETIVO GENERAL.

Establecer los elementos característicos del clima organizacional en Unidades Militares: caso “Batallón de Infantería de Marina No. 12”.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Identificar los elementos característicos del clima organizacional en Unidades Militares: caso “Batallón de Infantería de Marina No. 12”.
- Establecer los factores discriminantes del clima organizacional en unidades Militares: caso “Batallón de Infantería de Marina No. 12”.
- Proponer estrategias para mejorar el clima organizacional del Personal de Infantes de Marina Profesionales de Unidades Militares: caso “Batallón de Infantería de Marina No. 12”.

1.4. JUSTIFICACIÓN.

Este trabajo es importante para aproximarse a conocer el clima organizacional de las Unidades Militares, caso “Batallón de Infantería de Marina N° 12” y su posterior ajuste y aplicación a todas las Unidades Militares de Infantería de Marina en Colombia, con lo cual se estará haciendo aporte teórico a la Administración, al poder contar con un modelo propio de medición, especialmente a la Administración del Talento Humano.

El Clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (Rodríguez, M 1997).

Otro aspecto de la mayor importancia radica en la caracterización del clima organizacional actual del Personal de Infantes de Marina Profesionales del “Batallón no 12”, lo que permitirá visualizar las fortalezas y debilidades con el fin de proponer recomendaciones para mejorarlas y favorecer el buen clima organizacional directamente relacionado con el desempeño laboral, el beneficio de los empleados y la institución y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es de utilidad para la Armada Nacional, el presente estudio por ser coherente con el Plan Estratégico Naval 2010-2015, puesto que a su vez esta en concordancia con lo que tiene que ver con políticas referidas al Talento Humano, su educación y liderazgo el Comando de la Armada a la letra dice “El logro de la prosperidad personal y profesional es un deseo del Comandante de la Armada para todos. Cada uno de ustedes ha escogido libremente pertenecer a esta maravillosa institución, sin aspiraciones diferentes a crecer como seres humanos integrales, junto con sus compañeros y desde luego con sus familias, sirviendo a la Patria y a los colombianos permanentemente, lo cual hace que seamos beneficiarios del aprecio, el respeto y la gratitud de los ciudadanos de bien”.

La presente investigación se enmarca en la línea Estrategia, Gestión y Estructura los propósitos de formación y de investigación de la Universidad Tecnológica de Bolívar, con el propósito de encauzar los conocimientos y herramientas para coadyuvar a las organizaciones a mejorar en sus procesos y gestión.

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que él tenga de estos factores.

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características, que presenta en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo.

Por todo lo anterior se hace necesario aplicar una caracterización de clima organizacional del Personal de Infantes de Marina Profesionales del “Batallón no 12”, con el fin de conocer el grado de satisfacción de estos frente a la institución, puesto de trabajo, jefe, condiciones laborales y sus necesidades, puesto que un buen clima laboral posibilita la estabilidad del personal, genera sentido de pertenencia, motivación y eso a su vez conlleva al logro de los objetivos propuestos en el grupo de trabajo y comprender la importancia de este grupo de colaboradores teniendo en cuenta su misión institucional que comprende la seguridad militar en varios municipios del departamento de Bolívar y la seguridad perimétrica de la ciudad de Cartagena.

Por último, para los investigadores por tener la oportunidad de acercarse a este aspecto fundamental en todo tipo de organizaciones y especialmente en uno de ellos como segundo y futuro Comandante de Unidades Militares.

2. REFERENTES TEÓRICOS

2.1. MARCO LEGAL.

Constitución política de Colombia, artículo 217, sobre la necesidad de contar con unas Fuerzas Militares para la seguridad, defensa y soberanía de la nación.

Código Sustantivo del Trabajo. Secretaria del Senado. Diario Oficial No 27.622, del 07 de junio de 1951.

Decreto 1793 (14, septiembre, 2000). Por el cual se expide el Régimen de Carrera y Estatuto del Personal de Soldados Profesionales de las Fuerzas Militares. Diario Oficial. Bogotá, 2000. No. 44.161. Artículo 1.

Ley 909 de 2004. Diario Oficial No 45.680 de Septiembre 23 de 2004, por el cual se expide normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, la gerencia publica y se dictan otras disposiciones.

2.2. MARCO TEÓRICO

El desarrollo del concepto de clima Organizacional y su investigación inicial comienza en la década de los 30 con las investigaciones de Lewin y sus colaboradores que consideraban que el clima es el conjunto de percepciones que tienen los empleados sobre la organización (Lewin, 1951). A través de estas percepciones de los atributos organizacionales los empleados dan un significado psicológico a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales, considerando que son propiedades objetivas de la organización. (Rentsch, 1975).

El clima organizacional acuerdo Chiavenato (1995), hace referencia al ambiente que existe entre los miembros de una Organización, está relacionado directamente con la motivación

de los empleados. Indica los aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Un clima organizacional es favorable, cuando satisface las necesidades de su personal, por el contrario es desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. (Chiavenato, 1996).

Según Goncalves, M (1999), el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros”.

Cuando existe una gran motivación los empleados el clima organizacional crece y se establecen relaciones satisfactorias de participación, colaboración, animación entre sus miembros. Cuando la motivación es escasa debido a la insatisfacción de las necesidades de los empleados el clima organizacional tiende a disminuir generando estados de insatisfacción, desinterés, apatía, descontento, agresividad, agitación e inconformidad, provocando muchas veces enfrentamiento de los empleados con la empresa. (Chiavenatto, 1995).

González (2005), por su parte señala que el clima organizacional hace referencia a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

(Dessler, 1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Por otro lado Robbins entiende el clima organizacional como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas. (Robbins, 1990).

Para (Brunet, 1987). El clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

El Clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (Rodríguez, M 1997).

Seisdedos, (1996), denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Refiere que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, se puede definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración y demás. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

2.2.1 FACTORES QUE REPERCUTEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

La teoría de los profesores Litwin y Stringer (1978), intenta explicar aspectos importantes de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando conceptos como motivación y clima. Realizaron un estudio denominado “motivación y clima organizacional para comprobar la influencia del estilo de liderazgo del clima organizacional sobre la motivación de los miembros de la organización. Estos autores descubrieron distintos climas en la organización variando el estilo de liderazgo, estos nuevos climas tienen efectos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción del individuo. (Litwin, 1978)

Para Litwin y Stringer (1978) el clima organizacional es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que trabajan en dicho entorno y que influye directamente en su comportamiento y motivación.

Estos autores establecen nueve factores que repercuten en la generación del Clima Organizacional y que explicarían el clima existente en una determinada empresa: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos o riesgo, relaciones o calor, cooperación o apoyo, estándares de desempeño, conflictos e identidad (Manuelgross, 2012):

*ESTRUCTURA

La estructura está relacionada con reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, las políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir los canales formales dentro de la organización.

*RESPONSABILIDAD

Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

*RECOMPENSA

Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

*RIESGOS

Corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

*RELACIONES

Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia. Percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato. Y de buenas relaciones sociales tanto en pares como entre Jefes y subordinados.

*COOPERACIÓN

Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

*ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

El estándar de desempeño es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño.

*CONFLICTO

El conflicto se refiere al grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar problemas tan pronto surjan.

*IDENTIDAD

Es el Sentimiento de Pertenencia a la organización. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

2.2.2 TIPOS DE CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES

Acuerdo a la teoría de los sistemas el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben, y por sus informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades, valores. (Brunet, L. 2007).

Según Brunet (2007) existen dos grandes tipos de clima organizacional cada uno con sus subdivisiones: (a) Clima tipo autoritario subdividido en autoritarismo explotador y autoritarismo paternalista y (b) clima tipo participativo que es un clima abierto subdividido en consultivo y de participación en grupos.

Sus características acuerdo Brunet (2007) son las siguientes:

***Clima tipo Autoritario o cerrado:**

Tabla 1. Tipo autoritario o cerrado de clima Organizacional

	Autoritarismo explotador	Autoritarismo paternalista
Tipo de mando	La dirección no tiene confianza en sus empleados. Mando jerárquico .	Es aquel en el que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados.
Modo de comunicación	Las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existen más que en forma de órdenes e instrucciones específicas.	Las interacciones entre superiores y subordinados son con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.
Toma de decisiones	la mayor parte de las decisiones sobre objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente	La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores
Método de Motivación	Empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas y ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, y en la estabilidad.	Bajo este tipo de clima la dirección juega mucho con las necesidades sociales que tienen sus empleados; sin embargo, da la impresión de que se trabaja dentro de un ambiente estable y estructurado.

Fuente: Elaboración propia de los Autores a partir de Brunet (2007)

***Clima tipo Participativo o abierto:**

Tabla 2. Tipo de clima organizacional Participativo o abierto

	Consultivo	Participación en grupo
Tipo de mando	Por lo general la dirección tiene confianza en sus empleados	La dirección tiene plena confianza en sus empleados
Modo de comunicación	La comunicación es de tipo descendente	la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o

		descendente sino también de forma lateral
Toma de decisiones	decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores	los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados en cada uno de los niveles
Método de Motivación	las recompensas y los castigos son ocasionales, pues se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima	los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, y existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados

Fuente: Elaboración propia a partir de Brunet (2007)

Acuerdo a Brunet (2007) el clima organizacional participativo es abierto, dinámico, capaz de satisfacer necesidades y alcanzar objetivos y el clima organizacional autoritario es cerrado, burocrático, rígido y genera muchas veces insatisfacción del empleado frente a su labor y a la empresa.

3. METODOLÓGIA DEL TRABAJO

3.1 TIPO DE ESTUDIO

La investigación desarrollada corresponde a un tipo de estudio exploratorio, puesto que no existen estudios de clima en Unidades Militares ni en el Personal de Infantes de Marina Profesional y permitirá caracterizar las dimensiones o aspectos relevantes del clima organizacional del Personal de Infantes de Marina Profesionales del “Batallón no 12”. Basado en la recolección de datos por medio de una encuesta que refleja la situación real de la unidad en cuanto a su clima organizacional.

El estudio exploratorio fue pensado con el propósito de identificar con mayor confiabilidad las relaciones de causa – efecto, para lo cual el grupo, llamado exploratorio, se expone a un cuestionario tipo encuesta y las respuestas resultantes servirán para planear posteriormente investigaciones más amplias, pues debido a la intensidad de la indagación, surgen atributos o características importantes, interacciones y procesos que merezcan ser investigados mas extensivamente.

3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Se utilizara el método de análisis, de corte transversal y estará delimitado en un periodo comprendido entre el mes de marzo de 2014 y octubre de 2014, para el cual se estableció un cronograma y se pudo cumplir de forma satisfactoria, el estudio pretende poder ayudar a implementar programas para reforzar las fortalezas y mejorar en las debilidades que se encuentren. Se realizará por medio de la aplicación de un cuestionario de clima organizacional a una muestra aleatoria y representativa de la población del Personal de Infantes de Marina Profesionales del “Batallón No 12”.

La encuesta es de tipo cuestionario con respuestas tipo Likert, con 40 preguntas y tendrá una duración aproximada aplicación de 30 minutos. La encuesta aplicada por medio del

cuestionario adaptado se efectúa como un procedimiento necesario para la recopilación de datos y posterior análisis de la información recolectada, para conocer de forma rápida la conducta actual o la intención actual de los individuos, por lo que se constituye en una herramienta de tipo exploratorio y diagnóstico, que ayudara al planteamiento de estrategias de mejora, toda vez se encuentren las fortalezas y debilidades que arroje el cuestionario.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está conformada por **108** Infantes de Marina Profesionales del Batallón No 12 de la ciudad de Cartagena y por tratarse de una población finita, pequeña, concentrada en una misma guarnición y para obtener mayor veracidad y calidad de la información no se utilizara muestra sino el total de la población.

3.4. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.4.1. FUENTES SECUNDARIAS.

Informes del Batallón, artículos científicos, entre otros. Lo anterior significa que los investigadores recogen a partir de artículos y otras investigaciones con propósitos diferentes. Esta información secundaria existía antes que los investigadores plantearan las preguntas de investigación, y generalmente, no se entra en contacto directo con el objeto de estudio.

3.4.2. FUENTES PRIMARIAS.

Encuesta de clima organizacional adaptada al Personal de Infantes de Marina Profesionales del “Batallón no 12”. Lo anterior significa que los investigadores recogen directamente la encuesta por medio del cuestionario entregado a los Infantes de Marina Profesional y que fue resuelto por ellos mismos, eso quiere decir que hubo un contacto inmediato más no directo con el objeto de análisis, que en este caso fueron los Infantes de Marina Profesionales del “Batallón no 12”.

También se tuvo cuidado con el uso de datos publicados, estableciendo claramente las limitaciones del trabajo a realizar, estas limitaciones al no tenerse cuidado desembocan en errores que resultan del uso de técnicas imperfectas o inapropiadas en la recopilación de estadísticas, redacción incorrecta en preguntas o cuestionarios, prejuicios intencionales o no intencionales de los entrevistadores, y fallas en la recopilación de los entrevistados. También puede incluir errores en mecanografía, efectuados al procesar y presentar los datos, puesto que el problema de evaluar la precisión de datos estadísticos es fundamental en el análisis estadístico.

3.5. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Los resultados se muestran mediante interpretación descriptiva, apoyados en gráficas y tablas que permiten visualizar la frecuencia de respuestas para cada pregunta, así como el porcentaje o frecuencia relativa correspondiente a cada dimensión o variable.

Se evaluará en el cuestionario de clima organizacional 09 dimensiones:

- Comunicación: Se refiere a las informaciones oportunas sobre actividades, objetivas, al manejo adecuado de los medios de comunicación y a la comunicación manifiesta entre jefes y subalternas y entre compañeros.
- Dimensión de Necesidades y motivación: es el grado de satisfacción de necesidades contribución a la autorrealización, autoestima, satisfacción laboral.
- Dimensión de trabajo en equipo y colaboración: grado de integración, de apoyo, de ayuda mutua en el grupo.
- Dimensión de estilo de dirección y reconocimiento: capacidad de Liderazgo.
- Condiciones físicas de trabajo: seguridad física para evitar accidentes de trabajo, uso adecuado de protección personal.
- Administración de capital humano. Planes de bienestar, capacitación y desarrollo profesional y humano.

- Satisfacción laboral. Sentimiento de orgullo de pertenecer a la institución y al puesto de trabajo.
- Compromiso y sentido de pertenencia. Grado de participación y colaboración del personal con la institución.

Las opciones de respuesta se evalúan en una escala de 1-5 acuerdo tabla 1.

Tabla 3. Valores de las respuestas

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutro	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Fuente: Escala Likert.

Para determinar los resultados se considerara las opciones de respuesta totalmente de acuerdo y de acuerdo como variables positivas de clima Organizacional y las opciones de neutro, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo como factores negativos que perjudican el clima organizacional. En la interpretación se realizara una sumatoria de los resultados entre las variables positivas y negativas para establecer los porcentajes totales.

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Se evaluaron en el cuestionario de clima organizacional 09 dimensiones, las cuales se describen a continuación.

Lugar: “Batallón de Infantería de Marina No. 12”.

Área: Personal de Infantes de Marina Profesionales.

Tiempo en la institución:

1 A 5 Años	86
5 A 10 Años	14
10 A 15 Años	8
15 A 24 Años	0.

4.1. CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNIDADES MILITARES: CASO “BATALLÓN DE INFANTERÍA DE MARINA NO. 12”.

En la siguiente matriz, se presentan las convenciones para la interpretación de los resultados obtenidos:

Matriz 1. Convenciones establecidas para la interpretación de los resultados.

PUNTAJE	CONVENCIONES	ESCALA
MAS DE 80	Excepcional	Totalmente de acuerdo
71-80	Sobresaliente	Totalmente de acuerdo
61-70	Superior	De acuerdo

51-60	Medio alto	De acuerdo
41-50	Medio bajo	Neutro
31-40	Bajo	En desacuerdo.
21-30	Deficiente	En desacuerdo
MENOS DE 21	Inconveniente	Totalmente en desacuerdo.

Fuente. CINCEL (2013).

4.1.1. COMUNICACIÓN:

Se refiere a las informaciones oportunas sobre actividades, objetivas, al manejo adecuado de los medios de comunicación y a la comunicación manifiesta entre jefes, subalternos y entre compañeros.

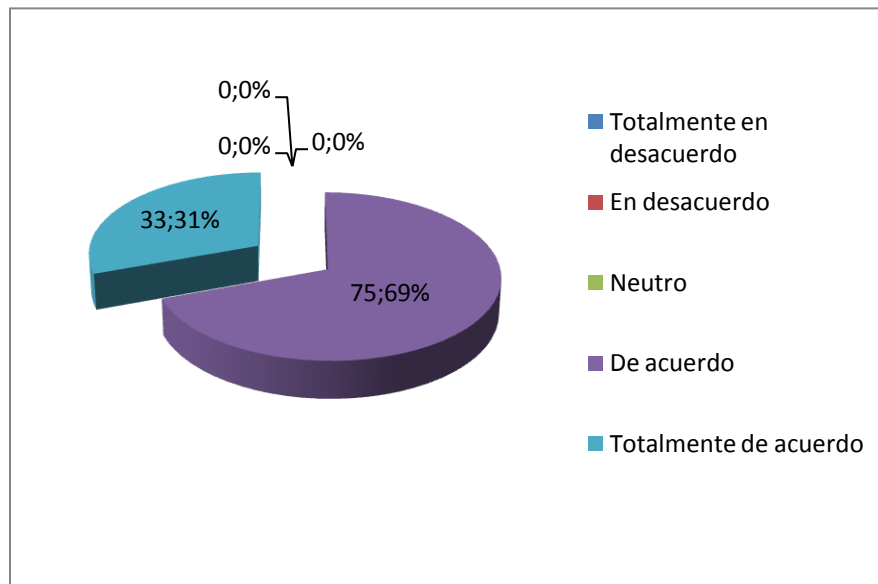
La oportunidad de la información sobre objetivos, metas y demás se considera como fortaleza, puesto que, un 69% y un 31% lo evaluaron de acuerdo y completamente de acuerdo, ver tabla 4, gráfica 1.

Tabla 4. Oportunidad de información sobre objetivos, logros y/o actividades del Batallón

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	0	0%
De acuerdo	75	69%
Totalmente de acuerdo	33	31%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

Gráfica 1. Oportunidad de información sobre objetivos, logros y/o actividades del Batallón



Fuente. Rico & Sánchez (2014)

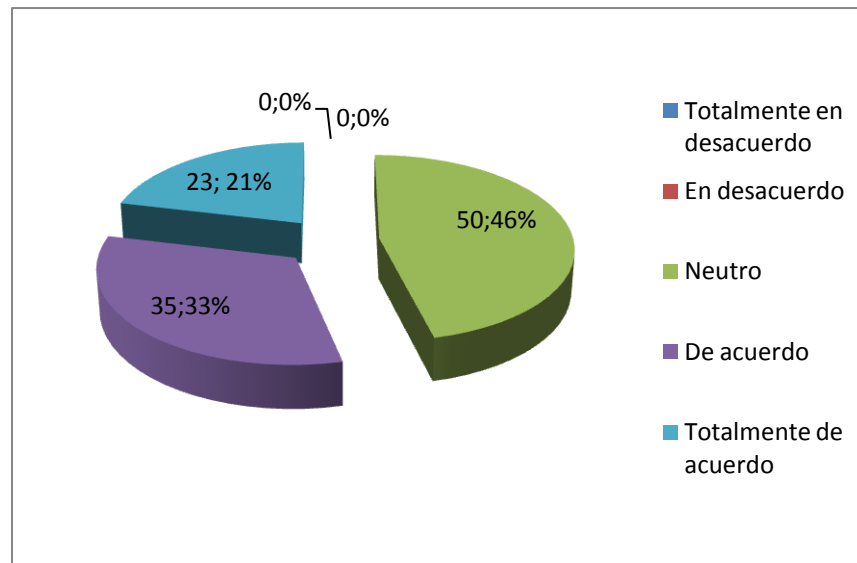
En cuanto a la efectividad de los medios de comunicación un 46% lo evaluó en neutro, un 32% de acuerdo y 21% totalmente de acuerdo, respectivamente, al auscultar no siempre se entera de la información en actividades si se ha estado en turno, vacaciones y comisión, este, ver tabla 5, gráfica 2.

Tabla 5. Consideración sobre la efectividad de los medios de comunicación del Batallón

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	50	46%
De acuerdo	35	32%
Totalmente de acuerdo	23	21%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014)

Gráfica 2. Consideración sobre la efectividad de los medios de comunicación del Batallón



Fuente. Rico & Sánchez (2014).

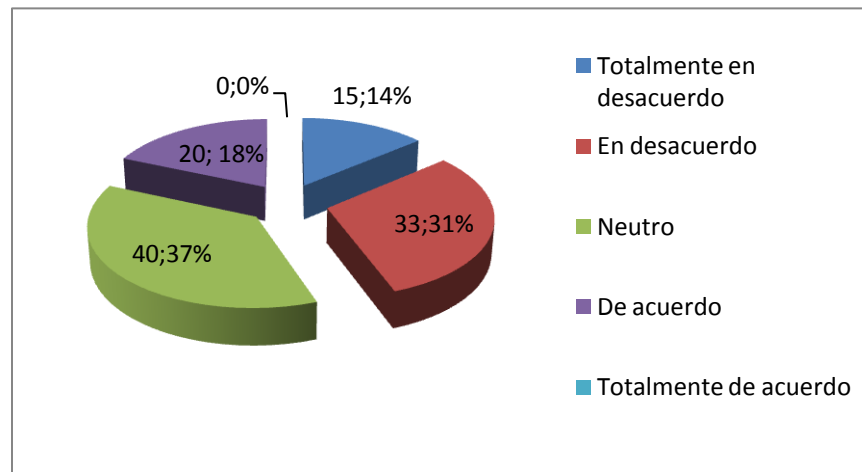
Ahora bien, en cuanto a la adecuación de la comunicación con el jefe un 14% y 31% la consideran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, solo un 19% está de acuerdo, al indagar el día a día no permite que la comunicación sea permanente, se considera debilidad, ver tabla 6, gráfica 3.

Tabla 6. La comunicación con el jefe es adecuada

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	15	14%
En desacuerdo	33	31%
Neutro	40	37%
De acuerdo	20	19%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014)

Gráfica 3. La comunicación con el jefe es adecuada.



Fuente. Rico & Sánchez (2014)

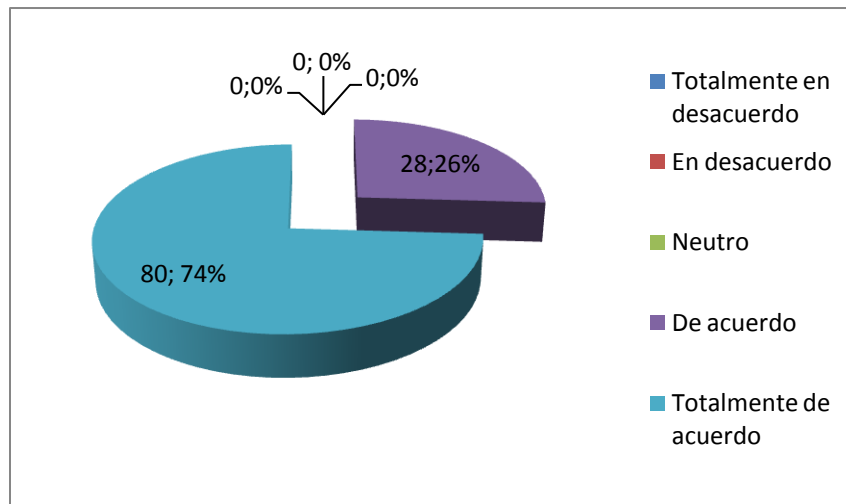
La comunicación con los compañeros se evaluó un 26% y un 74% de acuerdo y totalmente de acuerdo, porque es una forma de cumplir mejor los retos, se considera fortaleza, ver tabla 7, gráfica 4.

Tabla 7. Existencia de buena comunicación con los compañeros

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	0	0%
De acuerdo	28	26%
Totalmente de acuerdo	80	74%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

Gráfica 4. Existencia de buena comunicación con los compañeros



Fuente. Rico & Sánchez (2014)

En cuanto a la variable de comunicación esta obtuvo 1663 puntos de 2160 posibles, lo que significa un nivel de cumplimiento del 76.9% sobresaliente.

4.1.2. DIMENSIÓN DE NECESIDADES Y MOTIVACIÓN.

Es el grado de satisfacción de necesidades de contribución a la autorrealización, autoestima, satisfacción laboral.

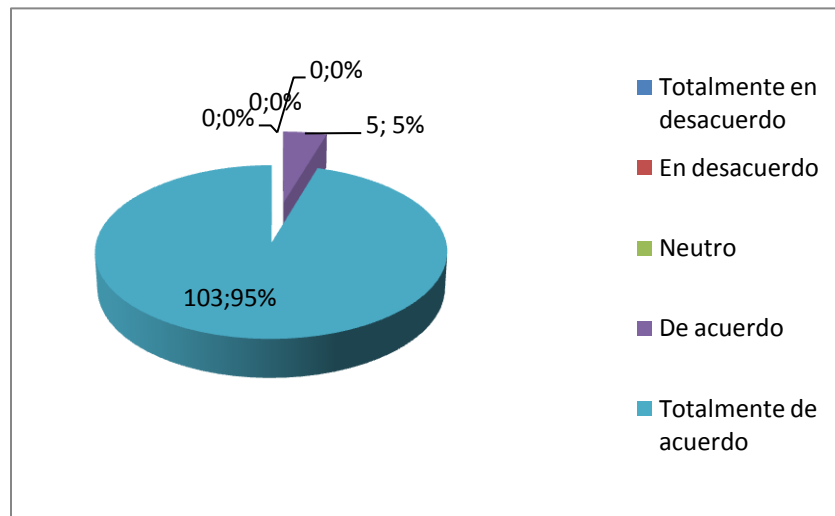
El 5% y 95% consideran de acuerdo y totalmente de acuerdo en que su trabajo es estable y seguro, es una fortaleza, ver tabla 8, gráfica 5.

Tabla 8. Tenencia de un trabajo estable y seguro.

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	0	0%
De acuerdo	5	5%
Totalmente de acuerdo	103	95%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

Gráfica 5. Tenencia de un trabajo estable y seguro.



Fuente. Rico & Sánchez (2014)

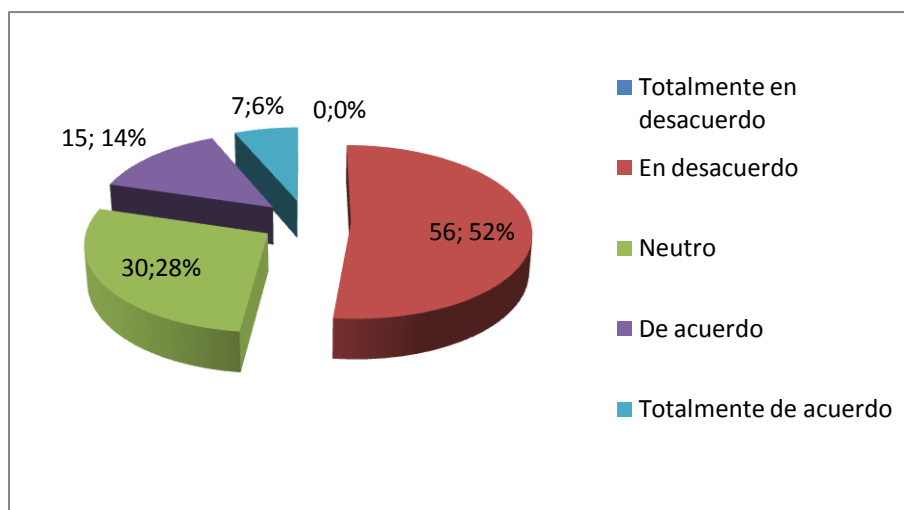
El 52% está en desacuerdo que su puesto de trabajo contribuye a la autorrealización y autoestima, un 28% neutro, un 14% y 6% en neutro, de acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente, se considera debilidad, ver tabla 9, gráfica 6.

Tabla 9. Contribución de mi puesto de trabajo a mi autorrealización y autoestima.

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	56	52%
Neutro	30	28%
De acuerdo	15	14%
Totalmente de acuerdo	7	6%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

Gráfica 6. Contribución de mí puesto de trabajo a mi autorrealización y autoestima.



Fuente. Rico & Sánchez (2014)

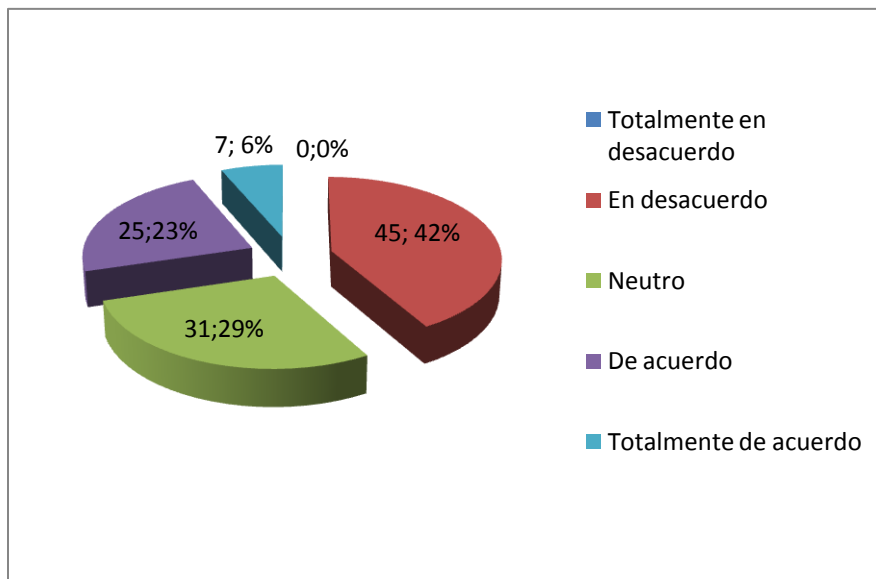
En cuanto a la sensación de motivación por el puesto de trabajo un 42% está en desacuerdo, un 29% neutro, un 23% y 6% de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente, se considera una debilidad, ver tabla 10, gráfica 7.

Tabla 10. Sensación de motivación por mí puesto de trabajo

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	45	42%
Neutro	31	29%
De acuerdo	25	23%
Totalmente de acuerdo	7	6%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014)

Gráfica 7. Sensación de motivación por mí puesto de trabajo



Fuente. Rico & Sánchez (2014)

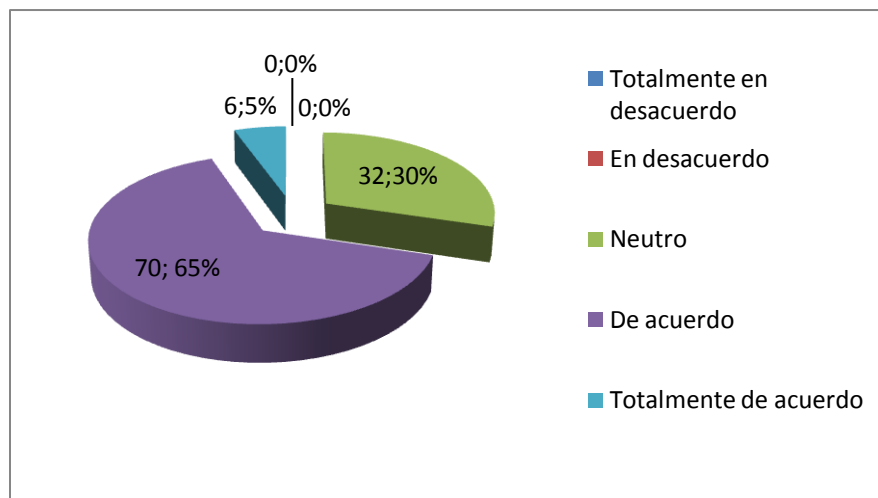
Ahora bien, en cuanto a si el trabajo satisface las necesidades de salud, seguridad y bienestar un 30% esta neutro, un 65% y 6% están de acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente, se considera fortaleza, ver tabla 11, gráfica 8.

Tabla 11. El trabajo satisface mis necesidades de salud, seguridad y bienestar

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	32	30%
De acuerdo	70	65%
Totalmente de acuerdo	6	6%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

Gráfica 8. El trabajo satisface mis necesidades de salud, seguridad y bienestar



Fuente. Rico & Sánchez (2014)

En la variable necesidades y motivación se obtuvieron 1526 puntos de 2160 posibles, dando un nivel de cumplimiento del 70.6% superior.

4.1.3. DIMENSIÓN DE OBJETIVOS Y ROLES.

Grado de integración, de apoyo, de ayuda mutua en el grupo.

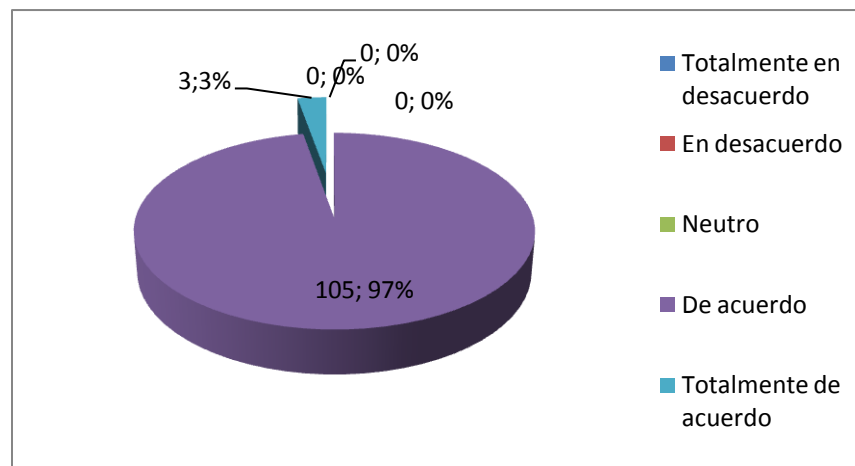
En cuanto a la claridad en la definición de los objetivos un 97% y 3% están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente, se considera una fortaleza, ver tabla 12, gráfica 9.

Tabla 12. Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	0	0%
De acuerdo	105	97%
Totalmente de acuerdo	3	3%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014)

Gráfica 9. Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos.



Fuente. Rico & Sánchez (2014)

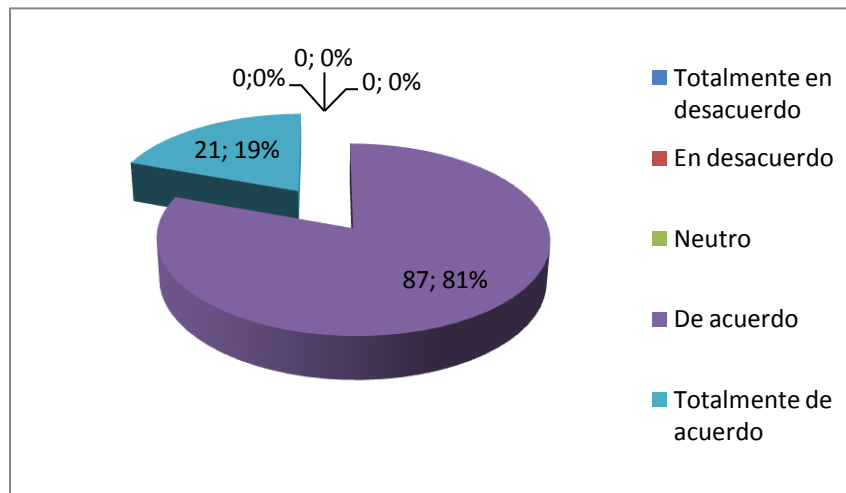
La percepción sobre la razonabilidad de los objetivos para alcanzarlos un 81% y 19% están de acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente, se considera una fortaleza, ver tabla 13, gráfica 10.

Tabla 13. Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	0	0%
De acuerdo	87	81%
Totalmente de acuerdo	21	19%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014)

Gráfica 10. Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables



Fuente. Rico & Sánchez (2014)

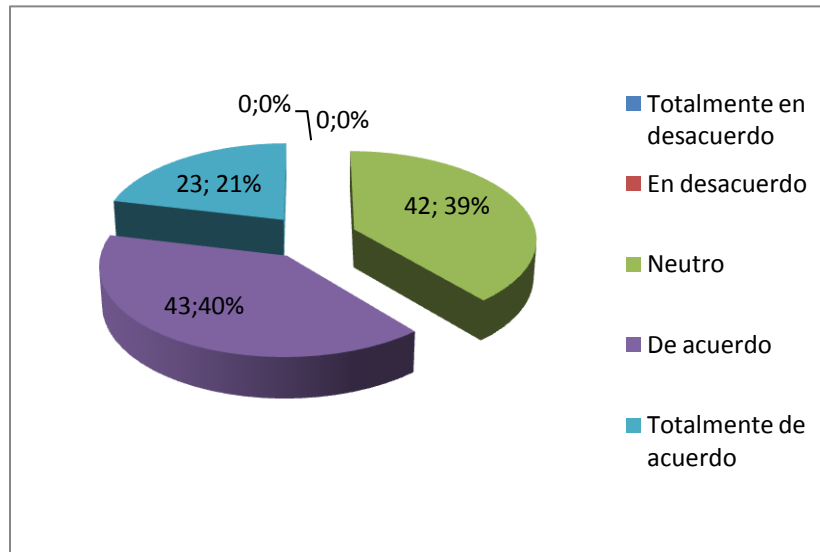
Ahora bien, un 39% se considera neutro en que el trabajo le permite alcanzar los objetivos personales, un 40% y un 21% están de acuerdo y completamente de acuerdo, respectivamente, ver tabla 13, gráfica 11.

Tabla 14. Mi trabajo permite alcanzar mis objetivos personales

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	42	39%
De acuerdo	43	40%
Totalmente de acuerdo	23	21%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014)

Grafica 11. Mi trabajo permite alcanzar mis objetivos personales.



Fuente. Rico & Sánchez (2014)

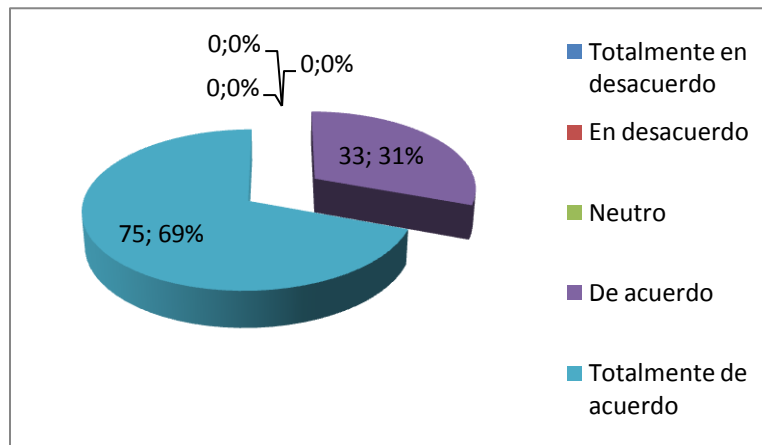
Un 31% y un 69% están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la función desempeñada contribuye al logro de los objetivos del Batallón, respectivamente, ver tabla 15, gráfica 12.

Tabla 15. La función que desempeño contribuye al logro de los objetivos del Batallón.

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	0	0%
De acuerdo	33	31%
Totalmente de acuerdo	75	69%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014)

Gráfica 12. La función que desempeño contribuye al logro de los objetivos del Batallón.



Fuente. Rico & Sánchez (2014)

El puntaje obtenido en la variable de objetivos y roles fue de 1808 de 2160 posibles, lo que dio un 83.7% de cumplimiento y se ubicó en un nivel excepcional.

4.1.4. TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN.

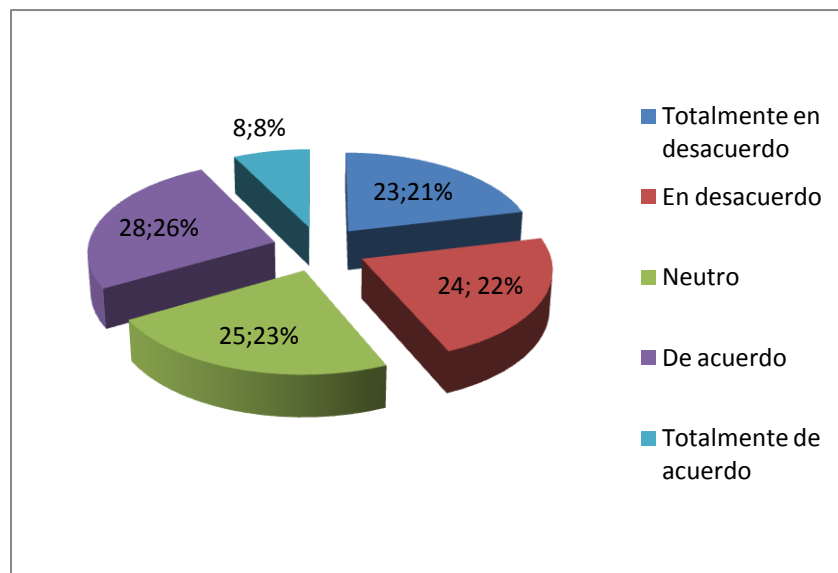
En cuanto a la consideración que existe trabajo en equipo en el Batallón un 23% y 22% están en totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, un 23% neutro, un 26% y 7% están de acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente, se considera una debilidad, ver tabla 16 y gráfica 13.

Tabla 16. Consideración de la existencia de trabajo en equipo en el Batallón

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	23	21%
En desacuerdo	24	22%
Neutro	25	23%
De acuerdo	28	26%
Totalmente de acuerdo	8	7%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014)

Gráfica 13. Consideración de la existencia de trabajo en equipo en el Batallón



Fuente. Rico & Sánchez (2014).

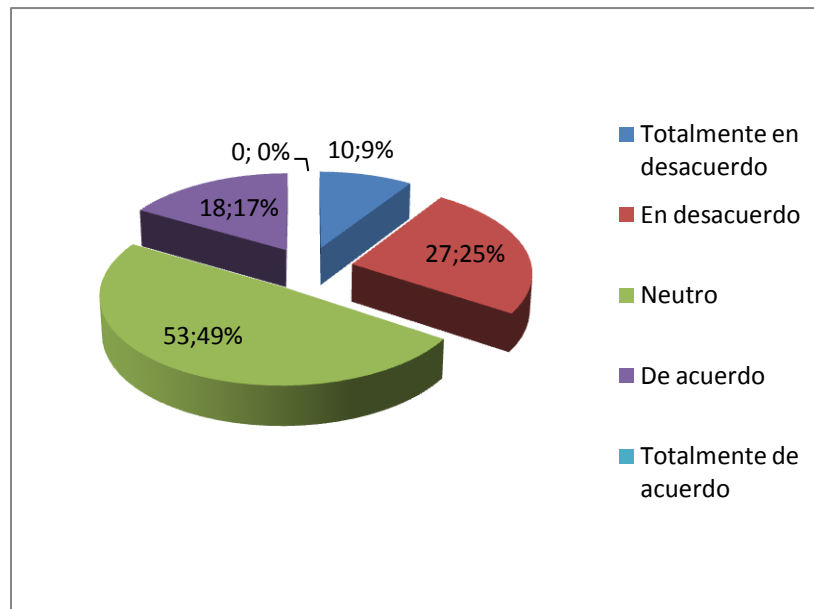
En cuanto a si los compañeros están prestos a colaborar siempre que se necesita un 9% y 25% están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, un 49% neutro y un 17% está de acuerdo, respectivamente, se considera una debilidad, ver tabla 17, gráfica 14.

Tabla 17. Mis compañeros están prestos a colaborar siempre que se necesita.

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	10	9%
En desacuerdo	27	25%
Neutro	53	49%
De acuerdo	18	17%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

Gráfica 14. Mis compañeros están prestos a colaborar siempre que se necesita.



Fuente. Rico & Sánchez (2014)

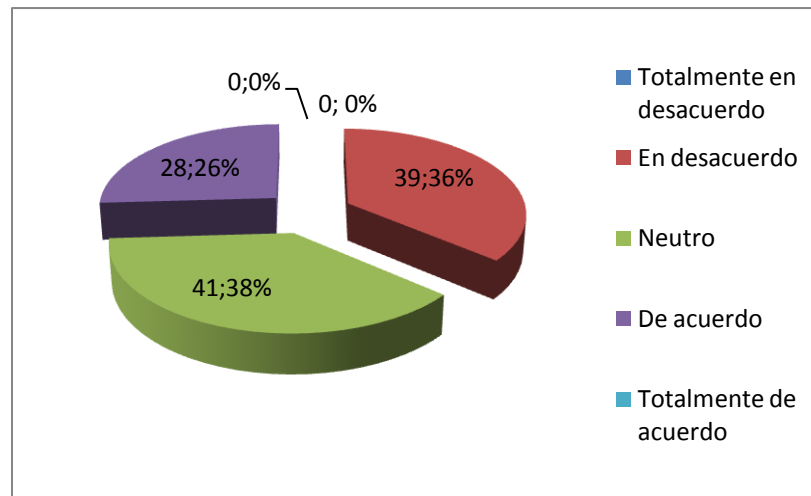
Ahora bien, un 36% y un 38% están en desacuerdo y neutro y un 26% están de acuerdo en que está bien integrado al equipo de trabajo, respectivamente, ver tabla 18, gráfica 15.

Tabla 18. Consideración que estoy bien integrado al equipo de trabajo.

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	39	36%
Neutro	41	38%
De acuerdo	28	26%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014)

Gráfica 15. Consideración que estoy bien integrado al equipo de trabajo.



Fuente. Rico & Sánchez (2014).

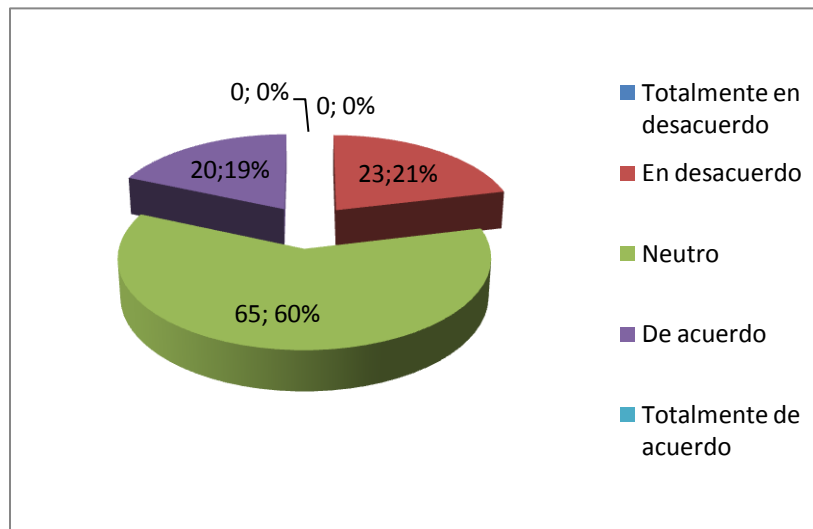
En cuanto a los superiores que incentivan y fomentan el trabajo en equipo, un 21% está en desacuerdo, un 60% neutro y un 19% está de acuerdo, respectivamente, ver tabla 19, gráfica 16.

Tabla 19. Mis superiores incentivan y fomentan el trabajo en equipo

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	23	21%
Neutro	65	60%
De acuerdo	20	19%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

Gráfica 16. Mis superiores incentivan y fomentan el trabajo en equipo.



Fuente. Rico & Sánchez (2014).

La variable trabajo en equipo y colaboración obtuvo un puntaje de 1226 puntos de 2160 posibles, obteniendo una calificación de 56.7% ubicándose en un nivel de medio alto.

4.1.5. DIMENSIÓN DE ESTILO DE DIRECCIÓN Y RECONOCIMIENTO: CAPACIDAD DE LIDERAZGO.

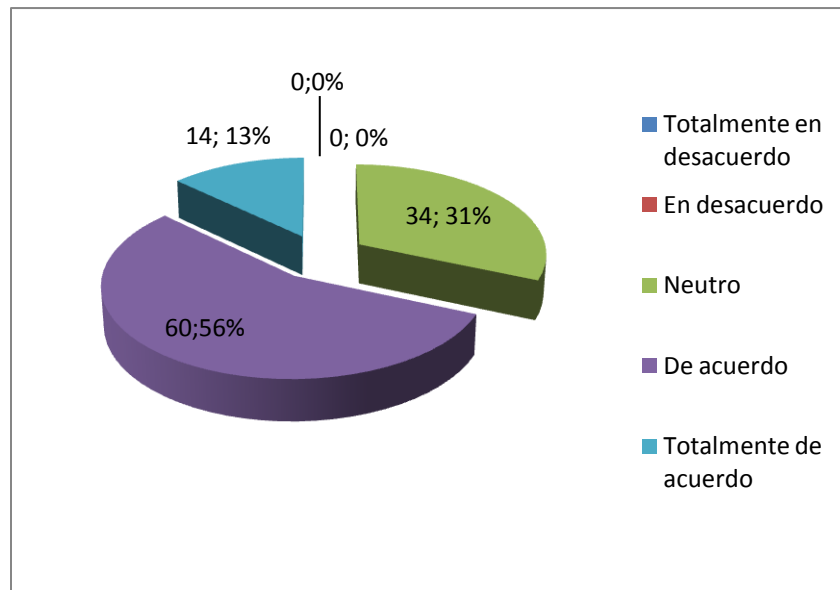
Cuando un miembro del Batallón comete un error el Jefe lo detecta oportunamente y le informa adecuadamente un 31% esta neutro, un 56% y un 13% están de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente, ver tabla 20, gráfica 17.

Tabla 20. Cuando cometo un error mi jefe lo detecta y me informa adecuadamente

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	34	31%
De acuerdo	60	56%
Totalmente de acuerdo	14	13%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

Gráfica 17. Cuando cometo un error mi jefe lo detecta y me informa adecuadamente



Fuente. Rico & Sánchez (2014).

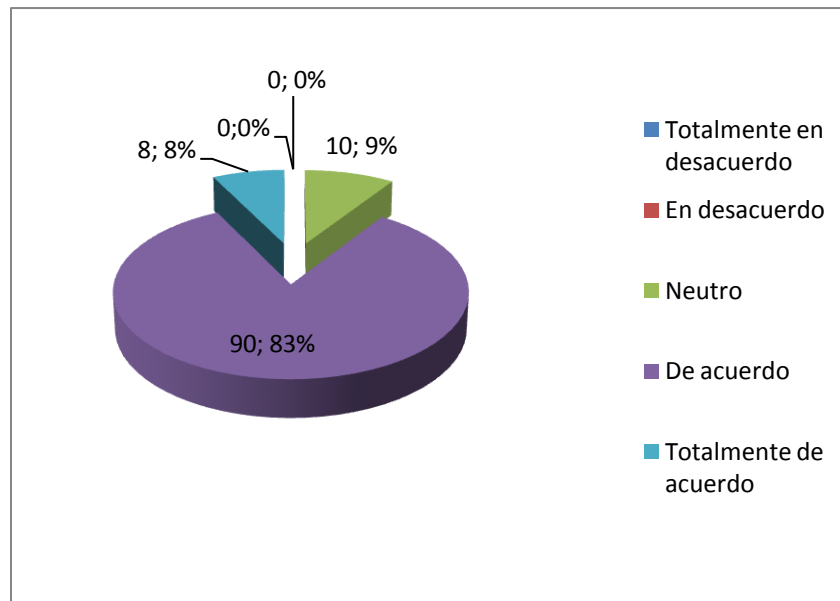
Ahora bien, en cuanto al reconocimiento por parte del Jefe al obtener un buen resultado un 83% y 7% están de acuerdo y totalmente de acuerdo, mientras un 9% esta neutro, ver tabla 21, gráfica 18.

Tabla 21. Cuando logro un buen resultado mi jefe reconoce mi aporte.

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	10	9%
De acuerdo	90	83%
Totalmente de acuerdo	8	7%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

Gráfica 18. Cuando logro un buen resultado mi jefe reconoce mi aporte.



Fuente. Rico & Sánchez (2014).

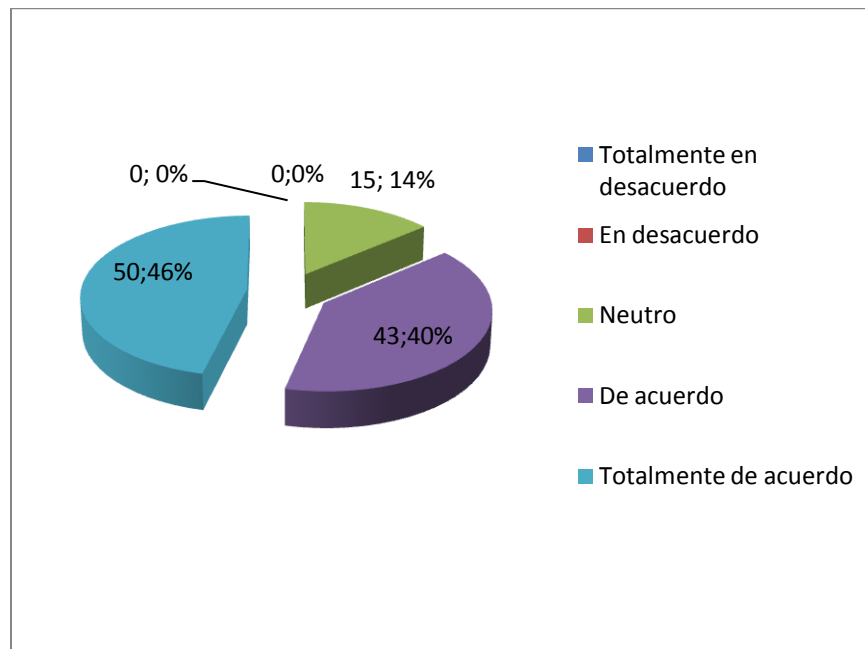
Un 40% y un 46% está de acuerdo y completamente de acuerdo en que el jefe es justo en sus decisiones, mientras un 14% está neutro, respectivamente, ver tabla 22, gráfica 19.

Tabla 22. Mi jefe es justo en sus decisiones.

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	15	14%
De acuerdo	43	40%
Totalmente de acuerdo	50	46%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

Gráfica 19. Mi jefe es justo en sus decisiones.



Fuente. Rico & Sánchez (2014).

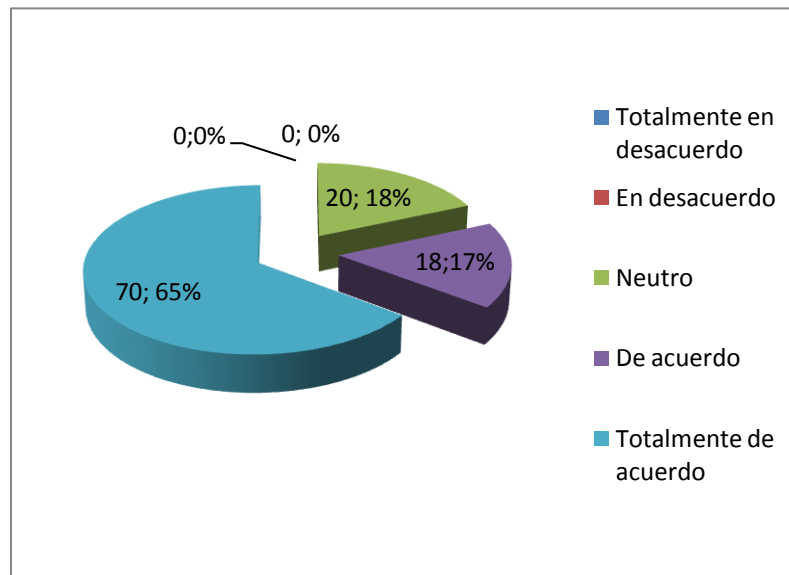
Un 17% y un 65% están de acuerdo y totalmente de acuerdo, mientras que un 19% está neutro, en cuanto a la percepción que los Jefes fomentan las relaciones humanas entre el personal, ver tabla 23, gráfica 20.

Tabla 23. Mi jefe fomenta las relaciones humanas entre el personal.

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	20	19%
De acuerdo	18	17%
Totalmente de acuerdo	70	65%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

Gráfica 20. Mi jefe fomenta las relaciones humanas entre el personal.



Fuente. Rico & Sánchez (2014).

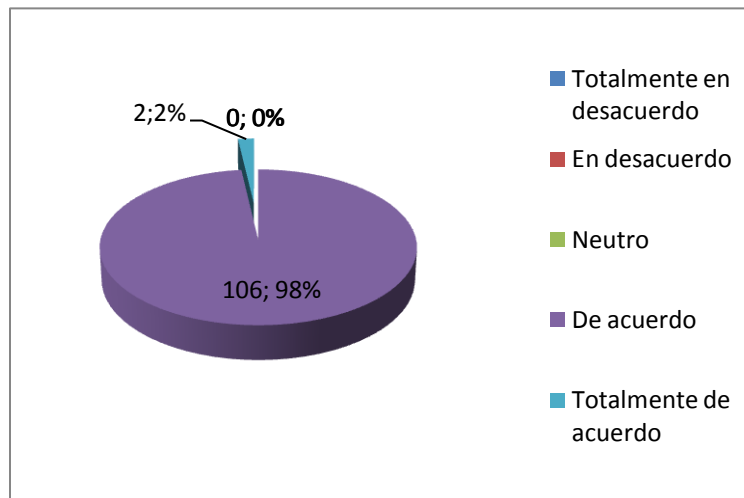
Ahora bien, en cuanto a que el Jefe está comprometido con el trabajo y con el personal un 98% y un 2% están de acuerdo y completamente de acuerdo, se considera una fortaleza, ver tabla 24, gráfica 21.

Tabla 24. Mi jefe está comprometido con el trabajo y con el personal

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	0	0%
De acuerdo	106	98%
Totalmente de acuerdo	2	2%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

Gráfica 21. Mi jefe está comprometido con el trabajo y con el personal



Fuente. Rico & Sánchez (2014).

En la variable estilos de Dirección y reconocimiento se obtuvo un puntaje de 2225 de 2700 posibles, dando un nivel de cumplimiento de 82.4% siendo excepcional.

4.1.6. CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO.

Seguridad física para evitar accidentes de trabajo, uso adecuado de protección personal.

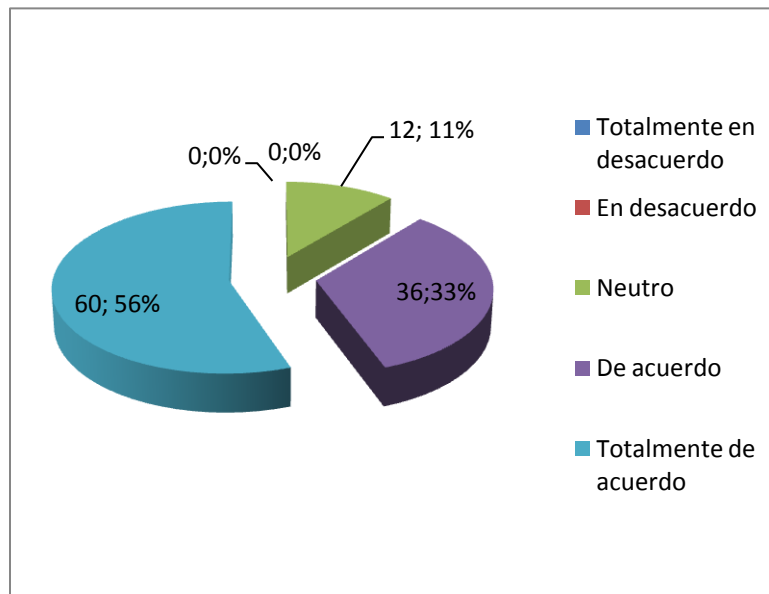
Un 56%, un 33% y un 11% respecto a las condiciones físicas están totalmente de acuerdo, de acuerdo y neutro, respectivamente, ver tabla 25, gráfica 22.

Tabla 25. Las condiciones físicas de mi área de trabajo son adecuadas

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	12	11%
De acuerdo	36	33%
Totalmente de acuerdo	60	56%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

Gráfica 22. Las condiciones físicas de mi área de trabajo son adecuadas



Fuente. Rico & Sánchez (2014).

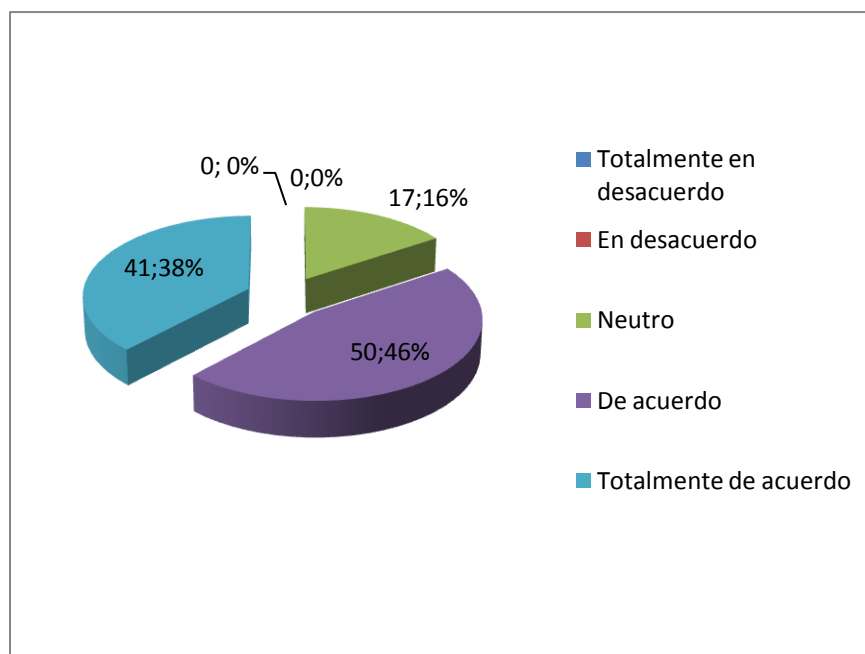
En cuanto a si existen la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos en el trabajo un 46% y un 38% están totalmente de acuerdo y de acuerdo y un 16% esta neutro, respectivamente, ver tabla 26, gráfica 23.

Tabla 26. Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos en el trabajo.

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	17	16%
De acuerdo	50	46%
Totalmente de acuerdo	41	38%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

Gráfica 23. Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos en el trabajo.



Fuente. Rico & Sánchez (2014).

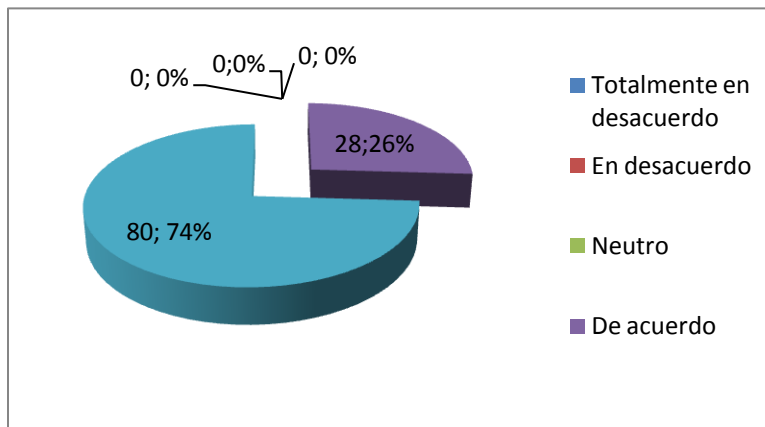
Ahora bien, en cuanto si se cuenta con los elementos para desempeñar el trabajo, un 74% y un 26% están totalmente de acuerdo y de acuerdo, respectivamente, lo cual se considera una fortaleza, ver tabla 27, gráfica 24.

Tabla 27. Cuento con los elementos para desempeñar mi trabajo.

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	0	0%
De acuerdo	28	26%
Totalmente de acuerdo	80	74%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

Gráfica 24. Cuento con los elementos para desempeñar mi trabajo.



Fuente. Rico & Sánchez (2014).

En la variable condiciones físicas se obtuvieron 1448 puntos de 1620, obteniéndose un 89.3% de cumplimiento, ubicándose en un nivel excepcional.

4.1.7. ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO.

Planes de bienestar, capacitación y desarrollo profesional y humano.

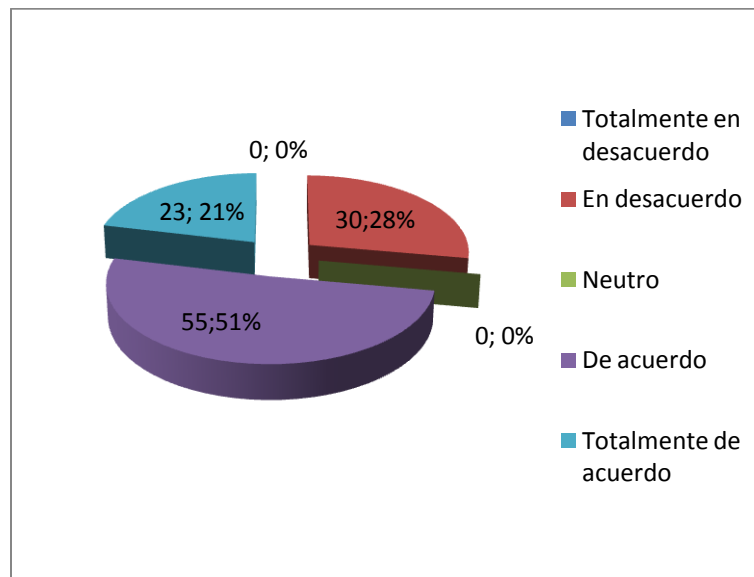
En cuanto a la existencia de personal suficiente para las labores del Batallón, un 21% y un 51% están totalmente de acuerdo y de acuerdo, mientras un 28% está en desacuerdo, al auscultar el personal manifestó, que en ocasiones las guardias se incrementan en la frecuencia, otras veces no corresponde con el grado, pues debería ser prestado por personal menos antiguo, ver tabla 28, gráfica 25.

Tabla 28. Existencia de personal suficiente para las labores del Batallón

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	30	28%
Neutro	0	0%
De acuerdo	55	51%
Totalmente de acuerdo	23	21%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

Gráfica 25. Existencia de personal suficiente para las labores del Batallón



Fuente. Rico & Sánchez (2014).

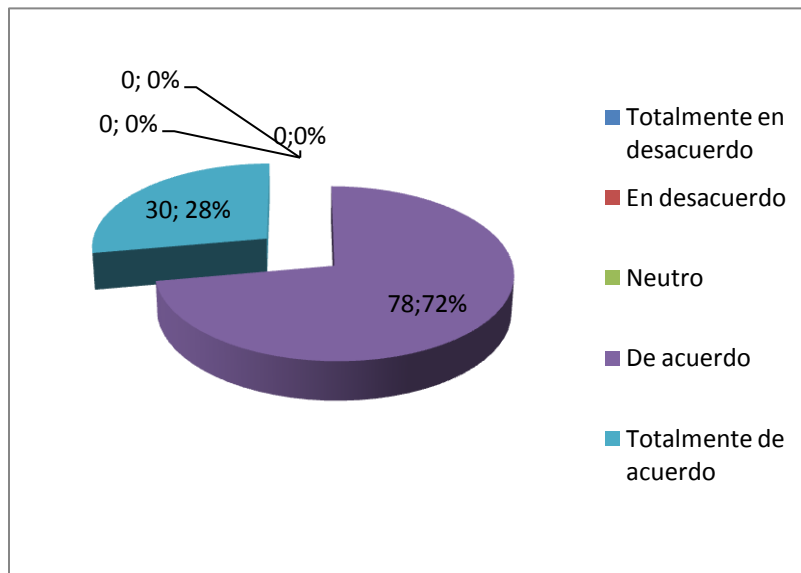
Ahora bien, si se realiza la inducción pertinente para conocer el Batallón un 28% y un 2% están totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, se considera una fortaleza, ver tabla 29, gráfica 26.

Tabla 29. Se realiza inducción pertinente para conocer el Batallón

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	0	0%
De acuerdo	78	72%
Totalmente de acuerdo	30	28%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

Gráfica 26. Se realiza inducción pertinente para conocer el Batallón



Fuente. Rico & Sánchez (2014).

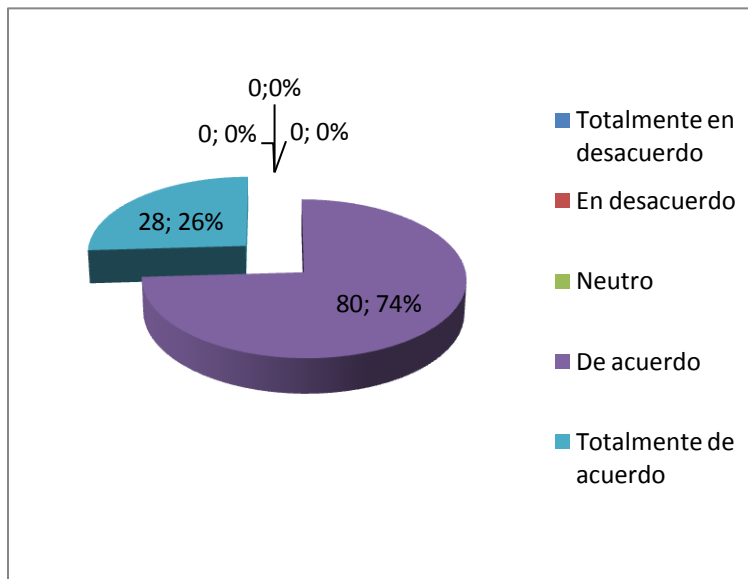
En cuanto a la oferta de capacitación para crecimiento personal y laboral, un 26% y un 74% están totalmente de acuerdo y de acuerdo, respectivamente, se considera fortaleza, ver tabla 30, gráfica 27.

Tabla 30. Se oferta capacitación para mi crecimiento personal y laboral

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	0	0%
De acuerdo	80	74%
Totalmente de acuerdo	28	26%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

Gráfica 27. Se oferta capacitación para mi crecimiento personal y laboral



Fuente. Rico & Sánchez (2014).

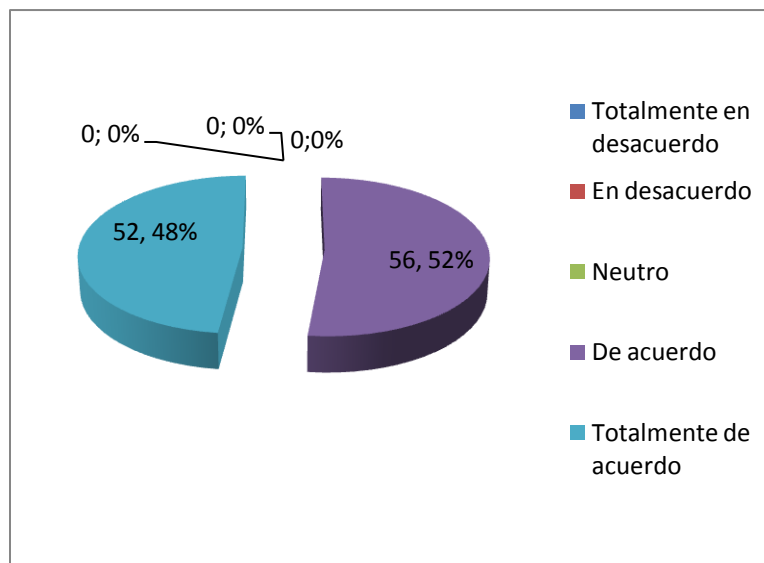
Ahora bien, en cuanto a si el Batallón realiza periódicamente reconocimiento al personal destacado un 48% y un 52% están totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, lo que se considera una fortaleza, ver tabla 31, gráfica 28.

Tabla 31. El Batallón realiza periódicamente reconocimiento al personal destacado

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	0	0%
De acuerdo	56	52%
Totalmente de acuerdo	52	48%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

Gráfica 28. El batallón realiza periódicamente reconocimiento al personal destacado



Fuente. Rico & Sánchez (2014).

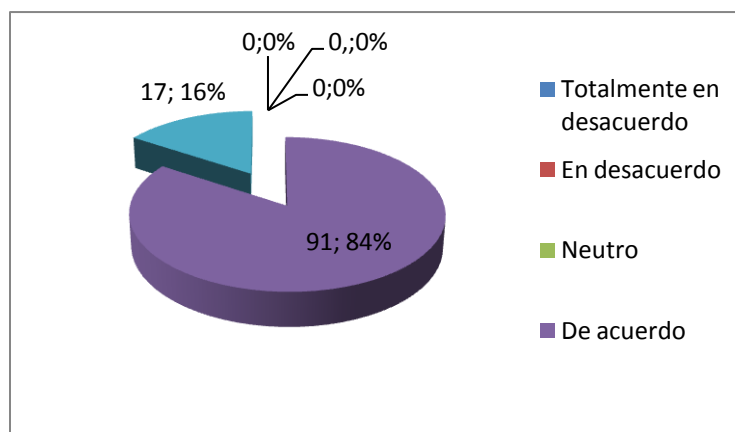
A si se realizan actividades de integración y bienestar del personal 16% y un 84% están totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, lo que se considera una fortaleza, ver tabla 32, gráfica 29.

Tabla 32. Se realizan actividades de integración y bienestar al personal

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	0	0%
De acuerdo	91	84%
Totalmente de acuerdo	17	16%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

Gráfica 29. Se realizan actividades de integración y bienestar al personal



Fuente. Rico & Sánchez (2014).

La variable Administración del Capital Humano obtuvo 2304 puntos de 2700 puntos posibles, obteniendo un 85.3% de cumplimiento, ubicándose en excepcional.

4.1.8. SATISFACCIÓN LABORAL.

Sentimiento de orgullo de pertenecer a la institución y al puesto de trabajo

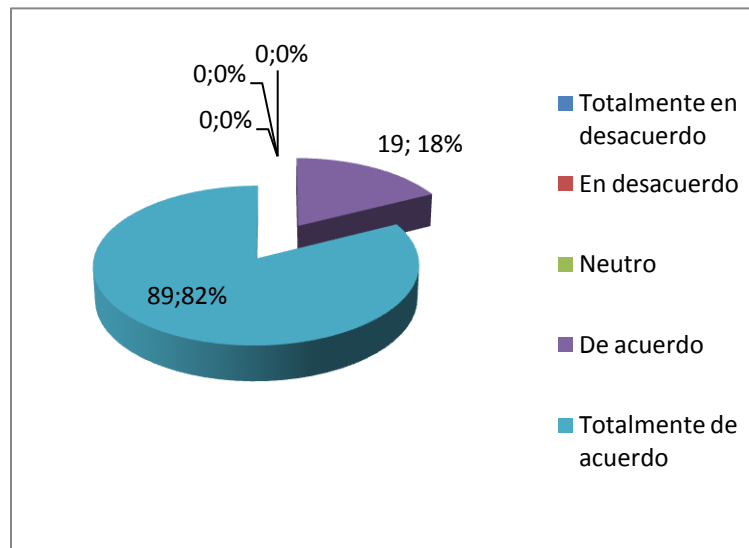
En cuanto a si el puesto le genera sentimientos de autosatisfacción y orgullo un 82% y un 18% están totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, lo que se considera una fortaleza, ver tabla 33, gráfica 30.

Tabla 33. Estar en mi puesto me genera sentimientos de autosatisfacción y orgullo

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	0	0%
De acuerdo	19	18%
Totalmente de acuerdo	89	82%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

Gráfica 30. Estar en mi puesto me genera sentimientos de autosatisfacción y orgullo



Fuente. Rico & Sánchez (2014).

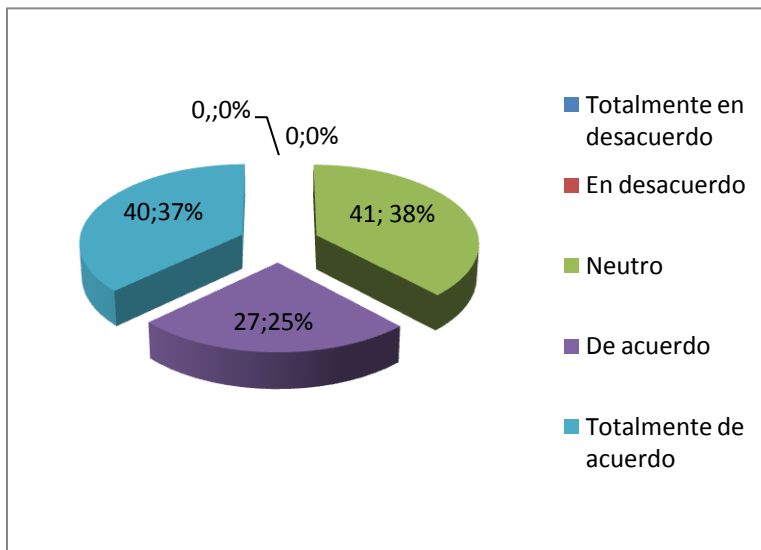
A si se siente valorado y respetado en el trabajo un 37% y un 25% están totalmente en acuerdo y en acuerdo, mientras que un 38% esta neutro, respectivamente, ver tabla 34, gráfica 31.

Tabla 34. Me siento valorado y respetado en mi trabajo

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	41	38%
De acuerdo	27	25%
Totalmente de acuerdo	40	37%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

Gráfica 31. Me siento valorado y respetado en mi trabajo



Fuente. Rico & Sánchez (2014).

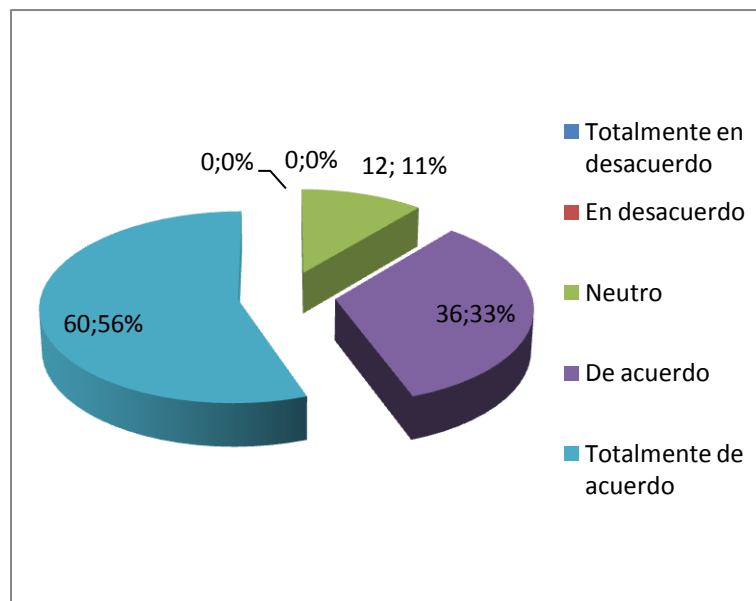
En cuanto a si se siente valorado y respetado en el trabajo un 56% y un 33% están totalmente de acuerdo y de acuerdo, mientras que un 11% esta neutro respectivamente, ver tabla 35, gráfica 32.

Tabla 35. Me siento valorado y respetado en mi trabajo

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	12	11%
De acuerdo	36	33%
Totalmente de acuerdo	60	56%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

Gráfica 32. Me siento valorado y respetado en mi trabajo



Fuente. Rico & Sánchez (2014).

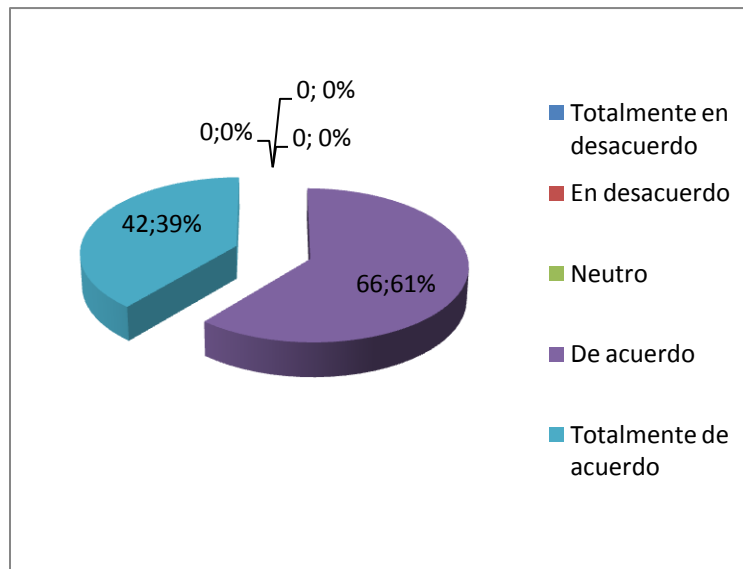
En si es satisfactoria la relación con los Jefes un 39% y un 61% están totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, se considera fortaleza, ver tabla 36, gráfica 33.

Tabla 36. Es satisfactoria la relación con mis jefes

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	0	0%
De acuerdo	66	61%
Totalmente de acuerdo	42	39%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

Gráfica 33. Es satisfactoria la relación con mis jefes.



Fuente. Rico & Sánchez (2014).

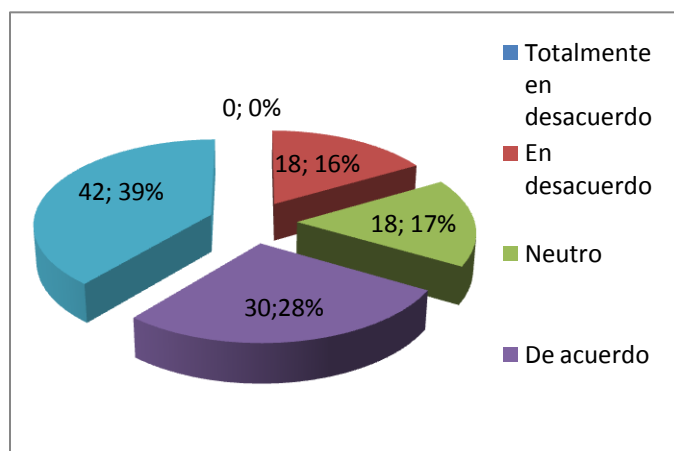
En cuanto a si se siente orgulloso de la unidad en la que está un 39% y un 28% están totalmente de acuerdo y de acuerdo, mientras que un 17% y otro 17% están neutro y en desacuerdo, respectivamente, ver tabla 37, gráfica 34.

Tabla 37. Me siento orgulloso de la unidad en la que estoy

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	18	17%
Neutro	18	17%
De acuerdo	30	28%
Totalmente de acuerdo	42	39%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

Gráfica 34. Me siento orgulloso de la unidad en la que estoy



Fuente. Rico & Sánchez (2014).

En la variable satisfacción laboral se obtuvieron 2326 de 2700 posibles, logrando un 86.1%, ubicándose en excepcional.

4.1.9. COMPROMISO Y SENTIDO DE PERTENENCIA.

Grado de participación y colaboración del personal con la institución.

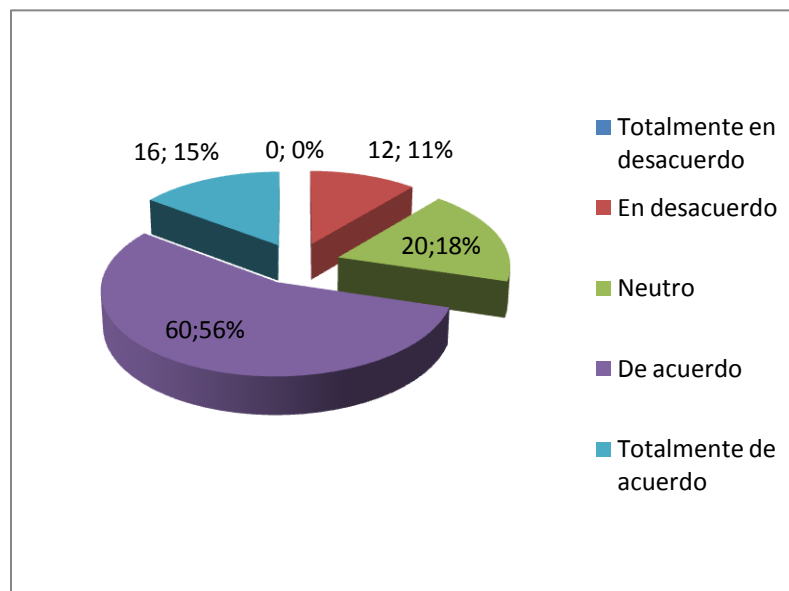
A si cumple con los horarios establecidos y organización en el trabajo un 15% y un 56% están totalmente de acuerdo y de acuerdo, mientras un 19% y un 11% están neutro y en desacuerdo, respectivamente, lo que se considera una debilidad, ver tabla 38, gráfica 35.

Tabla 38. Cumplo con los horarios establecidos y soy organizado en mi trabajo

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	12	11%
Neutro	20	19%
De acuerdo	60	56%
Totalmente de acuerdo	16	15%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

Gráfica 35. Cumplo con los horarios establecidos y soy organizado en mi trabajo



Fuente. Rico & Sánchez (2014).

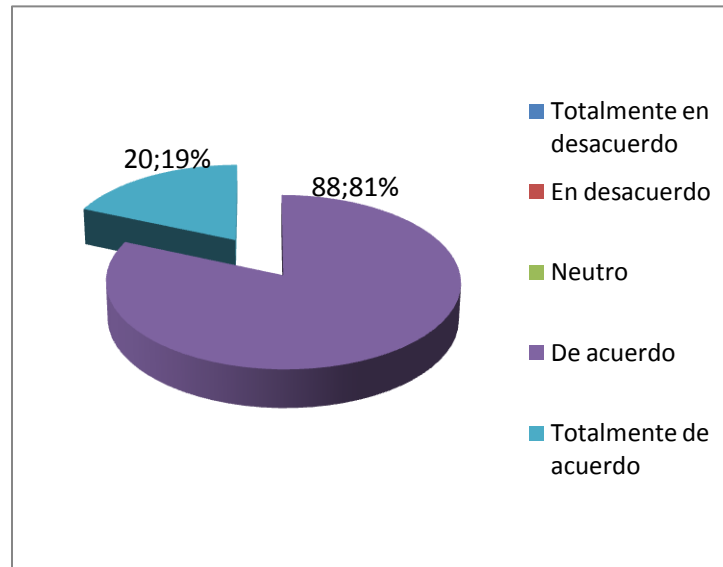
En cuanto a si se es respetuoso de la normatividad y reglamentos del Batallón un 19% y un 81% están totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, lo que se considera fortaleza, ver tabla 39, gráfica 36.

Tabla 39. Soy muy respetuoso de la normatividad y reglamentos del batallón

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	0	0%
De acuerdo	88	81%
Totalmente de acuerdo	20	19%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

Gráfica 36. Soy muy respetuoso de la normatividad y reglamentos del Batallón.



Fuente. Rico & Sánchez (2014).

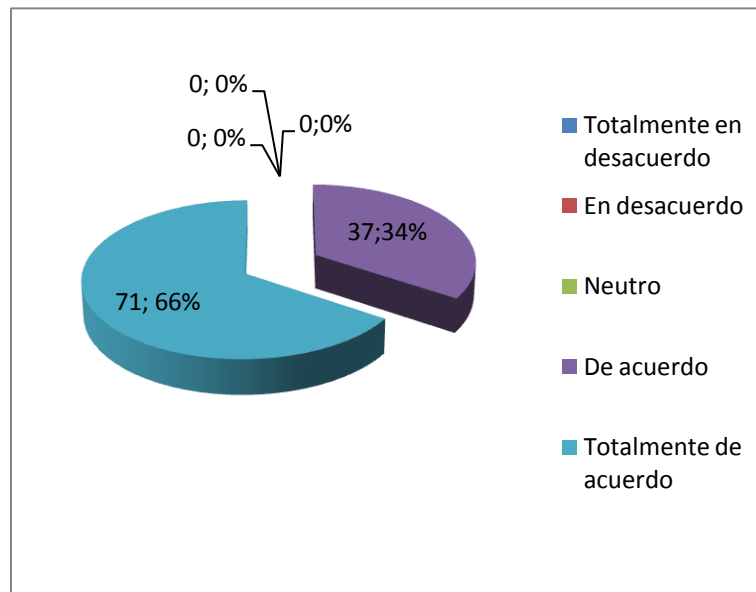
En cuanto a si siempre trata de colaborar con las actividades del Batallón un 66% y un 34% están totalmente de acuerdo y de acuerdo, lo que se considera una fortaleza, ver tabla 40, gráfica 37.

Tabla 40. Siento que siempre trato de colaborar con las actividades del Batallón

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	0	0%
De acuerdo	37	34%
Totalmente de acuerdo	71	66%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

Gráfica 37. Siento que siempre trato de colaborar con las actividades del batallón



Fuente. Rico & Sánchez (2014).

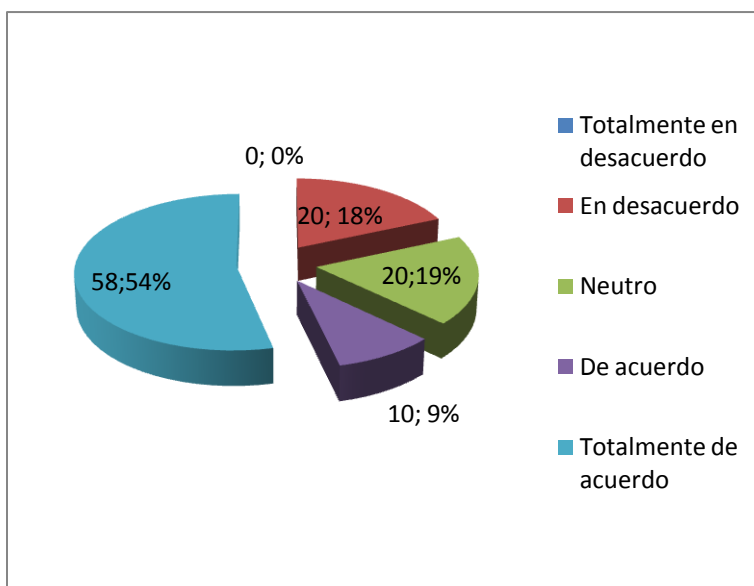
Ahora bien, si se inscribe y participa en las capacitaciones que ofrece el Batallón un 54% un 95% están totalmente de acuerdo y de acuerdo, mientras un 19% y otro 19% están neutro y en desacuerdo, ver tabla 41, gráfica 38.

Tabla 41. Me inscribo y participo en las capacitaciones que ofrece el Batallón

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	20	19%
Neutro	20	19%
De acuerdo	10	9%
Totalmente de acuerdo	58	54%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

Gráfica 38. Me inscribo y participo en las capacitaciones que ofrece el batallón



Fuente. Rico & Sánchez (2014).

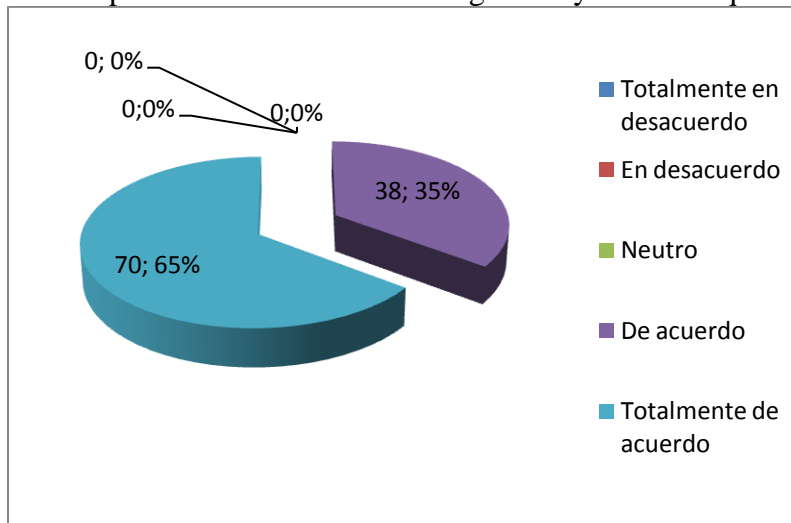
En cuanto si se participa en las actividades de bienestar que ofrece el Batallón un 65% y un 35% están totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, lo que se considera una fortaleza, ver tabla 42, gráfica 39.

Tabla 42. Participo en las actividades de integración y bienestar que ofrece el Batallón

OPCIONES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	0	0%
De acuerdo	38	35%
Totalmente de acuerdo	70	65%
Total	108	100%

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

Gráfica 39. Participo en las actividades de integración y bienestar que ofrece el batallón



Fuente. Rico & Sánchez (2014).

La variable compromiso y sentido de pertenencia obtuvo 2273 puntos de 2700 posibles, obteniendo un nivel de cumplimiento de 84.1% ubicándose en excepcional.

4.2. FACTORES DISCRIMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNIDADES MILITARES: CASO “BATALLÓN DE INFANTERÍA DE MARINA NO. 12”.

A continuación se presenta el resumen de los resultados por variable y dentro de estas por pregunta, con sus puntajes posibles, puntajes obtenidos, nivel de cumplimiento y aspectos débiles que se tendrán en cuenta para proponer las estrategias que permitan la mejora del clima organizacional en el Batallón.

- Variable comunicación, esta obtuvo un nivel de 76.9 sobresaliente, en donde se identifica un aspecto débil como es la inadecuación de la comunicación con los Jefes.
- Variable de necesidades y motivación, obtuvo un nivel de 70.6 superior identificándose dos aspectos débiles como son la sensación que el puesto de trabajo

que desempeño contribuye a mi autorrealización y auto estima y la no sensación de motivación por el puesto de trabajo.

- Variable objetivos y roles, obtuvo un nivel de 83.7 excepcional donde no se identificaron aspectos débiles.
- Variable trabajo en equipo y colaboración, obtuvo un nivel de 56.7 medio alto en donde la totalidad de aspectos (4) son aspectos débiles como la existencia de trabajo en equipo en el Batallón, la disposición presta a colaborar siempre que se necesita, la sensación de integración al equipo de trabajo y el que los Jefes incentivan y motivan el trabajo en equipo.
- Variable estilos de dirección y reconocimiento, obtuvo un nivel de 82.4 excepcional donde no se identificaron aspectos débiles.
- Variable condiciones físicas de trabajo, obtuvo un nivel de 89.3 excepcional, donde no se identificaron aspectos débiles y fue la variable que logro el mayor nivel.
- Variable administración de capital humano, obtuvo un nivel de 85.3 excepcional, donde no se identificaron aspectos débiles.
- Variable satisfacción laboral, obtuvo un nivel de 86.1 excepcional, donde no se identificaron aspectos débiles.
- Variable compromiso y sentido de pertenencia, obtuvo un nivel de 84.1 excepcional, donde no se identificaron aspectos débiles.

Como se aprecia en la tabla 43.

Tabla 43. Factores discriminantes de clima organizacional en unidades militares-Batallón de Infantería de Marina No 12.

FACTORES DISCRIMINANTES DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNIDADES MILITARES- BATALLÓN DE INFANTERIA DE MARINA No 12					
No	VARIABLE/ PREGUNTA	PUNT POSIBLE	PUNT OBTENIDO	% CUMPLI/TO	ASPECTO
	COMUNICACIÓN	2160	1663	76.9	
1	OPORTUNIDAD DE INFORMACIÓN SOBRE OBJETIVOS, LOGROS Y/O ACTIVIDADES DEL BATALLÓN	540	465	86.1	
2	CONSIDERACIÓN SOBRE LA EFECTIVIDAD DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN DEL BATALLÓN	540	405	75.0	
3	LA COMUNICACIÓN CON EL JEFE ES ADECUADA	540	281	52.0	DEBILIDAD
4	EXISTENCIA DE BUENA COMUNICACIÓN CON LOS COMPAÑEROS	540	512	94.8	
	NECESIDADES Y MOTIVACIÓN	2160	1526	70.6	
5	TENENCIA DE UN TRABAJO ESTABLE Y SEGURO	540	535	99.0	
6	CONTRIBUCIÓN DE MI PUESTO DE TRABAJO A MI AUTORREALIZACIÓN Y AUTOESTIMA	540	297	55.0	DEBILIDAD
7	SENSACIÓN DE MOTIVACIÓN POR MI PUESTO DE TRABAJO	540	318	58.8	DEBILIDAD
7	EL TRABAJO SATISFACE MIS NECESIDADES DE SALUD, SEGURIDAD Y BIENESTAR	540	376	69.6	
	OBJETIVOS Y ROLES	2160	1808	83.7	
8	LOS OBJETIVOS DE MI TRABAJO ESTAN CLARAMENTE DEFINIDOS	540	435	80.5	
9	LOS OBJETIVOS DE MI PUESTO SON RAZONABLEMENTE ALCANZABLES	540	453	83.8	
10	MI TRABAJO PERMITE ALCANZAR MIS OBJETIVOS PERSONALES	540	413	76.4	
11	LA FUNCIÓN QUE DESEMPEÑO CONTRIBUYE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL BATALLÓN	540	507	93.8	
	TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN	2160	1226	56.7	
12	CONSIDERACIÓN DE LA EXISTENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO EN EL BATALLÓN	540	298	55.1	DEBILIDAD
13	MIS COMPAÑEROS ESTAN PRESTOS A COLABORAR SIEMPRE QUE SE NECESITA	540	295	54.6	DEBILIDAD
14	CONSIDERACIÓN QUE ESTOY BIEN INTEGRADO AL EQUIPO DE TRABAJO	540	313	57.9	DEBILIDAD
15	MIS SUPERIORES INCENTIVAN Y FOMENTAN EL TRABAJO EN EQUIPO	540	320	59.2	DEBILIDAD
	ESTILOS DE DIRECCIÓN Y RECONOCIMIENTO	2700	2225	82.4	
16	CUANDO COMETO UN ERROR MI JEFE LO DETECTA Y ME INFORMA ADECUADAMENTE	540	412	76.2	
17	CUANDO LOGRO UN BUEN RESULTADO MI JEFE RECONOCE MI APORTE	540	430	79.6	
18	MI JEFE ES JUSTO EN SUS DECISIONES	540	467	86.4	

19	MI JEFE FOMENTA LAS RELACIONES HUMANAS ENTRE EL PERSONAL	540	482	89.2	
20	MI JEFE ESTA COMPROMETIDO CON EL TRABAJO Y CON EL PERSONAL	540	434	80.3	
	CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	1620	1448	89.3	
21	LAS CONDICIONES FISICAS DE MI AREA DE TRABAJO SON ADECUADAS	540	480	88.8	
22	EXISTE LA SEGURIDAD DEBIDA PARA EVITAR ACCIDENTES Y RIESGOS EN EL TRABAJO	540	456	84.4	
23	CUENTO CON LOS ELEMENTOS PARA DESEMPEÑAR MI TRABAJO	540	512	94.8	
	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	2700	2304	85.3	
24	EXISTENCIA DE PERSONAL SUFICIENTE PARA LAS LABORES DEL BATALLÓN	540	449	83.1	
25	SE REALIZA INDUCCIÓN PERTINENTE PARA CONOCER EL BATALLÓN	540	462	85.5	
26	SE OFERTA CAPACITACIÓN PARA MI CRECIMIENTO PERSONAL Y LABORAL	540	460	85.1	
27	EL BATALLÓN REALIZA PERIODICAMENTE RECONOCIMIENTO AL PERSONAL DESTACADO	540	484	89.6	
28	SE REALIZAN ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN Y BIENESTAR AL PERSONAL	540	449	83.1	
	SATISFACCIÓN LABORAL	2700	2326	86.1	
29	ESTAR EN MI PUESTO ME GENERA SENTIMIENTOS DE AUTOSATISFACCIÓN Y ORGULLO	540	521	96.4	
30	ME SIENTO VALORADO Y RESPETADO EN MI TRABAJO	540	431	79.8	
31	ME SIENTO SATISFECHO EN LA RELACIÓN CON MIS COMPAÑEROS	540	480	88.8	
32	ES SATISFACTORIA LA RELACIÓN CON MIS JEFES	540	474	87.7	
33	ME SIENTO ORGULLOSO DE LA UNIDAD EN LA QUE ESTOY	540	420	77.7	
	COMPROMISO Y SENTIDO DE PERTENENCIA	2700	2273	84.1	
34	CUMPLO CON LOS HORARIOS ESTABLECIDOS Y SOY ORGANIZADO EN MI TRABAJO	540	404	74.8	
35	SOY MUY RESPETUOSO DE LA NORMATIVIDAD Y REGLAMENTOS DEL BATALLÓN	540	452	83.7	
36	SIENTO QUE SIEMPRE TRATO DE COLABORAR CON LAS ACTIVIDADES DEL BATALLÓN	540	503	93.1	
37	ME INSCRIBO Y PARTICIPO EN LAS CAPACITACIONES QUE OFRECE EL BATALLÓN	540	430	79.6	
38	PARTICIPO EN LAS ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN Y BIENESTAR QUE OFRECE EL BATALLÓN	540	484	89.6	
	TOTAL	18900	16799	88.8	

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

4.3. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE INFANTES DE MARINA PROFESIONALES DE UNIDADES MILITARES: CASO “BATALLÓN DE INFANTERÍA DE MARINA NO. 12”.

A continuación se proponen las estrategias que permitan mejorar el clima organizacional en unidades militares- Batallón de Infantería de Marina, ver tabla 44.

Tabla 44. Estrategias para mejorar el clima organizacional en unidades militares- Batallón de Infantería de Marina No 12.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNIDADES MILITARES- BATALLÓN DE INFANTERIA DE MARINA No 12				
No	VARIABLE/ASPECTO	ASPECTO	ESTRATEGIA	ACCIONES PARA LOGRAR LA ESTRATEGIA
	COMUNICACIÓN			
1	LA COMUNICACIÓN CON EL JEFE ES ADECUADA	DEBILIDAD	PROPICIAR CANALES DONDE SE DESARROLLE UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA.	<p>Estar realmente dispuesto a compartir información con los subalternos.</p> <p>Reforzar la comunicación con mensajes escritos para evitar distorsión.</p> <p>Los mensajes deben ser expresados de acuerdo con el nivel de los subalternos.</p> <p>Las comunicaciones no deben falsearse deliberadamente, sino la verdad.</p> <p>La información debe ser oportuna.</p> <p>Repetir la comunicación es esencial en las buenas comunicaciones.</p> <p>La información debe ser comunicada en pequeñas dosis.</p> <p>Utilizar métodos audiovisuales alternos que refuercen la comunicación oral</p>

NECESIDADES Y MOTIVACIÓN				
2	CONTRIBUCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO A LA AUTORREALIZACIÓN Y AUTOESTIMA	DEBILIDAD	COORDINAR PLANES DE FORMACION Y CAPACITACION QUE PERMITAN EL LOGRO DE COMPETENCIAS EN LA POBLACIÓN DE ESTUDIO.	Capacitar al personal para que incrementen la productividad de los subalternos
				Promocionar o reasignar a los subalternos acorde a sus competencias
				Realizar talleres para darle sentido a la vida y al amor propio
				Colaborar en la construcción de los proyectos de vida de los subalternos
				Mostrar las bondades del cargo y de la carrera militar
3	SENSACIÓN DE MOTIVACIÓN POR MI PUESTO DE TRABAJO	DEBILIDAD	EJECUTAR CHARLAS Y ACTIVIDADES PARA POTENCIAR EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA CONFIANZA.	Incrementar las habilidades y competencias para desempeñar el cargo
				Reconocer los aportes del puesto al logro de los objetivos del batallón
				Rotar y reasignar al personal acorde a sus competencias
TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN				
4	CONSIDERACIÓN DE LA EXISTENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO EN EL BATALLÓN	DEBILIDAD	EJECUTAR CHARLAS Y ACTIVIDADES PARA POTENCIAR EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA CONFIANZA.	Realizar jornadas de outdoor training que requiera soluciones equipo
				Premiar los logros de equipos por encima de los individuales
5	MIS COMPAÑEROS ESTAN PRESTOS A COLABORAR SIEMPRE QUE SE NECESITA	DEBILIDAD	EJECUTAR CHARLAS Y ACTIVIDADES PARA POTENCIAR EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA CONFIANZA.	Realizar jornadas de integración como genere espíritu de cuerpo y cohesión
				Crear espíritu de cuerpo
6	CONSIDERACIÓN QUE ESTOY BIEN INTEGRADO AL EQUIPO DE TRABAJO	DEBILIDAD	EJECUTAR CHARLAS Y ACTIVIDADES PARA POTENCIAR EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA CONFIANZA.	Mostrar la importancia de ayudar al compañero, superior y subalterno
				Lograr la aceptación de los miembros de un grupo
7	MIS SUPERIORES INCENTIVAN Y FOMENTAN EL TRABAJO EN EQUIPO	DEBILIDAD	EJECUTAR CHARLAS Y ACTIVIDADES PARA POTENCIAR EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA CONFIANZA.	Realizar actividades deportivas y de integración
				Realizar charlas, talleres y campañas donde se premie el trabajo en equipo
				Premiar los logros de los equipos

Fuente. Rico & Sánchez (2014).

5. CONCLUSIONES.

- Los resultados obtenidos en la medición del clima organizacional de Unidades Militares-Batallón de Infantería de Marina No 12, se obtuvo un puntaje total de 16799 de 18900 puntos posibles, lo cual arroja un nivel de cumplimiento del 88.8% que corresponde a una categoría “Excepcional”.
- Dentro de las variables la que mayor nivel obtuvo fue las condiciones físicas de trabajo con el 89.3% en categoría “Excepcional” y la variable que obtuvo el menor nivel fue trabajo en equipo y colaboración con un nivel de 56.7% medio alto.
- Las variables que requieren intervención por presentar aspectos débiles son: Comunicación con un aspecto débil, necesidades y motivación con dos aspectos y trabajo en equipo y colaboración con cuatro aspectos débiles que significa la totalidad de aspectos evaluados.
- Esta es la primera medición que se hace en una Unidad Militar de Infantería de Marina y refleja un excepcional nivel de cumplimiento por la organización de la Unidad, por la estabilidad laboral, por la preocupación en la capacitación del personal y las actividades de bienestar, integración y reconocimiento.
- Esta investigación puede y debe ser utilizada por otras Unidades Militares con características y similares y también como punto de referencia para plantear un modelo propio para Unidades Militares de Infantería de Marina.
- Para mejorar la medición se debe crear un instrumento de medición propio a partir de esta y otras experiencias que logre involucrar la totalidad de las particularidades de este tipo de organizaciones, por solo citar un caso existe estabilidad laboral de contratación, pero no de residencia, es decir, como afecta el clima organizacional, el

permanente cambio de guarnición militar con las implicaciones personales, familiares, climáticas y económicas que esto conlleva.

- Se elaboró un plan de mejora de los aspectos débiles, siete, con las estrategias para superar lo que requiere la gestión de los mandos del Batallón, sobretodo del segundo Comandante que fue autor de esta investigación y del apoyo de la otra autora psicóloga quien puede jalonar un modelo a futuro

6. RECOMENDACIONES.

Se recomienda realizar otra medición en el segundo semestre de 2015 y así sucesivamente para poder comparar y tener información para la toma de decisiones que conlleve a la mejora del clima organizacional de Unidades Militares- Batallón de Infantería de Marina No 12.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COARC, (2010). Políticas referidas al talento humano, su educación y liderazgo. En http://www.armada.mil.co/recursos_user/descargas/politicascoarc2006.pdf. 01 Septiembre 2009. p. 5.

Brunet, L. (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Trilla.

Caligiore, C. y. (2003). Clima organizacional y desempeño de los Docentes de la ULA. *Revista Venezolana de Gerencia* , 644-656.

Caligiore, C. y. (8 No 24). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA. *Revista Venezolan de gerencia* , 644 - 656.

Chiavenato, I. (2001). Clima Organizacional. In I. Chiavenato, *Administración Proceso administrativo* (p. 314). Mc Graw Hill.

D, M. (2013, Septiembre 19). www.alcatrazpuertocartagena.com. Retrieved Septiembre 19, 2013, from 002A6C5F7E8F

Dessler, G. (1979). *Organizacion y Administracion, Enfoque Situacional*. Bogota: Prentice Hall Internacional.

Gonzalez, O. L. (2005). *Cultura Supervivencia y Perdurabilidad Organizacional*. bogota: Universidad Externado de Colombia.

H, L. G. (1978). *Organizational climate*. New York: Simon and Schuster.

ICONTEC. (2007, Noviembre 11). NTC-OSHAS-18001. *Sistemas de Gestion en Seguridad y Salud Ocupacional* . Bogota, Cundinamarca, Colombia: ICONTEC.

Lewin, K. L. (1951). *Field Theory in Social Science*. Naw York: Harper and Row.

Litwin, G. y. (1978). *Organizational Climate*. New York: Simon & Schuster.

M, G. R. (2004). *Implementacion de las medidas y Estimacion de Gastos del PBIP*. Santiago de Chile: CEPAL.

manuelgross. (2012, 12 23). Retrieved 09 30, 2013, from manuelgross:
<http://manuelgross.bligoo.com/20121223-los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger>

MINDEFENSA. (2000, Septiembre 14). Decreto 1792. *DiarioOficial* , p. 37.

Protection, U. C. (2006). *Supply Chain Security Best Practices Catalog*. Pennsylvania: US CUSTOMS.

Rentsch, J. (1975). climate and culture : interaction and qualitative differences in organizational meaning. *journal of applied Psychology* , 668 - 681.

Robbins, S. (1990). *Organizacional Theory* . Mexico : Prenice Hall.

Rodriguez, D. (1999). El concepto de clima Organizacional. In D. Rodriguez, *Diagnostico Organizacional* (pp. 158-159). Alfaomega.

Seisdedos, N. (1996). El Clima Laboral y su Medida. *Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones* , 2,12-24.

Senado, S. d. (1991, Julio 21). Contitución Política de Colombia. *Diario Oficial* , p. 132.

Senado, S. d. (1994, Febrero 11). Decreto ley 356. *Diario Oficial 41220* , p. 89.

Senado, S. d. (1991, Enero 11). Ley 1 de 1991. *Diario Oficial 39626* , p. 71.

Senado, S. d. (2002, Agosto 7). Ley 768. *Diario Oficial 44893* , p. 67.

Senado, S. d. (1984, Septiembre 18). Organizacion DIMAR. *Diario Oficial 36780* , p. 121.

Senado, S. d. (1993, Diciembre 29). Sistema de Seguridad Social. *Diario Oficial 41148* , p. 134.

ts.ucr.ac.cr. (2007-2008). Retrieved 09 30, 2013, from *ts.ucr.ac.cr*:
<http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000335.pdf>

ANEXOS

Anexo A. Instrumento de Medición de Clima Laboral

EVALUACION DE CLIMA ORGANIZACIONAL

LUGAR : “Batallón de Infantería de Marina No. 12”.

AREA: Personal de Infantes de Marina Profesionales.

TIEMPO EN LA INSTITUCION: 1 A 5 Años _5 A 10 Años _10 A 15 Años _15 A 24 Años __.

INSTRUCCIONES.

En escala del 1 al 5, favor marcar con una 'X' el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada. Nota: de antemano agradecemos su honestidad al contestar la siguiente encuesta.

Totalmente de acuerdo/ siempre	5
De acuerdo/ casi siempre	4
Neutro / a veces	3
En desacuerdo / casi nunca	2
Totalmente en desacuerdo / nunca	1

Comunicación.	1	2	3	4	5
1. Estoy oportunamente informado sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades de la institución (Batallón).					
2. Considero que los medios de comunicación de la Institución (Batallón) son efectivos.					
3. La comunicación existente con mi Jefe inmediato es Adecuada.					
4. Existe buena comunicación con mis compañeros de trabajo.					
Necesidades y Motivación	1	2	3	4	5
5. Tengo un trabajo estable y seguro					

6. Mi puesto de trabajo contribuye con mi autorrealización y autoestima					
7. Me siento motivado(a) en mi puesto de trabajo.					
8. Mi trabajo satisface mis necesidades (salud, seguridad, bienestar)					
Objetivos y roles	1	2	3	4	5
9. Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos.					
10. Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables.					
11. Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales.					
12. La función que desempeño contribuye al logro de los objetivos del departamento y de la Institución (Batallón).					
Trabajo en equipo y Colaboración	1	2	3	4	5
13. considero que hay un verdadero trabajo en equipo en mi dependencia (Batallón).					
14. Mis compañeros están prestos a colaborar siempre que se necesita					
15. considero que estoy bien integrado al grupo de trabajo					
16. Considero que en mi área de trabajo mis superiores incentivan y fomentan el trabajo en equipo.					
Estilo de Dirección y Reconocimiento	1	2	3	4	5
17. Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente y me informa de manera adecuada.					
18. Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aporte.					
19. Considero que mi jefe es justo con sus decisiones.					
20. Considero que mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal.					

21. Mi jefe está comprometido con su trabajo y con nosotros.					
Condiciones físicas de trabajo	1	2	3	4	5
22. Las condiciones físicas de mi área de trabajo son adecuadas					
23. Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo.					
24. Cuento con los elementos necesarios para desempeñar mi trabajo					
Administración del capital humano	1	2	3	4	5
25. Existe el personal suficiente para realizar las actividades en mi División y/o Departamento (Batallón)..					
26. Al ingresar, se proporcionada la inducción pertinente para conocer la unidad , las responsabilidades del cargo y régimen interno de la Institución					
27. Se ofrecen oportunidades de capacitación para fortalecer mi crecimiento personal y laboral (diplomados, cursos, seminarios, capacitaciones, diplomados, etc.)					
28. hay oportunidades de desarrollo y crecimiento laboral dentro de la institución					
29 La Institución (Batallón), realiza reconocimientos periódicos al personal destacado en su labor.					
30. Se realizan actividades de integración y de bienestar (celebración de días especiales, actividades deportivas, recreativas y de integración) en el (Batallón).					
Satisfacción laboral	1	2	3	4	5
31. Estar en mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción y orgullo					
32. Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo.					
33. Me siento satisfecho en la relación con mis compañeros					
34. Es satisfactoria la relación con mis jefes.					

35. me siento orgulloso de la institución a la que pertenezco					
Compromiso y Sentido de Pertenencia	1	2	3	4	5
36. cumplo con los horarios exigidos, siendo puntual y organizado en mi trabajo					
37. Soy muy respetuoso de la normatividad del departamento y de la institución (Batallón).					
38. considero que siempre trato de colaborar con las actividades de mi área					
39. me inscribo y participo en los cursos y capacitaciones que ofrece la institución (Batallón).					
40. participo en las actividades de bienestar e integración de la organización (Batallón).					

Fuente: <http://148.204.151.167/SGC/ClimaLaboral/> a la cual se le ajustaron unos pocos ítems para hacerla más comprensible al personal.