



**República del Ecuador**  
**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil**  
**Facultad de Posgrado e Investigación**

**Tesis en Opción al título de Magister en:**  
**Magister en Administración de Empresas**

**Tema:**  
**Influencia de la organización de las unidades de superficie en la**  
**medición del clima laboral. Caso de Estudio: Buque Escuela**  
**Guayas.**

**Autor:**  
**Lic. C.N. Paúl Patricio Bautista Aispur.**

**Directora de Tesis:**  
**Psic. Anna Carrozzini Villagrà. MBA.**

**Febrero 2024**  
**Guayaquil-Ecuador**

## AUTORÍA DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

**Asunto:** Certificación de Responsabilidad

Yo, **Paúl Patricio Bautista Aispur con cédula de identidad 1714545397**, declaro que este trabajo de titulación, **“Influencia de la organización de las unidades de superficie en la medición del clima laboral. Caso de Estudio: Buque Escuela Guayas”**, ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también respetando los derechos intelectuales de terceros, considerándose para ello las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me considero responsable del contenido, veracidad y alcance del trabajo de investigación mencionada.

Atentamente

---

Lic. C.N. Paúl Patricio Bautista Aispur.

## **DEDICATORIA**

*Este trabajo de investigación lo dedico principalmente a Dios, quien es el faro que guía mi vida espiritual; a mi familia, que siempre ha estado vigilante de mi bienestar y me ha brindado incondicionalmente el amor que nutre el alma del ser humano; y a la dotación del Buque Escuela Guayas con quienes he compartido este año y han apoyado esta investigación.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Mi agradecimiento va dirigido a todos aquellos señores Oficiales, Tripulantes y Servidores Públicos que contribuyeron con su experiencia y experticia a esta investigación, lo que permitió conseguir los objetivos planteados por el autor; sin su asesoramiento, guía y colaboración, la propuesta del presente trabajo no viabilizaría una cimentación sólida desde el punto de vista académico para ser empleado como una herramienta en la medición del clima laboral institucional, considerando las particularidades que tiene cada reparto naval, especialmente las unidades de superficie, los buques de guerra, razón de ser de una Armada.*

## RESUMEN

La presente investigación científica pretende proponer un instrumento de medición del clima laboral que considere las particularidades de la organización de una unidad de superficie, para ser aplicable en otros repartos de la Armada, considerando que en estudios previos de medición de satisfacción laboral institucional han sido aplicadas herramientas sin considerar la naturaleza administrativa y operativa de cada uno de los repartos navales, presentando resultados de satisfacción laboral institucionales muy generalizados que pueden ser perfectibles y mejorados a través de la investigación científica; para tal efecto, mediante un análisis documental y método de razonamiento deductivo, se analizan cada una de las variables por separado para determinar la dependencia y correlación entre los factores del dimensionamiento, para posteriormente ser sometidos a la validación metodológica del constructo y la determinación de la medida de congruencia medida con el coeficiente Alfa de Cronbach para determinar la consistencia interna y el correlacionamiento del instrumento propuesto. La revisión literaria y un marco teórico adecuado permitió la correlación del dimensionamiento de mediciones institucionales previas con la propuesta generada, determinando un instrumento validado académicamente que contribuirá a la evaluación de la satisfacción laboral del personal de la Armada del Ecuador, como parte de los objetivos institucionales establecidos en el Plan Estratégico Institucional Bicentenario 2022-2033.

**Palabras claves:** Clima laboral, Organización unidades de superficie, Plan Estratégico Institucional “Bicentenario”, Buque Escuela Guayas

## ABSTRACT

The current scientific research aims to propose a tool for assessing work environment that takes into account the organization navy surface characteristics of units. This tool is intended to be applied in various Navy deployments, considering the specific nature and administrative operations of each naval deployment. Previous studies on institutional work climate have been applied without adequately addressing the unique nature and operational characteristics of individual naval deployments, resulting in very general findings on institutional work satisfaction. These findings can be improved and presented more effectively through scientific research. To achieve this goal, a document analysis and deductive method were employed. The variables were analyzed separately to determine the dependence and correlation between the sizing factors. Afterwards the construct concept is validated methodologically to determine internal consistency and correlation within the proposed instrument. The literacy check and an appropriate theoretical framework allowed the correlation of previous institutional sizing with a purpose-built instrument, ultimately establishing an academically valid instrument for measuring satisfaction among Ecuadorian Navy personnel. This aligns with the institutional goals established in the Bicentennial 2022-2023 Institutional Strategic Planning.

**Key Words:** Work environment, Organization navy surface characteristics, Bicentennial 2022-2023 Institutional Strategic Navy Planning, Tall Ship Guayas

## ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
AUTORÍA DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
RESUMEN.....	V
ABSTRACT.....	VI
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	3
1.1    Antecedentes de la investigación.....	3
1.2    Planteamiento y delimitación del problema.....	5
1.3    Formulación del problema.....	8
1.4    Sistematización del problema.....	8
1.5    Objetivos.....	8
1.5.1    Objetivo general.....	8

1.5.2	Objetivos específicos .....	9
1.6	Justificación de la investigación.....	9
1.6.1	Justificación teórica. ....	9
1.6.2	Justificación metodológica. ....	10
1.6.3	Justificación práctica. ....	12
2.1	Marco teórico. ....	14
2.1.1	Descripción de teorías de Clima Laboral.....	14
2.1.2	La Organización de las Unidades de Superficie.....	17
2.1.3	Selección del modelo. ....	20
2.1.4	Descripción del modelo y desagregación de las dimensiones.....	21
2.2	Marco Legal .....	26
3.1	Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación. ....	29
3.2	Métodos de investigación. ....	29
3.3	Unidad de análisis, población y muestra.....	30
3.4	Variables de la investigación.....	31
3.4.1	Fuentes, técnicas e instrumentos de investigación.....	32
3.5	Tratamiento de la información. ....	33
CAPÍTULO IV. ....		34
4.1	Análisis de las teorías relacionadas con el proceso de medición de clima laboral en la Armada del Ecuador.....	34



4.2	Identificar las particularidades de la organización administrativa y operativa de una unidad de superficie que difiere de los otros repartos de la Armada del Ecuador. ....	52
4.3	Presentación de Resultados y discusión. ....	59
4.3.1	Resultados de encuestas. ....	59
4.3.2	Pruebas de validación del constructo. ....	84
CAPITULO V .....		96
5.1	Conclusiones. ....	96
5.2	Recomendaciones .....	97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		99

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Población BESGUA 2022 y 2023</i> .....	30
Tabla 2. <i>Modelos de medición de clima laboral</i> .....	34
Tabla 3. <i>Comparación de dimensionamientos estudio UEES</i> .....	36
Tabla 4. <i>Comparación de dimensionamientos estudio DIRBIE</i> .....	38
Tabla 5. <i>Herramienta para medición del Clima Laboral DIRBIE 2022. Variable Clima Organizacional</i> .....	40
Tabla 6. <i>Herramienta para medición del Clima Laboral DIRBIE 2022. Variable Satisfacción Laboral</i> .....	42
Tabla 7. <i>Factores del dimensionamiento y teorías aplicadas</i> .....	44
Tabla 8. <i>Principios y valores institucionales de Fuerzas Armadas</i> .....	47
Tabla 9. <i>Cualidades y virtudes militares de las Fuerzas Armadas</i> .....	48
Tabla 10. <i>Relación entre las preguntas del instrumento con los principios y valores institucionales de Fuerzas Armadas</i> .....	49
Tabla 11. <i>Relación entre las preguntas del instrumento con las cualidades y virtudes institucionales de Fuerzas Armadas</i> .....	50
Tabla 12. <i>Dimensionamiento de la variable Organización de las Unidades de Superficie</i> .....	56
Tabla 13. <i>Estructura de preguntas para operativizar los factores</i> .....	57
Tabla 14. <i>Medida de congruencia. Coeficiente Alfa de Cronbach</i> .....	93
Tabla 15. <i>Correlaciones entre las preguntas del constructo</i> .....	94

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. <i>Estructura Orgánica de la Armada del Ecuador.</i> .....	53
Ilustración 2. <i>Mapa de Macroprocesos de la Armada del Ecuador</i> .....	54
Ilustración 3 <i>Resultados encuesta dotación 2022. Factor Creatividad.</i> .....	59
Ilustración 4. <i>Resultados encuesta dotación 2023. Factor Creatividad.</i> .....	59
Ilustración 5. <i>Resultados encuesta dotación 2022. Factor Confianza.</i> .....	60
Ilustración 6. <i>Resultados encuesta dotación 2023. Factor Confianza.</i> .....	60
Ilustración 7. <i>Resultados encuesta dotación 2022. Factor Respeto mutuo.</i> .....	61
Ilustración 8. <i>Resultados encuesta dotación 2023. Factor Respeto mutuo.</i> .....	61
Ilustración 9. <i>Resultados encuesta dotación 2022. Factor Conocimiento de las tareas a ejecutar.</i> .....	62
Ilustración 10. <i>Resultados encuesta dotación 2023. Factor Conocimiento de las tareas a ejecutar.</i> .....	62
Ilustración 11. <i>Resultados encuesta dotación 2022. Factor Evaluación previa.</i> ...	63
Ilustración 12. <i>Resultados encuesta dotación 2023. Factor Evaluación previa.</i> ...	63
Ilustración 13. <i>Resultados encuesta dotación 2022. Factor Comunicación verbal asertiva.</i> .....	64
Ilustración 14. <i>Resultados encuesta dotación 2023. Factor Comunicación verbal asertiva.</i> .....	64
Ilustración 15. <i>Resultados encuesta dotación 2022. Factor Empatía.</i> .....	65
Ilustración 16. <i>Resultados encuesta dotación 2023. Factor Empatía.</i> .....	65
Ilustración 17. <i>Resultados encuesta dotación 2022. Factor Empatía.</i> .....	66
Ilustración 18. <i>Resultados encuesta dotación 2023. Factor Empatía.</i> .....	66
Ilustración 19. <i>Resultados encuesta dotación 2022. Factor Reconocimiento.</i> .....	67
Ilustración 20. <i>Resultados encuesta dotación 2023. Factor Reconocimiento.</i> .....	67
Ilustración 21. <i>Resultados encuesta dotación 2022. Factor Cooperación creativa.</i>	

.....	68
Ilustración 22. <i>Resultados encuesta dotación 2023. Factor Cooperación creativa.</i>	
.....	68
Ilustración 23. <i>Resultados encuesta dotación 2022. Factor Manejo de conflictos.</i>	
.....	69
Ilustración 24. <i>Resultados encuesta dotación 2023. Factor Manejo de conflictos.</i>	
.....	69
Ilustración 25. <i>Resultados encuesta dotación 2022. Factor Seguridad Ocupacional.</i>	
.....	70
Ilustración 26. <i>Resultados encuesta dotación 2023. Factor Seguridad Ocupacional.</i>	
.....	70
Ilustración 27. <i>Resultados encuesta dotación 2022. Factor Ambiente laboral. ....</i>	71
Ilustración 28. <i>Resultados encuesta dotación 2023. Factor Ambiente laboral. ....</i>	71
Ilustración 29. <i>Resultados encuesta dotación 2022. Factor Régimen diario. ....</i>	72
Ilustración 30. <i>Resultados encuesta dotación 2023. Factor Régimen diario. ....</i>	72
Ilustración 31. <i>Resultados encuesta dotación 2022. Factor Capacitación. ....</i>	73
Ilustración 32. <i>Resultados encuesta dotación 2023. Factor Capacitación. ....</i>	73
Ilustración 33. <i>Resultados encuesta dotación 2022. Factor Calificación. ....</i>	74
Ilustración 34. <i>Resultados encuesta dotación 2023. Factor Calificación. ....</i>	74
Ilustración 35. <i>Resultados encuesta dotación 2022. Factor Estado del material..</i>	75
Ilustración 36. <i>Resultados encuesta dotación 2023. Factor Estado del material..</i>	75
Ilustración 37. <i>Resultados encuesta dotación 2022. Factor Zafarranchos. ....</i>	76
Ilustración 38. <i>Resultados encuesta dotación 2023. Factor Zafarranchos. ....</i>	76
Ilustración 39. <i>Resultados encuesta dotación 2022. Factor Grados de alistamiento.</i>	
.....	77
Ilustración 40. <i>Resultados encuesta dotación 2023. Factor Grados de alistamiento.</i>	
.....	77

Ilustración 41. <i>Resultados encuesta dotación 2022. Factor Mantenimiento.</i> .....	78
Ilustración 42. <i>Resultados encuesta dotación 2023. Factor Mantenimiento.</i> .....	78
Ilustración 43. <i>Resultados encuesta dotación 2022. Factor Bienestar.</i> .....	79
Ilustración 44. <i>Resultados encuesta dotación 2023. Factor Bienestar.</i> .....	79
Ilustración 45. <i>Resultados encuesta dotación 2022. Factor Recreación.</i> .....	80
Ilustración 46. <i>Resultados encuesta dotación 2023. Factor Recreación.</i> .....	80
Ilustración 47. <i>Resultados encuesta dotación 2022. Factor Franquicia.</i> .....	81
Ilustración 48. <i>Resultados encuesta dotación 2023. Factor Franquicia.</i> .....	81
Ilustración 49. <i>Resultados encuesta dotación 2022. Factor Diplomacia naval.</i> ....	82
Ilustración 50. <i>Resultados encuesta dotación 2023. Factor Diplomacia naval.</i> ....	82
Ilustración 51. <i>Resultados encuesta dotación 2022. Factor Intercambio cultural.</i>	83
Ilustración 52. <i>Resultados encuesta dotación 2023. Factor Intercambio cultural.</i>	83
Ilustración 53. <i>Personal militar de las dotaciones 2022 y 2023 que participaron en la medición.</i> .....	85
Ilustración 54. <i>Instrucciones al encuestado previo a la recolección de datos.</i> .....	86
Ilustración 55. <i>IBM SPSS Statics Visor. Procesamiento de todas las variables.</i> ...	92

## INTRODUCCIÓN

Los procesos de planificación nacen como una necesidad de conjugar una serie de procesos técnicos que contribuyen a la toma de decisiones en los diferentes ámbitos del desarrollo; es así que para el ámbito militar se han definido metodologías de planificación, entre las más conocidas existen la planificación por escenarios, la planificación por amenazas y la planificación por capacidades (Noboa, 2018). La Armada del Ecuador aprueba el Plan Estratégico Institucional de la Armada del Ecuador “Bicentenario 2022-2033” (PGI), determinando los Objetivos Institucionales que permitan cumplir con los ámbitos de acción como Fuerza Naval, Autoridad Marítima e Institución del Estado, alineados a las políticas de Estado y al Modelo de Gestión de la Defensa; dentro de estos lineamientos, en el Objetivo Institucional No. 11 se establece el incremento del desarrollo del talento humano, buscando la mejora del desempeño profesional a través de un adecuado entorno de clima laboral entre otras estrategias.

Si bien es cierto, definir el fenómeno clima laboral, satisfacción laboral o clima organizacional, ha sido objeto de estudio en investigaciones y formulación de teorías que pretenden explicarlo desde diferentes enfoques, ya que su manifestación en las organizaciones es crucial para el éxito o el fracaso, incidiendo directamente en el comportamiento, bienestar, compromiso, desempeño y forma de percibir los resultados, afectando directamente a la productividad de la organización.

La institución consciente de esta necesidad, ha delegado a la Dirección de Bienestar de la Armada la responsabilidad de ejecutar, medir y evaluar el clima laboral de sus miembros, aplicando una serie de metodologías que buscan obtener los indicadores que permitan implementar planes de mejora con el objetivo de contribuir al compromiso, disciplina, relaciones interpersonales y sentido de pertenencia institucional.

Estos estudios brindan el Estado del Arte necesario para recabar información y exponer un análisis más prolijo de la problemática que se presenta en una organización jerarquizada como lo es la organización militar; y es en este

punto donde se visualiza la sistematización de la problemática de investigación, ya que los estudios realizados no distinguen las particularidades que tienen cada uno de los repartos navales, especialmente los repartos operativos de la Armada del Ecuador.

La presente investigación tomará como Instrumento “La organización de las unidades de superficie”, la cual se ha delimitado mediante la aplicación de un caso de Estudio, la percepción del clima laboral en las dotaciones de los años 2022 y 2023 del Buque Escuela Guayas; esta delimitación permitirá proponer una herramienta innovadora con un dimensionamiento adecuado para la medición del clima laboral y aplicable a la realidad operativa de las unidades de superficie.

Para diseñar la metodología de la investigación de esta investigación, se aplicó de manera vertical el razonamiento deductivo (paradigma), el enfoque será Mixto debido a la obtención de datos cuantitativos e información cualitativa en la investigación de campo; es importante señalar que, al delimitar la población a una sola unidad de superficie en una extensión de tiempo de dos años, y sin manipulación de las variables, los criterios expuestos son de diseño no experimental. Finalmente, la estrategia para alcanzar los objetivos específicos fue de tipo descriptivo – correlacional, vislumbrándose aquellas conexiones que existen entre las variables del tema estudiado.

Para operativizar las variables dependiente e independiente, se asistió de la técnica del dimensionamiento, estableciéndose los factores que sostienen cada una de las preguntas y su correlación a través de la validación metodológica del instrumento, y finalmente en el Capítulo V, las conclusiones y recomendaciones con una redacción inteligible que brindarán al lector una mejor comprensión de lo tratado a lo largo de la investigación y sustentado en los cuatro capítulos previos.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

### 1.1 Antecedentes de la investigación.

Existen normativas que estipulan claramente las acciones que deben adaptar las Instituciones Públicas para cumplir con los Objetivos Nacionales plasmados en los Planes Políticos y Agendas definidas para cada institución. Es así que el Ministerio de Defensa, como el órgano político, estratégico y administrativo de la defensa nacional, se ha encargado de elaborar, desarrollar y ejecutar la política de la defensa, el cual tiene como objetivo “Integrar y relacionar institucionalmente el órgano rector y los órganos ejecutores de la defensa bajo el direccionamiento político estratégico del Ministerio de Defensa Nacional”, y bajo este concepto, lineamientos específicos para las tres ramas de las Fuerzas Armadas y consecuentemente para la Armada del Ecuador.

A nivel Institucional, la Armada del Ecuador crea la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica cuya misión es Gestionar el desarrollo institucional, mediante la planificación Institucional, el desarrollo organizacional y evaluación de la planificación; a fin de contribuir al direccionamiento estratégico institucional de la Armada del Ecuador; y dentro de sus principales responsabilidades está el emitir directrices para la planificación institucional, desarrollo organizacional y la evaluación de la planificación y Dirigir la implementación del modelo de gestión relacionado a la planificación, desarrollo organizacional y evaluación de la planificación en la Armada.

Es así que se aprueba el Plan Estratégico Institucional de la Armada del Ecuador “Bicentenario 2022-2033”, el cual promulga los Objetivos Institucionales que permitirán cumplir con los ámbitos de acción Fuerza Naval, Autoridad Marítima e Institución del Estado, conforme al Modelo de Gestión de la Defensa; para lo cual el Objetivo Institucional No. 11 Incrementar el desarrollo del talento humano,



comprende al conjunto de iniciativas que persiguen mejorar el desempeño profesional a través de un adecuado entorno de clima laboral, las oportunidades de capacitación para la mejora en el cumplimiento de competencias y funciones, así como también la provisión de servicios de bienestar que motiven y eleven el compromiso institucional de sus miembros.

La Armada del Ecuador entrega a la Dirección de Bienestar y Desarrollo Humano de la Armada, la responsabilidad de ejecutar, medir y evaluar del clima laboral de sus miembros, reparto naval que depende jerárquicamente de la Dirección General del Talento Humano, para tal efecto en el año 2022 se expide el procedimiento para la evaluación del Clima Laboral, el cual tiene por objetivo establecer la metodología para evaluar el clima laboral en las unidades y repartos de la Armada del Ecuador, que permita identificar debilidades en la organización, sus causas y las estrategias para subsanar dichas deficiencias mediante la implementación de un plan de mejora, procediendo a realizar una evaluación a 52 repartos navales.

En el mes de enero del 2022, la Universidad Espíritu Santo en atención a la solicitud realizada por la Armada del Ecuador, realiza la evaluación del Clima Laboral y los niveles de Burnout en los funcionarios de la Armada del Ecuador, investigación elaborada por Gómez García Antonio, Portalanza Chavarría Alexandra y Bolaños Burgos Francisco, quienes midieron el clima laboral de 83 repartos navales a través de la herramienta tecnológica de la encuesta en línea.

Sin embargo, el dimensionamiento de las variables de ambas investigaciones generaliza a todos los repartos de la Armada bajo un mismo espectro de evaluación, sin considerar que existen particularidades en la organización de las diferentes unidades operativas que necesariamente deben evaluarse para obtener una medición más exacta del clima laboral de los repartos operativos.

Ante este escenario, surge la necesidad de establecer una metodología que permita definir un dimensionamiento adecuado para la medición del clima laboral dirigido a las unidades de superficie, y que pueda ser utilizado como un instrumento para evaluar el resto de repartos operativos de la Armada.

El presente estudio engranará la teoría y conceptos literarios respecto al Clima Laboral que mejor se adapten a las particularidades de la vida a bordo, con los resultados obtenidos durante la medición del clima laboral realizado por la institución en el año 2022, por lo que, para la presente investigación se tomará como caso de estudio el Buque Escuela Guayas en los periodos 2022 y 2023, que permitirá establecer un dimensionamiento adecuado para la medición del clima laboral en las unidades de superficie

## **1.2 Planteamiento y delimitación del problema.**

### **Síntomas:**

- a. Ausencia de una metodología para la medición del Clima Laboral dirigida a las unidades de superficie.
- b. Resultados de las evaluaciones de satisfacción a nivel institucional exponen una percepción de clima laboral inexactos.
- c. Falta de estrategias para mejorar la percepción de satisfacción laboral en las unidades de superficie.

### **Causas:**

- a. Falta de estudios relacionados direccionados a la evaluación y medición del Clima Laboral en las unidades de superficie.
- b. Diferencias en la organización administrativa y operativa de las unidades a flote en relación con los repartos en tierra y administrativos.
- c. Planes de mejora establecen lineamientos generales, no consideran las particularidades de la organización de una unidad a flote.

### **Pronóstico:**

Inexacta evaluación del clima laboral institucional ya que no se consideran las particularidades de la organización de las unidades de superficie, debido a que el dimensionamiento metodológico generaliza a todos los repartos de la Armada, lo cual impediría el cumplimiento del objetivo Institucional No. 11 Incrementar el desarrollo del talento humano establecido en el Plan Estratégico Institucional “Bicentenario”.

### **Control de Pronóstico:**

Aplicación de un proceso sistemático que permita considerar las particularidades de la organización de una unidad de superficie y complemente la metodología de medición del clima laboral institucional, empleando como caso de estudio, la medición del clima laboral en el Buque Escuela Guayas para el periodo 2022 y 2023, y posteriormente pueda ser replicado a todas las unidades de superficie, lo cual permitirá medir con mayor exactitud la percepción de la satisfacción laboral de los miembros de la Armada del Ecuador.

Debido a que las variables de estudio y la población final a la cual está dirigido es extensa y con la finalidad de crear Estado del Arte para futuras investigaciones, es necesario realizar la delimitación del problema planteado; de esta manera, el estudio de las variables se regirá estrictamente al personal militar asignado al Buque Escuela Guayas en los periodos 2022 y 2023, como un estudio de caso que cumple con la organización tipo de una unidad de superficie.

Campo: Administración de talento humano.

Área: Bienestar y desarrollo humano.

Aspecto: Mediciones de satisfacción laboral.

Tema: “Influencia de la organización de las unidades de superficie en la medición del clima laboral. Caso de Estudio: Buque Escuela Guayas.”

La delimitación del problema está definida bajo los siguientes puntos:

*Delimitado:* La investigación a desarrollar está enfocada exclusivamente al relacionamiento existente entre la organización operativa y administrativa del Buque Escuela Guayas como un caso de estudio, además, las teorías aplicadas en la metodología están delimitadas y refieren a la satisfacción laboral en organizaciones jerarquizadas.

*Claro:* La presente investigación utiliza ideas claras y concatenadas con la finalidad que el lector comprenda de manera secuencial lo investigado por el autor, evitando el empleo de tecnicismos complejos que requieran un esfuerzo mayor para la comprensión, técnica empleada para incentivar la lectura integral del documento.

*Evidente:* Se presenta un producto resultante de la investigación de campo y recolección de datos de acuerdo a la muestra, los cuales disponen de la fundamentación teórica y de documentos oficiales que respaldan los resultados obtenidos.

*Original:* El caso de estudio en el Buque Escuela Guayas es original y las fuentes de obtención de información están debidamente referenciadas, a fin de otorgar a otros investigadores su reconocimiento por el estado del Arte proporcionado.

*Concreto:* La investigación desarrollada es concreta debido a que se delimita a una muestra de una sola unidad de superficie y a la recolección de datos realizada en el año 2022 y 2023.

*Relevante:* No se han realizado investigaciones en el campo organizacional dirigido específicamente a las unidades de superficie de la Armada del Ecuador, por lo que se demuestra su originalidad en base a las necesidades actuales, sin embargo, es importante resaltar que esta evaluación permitirá extender la evaluación del clima laboral al resto de unidades navales e implementar metodológicamente una herramienta validada para la medición del clima laboral en los repartos de la Armada.

*Factible:* La presente investigación es factible debido a que la población de estudio es limitada, son los oficiales y tripulantes asignados al orgánico del Buque Escuela Guayas durante al año 2022 y 2023, no se manejará información clasificada por lo que no se incumplirá los procedimientos de manejo, procesamiento, control, custodia y seguridad de documentación militar calificada de Fuerzas Armadas

### **1.3 Formulación del problema.**

Para la formulación del problema, se toma en consideración la problemática existente y la necesidad que derivó de esta, por lo que se puede estructurar de la siguiente manera:

¿Qué modelo de medición de clima laboral incorporará las particularidades de la organización administrativa y operativa de una unidad de superficie para obtener una adecuada medición del clima laboral, tomando como estudio de caso al Buque Escuela Guayas?

### **1.4 Sistematización del problema**

- a. ¿Cuáles son los aspectos teóricos dentro de la literatura que se vinculan con la medición del clima laboral en la Armada del Ecuador y la organización administrativa y operativa de una unidad de superficie?
- b. ¿Han sido identificados los parámetros de medición de clima laboral que satisfagan las particularidades de las unidades de superficie?
- c. ¿Por qué las unidades de superficie tienen un tratamiento diferente al resto de repartos de la Armada?

### **1.5 Objetivos**

#### **1.5.1 Objetivo general.**

Proponer un instrumento de medición del clima laboral que incorpore las

particularidades de la organización administrativa y operativa de una unidad de superficie, empleando como caso de estudio al Buque Escuela Guayas.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

1. Identificar las teorías que se relacionan con el proceso de medición de clima laboral en la Armada del Ecuador.
2. Identificar las particularidades de la organización administrativa y operativa de una unidad de superficie que difiere de los otros repartos de la Armada del Ecuador.
3. Realizar la validación del instrumento aplicado para la medición del clima laboral que satisfagan las particularidades de las unidades de superficie, aplicado al caso de estudio.

## **1.6 Justificación de la investigación.**

### **1.6.1 Justificación teórica.**

El estudio de clima laboral en diferentes instituciones, tanto del sector privado como del sector público, no es un tema nuevo, existen autores que desde los años 40 ya visualizaron que el relacionamiento entre colaboradores dentro de una organización tiene una incidencia radical con los resultados económicos obtenidos, la productividad y la cadena de valor en las líneas de producción, por lo tanto, el factor humano, su estabilidad y aceptación como parte fundamental de un proceso productivo, debe ser objeto de estudio y análisis para la correcta toma de decisiones institucionales.

Es así que, en esta investigación se realizará un estudio académico de los diferentes modelos teóricos relacionados a la medición del clima laboral, se utilizarán estas teorías en base a la realidad propia que busca el investigador sustentar y se elegirá o implementará un modelo que logre concretar los requerimientos establecidos en el control de pronóstico,

posteriormente se definirán las dimensiones de relacionamiento para establecer aquellos indicadores base que proveerán los datos que serán obtenidos mediante las diferentes técnicas de recolección de datos explicadas posteriormente.

Una vez realizada la recolección de datos en base a las variables dependiente e independiente, se buscará determinar el relacionamiento entre el clima laboral y la cultura organizacional que tiene el Buque Escuela Guayas, para brindar un Estado del Arte que será aplicado al resto de unidades operativas del Comando de Operaciones Navales, cumpliendo los lineamientos y directrices plasmados en el Plan Estratégico Institucional “Bicentenario” de la Armada del Ecuador.

La Maestría en Administración de Empresas presentada por la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, ha permitido al autor adquirir una serie de conocimientos teóricos y habilidades empresariales, las cuales han sido aplicadas y utilizadas durante el desarrollo de la presente investigación científica, utilizando técnicas, conceptos, teorías, documentos y experiencias de las cátedras de Derecho Empresarial, Econometría, Gestión de Proyectos, Liderazgo Transformacional, Metodología de la Investigación, Saberes y Cultura, Teoría Fundamental y Gestión de la Empresa y especialmente Gestión del Talento Humano, haciendo que esta investigación se encuentre dentro de la línea de investigación administración y talento humano, normada por la Universidad

### **1.6.2 Justificación metodológica.**

La metodología de investigación marca las pautas de la elaboración, análisis, sistematización y consecución de una investigación, es la búsqueda de información para procesarla y obtener el producto final denominado la construcción del conocimiento. La presente investigación científica es de naturaleza mixta, ya que integra lo cuantitativo a través de la construcción y aplicación de encuestas y lo cualitativo con el análisis descriptivo de

documentos oficiales y la técnica de observación directa, con la finalidad de recabar la información de las variables dependiente e independiente, el clima laboral y la cultura organizacional en una población de estudio delimitada que es la dotación del Buque Escuela Guayas.

La metodología mixta derivada será la “Investigación Acción Participativa -IAP” (Bernal, César, 2010), debido a que el fenómeno social a estudiar se sustenta en las teorías de comportamiento humano, psicología, sociología, economía entre las principales, y para el caso de una organización administrativa empresarial, la IAP es una herramienta que permite analizar la participación y compromiso de las personas, independiente de su cargo y función dentro de una organización, en busca de la mejora continua y permanente en los diferentes procesos de participación colectiva. Es así que se cumplirán las fases investigativas explicadas por (Bernal, César, 2010): Fase inicial o de contacto con la comunidad, Fase intermedia o de elaboración del plan de acción y Fase de ejecución y evaluación del estudio; en las cuales todos los documentos y datos duros serán obtenidos mediante la acción participativa de la población y no directamente de expertos ni de criterios aislados que marquen un sesgo en la propuesta final.

Toda esta información y datos será integrada en el análisis de la presente investigación mediante el empleo de herramientas informáticas como Excel y las herramientas proporcionadas por el Statistical Package for the Social Science, SPSS Statistics®, a fin de evaluar, seleccionar, medir y comparar los resultados de las diferentes dimensiones, para posteriormente constatar la realidad de la influencia que tiene el clima laboral en la cultura organizacional establecida en los planes y procedimientos del Buque Escuela Guayas, generar una propuesta de medición técnica, objetiva y congruente con las particularidades que tiene la vida a bordo de un buque de guerra, y que se convierta en el Estado del Arte inicial para trabajos a futuro.



### **1.6.3 Justificación práctica.**

El estudio de la Administración de las Empresas comprende un sinnúmero de aristas del conocimiento, las cuales deben ser analizadas a profundidad para determinar sus posibles causas, argumentos, definiciones abstractas y realistas, virtudes, capacidades, aplicabilidad y especialmente oportunidades en el uso de los recursos disponibles empresariales que buscan como fin ulterior alcanzar los objetivos institucionales y en definitiva, crear valor.

Valor no solamente en su esencia conceptual, sino en la habilidad y visión que impone un CEO para incrementar las capacidades y talentos de sus colaboradores, para alcanzar los objetivos institucionales financieros, administrativos y profesionales de una empresa. Dentro de las habilidades que dispone un CEO se encuentra el compromiso por su trabajo, y la manera más eficiente para conseguirlo es creando un sentimiento de fidelidad en sus colaboradores, una actitud que evita intereses personales egoístas, implementando en la organización ese sentimiento de comunidad y comprometimiento sinérgico en la consecución de los objetivos empresariales, estrategias que permiten a cada colaborador cumplir con sus funciones eficientemente en un ambiente de conformidad, armónico, con claridad organizacional y sobre todo, con satisfacción laboral; es en este punto en particular donde se debe ejecutar el esfuerzo principal, la mejora del talento humano, aplicando modelos y teorías organizacionales empresariales para ser adaptadas en el sector público, específicamente en el ámbito de la Defensa, donde la conducción de una estructura militar es jerarquizada y presenta particularidades que crean diversidad para la administración del talento humano en cada reparto naval.

Estos argumentos justifican la aplicabilidad de los conocimientos de la Gerencia de Administración de Empresas en una Institución militar como la Armada del Ecuador, que para el presente estudio será el talento humano

asignado a un reparto naval denominado Buque Escuela Guayas, que permita materializar una propuesta desarrollada mediante investigación científica y aplicación de los conocimientos obtenidos durante el posgrado, con la cual se logre medir el clima laboral en este reparto puntual y su relacionamiento con la cultura organizacional propia de la unidad, para a posteriori, ser aplicado a nivel institucional.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 Marco teórico.**

##### **2.1.1 Descripción de teorías de Clima Laboral.**

El clima laboral ha suscitado el interés de investigadores, posiblemente porque representa un elemento clave para el éxito o fracaso de una organización; dado que influye en el accionar, en el estado de bienestar, en la forma de pensar de sus miembros; e impacta en el desempeño del personal y por ende en la productividad de la organización.

Es así que siguiendo un orden cronológico a través de la historia el concepto de clima laboral ha sido producto del aporte de varios investigadores en sus estudios así tenemos:

Uno de los precursores de los estudios sobre clima laboral en el campo de la psicología fue Kurt Lewin (1935), quien en la década de los 40's, concluyó que el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona.

Sin embargo, el punto de partida de este concepto sería el postulado de Francis Cornell (1950), quien mencionó que el clima laboral es un conjunto de las percepciones que tienen las personas que integran una organización relacionada a sus tareas y roles.

Rensis Likert (1968), desarrolló la teoría denominada los sistemas de organización, cuyo modelo plantea también que el comportamiento de los colaboradores depende de su percepción dentro de la organización, sin embargo, introduce nuevos elementos explicativos del clima laboral: Métodos de mando, naturaleza de las fuerzas de motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones, fijación de objetivos y directrices, procesos de control y los agrupa en tres variables: *Causales*, que comprende la estructura, reglamentos, disposiciones

y competencias; *Intermedias*, orientadas a la medición de la motivación, toma de decisiones, rendimiento y comunicación; y las *Variables Finales*, dirigidas a los resultados como la rentabilidad, ganancia, pérdida, etc.

De acuerdo al artículo de Angel Olaz (2013), se cita al modelo propuesto por Friedlander y Margulies (1969) en el estudio Múltiples impactos del clima organizacional y el sistema de valores individuales sobre la satisfacción laboral, donde se incorporan varios elementos de riesgo (obstáculos) junto a variables que favorecen a un adecuado clima laboral como la confianza, el empeño, el espíritu de trabajo, la actitud y la consideración.

La teoría de de Litwin, G.H. y Stringer, R.A (1968) establece que el comportamiento y motivación de los colaboradores dentro de una organización depende de las propiedades del entorno de trabajo, describiendo aquellas variables situacionales y ambientales que inciden en la percepción laboral de un individuo; para lo cual, se postulan nueve dimensiones con las cuales se intenta explicar el nivel de satisfacción dentro de la organización y son: Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad.

En 1974, Moos e Insel proponen la escala de medición WES (Work Environment Scale) cuyo enfoque está dirigido a que la medición de la satisfacción laboral en una empresa busque que los trabajadores sientan independencia en su trabajo, manifiesten autoconfianza y posean capacidad de toma de decisiones, sientan identificación con los objetivos que buscan los niveles gerenciales y su compromiso institucional; sin embargo en Moos (2008) se actualiza la escala y se traduce al español, organizando el instrumento en tres dimensiones de diez factores: Implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y confort.

Chiavenato (2011) aterriza los conceptos de clima organizacional como el aspecto más importante de la relación entre personas y organizaciones, donde las personas se encuentran en un continuo proceso de adaptación para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio individual, sin embargo, la amplitud de la

satisfacción de necesidades es amplio ya que no solamente se enfoca a las necesidades fisiológicas sino también a las necesidades sociales de estima, autorrealización, reconocimiento y recompensa.

Bajo el mismo contexto, Chiavenato (2011) menciona que el clima organizacional se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta (pág. 75); ante esta afirmación se determina que el clima organizacional es favorable en aquellas situaciones donde se satisfacen las necesidades personales y eleven la moral; al contrario, se considerará un clima organizacional bajo y desfavorable cuando las situaciones frustren esas necesidades.

El recorrido histórico de estudios, modelos y teorías que varios autores han abordado para describir los fenómenos sociales del clima laboral, clima organizacional, satisfacción organizacional o clima social laboral tienen en su mayoría la constante de la percepción que tienen los colaboradores del entorno en que desenvuelven, la estructura y los procesos de las organizaciones, los beneficios que busca una empresa y el relacionamiento existente en el entorno laboral; por lo tanto, es complejo determinar un concepto de Clima Laboral universal, ya que esta definición será una aproximación desde el punto de vista de cada investigador y del enfoque que se desee plantear.

Como puede apreciarse, cada una de estas teorías son expresiones en las que los investigadores exponen su percepción y experiencias para aproximarse a una definición completa y acertada de clima laboral, por lo que, para el presente estudio se tomará el concepto planteado por Schneider (1990): El clima laboral es la percepción de los miembros de una organización, generada por su interacción social y sobre las prácticas, procedimientos y participación, los cuales son esperados, apoyados y recompensados por la organización con base en estándares previamente establecidos.

### **2.1.2 La Organización de las Unidades de Superficie.**

La Armada del Ecuador, como parte del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas tiene tres connotaciones: Órgano de Maniobra, Autoridad Marítima e Institución del Estado Órgano de maniobra, (PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL BICENTENARIO 2022 - 2033, pág. 1) que refiere al empleo de sus medios operativos, el poder naval, para cumplir con su misión fundamental de defensa de la soberanía y la integridad territorial, apoyar a otras entidades del estado para contribuir a la seguridad del Estado y la diplomacia naval; Autoridad Marítima, para ejercer, por delegación del Estado, atribuciones de Estado Ribereño, Estado Rector del Puerto y Estado de Abanderamiento; e Institución del Estado, como parte del poder ejecutivo para contribuir al fortalecimiento de los intereses marítimos y el desarrollo nacional a través de una efectiva visión oceanopolítica. (Doctrina Básica de la Armada del Ecuador, 2020, págs. 1-9)

La Doctrina Básica de la Armada define a la Gobernanza Marítima (pág. 8) como:

“...el conjunto de normas legales del Estado ecuatoriano, normativas regionales e internacionales que generan un conjunto de condiciones favorables para la acción del gobierno en el ámbito marítimo, permitiendo una efectiva administración de los espacios marítimos, aplicando consistentemente las decisiones y políticas de gobierno para satisfacer las demandas nacionales referentes al mar.”

Por lo que, para ejercer efectivamente esta gobernanza marítima en los espacios acuáticos jurisdiccionales se establecen tres elementos: La conciencia del dominio marítimo, la presencia naval y el control del mar.

El concepto del dominio marítimo está determinado por el control efectivo de los espacios marítimos jurisdiccionales y no jurisdiccionales de interés a través de la presencia del Estado para efectos de disuasión y de acción ante las amenazas y riesgos, asistencia oportuna a emergencias, seguridad de la navegación, protección marítima de buques y puertos, la generación de entornos marítimos seguros, apoyo a las acciones regionales en el mar y cumplimiento de tratados

internacionales, para fortalecer la seguridad marítima (Doctrina Básica de la Armada del Ecuador, pág. 12).

La presencia naval es el empleo de las fuerzas navales para alcanzar objetivos sin necesidad de emprender acciones militares, lo cual puede ser realizado por cualquier unidad de la Armada, sin embargo, son las unidades de superficie, los buques de guerra, los que materializan este cometido al contar con las capacidades necesarias para generar el mensaje de “Estado presente” en las áreas de interés marítimo del Estado (Doctrina Básica de la Armada del Ecuador, págs. 12-15).

Finalmente, el Control del Mar es una definición que tiene una connotación política estratégica que no radica en la posesión sino en el uso para los propósitos políticos, económicos y militares; para lograr emplear el mar en beneficio del Estado, es necesario contar con la mayor seguridad posible en las actividades que en él se desarrollen, impidiendo que agentes externos pretendan obtener provecho o contraponerse a los intereses de nuestro Estado. El control del mar es el objeto fundamental de las operaciones navales que ejecuta la Armada del Ecuador, pues éstas tienen como fin último garantizar el ejercicio y/o explotación del mar en beneficio propio y negárselo a un potencial adversario (Doctrina Básica de la Armada del Ecuador, pág. 13).

En este contexto de definiciones, obtenidas del cuerpo doctrinario base de la Armada del Ecuador, se identifica la importancia que tienen las unidades de superficie para contribuir a la Gobernanza Marítima del Estado y su existencia obligatoria que permita materializar a la institución como parte del órgano de maniobra de las Fuerzas Armadas.

La estructura organizacional de la Armada del Ecuador se alinea con su misión fundamental y se sustenta en el direccionamiento estratégico, determinado por la matriz de competencias y modelo de gestión de la Defensa; para lo cual el Comando General de la Armada asume la conducción estratégica de la Institución, bajo su línea de mando se encuentra el Comando de Operaciones Navales, quien

realiza la conducción operacional de las operaciones navales en el Teatro de Operaciones Marítimo (TOM).

Siguiendo con esta estructura organizacional, se encuentran los comandos en el nivel de conducción táctica, que materializan el poder naval de la institución, y como principal órgano operativo se encuentra la Comandancia de la Escuadra, cuya función es mantener un alto grado de alistamiento operativo de las unidades como la razón de ser de la Armada del Ecuador; la Comandancia de la Escuadra comprende todas las unidades de superficie con las que se resguarda el mar territorial y está conformada por el Fragatas Misileras, Corbetas Misileras, Lanchas Misileras y buques auxiliares.

Para el caso de estudio, el Buque Escuela Guayas, la cadena de mando responde directamente al Comandante de Operaciones Navales debido a la connotación propia de la unidad, es así que, su función básica se define en el Manual de Organización vigente:

“Mantener un alto grado de alistamiento operativo, mediante la instrucción, el entrenamiento del personal, la preparación del material y la actualización de la doctrina, a fin de proporcionar al personal naval embarcado instrucción y entrenamiento en la mar y difundir la imagen del país y de la Armada en los lugares que visite, en tiempo de paz, así como desempeñarse como buque hospital en tiempo de conflicto y guerra” (MANUAL DE ORGANIZACIÓN BESGUA 01-2020, pág. 7).

Tareas que cumple esta unidad de superficie como parte de la fuerza organizada y que se encuentran alineadas con el concepto de Gobernanza Marítima expuesta en párrafos anteriores.

Este análisis es aplicable a todas las unidades de superficie, debido a que la función básica de cada unidad contiene tareas que están alineadas y contribuyen al cumplimiento del concepto de gobernanza marítima establecido en la Doctrina institucional, sin embargo, dependiendo del tipo de unidad naval, se asignan tareas más específicas en relación a sus capacidades militares, tema que no será tratado en el presente estudio debido a la reserva y clasificación de la información militar.



### **2.1.3 Selección del modelo.**

La Armada del Ecuador con la finalidad de cumplir con los objetivos institucionales establecidos en el Plan de Gestión Institucional “Bicentenario”, entregó a la Dirección de Bienestar y Desarrollo Humano de la Armada, la responsabilidad de ejecutar, medir y evaluar del clima laboral de sus miembros, reparto naval que depende jerárquicamente de la Dirección General del Talento Humano.

En el año 2022 la Dirección de Bienestar de la Armada expide el procedimiento para la evaluación del Clima Laboral, el cual tiene por objetivo establecer la metodología para evaluar el clima laboral en las unidades y repartos de la Armada del Ecuador, que permita identificar debilidades en la organización, sus causas y las estrategias para subsanar dichas deficiencias mediante la implementación de un plan de mejora, procediendo a realizar una evaluación a 52 repartos navales mediante un link y cuestionario electrónico (Informe sobre estudio de clima laboral, págs. 7-9); esta encuesta consideró 07 secciones:

- 1) Liderazgo personal y profesional con dos dimensiones: Desarrollo personal y desarrollo profesional.
- 2) Compromiso intrínseco/extrínseco con dos dimensiones: Compromiso con la Institución e Identificación con la Institución.
- 3) Entorno Laboral con dos dimensiones: Apoyo para ejecución de actividades y Orientación para desarrollo de actividades.
- 4) Liderazgo participativo con dos dimensiones: Fluidez en la Comunicación y Claridad en la Comunicación.
- 5) Entorno organizacional con tres dimensiones: Elementos materiales, Elementos Psicosociales y Elementos económicos.
- 6) Entorno organizacional mediato e inmediato con cuatro dimensiones: Independencia en el trabajo, Variedad de tareas, Oportunidades de Reconocimiento en Institución y Reconocimiento por la labor realizada
- 7) Compromiso institucional con siete dimensiones: Compensación

económica, Ergonomía, Seguridad en el puesto, Gerencia Institucional, Calidad de Relaciones Interpersonales y Capacitación y Perfeccionamiento.

En el mes de enero del 2022, la Universidad Espíritu Santo en atención a la solicitud realizada por la Armada del Ecuador, entrega los resultados de la evaluación del Clima Laboral y los niveles de Burnout en los funcionarios de la Armada del Ecuador (Gómez, Portalanza, & Bolaños, 2022), donde se emplea un cuestionario que contiene cuatro secciones:

- 1) Propósitos u objetivos.
- 2) Relaciones entre miembros con dos dimensiones: Comunicación, Trato interpersonal y Manejo de los conflictos.
- 3) Estructura con dos dimensiones: Infraestructura y Jerarquías.
- 4) Procesos y Tecnología con dos dimensiones Procesos y Tecnología, y Recompensas y Liderazgo

#### **2.1.4 Descripción del modelo y desagregación de las dimensiones.**

Para alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación se tomará como documento base el estado del arte existente, la investigación elaborada por Gómez, Portalanza y Bolaños (2022) y la medición de clima laboral realizada por la Dirección de Bienestar de la Armada en el mismo año, obteniendo un dimensionamiento que considere los factores comunes de ambos estudios y complementado con dimensiones aplicables al desempeño en la vida a bordo de unidades de superficie; además se incluirán las dimensiones de los autores descritos en el marco teórico respecto a los modelos de clima laboral.

Este modelo propuesto incluye conceptos derivados de la doctrina naval, como los expuestos por el Vicealmirante Valdermar Sánchez en su obra Doctrina del Liderazgo Transformacional (Sanchez, VALM SP Valdemar, 2012), el Manual de Doctrina Básica de la Armada del Ecuador DIGEDO-DOBARE-01(1) (2020) y diferentes directivas generales y específicas con las que la Armada del Ecuador

administra los recursos materiales y humanos asignados por el Estado para el cumplimiento de su misión fundamental.

A continuación, se expone la desagregación de las dimensiones del modelo a emplear por cada una de las variables, debiendo resaltar que para la variable Organización de las Unidades de superficie, se tomará como caso del estudio al Buque Escuela Guayas, por lo que las dimensiones y factores están alineadas con las tareas descritas en su función principal, de acuerdo a lo ampliado en el marco teórico.

## Clima Laboral

<i>Dimensiones</i>	<i>Factores</i>	<i>Descripción del factor</i>
<i>Liderazgo Organizacional</i>	Creatividad	Relacionado con la estimulación intelectual, alentando a nuevas formas de innovar para ejecutar tareas.
	Confianza	Relacionado con la presencia del líder, la cual debe ser demostrada en situaciones adversas y de riesgo
	Respeto Mutuo	Como parte del carácter del líder, el trato de palabra con los subordinados, con dignidad y sin discriminación; y el ejercicio de la cortesía naval por parte del subordinado
<i>Propósitos u objetivos</i>	Conocimiento de las tareas a ejecutar	Pleno conocimiento de la idea de maniobra o de las tareas que se ejecutará a bordo de acuerdo a sus guías funcionales y manual de procesos.
	Evaluación previa	Exposición de briefing previo a ejecutar una tarea, análisis del riesgo y resultados esperados posteriores al cumplimiento.
<i>Relaciones entre miembros</i>	Comunicación verbal asertiva	Relacionado con la actitud positiva durante el flujo de comunicaciones e intercambio de ideas.
	Empatía	Sentimiento en ambas vías, entre el superior y el subordinado, teniendo un claro entendimiento e identificación emocional de las necesidades del subordinado y requerimientos laborales del superior.
	Reconocimiento	Sentimiento de ambas vías, como parte de los estímulos que requiere un subordinado por la ejecución de sus tareas, y el superior por la consecución de los objetivos.
	Cooperación creativa	Como parte de la sinergia entre colaboradores, donde se toleran las diferencias, se compensan debilidades y se obtienen resultados a través del trabajo en equipo
	Manejo de conflictos	Relacionado a la administración del personal, donde se establece un tiempo para justicia y peticiones que permita al subordinado exponer sus problemas y ser escuchado por el superior
<i>Infraestructura</i>	Seguridad ocupacional	Medidas que se toman para precautelar la integridad del personal

		durante la ejecución de las tareas a bordo, para minimizar el riesgo y evitar accidentes laborales
	Ambiente Laboral	Direccionado a los elementos materiales que influyen en las tareas diarias, la higiene, el espacio físico, niveles de ruido, prendas de protección, entre otros.
	Régimen diario	Horario de trabajo que cumple el militar en servicio activo para desempeñar sus actividades militares, por el cual recibe una remuneración salarial parte del Estado.

### Organización de las unidades de superficie (Caso de Estudio: Buque Escuela Guayas)

<i>Dimensiones</i>	<i>Factores</i>	<i>Descripción del factor</i>
<i>Alistamiento</i>	Capacitación	Relacionado a la actualización o adquisición de nuevos conocimientos que permitan mejorar el desempeño profesional.
	Calificación	Establecido como parte del entrenamiento a nivel unidad y representa la idoneidad para ejecutar una tarea específica a bordo.
	Estado del material	Refiriéndose al estado operativo de los sistemas, equipos y maquinarias de a bordo, y a las capacidades del buque para cumplir operaciones marítimas.
<i>Entrenamiento en la Mar</i>	Zafarranchos	Organización de la unidad para ejecutar acciones operativas y enfrentar emergencias
	Grados de alistamiento en navegación	Organización de la unidad que permite administrar al personal para operar y mantener en servicio equipos, maquinarias y sistemas necesarios para navegación.
	Mantenimiento	Cumplimiento de los planes de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, maquinarias y sistemas de abordaje durante los periodos de navegación
<i>Administración de</i>	Bienestar	Relacionada a una infraestructura y organización adecuada para

<i>personal</i>		brindar satisfacción y cumplimiento de necesidades durante extensos periplos de navegación como servicio de rancho, peluquería, lavandería, adecuadas áreas de habitabilidad, entre otros.
	Recreación	Asociado al tiempo disponible para actividad y preparación física, reuniones de camaradería, celebraciones de onomásticos, retretas, etc.
	Franquicia	Dentro del argot militar, es el permiso que tiene la tripulación para desembarcarse temporalmente de la unidad cuando se arriba a puerto.
<i>Difusión internacional</i>	Diplomacia Naval	Parte de la acción del Estado fuera de sus fronteras mediante actividades de presencia y diplomacia, visitando puertos de interés en apoyo a la política exterior.
	Intercambio cultural	Actividades que desarrolla la tripulación durante su permanencia en puerto extranjero en las cuales se comparten ideas, costumbres y tradiciones.

## 2.2 Marco Legal

La Constitución de la República del Ecuador (Asamblea Nacional, 2008) en el Artículo 33 dice “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”; el Artículo 160 inciso segundo menciona: “Los miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional estarán sujetos a las leyes específicas que regulen sus derechos y obligaciones, y su sistema de ascensos y promociones con base en méritos y con criterios de equidad de género. Se garantizará su estabilidad y profesionalización; el Artículo. 326, establece los principios que sustentan el derecho al trabajo, numeral 5: “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”.

Posteriormente, de acuerdo a la pirámide de Kelsen, las leyes y leyes orgánicas preceden a la carta magna, por lo que, el marco aplicable a la presente investigación se sustenta en los siguientes cuerpos legales:

Ley Orgánica del Servicio Público; Artículo 23 Derechos de las servidoras y los servidores públicos, literal l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

Ley Orgánica de la Defensa Nacional; Artículo 32 Atribuciones y Obligaciones de los Comandantes General de cada Fuerza, literal g) Emitir las políticas y directrices que orienten la acción de su Fuerza.

Plan Nacional de Desarrollo “Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025”; establece las prioridades para la conducción del Gobierno democráticamente electo, exponiendo políticas que regulan y tratan temas de relevancia para el Ecuador, así como también cuenta con metas asociadas a la

consecución y seguimiento de estas políticas del Ejecutivo. El Objetivo 15 establece el fortalecimiento de la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción, manifestando que el accionar de los funcionarios públicos debe ser coherente con los intereses de la sociedad y no de personas particulares, por lo que se buscará fomentar la integridad, legalidad, responsabilidad, fiabilidad, eficiencia, honestidad entre otros.

El Plan Sectorial de la Defensa 2021-2025, aprobado mediante Resolución Ministerial 074 firmada por el Ministro de Defensa con fecha 20-JUN-2023, establece lineamientos relacionados a la planificación de la gestión institucional, los cuales deben estar alineados con las políticas del Ministerio de Defensa y armonizados con el Plan de Desarrollo de Capacidades de las Fuerzas Armadas; Objetivo Sectorial 5, Incentivar el nivel de satisfacción de la ciudadanía con un eficaz sistema de investigación, desarrollo y producción, que permitan la entrega de servicios especializados de calidad de forma innovadora, acorde al ámbito de sus competencias.

El Modelo de la Gestión de la Defensa articula el direccionamiento político estratégico de la Agenda Política de la Defensa mediante la matriz de competencias, cuyo eje medular es la Seguridad y Defensa, del cual se desprenden el ámbito de Autoridad, ámbito Militar y ámbito de Gestión.

Las competencias descritas en el Modelo en el Ámbito de la Gestión, permiten generar resultados en los procesos que pueden ser tangibles e intangibles, dependiendo de las actividades: Diseño de la Planificación Organizacional, Gestión por Resultados, Administración de los Programas y Proyectos, Procesos, Talento Humano y Complementarios.

El Ministerio de Trabajo expidió la Norma Técnica para medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del servicio público la cual regula los procedimientos técnicos y operativos dirigida a los servidores y trabajadores públicos de las instituciones del Estado, mas no al personal militar; esto se debe a que en su Artículo 2 manifiesta que se excluye de su aplicación a los miembros



activos de Fuerzas Armadas, Policía Nacional, Comisión de Tránsito del Ecuador, etc.

La Armada del Ecuador, en cumplimiento a los lineamientos establecidos en el Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público, en el Decreto Presidencial N° 726 y en el Acuerdo 996: Norma Técnica para la Reestructuración de la Gestión del Sector Público, crea la Dirección de Planificación y Gestión Estratégica, DIPRGE, cuya función es Gestionar el desarrollo institucional, mediante la planificación Institucional, el desarrollo organizacional y evaluación de la planificación; a fin de contribuir al direccionamiento estratégico institucional de la Armada del Ecuador; y dentro de sus principales responsabilidades está emitir directrices para la planificación institucional, desarrollo organizacional y la evaluación de la planificación, y dirigir la implementación del modelo de gestión relacionado a la planificación, desarrollo organizacional y evaluación de la planificación en la Armada.

Ante este escenario, se justifica la necesidad de establecer una metodología acorde a las particularidades de una organización militar, que permita implementar un modelo para la medición de los niveles de satisfacción y compromiso que tiene el personal de la Armada del Ecuador y la influencia que tiene esta medición en la cultura organizacional propia de la institución; sin embargo, el dimensionamiento metodológico no considera todas las particularidades de los repartos navales, específicamente las unidades de superficie, por lo que, esta investigación demuestra su sustento legal y doctrinario.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Para el desarrollo de la presente investigación se empleará como guía metodológica principalmente la estructura propuesta por Hernández, Fernández, & Baptista (2014), y con apoyo de ciertos conceptos derivados de la Metodología de la investigación de Bernal (2010); detallando el diseño, el tipo o método, la población de estudio con su respectiva muestra, las técnicas e instrumentos de investigación y un análisis de la documentación relacionada al estudio del problema.

#### **3.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación.**

El diseño de la presente investigación es no experimental porque no se influirá en ninguna de las dos variables, se recopilará información por medio de encuestas estructuradas, sin realizar manipulaciones que alteren los resultados.

El alcance es descriptivo – correlacional, debido a que se realizará el análisis y descripción de un modelo ya empleado en un estudio anterior, el mismo que será medición de clima laboral en unidades de superficie se debe considerar las particularidades operativas de las mismas.

El enfoque de la investigación es mixto debido a que se realizará una indagación y comprensión colectiva de la realidad, con base a un análisis cualitativo y cuantitativo para el caso de estudio, el Buque Escuela Guayas, mediante entrevistas a los expertos y encuestas a la población a estudiar.

#### **3.2 Métodos de investigación.**

La presente investigación empleará un tipo de investigación descriptiva – correlacional que buscará recabar los mejores datos relacionados con el clima laboral a bordo del Buque Escuela Guayas, que incluya sus particularidades

operativas y administrativas.

### 3.3 Unidad de análisis, población y muestra

Para la selección de la muestra se empleará la técnica del muestreo probabilístico, debido a que los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 175).

La población del caso de estudio es la dotación del Buque Escuela Guayas de los años 2022 y 2023; se considerará solamente al personal de oficiales y tripulantes que cumplieron operaciones marítimas como dotación de la unidad y no al personal de guardiamarinas ni agregados. En la Tabla No. 1 se describe la población de estudio:

Tabla 1. *Población BESGUA 2022 y 2023*

	<i>Dotación 2022</i>	<i>Dotación 2023</i>
<i>Oficiales</i>	6	63
<i>Tripulantes</i>	8	69

*Fuente:* Elaboración propia.

A fin de obtener la muestra, se aplicará la fórmula de Muestreo Aleatorio Simple, considerando que se conoce el total de la población (Bernal, César, 2010), considerando que el tamaño de la población es conocido:

$$n = \frac{S^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra por estimar.

S: desviación estándar de la población.

Z: nivel de confianza o margen de confiabilidad (*Función de distribución normal*

*tipificada*) (Bernal, César, 2010, pág. 164)

E: error de estimación o diferencia máxima entre la media muestral y la media poblacional que el investigador está dispuesto a aceptar con el nivel de confianza que se defina.

N: número total de la población objeto del estudio.

Para determinar el valor de la desviación estándar se requiere de una muestra piloto (Bernal, César, 2010, pág. 169), para lo cual, se realizó una encuesta con 05 preguntas relacionadas a la percepción de clima laboral al personal que cumplió funciones durante el periodo de embarque 2022 y 2023 de manera aleatoria; obteniendo 28 respuestas y determinando una desviación estándar de 0,8561. Por lo tanto, para obtener la muestra, los datos a utilizar son los siguientes:

S: 0,8561.

Z: 1,96 (95% de confianza)

E: 0,03

N: 146

***n: 139***

En conclusión, si se encuesta a 139 personas de las dotaciones de los años 2022 y 2023, el dato real que se busca será el 95% de las veces en el intervalo del 3% en relación con los datos que se observa en la encuesta.

### **3.4 Variables de la investigación.**

El tema de investigación de la presente tesis es: “Influencia de la organización de las unidades de superficie en la medición del clima laboral. Caso de Estudio: Buque Escuela Guayas”; el cual, de acuerdo a la metodología de desarrollo de investigación por variables tenemos lo siguiente: El fondo de la investigación se centra en “La organización de las unidades de superficie y su relación con la medición del clima laboral”, la forma está enfocada a una unidad de superficie en particular que será el analizado como un caso de estudio: “El Buque Escuela Guayas” y el resultado será “La influencia”.

### *Variable Independiente*

También identificado como el Instrumento, para la presente investigación se centrará en “La organización de las unidades de superficie”.

### *Variable Dependiente*

Según la teoría, también conocido como el Problema, para la presente investigación se relacionará como Variable Dependiente a la “La medición del clima laboral”

#### **3.4.1 Fuentes, técnicas e instrumentos de investigación.**

Debido a que la naturaleza de la investigación es cuantitativa y radica en recolección de información en el campo, es necesario emplear fuentes de información primaria y secundaria (Bernal, César, 2010, pág. 192) a fin de sustentar la propuesta del autor, por lo que a continuación se detallarán las técnicas de investigación empleadas:

##### *Fuentes primarias.*

De acuerdo a Bernal (2010, pág. 198), las fuentes primarias son aquellas que se aplican para la obtención de la información desde el originador, para la presente investigación se empleará la técnica de la encuesta al personal del Buque Escuela Guayas que conformó la dotación 2022 y 2023 a través de un cuestionario en línea realizado en la plataforma Google Forms y Questionpro.com, a fin de explotar los procesados, analizados y discutidos en los capítulos posteriores.

##### *Fuentes secundarias.*

La fiabilidad de la investigación será sustentada mediante un análisis profundo y exhaustivo de los informes de evaluación del clima laboral realizados en los repartos de la Armada del Ecuador en el año 2022, realizando una discusión del dimensionamiento empleado para medir la variable clima laboral, proponer un modelo que se adapte a la realidad del caso de estudio; y una justificación de cada

uno de los factores con los que se operativiza la variable de estudio.

### 3.5 Tratamiento de la información.

El procesamiento de la información y datos se realizará de acuerdo a la siguiente secuencia:

- **Validación de encuestas:** La validación de las encuestas será realizada mediante el juicio de expertos, quienes aportarán con sus conocimientos y experiencia para determinar la adecuada formulación de cada una de las preguntas del cuestionario y emitir sus recomendaciones para ser tomadas en cuenta durante la fase de recolección de datos de campo.
- **Recolección de datos:** La recolección de datos se realizará mediante una encuesta realizada en plataformas digitales, esta encuesta está conformada por 25 preguntas que responden a las necesidades de las variables de estudio, estas respuestas serán medidas mediante la escala de Likert de 1 a 5, y los criterios dependerán de la pregunta a ser contestada.
- **Tabulación de datos:** Las respuestas obtenidos serán tabuladas mediante el empleo de herramientas informáticas como Excel y Statistical Package for the Social Science, SPSS Statistics®, para obtener datos estadísticos que serán analizados por el autor.
- **Análisis de datos:** Se expone la discusión del modelo aplicado y una explicación de los fenómenos encontrados durante la investigación de campo.

## CAPÍTULO IV.

### DISCUSIÓN Y REPRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de las teorías relacionadas con el proceso de medición de clima laboral en la Armada del Ecuador.

En la revista de Investigación Psicológica, se publica la investigación realizada por Alejandra García-Saisó, Patricia Ortega-Andeane, Isabel Reyes-Lagunes (2014) titulada Adaptación y Validación Psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México, quienes realizaron un vasto recorrido histórico de las diferentes teorías e instrumentos aplicables para la medición de clima laboral/ organizacional, a continuación se expone en orden cronológico lo manifestado por (García-Saisó, A., Ortega-Andeane P., Reyes-Lagunes I., 2014):

Tabla 2. Modelos de medición de clima laboral

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Medición: Dimensiones y Reactivos.</b>
1963	Halpin y Crofts	Clima Escolar, seis dimensiones, 1. Cohesión, 2. Compromiso, 3. Relaciones Sociales, 4. Apertura de espíritu, 5. Consideración, 6. Nivel Afectivo con dirección, 64 reactivos.
1967	Likert	Perfil de Características Organizacionales, ocho dimensiones, 1. Métodos de mando, 2. Naturaleza de la motivación, 3. Naturaleza de los procesos de comunicación, 4. Naturaleza de los procesos de influencia e interacción, 5. Toma de decisiones, 6. Fijación de objetivos, 7. Procesos de control, 8. Objetivos-resultados, perfeccionismo, 51 reactivos.
1968	Litwin y Stringer	Adaptación del instrumento de Likert (Perfil de Características Organizacionales), siete dimensiones, 1. Estructura, 2. Responsabilidad, 3. Recompensa, 4. Riesgo, 5. Apoyo, 6. Normas, 7. Conflicto, 18 reactivos.
1968	Schneider y Bartlett	Percepción del clima en las organizaciones de seguros, seis dimensiones, 1. Apoyo de la dirección, 2. Interés por los empleados, 3. Conflicto, 4. Independencia de agentes, 5. Satisfacción, 6. Estructura organizacional, 80 reactivos.
1970	Bowers y Taylor	Encuesta Organizacional, cinco dimensiones, 1. Apertura a cambios tecnológicos, 2. Recursos Humanos, 3. Comunicación, 4. Motivación, 5. Toma de decisiones.

1977	Newman	PWE (Perceived Work Environment), 11 dimensiones, 1. Estilo de supervisión, 2. Características de la tarea, 3. Recompensa de las relaciones, 4. Relaciones con compañeros de trabajo, 5. Motivación, 6. Equipo y arreglo de la gente, 7. Competencias de los empleados, 8. Política de toma de decisiones, 9. Espacio de trabajo, 10. Presión para producir, 11. Importancia y responsabilidad
1981	Crane	Encuesta para empresas escolares, cinco dimensiones, 1. Cohesión, 2. Autonomía, 3. Consideración, 4. Estructura organizacional, 5. Orientación a fines, 36 reactivos.
1994	Brunet	Escala de clima de Brunet, cuatro dimensiones, 1. Autonomía, 2. Consideración, 3. Estructura, 4. Recompensa.
1998	Toro	ECO IV, diez dimensiones, 1. Trato interpersonal, 2. Apoyo del jefe, 3. Sentido de pertenencia, 4. Retribución, 5. Disponibilidad de recursos, 6. Estabilidad, 7. Claridad organizacional, 8. Coherencia, 9. Trabajo en equipo, 63 reactivos.
2005	Patterson et. al	Escala de clima de Patterson, Shackleton, Dawson, Lawthon, Maitlis y Col., cuatro dimensiones, 1. Relaciones humanas, 2. Proceso interno, 3. Meta racional, 4. Sistemas abiertos.
1974-2008	Moos et al.,	Work Environment Scale (WES) diez dimensiones, 1. Implicación, 2. Cohesión, 3. Apoyo, 4. Autonomía, 5. Organización, 6. Presión, 7. Claridad, 8. Control, 9. Innovación y 10. Confort, 90 reactivos

*Nota: Tomado de García-Saisó, A., Ortega-Andeane, P., & Reyes-Lagunes, I. (2014)*

La medición de clima laboral realizada por la Universidad Espíritu Santo (2022) realiza una breve revisión literaria donde se mencionan los aportes de Schneider et al., (1996), Brown & Leigh (1996) y Coda (1997), relacionado a la medición del clima laboral o también expresado como clima organizacional, autores que coinciden en que la percepción de la situación laboral de un grupo de trabajo y su satisfacción están relacionadas con la organización y los resultados que se buscan obtener. Posteriormente se mencionan los estudios de López, García, & Pando (2014) y Maslach y Jackson (1981), para abordar la variable del Burnout, considerada dentro de este estudio.

La obtención de datos se realizó a través de una encuesta en línea, la cual



consideró cuatro secciones con sus respectivas preguntas: Propósitos u objetivo (P), Relaciones entre miembros (R), Estructura y Procesos (E) y Tecnología (T); en la revisión literaria del marco teórico no se detalla el modelo que se empleará como instrumento de medición en la encuesta, sin embargo, el dimensionamiento empleado por los investigadores muestra coincidencias con los modelos de las teorías clásicas, como se puede observar a continuación:

Tabla 3. *Comparación de dimensionamientos estudio UEES.*

<b>Autor</b>	<b>Medición: Dimensiones y Reactivos.</b>	<b>Medición clima laboral UEES</b>			
		(P)	(R)	(E)	(T)
Halpin y Crofts	1. Cohesión, 2. Compromiso, 3. Relaciones Sociales, 4. Apertura de espíritu, 5. Consideración, 6. Nivel Afectivo con dirección		X		
Likert	1. Métodos de mando, 2. Naturaleza de la motivación, 3. Naturaleza de los procesos de comunicación, 4. Naturaleza de los procesos de influencia e interacción, 5. Toma de decisiones, 6. Fijación de objetivos, 7. Procesos de control, 8. Objetivos-resultados, perfeccionismo	X	X	X	
Litwin y Stringer	1. Estructura, 2. Responsabilidad, 3. Recompensa, 4. Riesgo, 5. Apoyo, 6. Normas, 7. Conflicto.	X	X	X	
Schneider y Bartlett	1. Apoyo de la dirección, 2. Interés por los empleados, 3. Conflicto, 4. Independencia de agentes, 5. Satisfacción, 6. Estructura organizacional.		X	X	
Bowers y Taylor	1. Apertura a cambios tecnológicos, 2. Recursos Humanos, 3. Comunicación, 4. Motivación, 5. Toma de decisiones.		X		X
Newman	1. Estilo de supervisión, 2. Características de la tarea, 3. Recompensa de las relaciones, 4. Relaciones con compañeros de trabajo, 5. Motivación, 6. Equipo y arreglo de la gente, 7. Competencias de los empleados, 8. Política de toma de decisiones, 9. Espacio de trabajo, 10. Presión para producir, 11. Importancia y responsabilidad	X	X	X	
Crane	1. Cohesión, 2. Autonomía, 3. Consideración, 4. Estructura organizacional, 5. Orientación a fines.	X	X	X	
Brunet	1. Autonomía, 2. Consideración, 3. Estructura, 4. Recompensa.		X	X	
Toro	1. Trato interpersonal, 2. Apoyo del jefe, 3. Sentido de pertenencia, 4. Retribución, 5. Disponibilidad de recursos, 6. Estabilidad, 7. Claridad organizacional, 8. Coherencia, 9. Trabajo en equipo.	X	X	X	
Patterson et al.	1. Relaciones humanas, 2. Proceso interno, 3. Meta racional, 4. Sistemas abiertos.	X	X	X	

Moos et al.	1. Implicación, 2. Cohesión, 3. Apoyo, 4. Autonomía, 5. Organización, 6. Presión, 7. Claridad, 8. Control, 9. Innovación y 10. Confort	X	X	X	X
-------------	--	---	---	---	---

*Fuente: Elaboración propia del autor (2023)*

Con esta comparación de dimensiones, se verifica que la investigación realizada por la Universidad Espíritu Santo (2022), acierta en los factores y dimensiones para medir adecuadamente el clima laboral en una organización, sin embargo, no se contempla una dimensión que enfoca en todos los modelos descritos, que es el liderazgo, herramienta principal la conducción militar.

En la Ley Orgánica de Personal y Disciplina de las Fuerzas Armadas, publicada en el Registro Oficial 236 del 24 de enero del 2023, en el artículo 7 establecen las cualidades y virtudes militares, dentro de las cuales se define al liderazgo como: “Capacidad de influir, dirigir y conducir a sus subordinadas y subordinados para el cumplimiento de la misión, actuar con patriotismo, observando los principios institucionales, los valores militares y cultivando, además, las otras cualidades militares”.

En la Doctrina del Liderazgo Naval Transformacional (Sanchez, VALM SP Valdemar, 2012) se exponen los criterios que la Armada del Ecuador a través de su autor, ha definido como su doctrina académica para el estudio del liderazgo en los institutos de formación y perfeccionamiento académico; uno de los elementos esenciales intangibles de la dimensión humana es la moral, una moral alta inducirá respeto, buen ambiente, empatía, respeto y carisma. Además, el cuidar de los subordinados significa:

“Crear un ambiente positivo y entorno disciplinado en el que puedan aprender y crecer (Buen clima o ambiente de su unidad), pero también significa exigir que cumplan con su deber arriesgando sus vidas si fuera necesario”. (Modelo de Competencias Doctrina de Liderazgo Naval Transformacional, 2012, págs. 10-15)

Por lo tanto, la dimensión del Liderazgo es inherente y obligatoria para la medición del clima laboral en una institución militar, y para la Armada del Ecuador,

Bajo el mismo escenario, la Dirección de Bienestar de la Armada, reparto naval con la competencia administrativa y responsable del proceso de medición del clima laboral institucional, emite el Procedimiento para la Evaluación del Clima Laboral del año 2021 estableciendo en la matriz de selección de variables 07 secciones Liderazgo personal y profesional (L), Compromiso intrínseco/extrínseco (C), Entorno Laboral (EL), Liderazgo participativo (LP), Entorno organizacional (EO), Entorno organizacional mediato e inmediato (EOm) y Compromiso institucional (CI), dimensionamiento que de igual manera, no coincide en su totalidad con los modelos clásicos para medición de clima laboral en las organizaciones; sin embargo, la herramienta utilizada por la Dirección de Bienestar complementa los modelos descritos por Davis (1981), Guillen y Guil (1999), Romero, H. y Jaramillo, R. (2011) y Brunet (1987).

En la Tabla 4 se realizará la comparación de los dimensionamientos y secciones entre la matriz elaborada por la DIRBIE y los modelos de las teorías clásicas, sin embargo, se excluirá a los los factores relacionados con el Liderazgo.

La doctrina naval se entiende como el conjunto oficialmente aprobado de criterios, principios, normas, conceptos y métodos que han sido desarrollados en forma experimental o teórica por la Armada y que siendo perdurables en el tiempo son susceptibles de adaptarse flexiblemente a las innovaciones tecnológicas y modificaciones del ambiente operacional. Definición tomada del Manual de Doctrina Básica de la Armada (DIGEDO-DOBARE-01(1)-2020)

Tabla 4. *Comparación de dimensionamientos estudio DIRBIE.*

<b>Autor</b>	<b>Medición: Dimensiones y Reactivos.</b>	<b>Medición clima laboral DIRBIE</b>				
		(C)	(EL)	(EO)	(EOm)	(CI)
Halpin y Crofts	1. Cohesión, 2. Compromiso, 3. Relaciones Sociales, 4. Apertura de espíritu, 5. Consideración, 6. Nivel Afectivo con dirección	X	X			
Likert	1. Métodos de mando, 2. Naturaleza de la motivación, 3. Naturaleza de los procesos de comunicación, 4. Naturaleza de los procesos de influencia e interacción, 5. Toma de decisiones, 6.	X			X	

	Fijación de objetivos, 7. Procesos de control, 8. Objetivos-resultados, perfeccionismo					
Litwin y Stringer	1. Estructura, 2. Responsabilidad, 3. Recompensa, 4. Riesgo, 5. Apoyo, 6. Normas, 7. Conflicto.	X		X		
Schneider y Bartlett	1. Apoyo de la dirección, 2. Interés por los empleados, 3. Conflicto, 4. Independencia de agentes, 5. Satisfacción, 6. Estructura organizacional.	X		X		
Bowers y Taylor	1. Apertura a cambios tecnológicos, 2. Recursos Humanos, 3. Comunicación, 4. Motivación, 5. Toma de decisiones.			X		
Newman	1. Estilo de supervisión, 2. Características de la tarea, 3. Recompensa de las relaciones, 4. Relaciones con compañeros de trabajo, 5. Motivación, 6. Equipo y arreglo de la gente, 7. Competencias de los empleados, 8. Política de toma de decisiones, 9. Espacio de trabajo, 10. Presión para producir, 11. Importancia y responsabilidad	X	X	X		
Crane	1. Cohesión, 2. Autonomía, 3. Consideración, 4. Estructura organizacional, 5. Orientación a fines.	X	X		X	
Brunet	1. Autonomía, 2. Consideración, 3. Estructura, 4. Recompensa.			X		
Toro	1. Trato interpersonal, 2. Apoyo del jefe, 3. Sentido de pertenencia, 4. Retribución, 5. Disponibilidad de recursos, 6. Estabilidad, 7. Claridad organizacional, 8. Coherencia, 9. Trabajo en equipo.	X	X			
Patterson et al.	1. Relaciones humanas, 2. Proceso interno, 3. Meta racional, 4. Sistemas abiertos.	X	X			
Moos et al.	1. Implicación, 2. Cohesión, 3. Apoyo, 4. Autonomía, 5. Organización, 6. Presión, 7. Claridad, 8. Control, 9. Innovación y 10. Confort		X	X		

Fuente: Elaboración propia del autor (2023)

Además, dentro de la herramienta empleada por la Dirección de Bienestar de la Armada para la medición del clima laboral del año 2022, las preguntas de la

encuesta no precisan el enfoque del indicador que se propone y algunas pueden ser relacionadas con otro indicador, como es el caso de las preguntas de Compromiso intrínseco/extrínseco (C) con Compromiso Institucional (CI), así como también la formulación de las preguntas de Entorno organizacional (EO) comparadas con las planteadas en Entorno organizacional mediato e inmediato (EOm).

A continuación, se expone la Tabla 4 y Tabla 5 con el relacionamiento existente entre cada pregunta de la encuesta con los indicadores propuestos en el estudio para cada variable: Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, respectivamente.

Tabla 5. Herramienta para medición del Clima Laboral DIRBIE 2022. Variable Clima Organizacional

DE CLIMA ORGANIZACIONAL	INDICADORES											
	PERCEPCIÓN DE ORGANIZACIONAL	Desarrollo Personal	Desarrollo Profesional	Compromiso con la Institución	Identificación con la Institución	Apoyo para ejecución de actividades	Orientación para desarrollo de	Fluidez en la Comunicación	Claridad en la Comunicación	Elementos materiales	Elementos Psicosociales	Elementos económicos
<i>¿Cada Servidor asegura su nivel de logro personal en la Institución?</i>		X			X						X	X
<i>¿Los Objetivos de la institución pueden convertirse en desafío para usted?</i>		X	X	X	X				X		X	
<i>¿Existen oportunidades de superarse en la Institución?</i>		X	X	X	X	X	X					
<i>¿La actividad en la que labora le permite aprender y desarrollarse como profesional?</i>			X	X	X	X	X	X				
<i>¿Se siente comprometido con el éxito de la Institución?</i>				X	X	X		X			X	X
<i>¿Participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo?</i>				X	X	X	X		X			
<i>¿Los servidores cooperan entre sí con la Institución?</i>					X		X	X	X			

<i>¿Cada Servidor se considera factor clave para el éxito de la Organización Laboral?</i>		X	X	X	X	X				X	
<i>¿El Jefe o Directivo brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan?</i>					X	X				X	
<i>¿Los superiores o Jefes se interesan por el éxito de su personal?</i>	X				X	X	X			X	
<i>¿La evaluación que se aplica, ayuda a mejorar sus tareas cotidianas?</i>						X					
<i>¿Se valoran los altos niveles de desempeño?</i>		X				X				X	
<i>¿En sus tareas cotidianas la información fluye adecuadamente?</i>					X	X	X	X			
<i>¿En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa?</i>					X	X	X			X	
<i>¿Cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con sus labores cotidianas?</i>					X	X	X	X	X		
<i>¿Existen suficientes canales de información?</i>					X	X	X	X			
<i>¿En la Institución se mejoran continuamente los métodos de trabajo?</i>			X		X				X		
<i>¿Existe un adecuado entorno físico en su área de trabajo?</i>					X				X	X	
<i>¿Se motiva adecuadamente al personal para cumplir sus tareas?</i>						X				X	
<i>¿Es motivado para participar en actividades programadas?</i>		X				X				X	
<i>¿La remuneración es considerada atractiva en esta institución?</i>	X										X
<i>¿La remuneración económica es muy baja en relación a la labor que realiza?</i>	X										X

Fuente: Elaboración propia del autor (2023). Información tomada del Procedimiento en la Evaluación del Clima Laboral. DIRBIE 2022.

Tabla 6. Herramienta para medición del Clima Laboral DIRBIE 2022. Variable Satisfacción Laboral

Preguntas del instrumento	INDICADORES EN FUNCIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL									
	Independencia en el trabajo	Variedad de tareas	Oportunidades de Reconocimiento en	Reconocimiento por la labor realizada	Compensación económica	Ergonomía	Seguridad en el puesto	Gerencia Institucional	Calidad de Relaciones	Capacitación y Perfeccionamiento
¿Los servidores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad?	X	X	X				X	X		X
¿Cada servidor asegura sus niveles de logro en el trabajo?	X						X			
¿Para usted es importante elegir la metodología de trabajo adecuada?	X									X
¿El abanico de oportunidades que ofrece la institución lo hace sentir muy bien?		X	X							
¿Se siente satisfecho por la variedad de tareas a cumplir?		X	X				X			
¿Le agrada que la Institución le permita ejecutar variedad de labores orientada al logro de objetivos institucionales?		X	X				X	X		X
¿Considera que en la Institución se pueden ocupar cargos de alta responsabilidad?		X	X					X		X
¿Está de acuerdo, en que la principal herramienta para escalar posiciones en la Institución, es la productividad que desarrolla?		X	X				X	X		X
¿La Institución premia su esfuerzo?			X	X	X		X			
¿Está satisfecho con el reconocimiento a sus labores cotidianas?				X	X		X		X	
¿El sueldo que percibe es justo por el trabajo que realiza en la Institución?				X	X		X			
¿La puntualidad en el pago de su sueldo le da tranquilidad personal?				X	X		X			
¿El espacio físico de su oficina le facilita sus labores cotidianas?						X	X			
¿La Institución dispone de tecnología innovadora para facilitar su trabajo cotidiano?						X				

<i>¿La estabilidad laboral que ofrece la Institución le da tranquilidad en su desempeño cotidiano?</i>				X	X		X		
<i>¿La evaluación de fin de año se ejecuta de manera clara y transparente?</i>				X			X		X
<i>¿Está de acuerdo, de que el trabajo que realiza, está en relación a los objetivos institucionales?</i>		X		X				X	
<i>¿Se siente orgulloso(a) de trabajar en la Institución?</i>			X					X	
<i>¿En la Institución se siente en armonía con sus colegas y superiores?</i>									X
<i>¿Percibe como satisfactoria las relaciones laborales con sus compañeros(as)?</i>									X
<i>¿Está de acuerdo en que las jornadas de capacitación son productivas para la Institución?</i>		X							X X
<i>¿La organización laboral facilita la asistencia a cursos de capacitación y perfeccionamiento?</i>		X	X						X

*Fuente: Elaboración propia del autor (2023). Información tomada del Procedimiento en la Evaluación del Clima Laboral. DIRBIE 2022.*

De lo expuesto en párrafos anteriores y realizando una comparativa objetiva de la metodología empleada por la UEES y por la DIRBIE para la medición del clima laboral en la Armada del Ecuador del año 2022, se determina que las dimensiones establecidas por Gómez, Portalanza, & Bolaños (2022) en el Estudio del Clima Laboral y Burnout en la Armada del Ecuador presenta un enfoque acorde al instrumento que se desea demostrar debido a que cumple con el propósito de esta investigación y expone factores más precisos al considerar en sus dimensiones a las teorías y modelos clásicos para la medición del clima laboral en una organización.

A continuación, se expone la relación existente entre las dimensiones con sus respectivos factores de la variable clima laboral, con las teorías y modelos estudiados como marco de referencia, el cual permitirá sustentar con bases académicas, el instrumento aplicado en la investigación de campo, y consecuentemente en líneas posteriores, la validez de contenido y del constructo:



Tabla 7. Factores del dimensionamiento y teorías aplicadas.

<b>Dimensión: Liderazgo Organizacional</b>		
<b>Factor</b>	<b>Descripción del factor</b>	<b>Teorías aplicadas<sup>1</sup></b>
<i>Creatividad</i>	Relacionado con la estimulación intelectual, alentando a nuevas formas de innovar para ejecutar tareas.	Modelo de Competencias del Liderazgo Naval. (Sanchez, VALM SP Valdemar, 2012, pág. 142). El Saber, basado en el <u>Conocimiento integral</u> como parte de la inteligencia del Líder.
<i>Confianza</i>	Relacionado con la presencia del líder, la cual debe ser demostrada en situaciones adversas y de riesgo	Modelo de Competencias del Liderazgo Naval. (Sanchez, VALM SP Valdemar, 2012, pág. 142). El Ser que considera a la Presencia del Líder, con atributos como el porte militar, la condición física, la serenidad y confianza y la resiliencia.
<i>Respeto Mutuo</i>	Como parte del carácter del líder, el trato de palabra con los subordinados, con dignidad y sin discriminación; y el ejercicio de la cortesía naval por parte del subordinado	Modelo de Competencias del Liderazgo Naval. (Sanchez, VALM SP Valdemar, 2012, pág. 142). El Ser que considera al Carácter del Líder, con cualidades como la empatía, la mística naval y los valores institucionales.
<b>Dimensión: Propósitos u objetivos</b>		
<b>Factor</b>	<b>Descripción del factor</b>	<b>Teorías aplicadas</b>
<i>Conocimiento de las tareas a ejecutar</i>	Relacionado a la actualización o adquisición de nuevos conocimientos que permitan mejorar el desempeño profesional.	<u>Likert</u> (Objetivos resultados) <u>Litwin y Stringer</u> (Normas) <u>Newman</u> (Competencias de los empleados) <u>Crane</u> (Estructura organizacional) <u>Toro</u> (Claridad organizacional) <u>Patterson</u> (Meta Racional) <u>Moos</u> (Claridad)

<sup>1</sup> Tomado del Modelo de Competencias del Liderazgo Naval "MCLN" de la Doctrina de Liderazgo de la Armada del Ecuador. "Para poder accionar o ejercer bien el liderazgo (hacer), hay que tener unos conocimientos (saber), a los que preceden una serie de cualidades humanas (ser)". (Modelo de Competencias Doctrina de Liderazgo Naval Transformacional, 2012, pág. 142)

<i>Evaluación previa</i>	Establecido como parte del entrenamiento a nivel unidad y representa la idoneidad para ejecutar una tarea específica a bordo.	<u>Likert</u> (Fijación de objetivos) <u>Newman</u> (Importancia y responsabilidad) <u>Crane</u> (Orientación a fines) <u>Toro</u> (Coherencia) <u>Patterson</u> (Proceso interno) <u>Moos</u> (Control)
--------------------------	---	---

**Dimensión: Relaciones entre miembros**

<b>Factor</b>	<b>Descripción del factor</b>	<b>Teorías aplicadas</b>
<i>Comunicación verbal asertiva</i>	Relacionado con la actitud positiva durante el flujo de comunicaciones e intercambio de ideas.	<u>Halpin y Crofts</u> (Relaciones sociales y Consideración) <u>Likert</u> (Satisfacción) <u>Bowers</u> (Comunicación) <u>Newman</u> (Competencias de los empleados) <u>Crane</u> (Consideración) <u>Brunet</u> (Consideración) <u>Toro</u> (Trato interpersonal) <u>Patterson</u> (Relaciones humanas) <u>Moos</u> (Confort)
<i>Empatía</i>	Sentimiento en ambas vías, entre el superior y el subordinado, teniendo un claro entendimiento e identificación emocional de las necesidades del subordinado y requerimientos laborales del superior.	<u>Halpin y Crofts</u> (Nivel Afectivo con dirección) <u>Likert</u> (Naturaleza de la motivación) <u>Litwin y Stringer</u> (Apoyo) <u>Schneider</u> (Interés por los empleados) <u>Newman</u> (Recompensa de las relaciones) <u>Toro</u> (Sentido de pertenencia)
<i>Reconocimiento</i>	Sentimiento de ambas vías, como parte de los estímulos que requiere un subordinado por la ejecución de sus tareas, y el superior por la consecución de los objetivos.	<u>Halpin y Crofts</u> (Cohesión) <u>Litwin y Stringer</u> (Recompensa) <u>Schneider</u> (Apoyo de la dirección) <u>Bowers</u> (Motivación) <u>Newman</u> (Motivación) <u>Crane</u> (Cohesión) <u>Brunet</u> (Recompensa) <u>Toro</u> (Restribución) <u>Moos</u> (Cohesión)
<i>Cooperación creativa</i>	Como parte de la sinergia entre colaboradores, donde se toleran las diferencias, se compensan debilidades y se obtienen resultados a través del trabajo en equipo	<u>Halpin y Crofts</u> (Compromiso) <u>Likert</u> (Naturaleza de los procesos de influencia e interacción) <u>Schneider</u> (Independencia de agentes) <u>Newman</u> (Relaciones con compañeros de trabajo) <u>Toro</u> (Trabajo en equipo) <u>Moos</u> (Apoyo)
<i>Manejo de conflictos</i>	Relacionado a la administración del personal, donde se	<u>Likert</u> (Naturaleza de los procesos de comunicación) <u>Litwin y Stringer</u> (Conflicto)

establece un tiempo para justicia y peticiones que permita al subordinado exponer sus problemas y ser escuchado por el superior	<u>Schneider</u> (Conflicto) <u>Newman</u> (Política de toma de decisiones) <u>Toro</u> (Apoyo del jefe)
---	--

**Dimensión: Infraestructura**

<b>Factor</b>	<b>Descripción del factor</b>	<b>Teorías aplicadas</b>
<i>Seguridad ocupacional</i>	Medidas que se toman para precautelar la integridad del personal durante la ejecución de las tareas a bordo, para minimizar el riesgo y evitar accidentes laborales	<u>Likert</u> (Procesos de control) <u>Litwin</u> (Riesgo) <u>Schneider</u> (Interés por los empleados) <u>Newman</u> (Características de la tarea) <u>Crane</u> (Orientación a fines) <u>Toro</u> (Trato interpersonal) <u>Moos</u> (Organización)
<i>Ambiente Laboral</i>	Direccionado a los elementos materiales que influyen en las tareas diarias, la higiene, el espacio físico, niveles de ruido, prendas de protección, entre otros.	<u>Likert</u> (Naturaleza de los procesos de influencia e interacción) <u>Litwin</u> (Estructura) <u>Newman</u> (Espacio de trabajo) <u>Brunet</u> (Estructura) <u>Toro</u> (Disponibilidad de recursos)
<i>Régimen diario</i>	Horario de trabajo que cumple el militar en servicio activo para desempeñar sus actividades militares, por el cual recibe una remuneración salarial parte del Estado.	<u>Likert</u> (Procesos de control) <u>Schneider</u> (Estructura organizacional) <u>Newman</u> (Presión para producir) <u>Crane</u> (Estructura organizacional) <u>Toro</u> (Claridad organizacional) <u>Patterson</u> (Proceso interno) <u>Moos</u> (Organización)

*Fuente: Elaboración propia del autor (2023).*

Para fortalecer los argumentos de una propuesta de herramienta que satisfaga las necesidades institucionales de la Armada del Ecuador para la medición del clima laboral, es necesario que el dimensionamiento y los factores se encuentren alineados y respondan a los lineamientos del marco legal vigente, es así que se relacionarán los principios y valores institucionales así como las cualidades y virtudes militares de Fuerzas Armadas establecidas en la Ley Orgánica de Personal y Disciplina con las preguntas que operativizan las dimensiones propuestas por el autor para la medición del clima laboral en la Armada del Ecuador:

Tabla 8. Principios y valores institucionales de Fuerzas Armadas.

<b>Principios institucionales</b>	
<b>Colaboración.-</b>	Actitud de cooperación que permite juntar esfuerzos, conocimientos y experiencias para alcanzar objetivos comunes
<b>Efectividad.-</b>	Logro óptimo de resultados con calidad, rectitud y honestidad a partir de un servicio positivo a la ciudadanía y del cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos y metas propuestas en el ámbito institucional
<b>Igualdad y no discriminación.-</b>	Garantiza a los habitantes del Ecuador, el efectivo goce de los derechos y garantías establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales de derechos humanos, sin distinción de ninguna naturaleza que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos.
<b>Igualdad y equidad de género.-</b>	Garantiza la igualdad de derechos, oportunidades y responsabilidad entre hombres y mujeres procurando la igualdad real que compense la desigualdad histórica del género femenino.
<b>Interculturalidad.-</b>	Se refiere a la presencia e interacción equitativa de diversas culturas y a la posibilidad de generar expresiones culturales compartidas, a través del diálogo y del respeto mutuo.
<b>Transparencia y rendición de cuentas.-</b>	Acción que permite que las Fuerzas Armadas cumplan su misión constitucional y actividades de forma clara, precisa y veraz, en estricta observancia de la Constitución, las leyes y respectivos reglamentos, garantizando la rendición de cuentas y el control social
<b>Valores institucionales</b>	
<b>Cohesión institucional.-</b>	Es el vínculo de unión, solidaridad, orgullo de pertenecer a las Fuerzas Armadas del Ecuador, trabajo en equipo, espíritu colectivo, unidad institucional y responsabilidad compartida, para alcanzar el fortalecimiento de la Institución y apoyar el desarrollo nacional a través de la integración efectiva de sus miembros y del cumplimiento de sus competencias profesionales.
<b>Disciplina.-</b>	Observancia y sujeción estricta de la Constitución, leyes, reglamentos y normativa vigente. Se manifiesta con el acatamiento oportuno e integral de órdenes y disposiciones impartidas en relación con la actividad militar por las autoridades, sobre la base del respeto a la jerarquía, la subordinación y la obediencia consciente.
<b>Espíritu militar.-</b>	Conjunto de virtudes militares de disciplina y organización para el cumplimiento de los objetivos, finalidades y el perfeccionamiento de la estructura institucional. Actitud moral, individual y colectiva, que caracteriza a los miembros

	de las Fuerzas Armadas.
<b>Honor.-</b>	Valor esencial que guía la conducta del personal militar en todo momento, convirtiéndose en guía de este, para obrar correctamente en el cumplimiento del deber. Implica la coherencia entre lo que se debe hacer y lo que se hace, anteponiendo los intereses personales, actuando con respeto a sí mismo y alcanzando la excelencia profesional en beneficio de la Institución Militar y adquiriendo especial relevancia para los miembros de las Fuerzas Armadas, por tratarse de personal que tiene la misión de proteger la soberanía nacional y la integridad territorial.
<b>Lealtad.-</b>	Expresión de fidelidad manifestada por el personal militar hacia su Patria, la Institución, sus superiores, iguales y subordinados, permitiéndoles interactuar en un ambiente de confianza, fortaleciendo así la cohesión institucional en beneficio del cumplimiento del deber metas propuestas en el ámbito institucional

Fuente: *Ley Orgánica de Personal y Disciplina de las Fuerzas Armadas*. (Asamblea Nacional, 2023, págs. 5-6)

Tabla 9. *Cualidades y virtudes militares de las Fuerzas Armadas*

<b>Cualidades y virtudes militares</b>	
<b>Cortesía.-</b>	Formas de expresión y comportamiento de cordialidad, respeto, estima, amabilidad y consideración en las relaciones interpersonales.
<b>Compromiso.-</b>	Decisión, motivación, deseo y responsabilidad de actuar conforme al juramento militar de servicio a la Patria
<b>Honestidad.-</b>	Integridad personal y transparencia en la gestión militar operativa y administrativa
<b>Iniciativa.-</b>	Capacidad para ejecutar acciones o proponer libre y espontáneamente soluciones imaginativas y factibles a problemas y situaciones no previstas. Es la práctica del sentido común o ingenio en cada una de las tareas encomendadas, aún en ausencia de órdenes o directrices establecidas
<b>Liderazgo.-</b>	Capacidad de influir, dirigir y conducir a sus subordinadas y subordinados
<b>Patriotismo.-</b>	Amor que se profesa a la Patria, materializado por el correcto comportamiento como ciudadana o ciudadano, el respeto a las normas, la actitud moral y el involucramiento decidido en la protección y defensa del Estado, procurando su absoluta libertad, progreso, desarrollo y bien común.
<b>Responsabilidad.-</b>	Cumplimiento cabal de una misión, orden, deber o tarea inherente a la jerarquía o función, de manera oportuna, en los plazos establecidos, con empeño y afán, mediante la

	toma de decisiones de manera consciente, con apego a la normativa vigente, visión integral y buscando el desarrollo institucional y el bien común
<b>Solidaridad.-</b>	Adhesión y apoyo que permite interesarse y responder a las necesidades de los demás

Fuente: Ley Orgánica de Personal y Disciplina de las Fuerzas Armadas. (Asamblea Nacional, 2023, pág. 7)

Tabla 10. Relación entre las preguntas del instrumento con los principios y valores institucionales de Fuerzas Armadas.

<b>Factor</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Principios institucionales</b>	<b>Valores institucionales</b>
<i>Creatividad</i>	¿Se tiene la oportunidad para expresar sus experiencias laborales en otras unidades y contribuir con alternativas que permitan solucionar problemas cotidianos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración</li> <li>• Transparencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplina</li> <li>• Espíritu militar</li> <li>• Lealtad</li> </ul>
<i>Confianza</i>	¿Ha tenido la oportunidad de liderar grupos de trabajo para realizar tareas militares que impliquen un riesgo moderado al personal bajo su mando?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración</li> <li>• Igualdad y no discriminación</li> <li>• Igualdad y equidad de género</li> <li>• Interculturalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espíritu militar</li> <li>• Honor</li> <li>• Lealtad</li> </ul>
<i>Respeto Mutuo</i>	¿Existe la apertura para la solución de conflictos a través del diálogo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igualdad y no discriminación</li> <li>• Igualdad y equidad de género</li> <li>• Interculturalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohesión institucional</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Honor</li> </ul>
<i>Conocimiento de las tareas a ejecutar</i>	¿Las tareas encomendadas por mi superior son acordes a mi grado, especialidad y experticia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad</li> <li>• Transparencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohesión institucional</li> <li>• Espíritu militar</li> <li>• Lealtad</li> </ul>
<i>Evaluación previa</i>	¿Recibe un briefing previo a ejecutar una tarea específica donde se expongan los resultados esperados y los objetivos a alcanzar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohesión</li> </ul>
<i>Comunicación verbal asertiva</i>	¿El relacionamiento dentro del grupo de trabajo brinda la confianza suficiente para el intercambio de ideas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración</li> <li>• Igualdad y no discriminación</li> <li>• Igualdad y equidad de género</li> <li>• Interculturalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohesión institucional</li> <li>• Disciplina</li> </ul>

<i>Empatía</i>	¿Siento como propias las obligaciones que debe cumplir mi jefe inmediato?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración</li> <li>• Efectividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohesión institucional</li> <li>• Espíritu militar</li> <li>• Lealtad</li> </ul>
	¿Mi jefe inmediato recepta las observaciones cuando se le manifiesta alguna situación que afecte al desempeño laboral de los miembros?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohesión institucional</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Lealtad</li> </ul>
<i>Reconocimiento</i>	¿Mi jefe inmediato reconoce, valora y agradece mi trabajo cuando los resultados obtenidos sobrepasan los esperados?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración</li> <li>• Transparencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohesión institucional</li> <li>• Espíritu militar</li> <li>• Lealtad</li> </ul>
<i>Cooperación creativa</i>	¿La organización de mi departamento/división permite que los miembros cooperen entre sí para compensar las debilidades individuales para obtener resultados a través del trabajo en equipo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración</li> <li>• Efectividad</li> <li>• Igualdad y no discriminación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohesión institucional</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Espíritu militar</li> <li>• Lealtad</li> </ul>
<i>Manejo de conflictos</i>	¿Han sido escuchadas, consideradas y atendidas mis necesidades para atender situaciones personales por parte mi superior?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igualdad y no discriminación</li> <li>• Igualdad y equidad de género</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplina</li> </ul>
<i>Seguridad ocupacional</i>	¿La unidad proporciona equipamiento de protección personal adecuado para realizar los trabajos a bordo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igualdad y no discriminación</li> <li>• Igualdad y equidad de género</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohesión institucional</li> </ul>
<i>Espacio físico</i>	¿Los espacios en los que se ejecutan los trabajos diarios cuentan con la climatización, ventilación, iluminación y limpieza suficientes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igualdad y no discriminación</li> <li>• Igualdad y equidad de género</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohesión institucional</li> </ul>
<i>Régimen diario</i>	¿El horario de trabajo asignado permite cumplir con las tareas administrativas establecidas en las guías funcionales y manual de procesos de la unidad?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad</li> <li>• Transparencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohesión institucional</li> <li>• Disciplina</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia del autor (2023).

Tabla 11. Relación entre las preguntas del instrumento con las cualidades y

*virtudes institucionales de Fuerzas Armadas*

<b>Factor</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Cualidades y Virtudes institucionales</b>
<i>Creatividad</i>	¿Se tiene la oportunidad para expresar sus experiencias laborales en otras unidades y contribuir con alternativas que permitan solucionar problemas cotidianos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortesía</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Solidaridad</li> </ul>
<i>Confianza</i>	¿Ha tenido la oportunidad de liderar grupos de trabajo para realizar tareas militares que impliquen un riesgo moderado al personal bajo su mando?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Patriotismo</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>
<i>Respeto Mutuo</i>	¿Existe la apertura para la solución de conflictos a través del diálogo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortesía</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Solidaridad</li> </ul>
<i>Conocimiento de las tareas a ejecutar</i>	¿Las tareas encomendadas por mi superior son acordes a mi grado, especialidad y experticia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Patriotismo</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>
<i>Evaluación previa</i>	¿Recibe un briefing previo a ejecutar una tarea específica donde se expongan los resultados esperados y los objetivos a alcanzar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>
<i>Comunicación verbal asertiva</i>	¿El relacionamiento dentro del grupo de trabajo brinda la confianza suficiente para el intercambio de ideas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortesía</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Solidaridad</li> </ul>
<i>Empatía</i>	¿Siento como propias las obligaciones que debe cumplir mi jefe inmediato?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Patriotismo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Solidaridad</li> </ul>
	¿Mi jefe inmediato recepta las observaciones cuando se le manifiesta alguna situación que afecte al desempeño laboral de los miembros?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortesía</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Solidaridad</li> </ul>
<i>Reconocimiento</i>	¿Mi jefe inmediato reconoce, valora y agradece mi trabajo cuando los resultados obtenidos sobrepasan los esperados?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortesía</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Solidaridad</li> </ul>
<i>Cooperación</i>	¿La organización de mi departamento/división	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> </ul>



<i>creativa</i>	permite que los miembros cooperen entre sí para compensar las debilidades individuales para obtener resultados a través del trabajo en equipo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Solidaridad</li> </ul>
<i>Manejo de conflictos</i>	¿Han sido escuchadas, consideradas y atendidas mis necesidades para atender situaciones personales por parte mi superior?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortesía</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Solidaridad</li> </ul>
<i>Seguridad ocupacional</i>	¿La unidad proporciona equipamiento de protección personal adecuado para realizar los trabajos a bordo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Solidaridad</li> </ul>
<i>Espacio físico</i>	¿Los espacios en los que se ejecutan los trabajos diarios cuentan con la climatización, ventilación, iluminación y limpieza suficientes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Solidaridad</li> </ul>
<i>Régimen diario</i>	¿El horario de trabajo asignado permite cumplir con las tareas administrativas establecidas en las guías funcionales y manual de procesos de la unidad?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia del autor (2023).*

#### **4.2 Identificar las particularidades de la organización administrativa y operativa de una unidad de superficie que difiere de los otros repartos de la Armada del Ecuador.**

En el Capítulo II Marco de referencia para la investigación, se expuso en orden de ideas las definiciones de gobernanza marítima y doctrina, las cuales sustentan y justifican el empleo de unidades de superficie para el cumplimiento de la misión constitucional asignada a Fuerzas Armadas y en consecuencia, a la Armada del Ecuador.

Los Manuales de Organización elaborados por los repartos navales y aprobados por la Secretaría General de la Armada, reflejan los lineamientos para el direccionamiento estratégico de la organización institucional, en el cual se despliegan los procesos que cumple cada unidad dependiendo de las tareas que ejecuta, su estructura orgánica codificada, estructura por proceso y puestos directivos que permiten la conducción jerarquizada de una unidad militar; y es aquí donde se establece una diferenciación entre

unidades, en las tareas implícitas en la función básica.

Cada reparto naval cumple tareas específicas en el nivel de conducción militar táctica, contribuyendo con sus personal, medios y productos entregables a una misión establecida por un superior, jerarquización que en la Armada del Ecuador se ha regulado mediante su Estructura Orgánica y Macroprocesos, definiendo los diferentes niveles de la conducción estratégica institucional: Directivo, Asesor, Apoyo y Operativo.



Ilustración 1. Estructura Orgánica de la Armada del Ecuador.

Fuente: <https://www.armada.mil.ec/estructura>. Fecha de consulta: 11-JUL-

## MAPA DE MACRO PROCESOS DE LA ARMADA DEL ECUADOR



Ilustración 2. Mapa de Macroprocesos de la Armada del Ecuador

Fuente: <https://www.armada.mil.ec/estructura>. Fecha de consulta: 11-JUL-2023

Para el caso de estudio, el Buque Escuela Guayas, la cadena de mando responde al nivel operativo, como parte de los medios navales asignados al Comando de Operaciones Navales para cumplir con las tareas y misiones que contribuyen al direccionamiento estratégico institucional; y bajo esta misma línea de Comando se encuentran los demás repartos navales operativos, el nivel de la conducción táctica: Comandancia de la Escuadra, Comando de Submarinos, Comando de la Aviación Naval, Cuerpo de Infantería de Marina, Buque Escuela Guayas y Comando de Operaciones Norte e Insular.

Cada reparto naval ha establecido su función básica en base a tareas que se requieren alcanzar, lo cual permite contribuir al cumplimiento de una misión que ha sido impuesta para un superior. El cumplimiento de estas tareas se lo realiza con medios materiales y humanos asignados orgánicamente con una línea de Comando única y responsable de ejecutar esta función básica, que es el Comandante de un reparto.

Esta función básica que está compuesta por tareas y propósito, otorga la particularidad a cada reparto naval, ya que se desarrollan bajo diferentes ambientes operacionales, ambientes situacionales, limitados en el tiempo y como parte de una planificación para conseguir un objetivo militar.

La función básica establecida en el Manual de Organización del Buque Escuela Guayas es la siguiente:

“Mantener un alto grado de alistamiento operativo, mediante la instrucción, el entrenamiento del personal, la preparación del material y la actualización de la doctrina, a fin de proporcionar al personal naval embarcado instrucción y entrenamiento en la mar y difundir la imagen del país y de la Armada en los lugares que visite, en tiempo de paz, así como desempeñarse como buque hospital en tiempo de conflicto y guerra” (MANUAL DE ORGANIZACIÓN BESGUA 01-2020, pág. 7).

Para obtener una adecuada evaluación y medición de clima laboral en la Armada del Ecuador, se debe partir de la identificación de las particularidades que diferencian a los repartos navales, ya que cada función básica ha sido desarrollada con la finalidad de contribuir a los objetivos y misión impuesta a un superior jerárquico; dependiendo del macroproceso que debe ejecutarse y del nivel en la Estructura Orgánica Institucional las tareas de cada uno de los repartos navales varían y consecuentemente su organización, y este es el motivo por el cual la medición de la percepción de satisfacción laboral del personal militar es diferente cuando se trata de repartos bajo un Comando o bajo una Dirección.

Con este argumento, se plantea un dimensionamiento y factores

direccionados a evaluar la satisfacción laboral en una unidad de superficie, con preguntas enfocadas al cumplimiento de las tareas específicas establecidas en la función básica; a continuación, se expone el dimensionamiento, factores y descripción del factor de la variable *Organización de las Unidades de Superficie*, que para el presente caso de estudio con las tareas que cumple el Buque Escuela Guayas, que posteriormente será mencionada para demostrar la validez del contenido:

Tabla 12. *Dimensionamiento de la variable Organización de las Unidades de Superficie.*

<b>Dimensiones</b>	<b>Factores</b>	<b>Descripción del factor</b>
<i>Alistamiento</i>	Capacitación	Relacionado a la actualización o adquisición de nuevos conocimientos que permitan mejorar el desempeño profesional.
	Calificación	Establecido como parte del entrenamiento a nivel unidad y representa la idoneidad para ejecutar una tarea específica a bordo.
	Estado del material	Refiriéndose al estado operativo de los sistemas, equipos y maquinarias de a bordo, y a las capacidades del buque para cumplir operaciones marítimas.
<i>Entrenamiento en la Mar</i>	Zafarranchos	Organización de la unidad para ejecutar acciones operativas y enfrentar emergencias
	Grados de alistamiento en navegación	Organización de la unidad que permite administrar al personal para operar y mantener en servicio equipos, maquinarias y sistemas necesarios para navegación.
	Mantenimiento	Cumplimiento de los planes de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, maquinarias y sistemas de abordo durante los periodos de navegación
<i>Administración de personal</i>	Bienestar	Relacionada a una infraestructura y organización adecuada para brindar satisfacción y cumplimiento de necesidades durante extensos periplos de navegación como servicio de rancho, peluquería,

		lavandería, adecuadas áreas de habitabilidad, entre otros.
	Recreación	Asociado al tiempo disponible para actividad y preparación física, reuniones de camaradería, celebraciones de onomásticos, retretas, etc.
	Franquicia	Dentro del argot militar, es el permiso que tiene la tripulación para desembarcarse temporalmente de la unidad cuando se arriba a puerto.
<i>Difusión internacional</i>	Diplomacia Naval	Parte de la acción del Estado fuera de sus fronteras mediante actividades de presencia y diplomacia, visitando puertos de interés en apoyo a la política exterior.
	Intercambio cultural	Actividades que desarrolla la tripulación durante su permanencia en puerto extranjero en las cuales se comparten ideas, costumbres y tradiciones.

Fuente: *Elaboración propia del autor (2023).*

La operativización de los factores se la realizará a través de preguntas cerradas y objetivas que eviten en lo posible el sesgo, ya que según Schneider (1990) y su definición de clima laboral, tomada como concepto base de esta investigación, se menciona que el clima laboral es la percepción de los miembros generada por su interacción social y sobre las prácticas, procedimientos y participación con base en estándares previamente establecidos.

Tabla 13. *Estructura de preguntas para operativizar los factores.*

<b>Factores</b>	<b>Operativización del Factor</b>
<i>Capacitación</i>	¿He recibido instrucción y capacitación que contribuya a mejorar mi desempeño profesional?
<i>Calificación</i>	¿La evaluación realizada por parte de mi superior para acreditar mi Calificación de Puesto Operativo fue realizada de manera imparcial y justa?
<i>Estado del material</i>	¿Los equipos asignados a mi cargo se encuentran operativos y en buen estado de conservación?
<i>Zafarranchos</i>	¿Los puestos de zafarrancho en los que he sido asignado están acordes con mi especialidad y experticia?

<i>Grados de alistamiento en navegación</i>	¿Los periodos de descanso entre turnos de guardia permiten la recuperación mental y física producto del desgaste y agotamiento del servicio de guardia, ejecución de zafarranchos operativos, maniobra general y demás en periodos de navegación continua?
<i>Mantenimiento</i>	<p>¿Los periodos de descanso entre turnos de guardia permiten la recuperación mental y física producto del desgaste y agotamiento del servicio de guardia, ejecución de zafarranchos operativos, maniobra general y demás en periodos de navegación continua?</p> <p>¿El tiempo destinado a reparaciones y ejecución de planes de mantenimiento durante los periodos de navegación es el adecuado para mantener operativos los equipos, sistemas y maquinarias?</p>
<i>Bienestar</i>	¿El régimen en navegación para acceder a los servicios de peluquería, lavandería, gimnasio, horarios de rancho y cantina, satisfacen sus necesidades?
<i>Recreación</i>	¿Considera que el régimen de la unidad brinda oportunidad para tiempo de recreación como reuniones por onomásticos de personal, ranchos de camaradería, retretas, preparación física?
<i>Franquicia</i>	¿Los horarios de salida y recogida de francos se establecen de acuerdo a los factores de riesgo presentes en cada ciudad?
<i>Diplomacia Naval</i>	¿Considera que las tareas que le han sido asignadas durante los eventos protocolarios ejecutados por el BESGUA contribuyen al posicionamiento del Ecuador ante la comunidad internacional y a la política exterior a través de la diplomacia naval?
<i>Intercambio cultural</i>	¿Ha sido considerado durante los cruceros nacionales o internacionales de instrucción en actividades de intercambio cultural como intercambio de cámaras, jornadas deportivas, visitas guiadas a lugares de interés, ranchos de camaradería, paradas militares, intervenciones artísticas, conferencias?

*Fuente: Elaboración propia del autor (2023).*

### 4.3 Presentación de Resultados y discusión.

La encuesta formulada se compone de 25 interrogantes de selección simple con una sola respuesta válida, se empleará una escala de Likert de 1 a 5 para realizar la medición, dependiendo del tipo de pregunta. Se emplearon dos plataformas digitales diferentes para la evaluación, la plataforma Google Forms para evaluar a la dotación del año 2023 y Questionpro.com para la dotación del año 2022.

#### 4.3.1 Resultados de encuestas.

##### Variable. Clima Laboral

1. ¿Se tiene la oportunidad para expresar sus experiencias laborales en otras unidades y contribuir con alternativas que permitan solucionar problemas cotidianos?

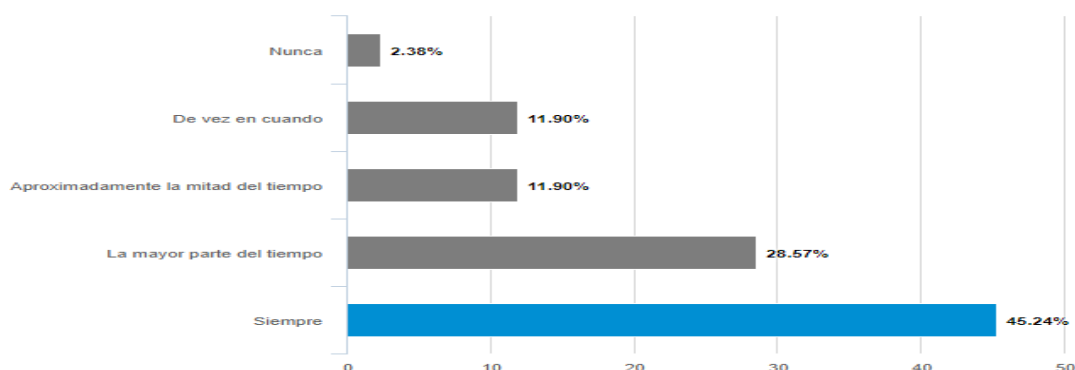


Ilustración 3 Resultados encuesta dotación 2022. Factor Creatividad.

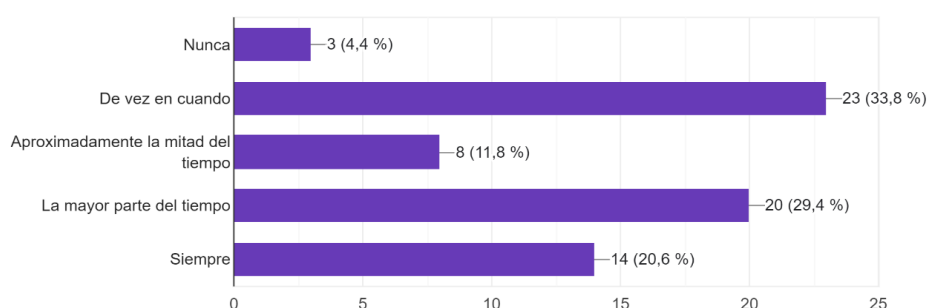


Ilustración 4. Resultados encuesta dotación 2023. Factor Creatividad.



2. ¿Ha tenido la oportunidad de liderar grupos de trabajo para realizar tareas militares que impliquen un riesgo moderado al personal bajo su mando?

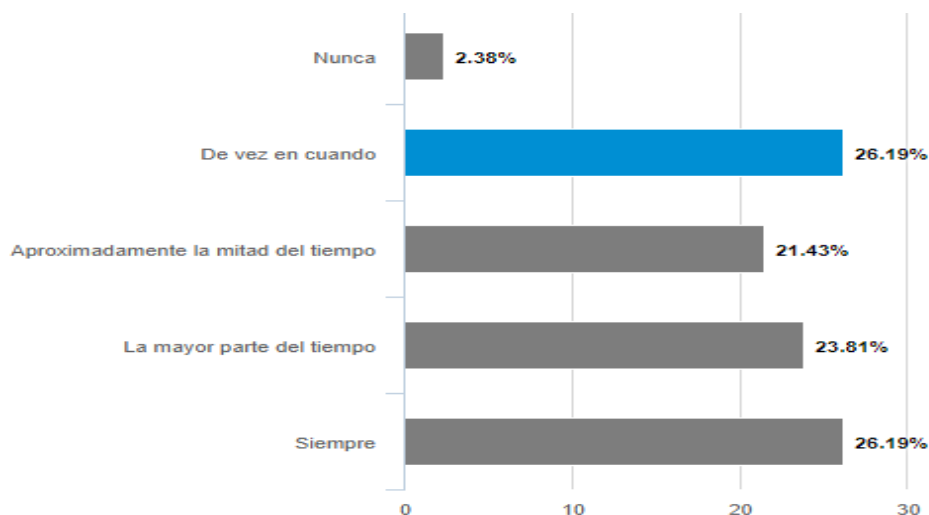


Ilustración 5. Resultados encuesta dotación 2022. Factor Confianza.

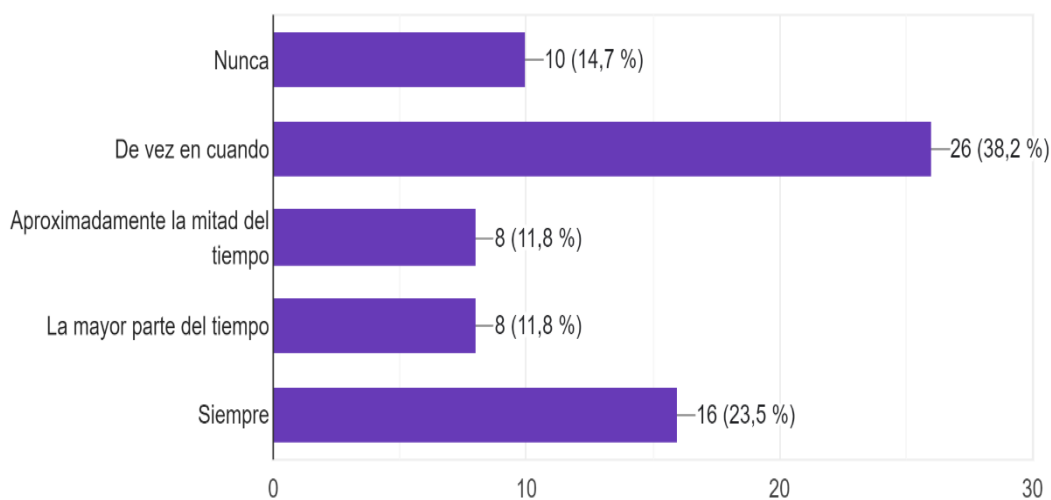


Ilustración 6. Resultados encuesta dotación 2023. Factor Confianza.

### 3. ¿Existe la apertura para la solución de conflictos a través del diálogo?

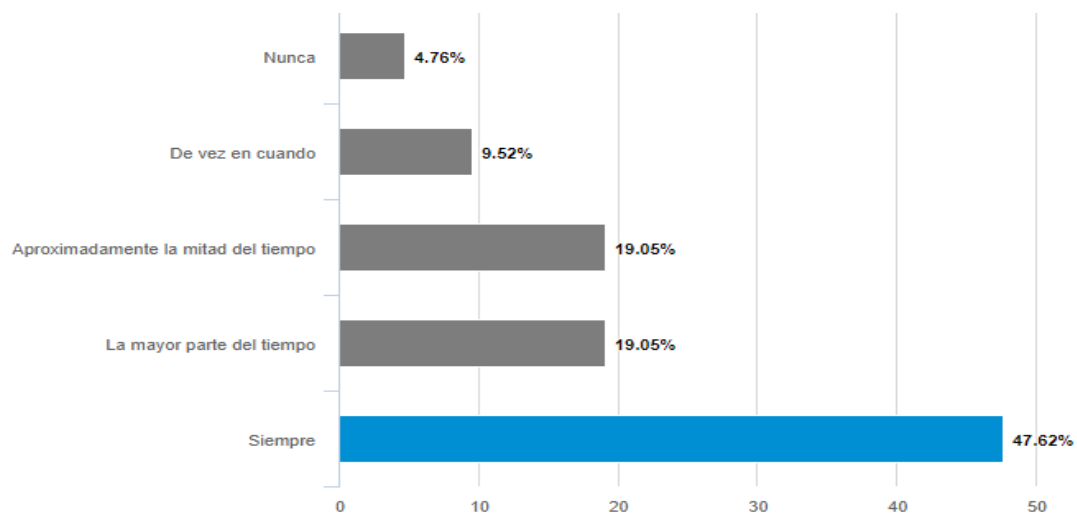


Ilustración 7. Resultados encuesta dotación 2022. Factor Respeto mutuo.

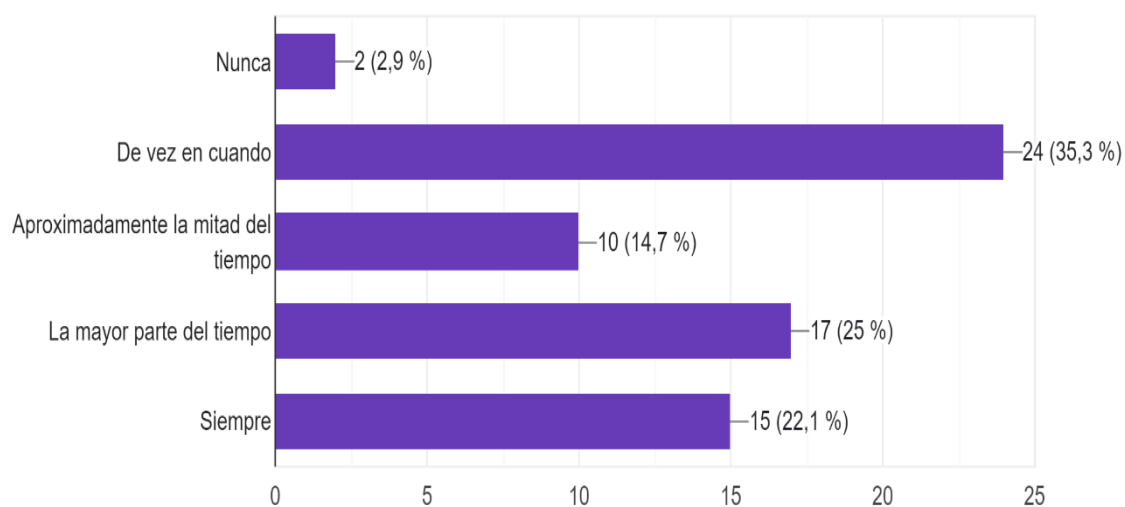


Ilustración 8. Resultados encuesta dotación 2023. Factor Respeto mutuo.

4. ¿Las tareas encomendadas por mi superior son acordes a mi grado, especialidad y experticia?

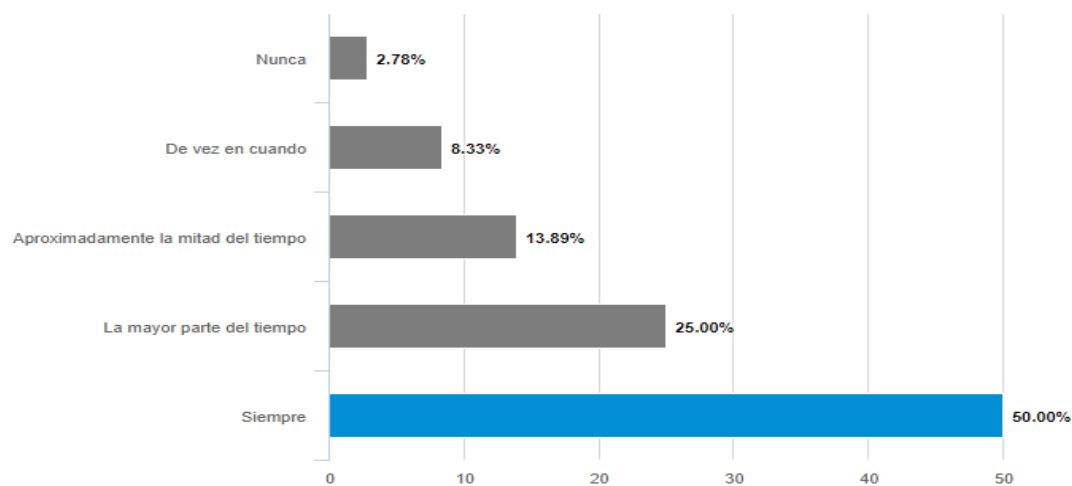


Ilustración 9. Resultados encuesta dotación 2022. Factor Conocimiento de las tareas a ejecutar.

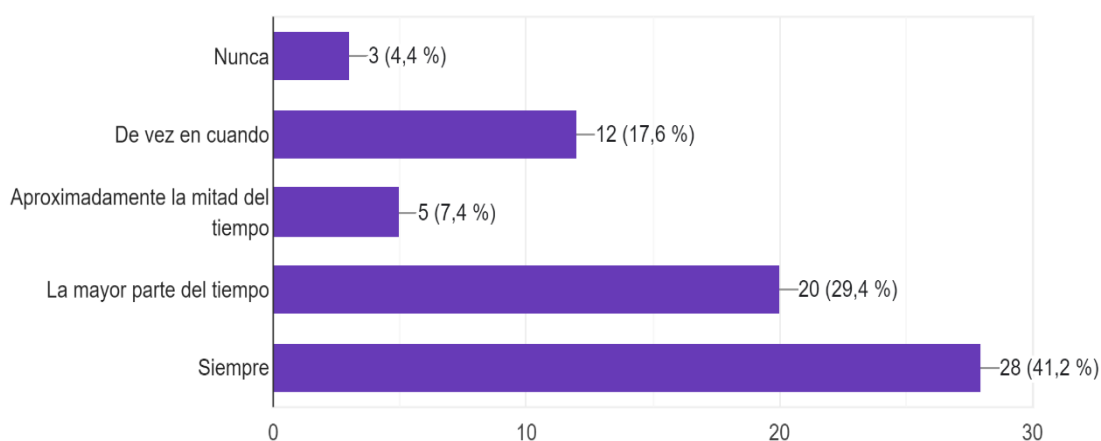


Ilustración 10. Resultados encuesta dotación 2023. Factor Conocimiento de las tareas a ejecutar.

5. ¿Recibe un breafing previo a ejecutar una tarea específica donde se expongan los resultados esperados y los objetivos a alcanzar?

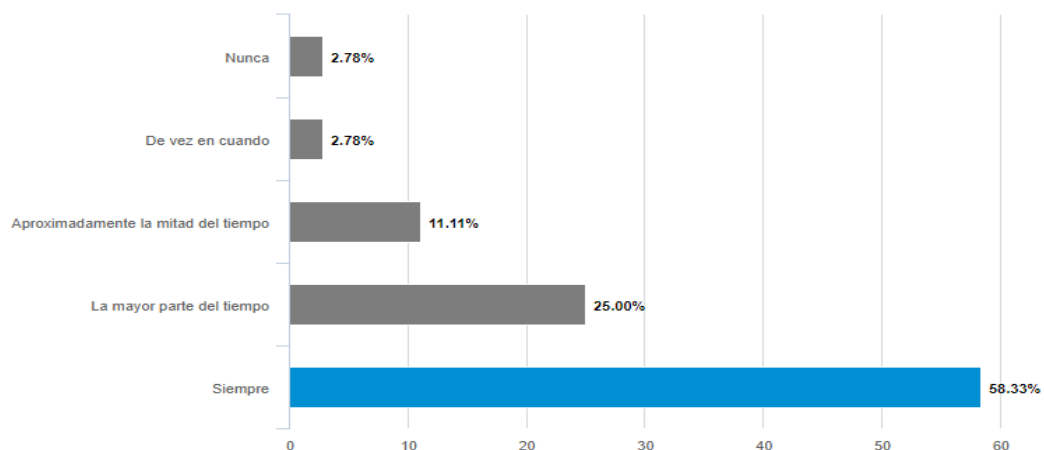


Ilustración 11. Resultados encuesta dotación 2022. Factor Evaluación previa.

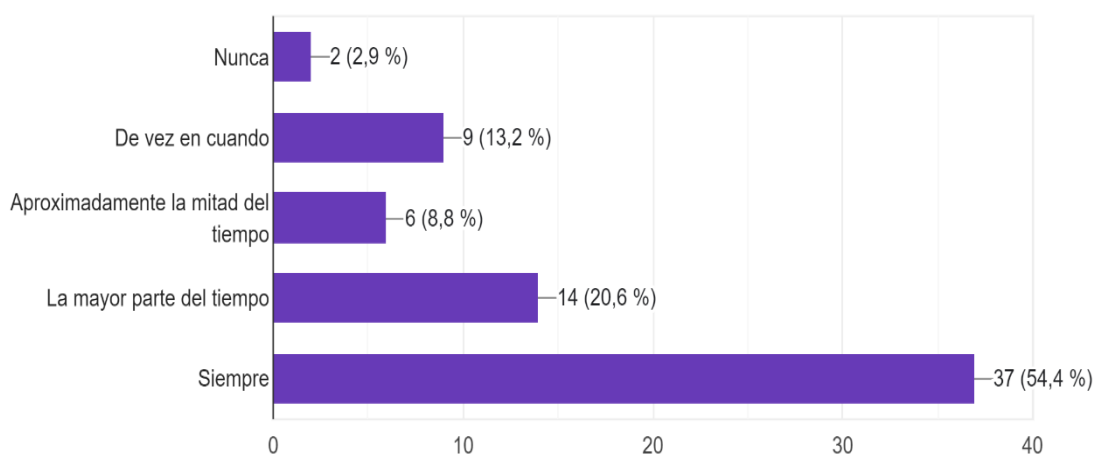


Ilustración 12. Resultados encuesta dotación 2023. Factor Evaluación previa.

6. ¿El relacionamiento dentro del grupo de trabajo brinda la confianza suficiente para el intercambio de ideas?

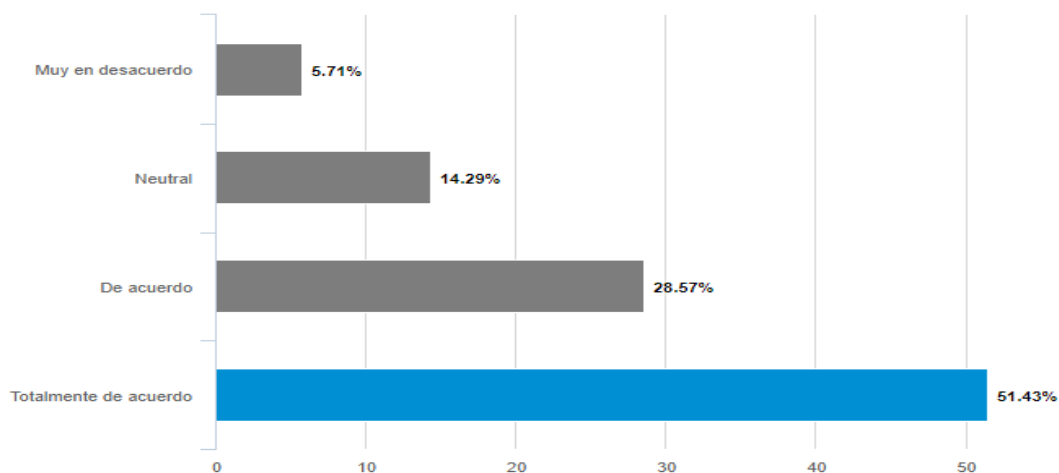


Ilustración 13. Resultados encuesta dotación 2022. Factor Comunicación verbal asertiva.

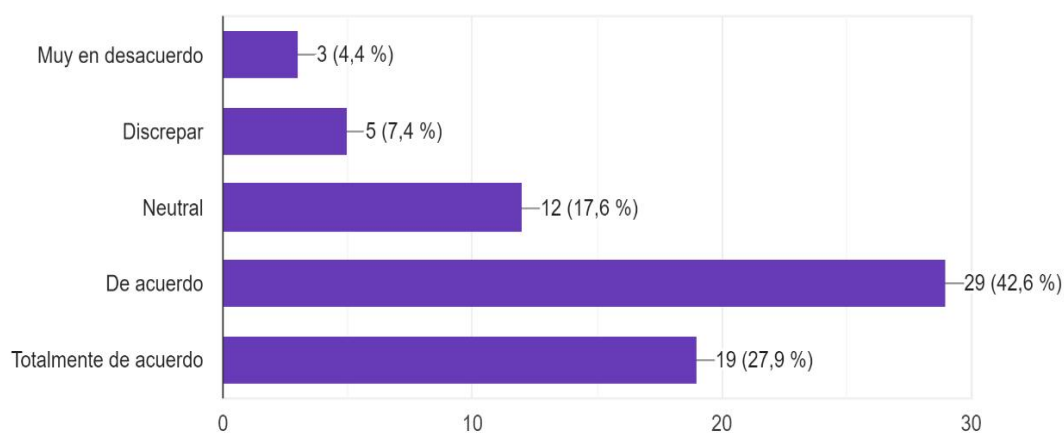


Ilustración 14. Resultados encuesta dotación 2023. Factor Comunicación verbal asertiva.

7. ¿Siento como propias las obligaciones que debe cumplir mi jefe inmediato?

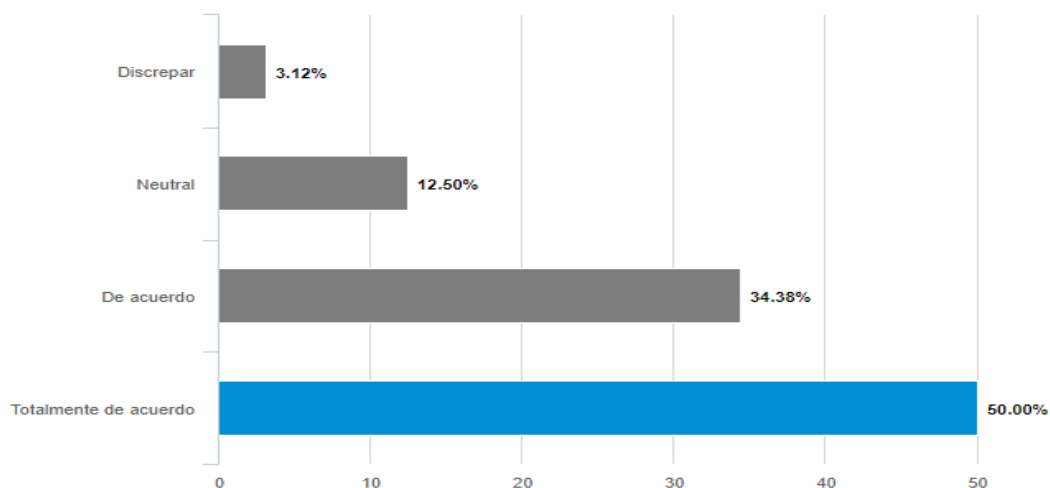


Ilustración 15. Resultados encuesta dotación 2022. Factor Empatía.

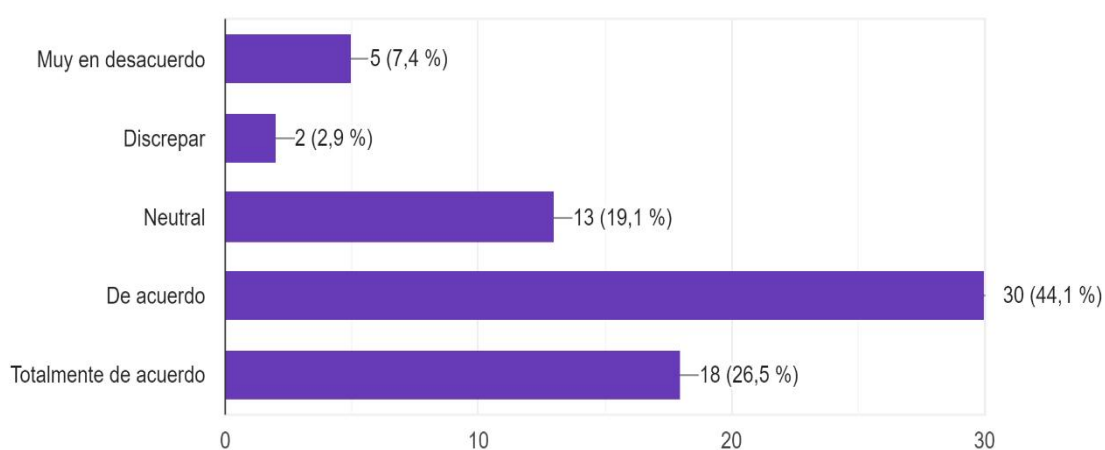


Ilustración 16. Resultados encuesta dotación 2023. Factor Empatía.

8. ¿Mi jefe inmediato acepta las observaciones cuando se le manifiesta alguna situación que afecte al desempeño laboral de los miembros?

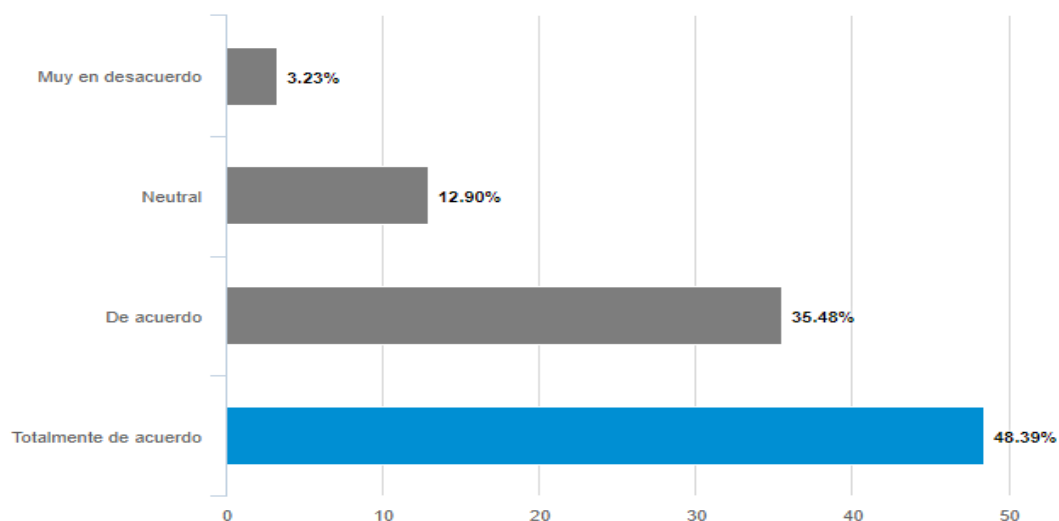


Ilustración 17. Resultados encuesta dotación 2022. Factor Empatía.

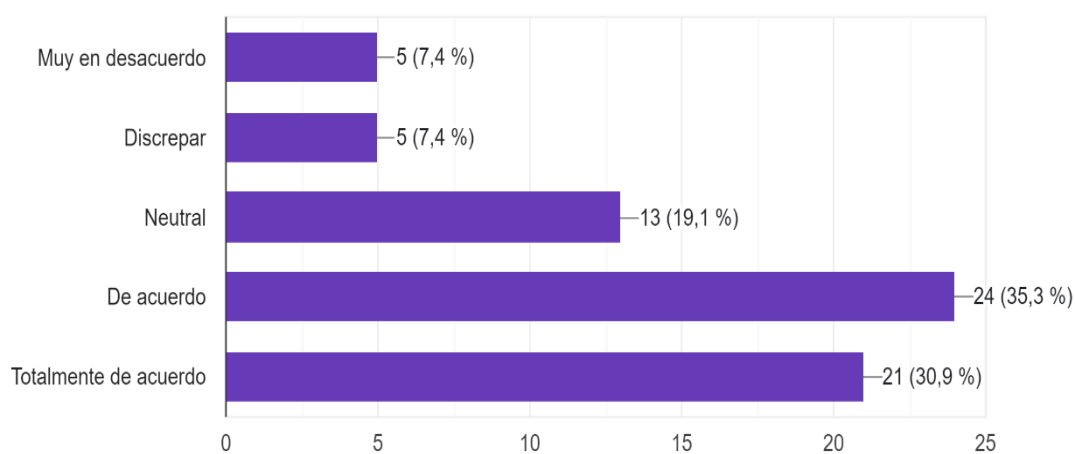


Ilustración 18. Resultados encuesta dotación 2023. Factor Empatía.

9. ¿Mi jefe inmediato reconoce, valora y agradece mi trabajo cuando los resultados obtenidos sobrepasan los esperados?

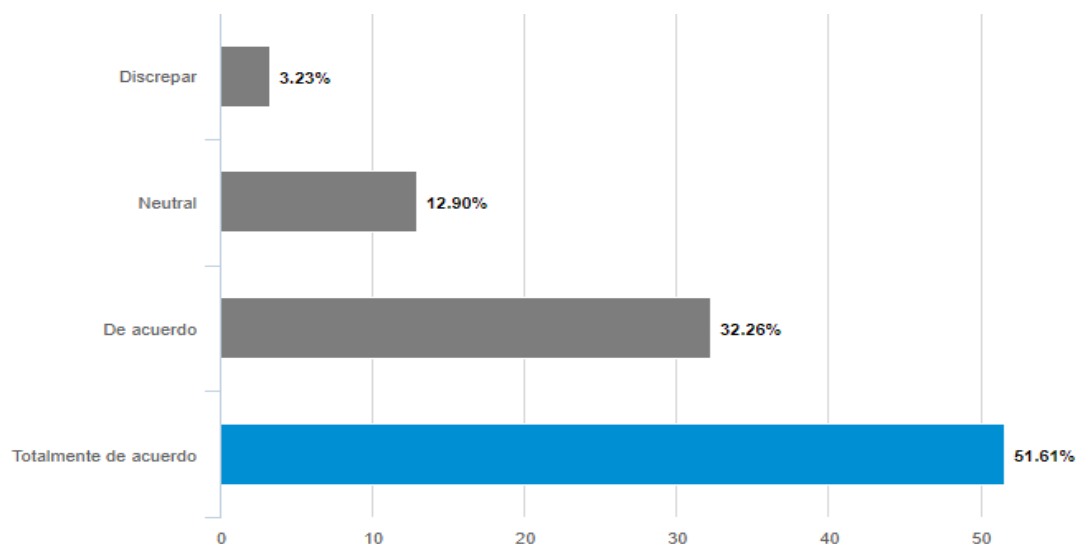


Ilustración 19. Resultados encuesta dotación 2022. Factor Reconocimiento.

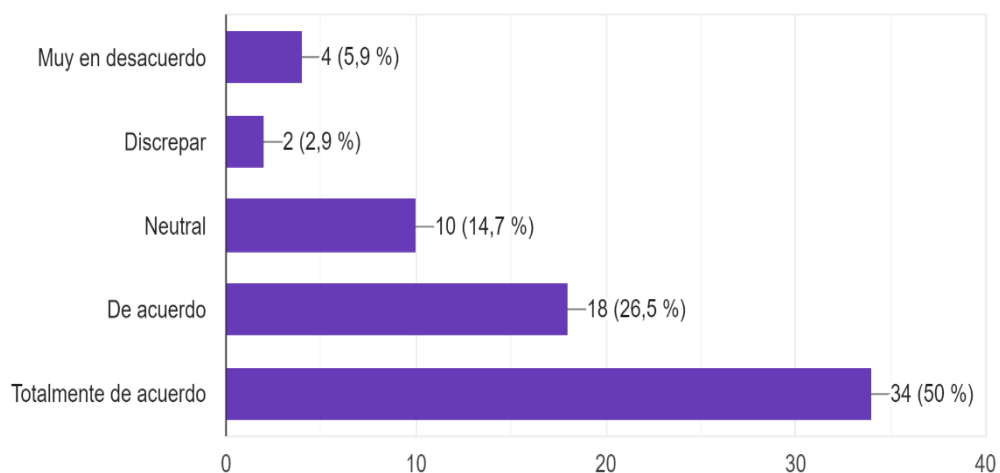


Ilustración 20. Resultados encuesta dotación 2023. Factor Reconocimiento.



10. ¿La organización de mi departamento/división permite que los miembros cooperen entre sí para compensar las debilidades individuales para obtener resultados a través del trabajo en equipo?

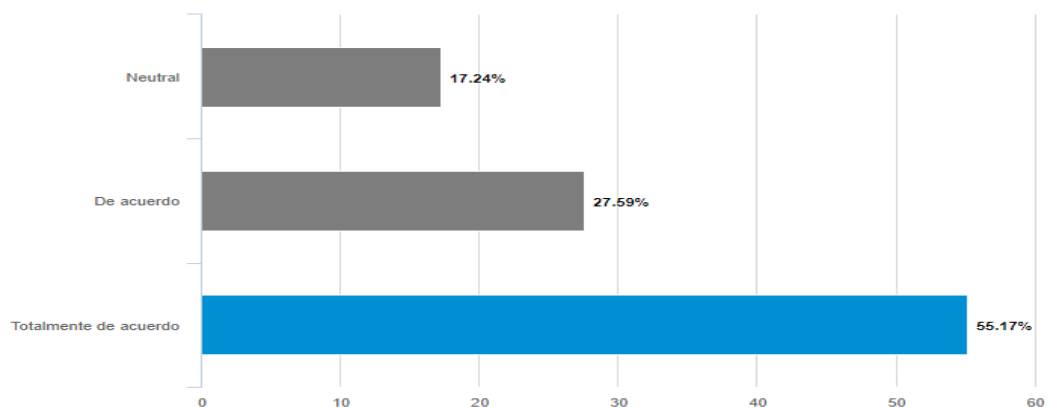


Ilustración 21. Resultados encuesta dotación 2022. Factor Cooperación creativa.

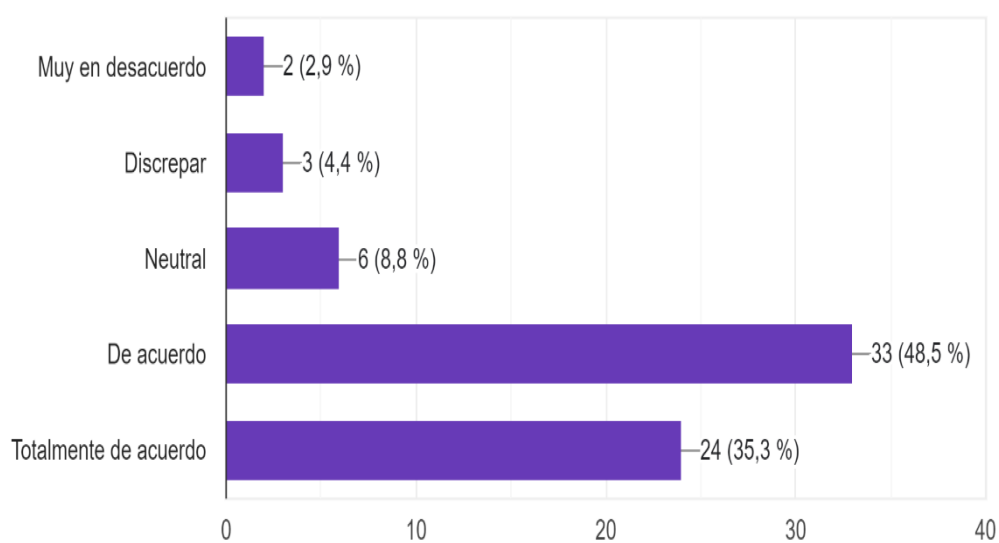


Ilustración 22. Resultados encuesta dotación 2023. Factor Cooperación creativa.

11. ¿Han sido escuchadas, consideradas y atendidas mis necesidades para atender situaciones personales por parte mi superior?

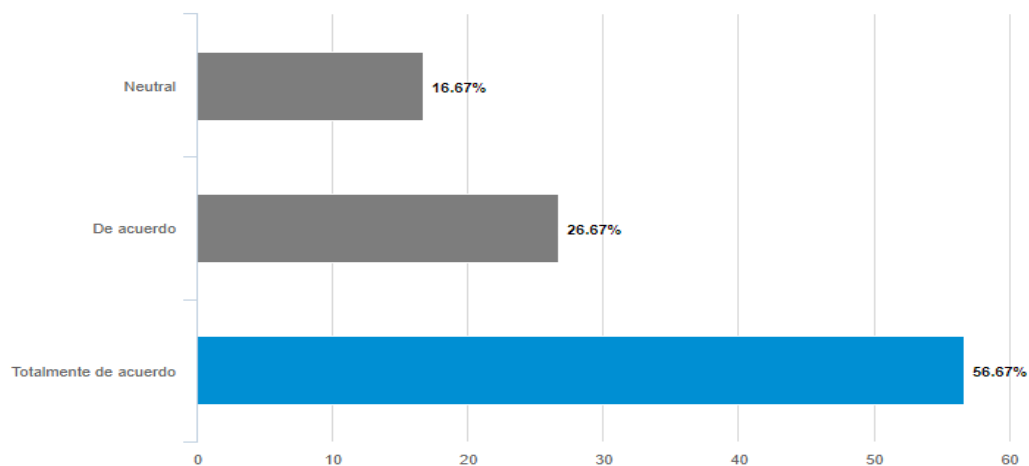


Ilustración 23. Resultados encuesta dotación 2022. Factor Manejo de conflictos.

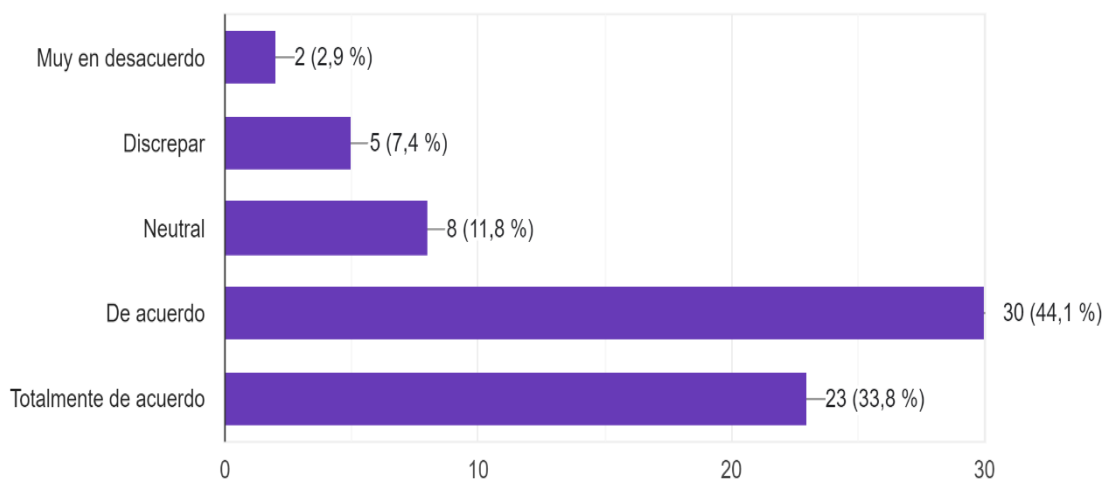


Ilustración 24. Resultados encuesta dotación 2023. Factor Manejo de conflictos.

12. ¿La unidad proporciona equipamiento de protección personal adecuado para realizar los trabajos a bordo?

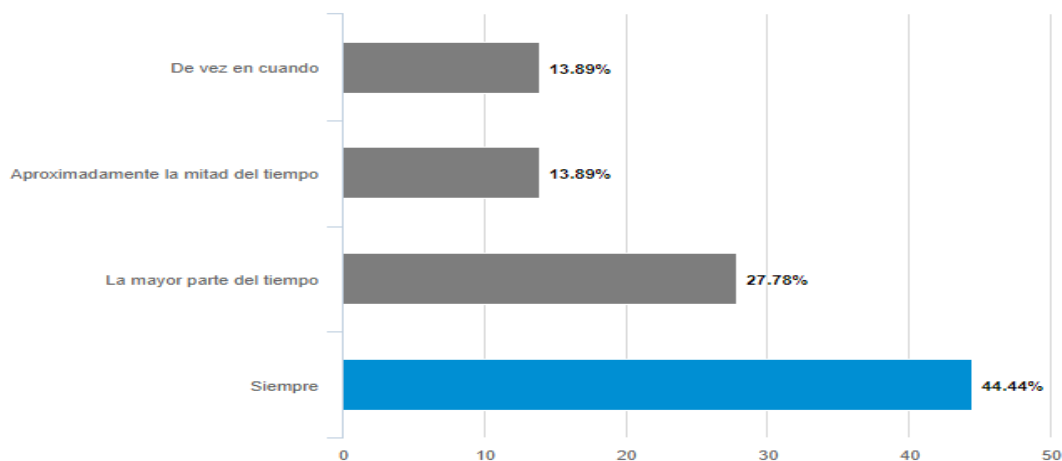


Ilustración 25. Resultados encuesta dotación 2022. Factor Seguridad Ocupacional.

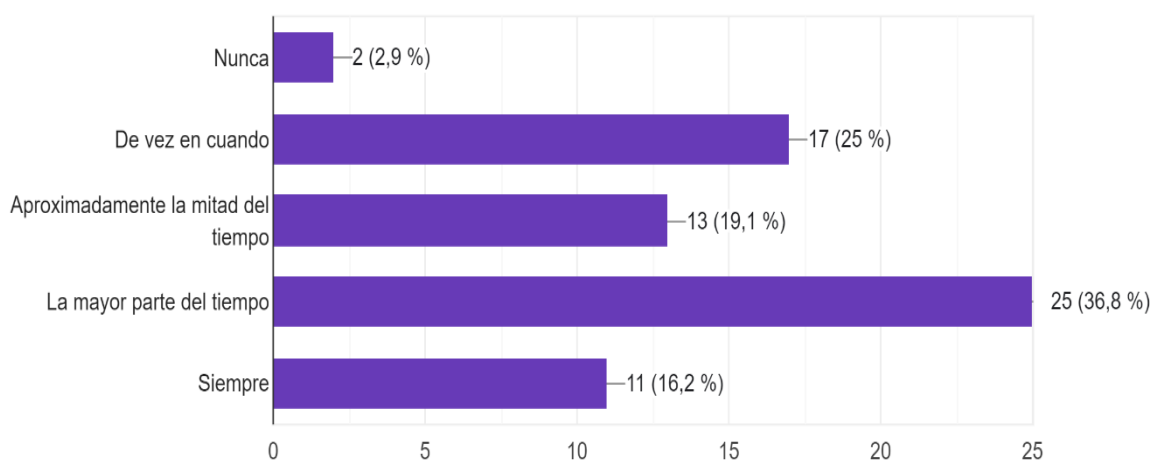


Ilustración 26. Resultados encuesta dotación 2023. Factor Seguridad Ocupacional.

13. ¿Los espacios en los que se ejecutan los trabajos diarios cuentan con la climatización, ventilación, iluminación y limpieza suficientes?

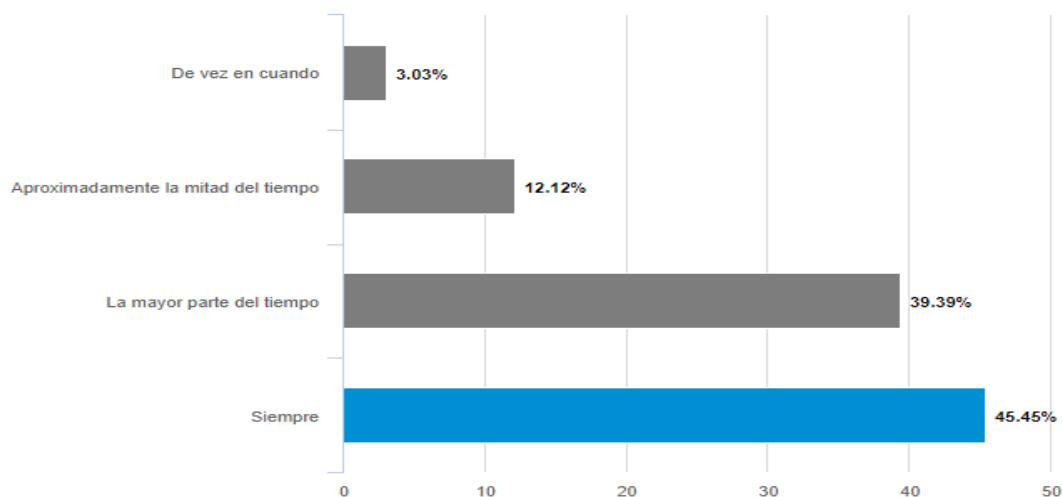


Ilustración 27. Resultados encuesta dotación 2022. Factor Ambiente laboral.

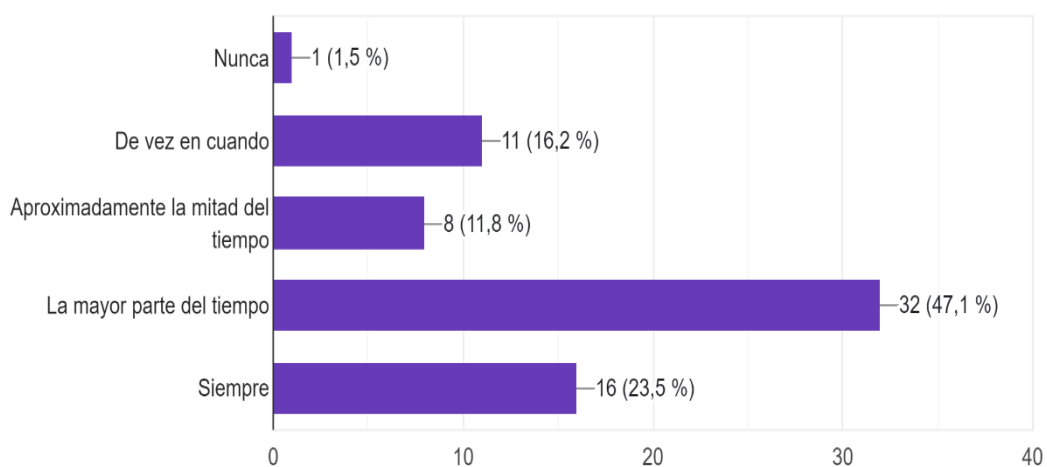


Ilustración 28. Resultados encuesta dotación 2023. Factor Ambiente laboral.

14. ¿El horario de trabajo asignado permite cumplir con las tareas administrativas establecidas en las guías funcionales y manual de procesos de la unidad?

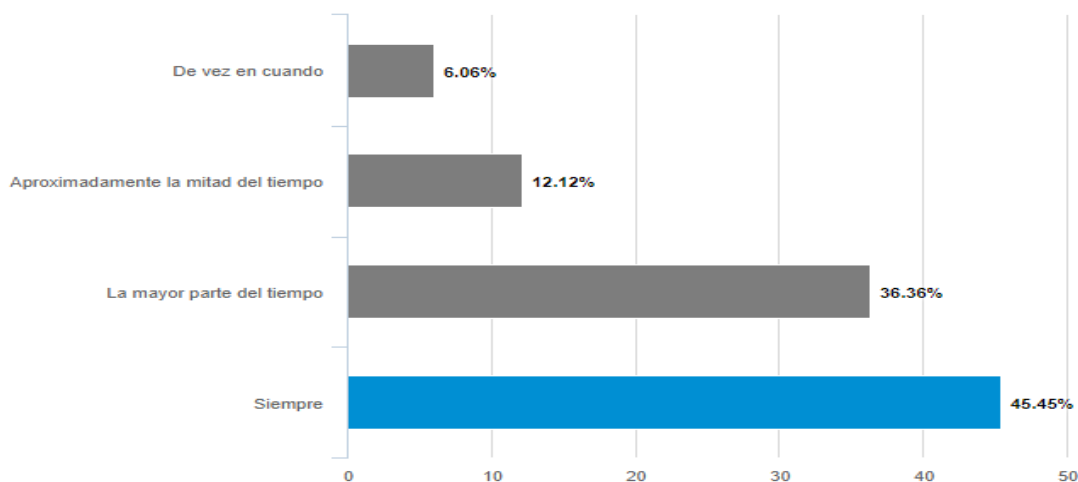


Ilustración 29. Resultados encuesta dotación 2022. Factor Régimen diario.

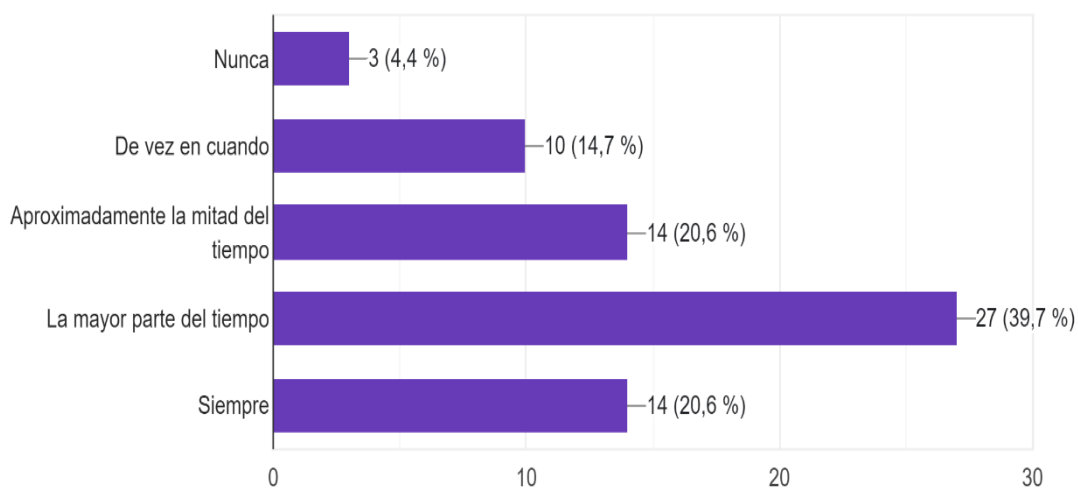


Ilustración 30. Resultados encuesta dotación 2023. Factor Régimen diario.

**Variable. Organización de las unidades de Superficie. Caso de Estudio: Buque Escuela Guayas.**

1. ¿He recibido instrucción y capacitación que contribuya a mejorar mi desempeño profesional?

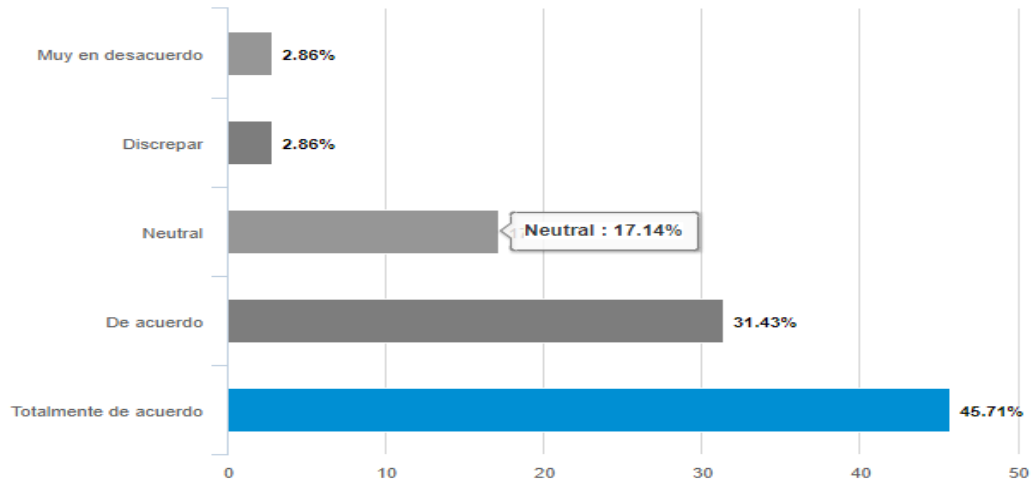


Ilustración 31. Resultados encuesta dotación 2022. Factor Capacitación.

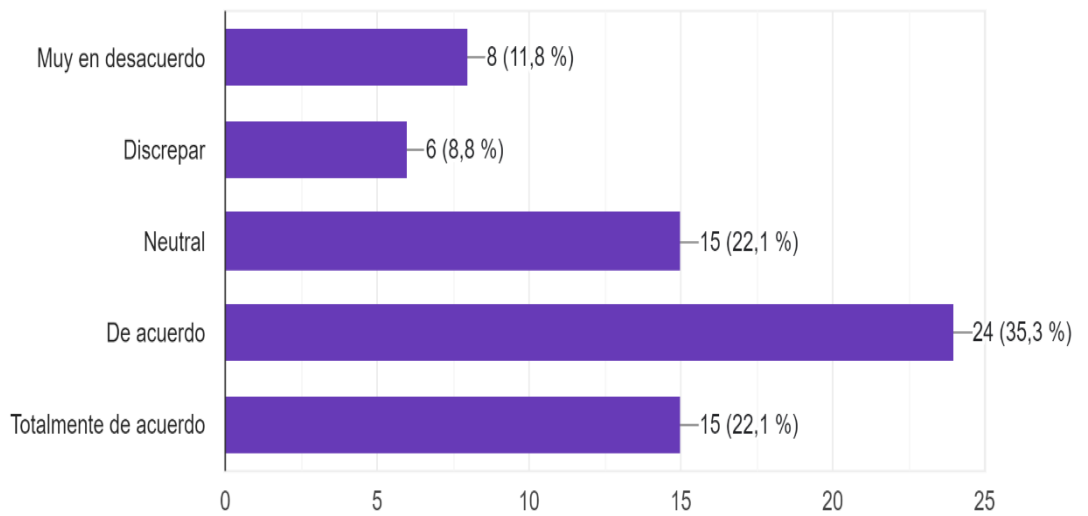


Ilustración 32. Resultados encuesta dotación 2023. Factor Capacitación.

2. ¿La evaluación realizada por parte de mi superior para acreditar mi Calificación de Puesto Operativo fue realizada de manera imparcial y justa?

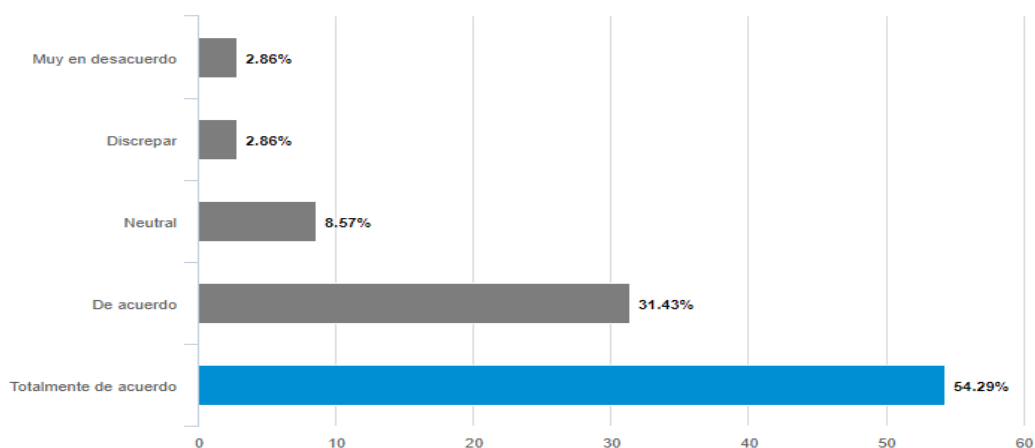


Ilustración 33. Resultados encuesta dotación 2022. Factor Calificación.

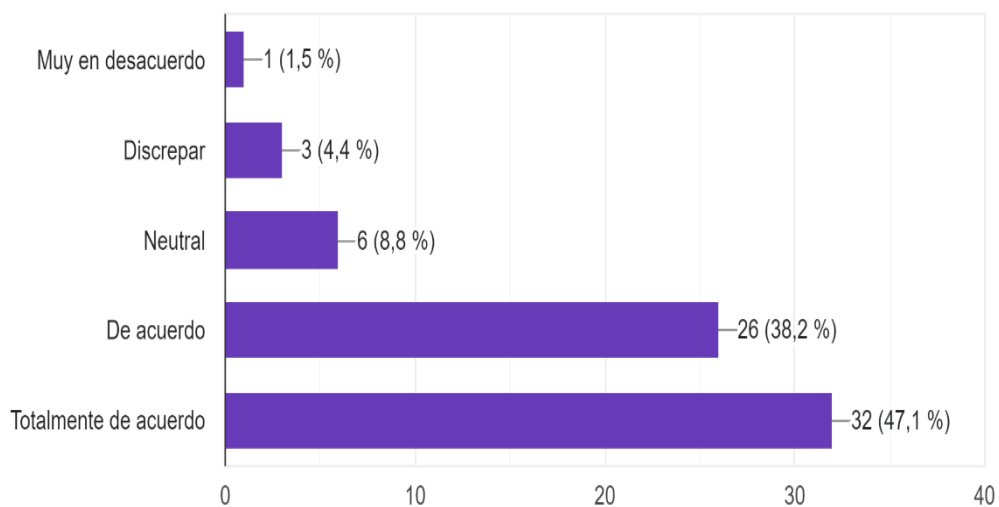


Ilustración 34. Resultados encuesta dotación 2023. Factor Calificación.

3. ¿Los equipos asignados a mi cargo se encuentran operativos y en buen estado de conservación?

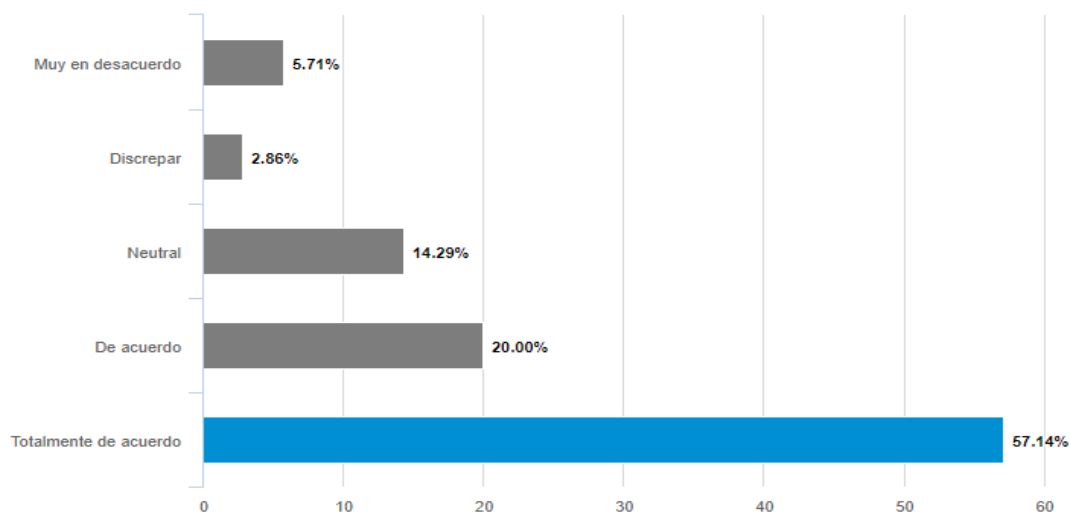


Ilustración 35. Resultados encuesta dotación 2022. Factor Estado del material.

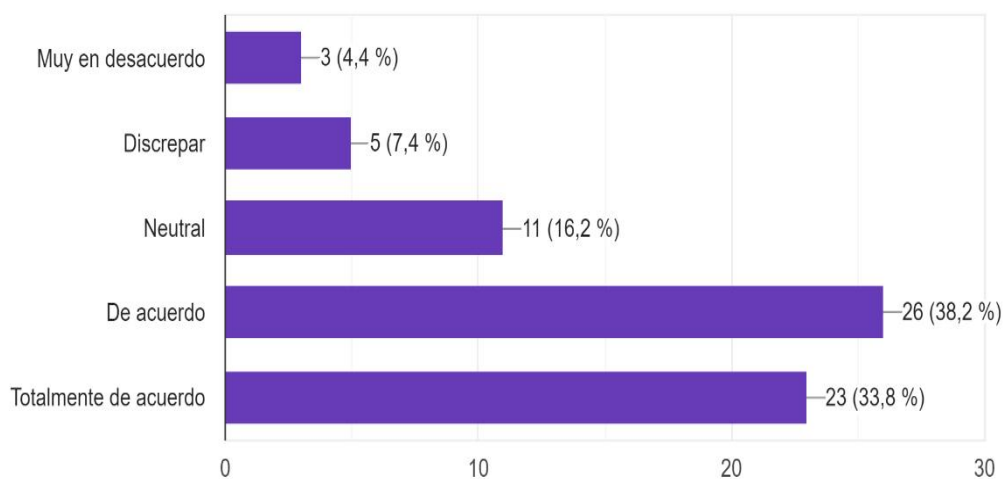


Ilustración 36. Resultados encuesta dotación 2023. Factor Estado del material.



4. ¿Los puestos de zafarrancho en los que he sido asignado están acordes con mi especialidad y experticia?

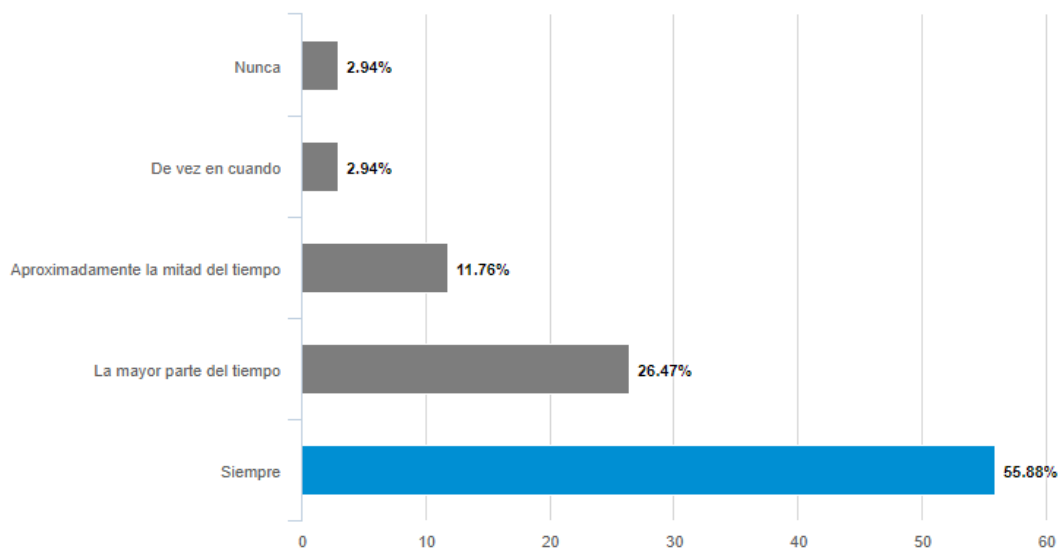


Ilustración 37. Resultados encuesta dotación 2022. Factor Zafarranchos.

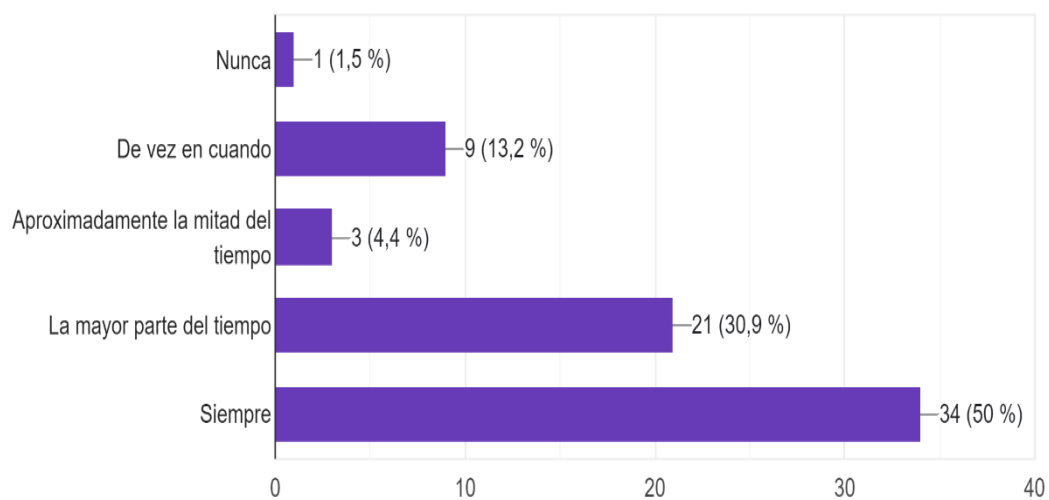


Ilustración 38. Resultados encuesta dotación 2023. Factor Zafarranchos.

5. ¿Los periodos de descanso entre turnos de guardia permiten la recuperación mental y física producto del desgaste y agotamiento del servicio de guardia, ejecución de zafarranchos operativos, maniobra general y demás en periodos de navegación continua?

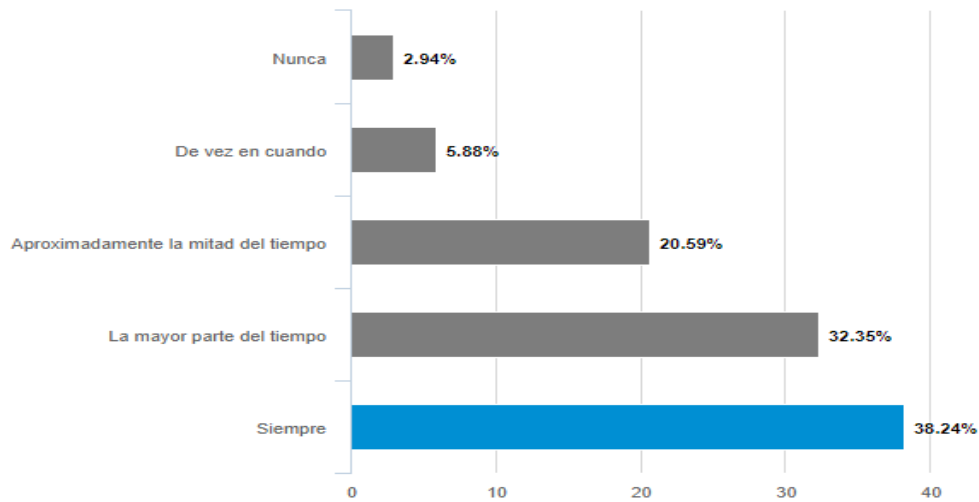


Ilustración 39. Resultados encuesta dotación 2022. Factor Grados de alistamiento.

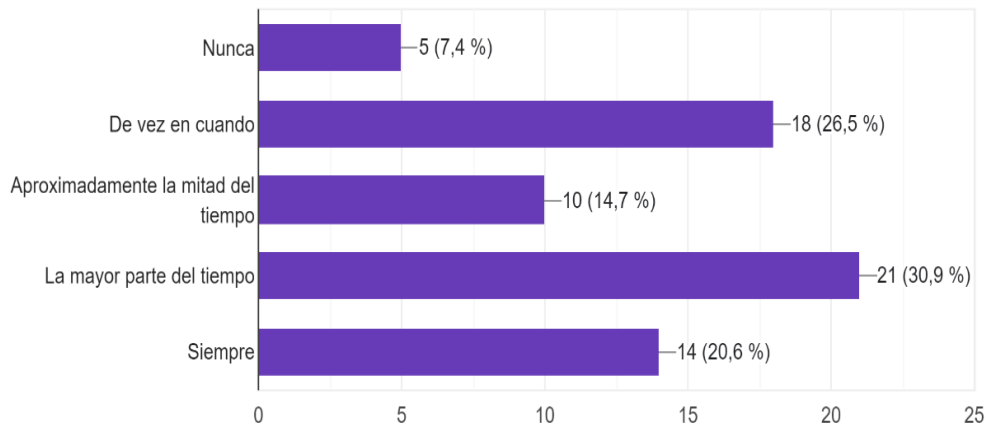


Ilustración 40. Resultados encuesta dotación 2023. Factor Grados de alistamiento.

6. ¿El tiempo destinado a reparaciones y ejecución de planes de mantenimiento durante los periodos de navegación es el adecuado para mantener operativos los equipos, sistemas y maquinarias?

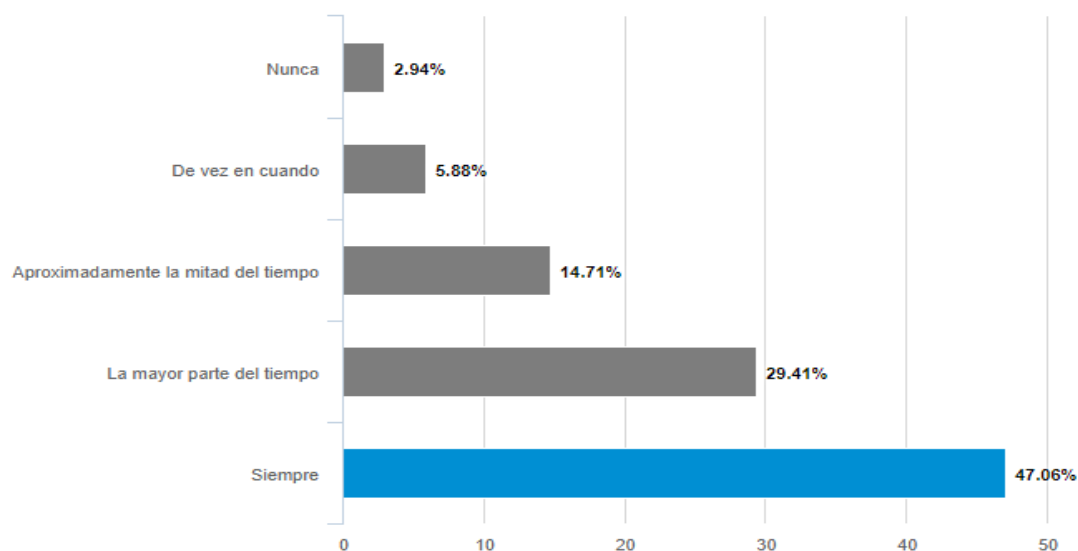


Ilustración 41. Resultados encuesta dotación 2022. Factor Mantenimiento.

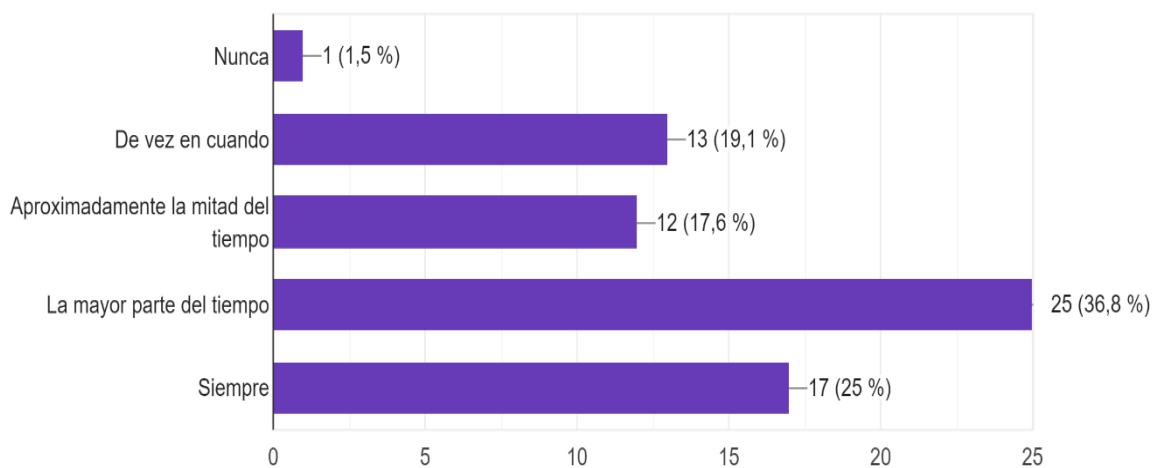


Ilustración 42. Resultados encuesta dotación 2023. Factor Mantenimiento.

7. ¿El régimen en navegación para acceder a los servicios de peluquería, lavandería, gimnasio, horarios de rancho y cantina, satisfacen sus necesidades?

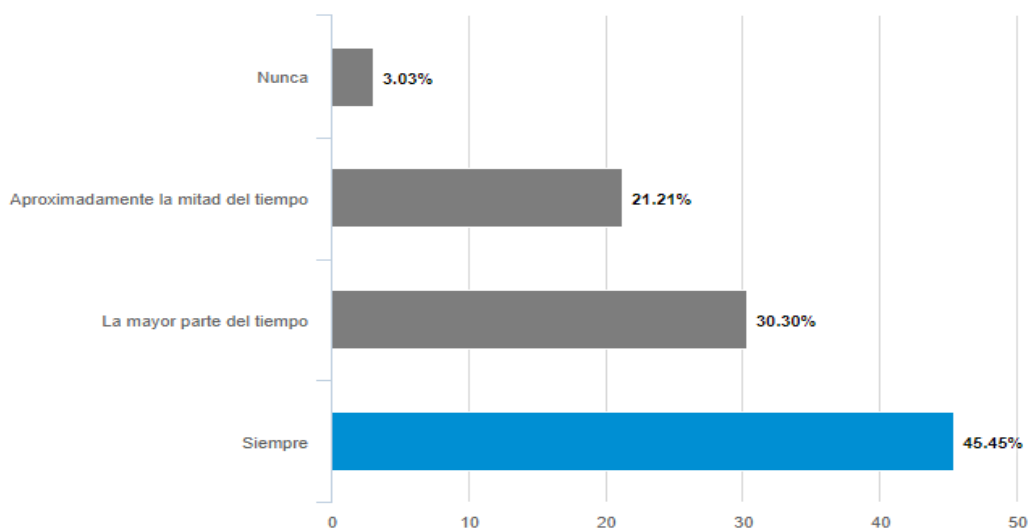


Ilustración 43. Resultados encuesta dotación 2022. Factor Bienestar.

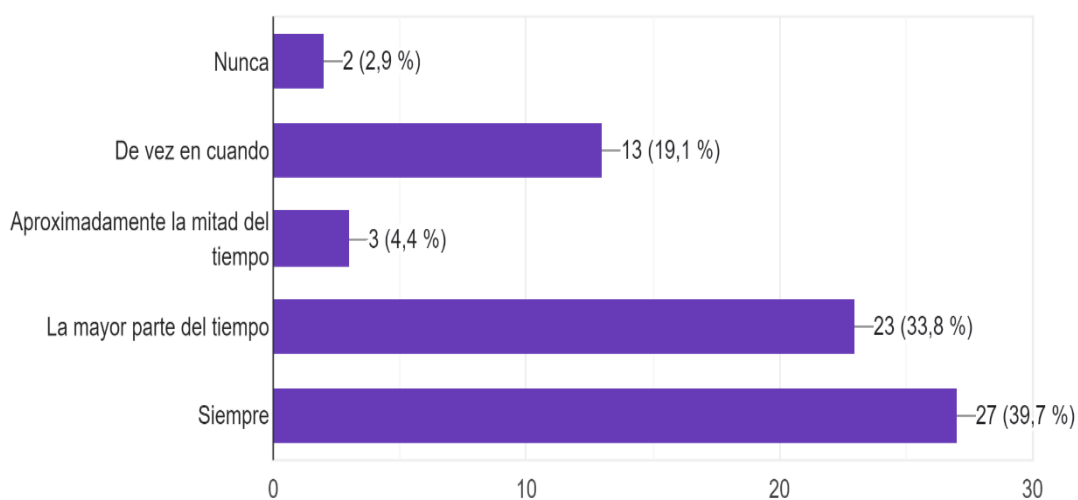


Ilustración 44. Resultados encuesta dotación 2023. Factor Bienestar.

8. ¿Considera que el régimen de la unidad brinda oportunidad para tiempo de recreación como reuniones por onomásticos de personal, ranchos de camaradería, retretas, preparación física?

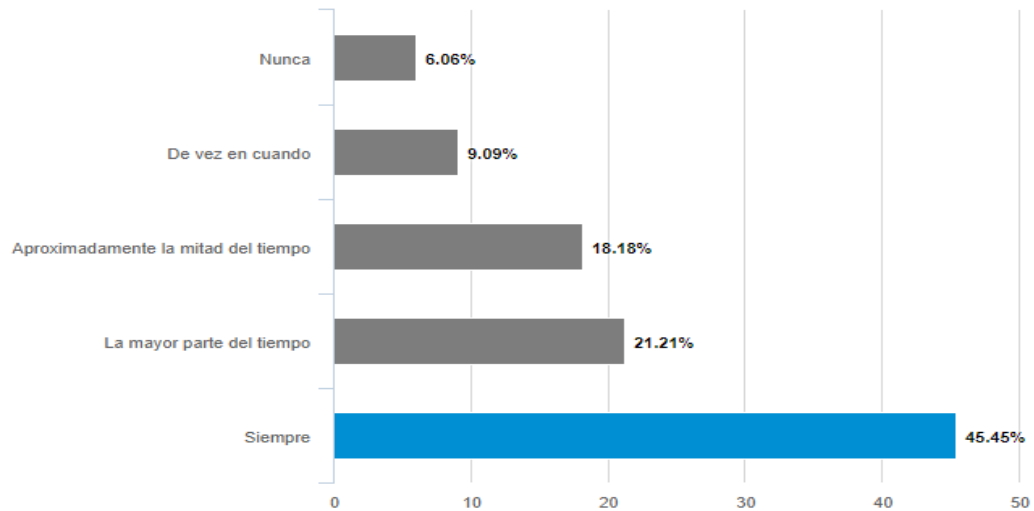


Ilustración 45. Resultados encuesta dotación 2022. Factor Recreación.

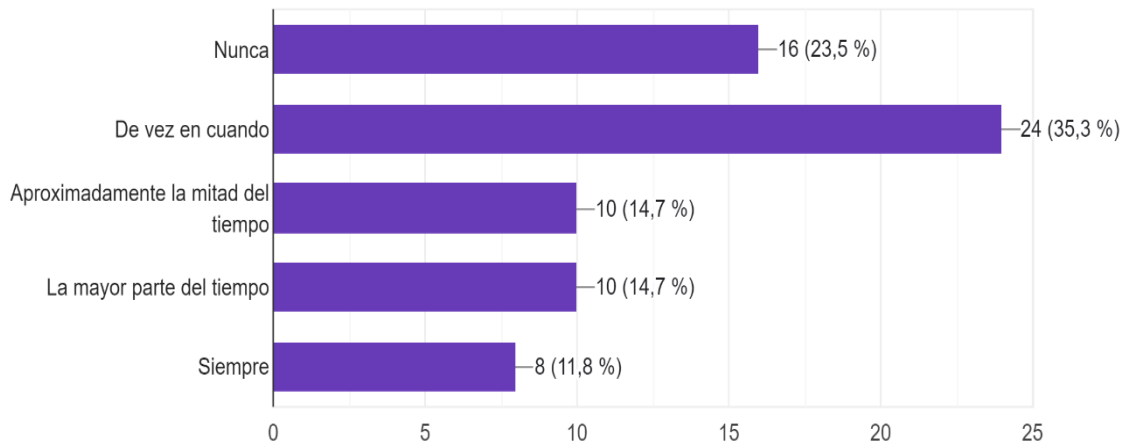


Ilustración 46. Resultados encuesta dotación 2023. Factor Recreación.

9. ¿Los horarios de salida y recogida de francos se establecen de acuerdo a los factores de riesgo presentes en cada ciudad?

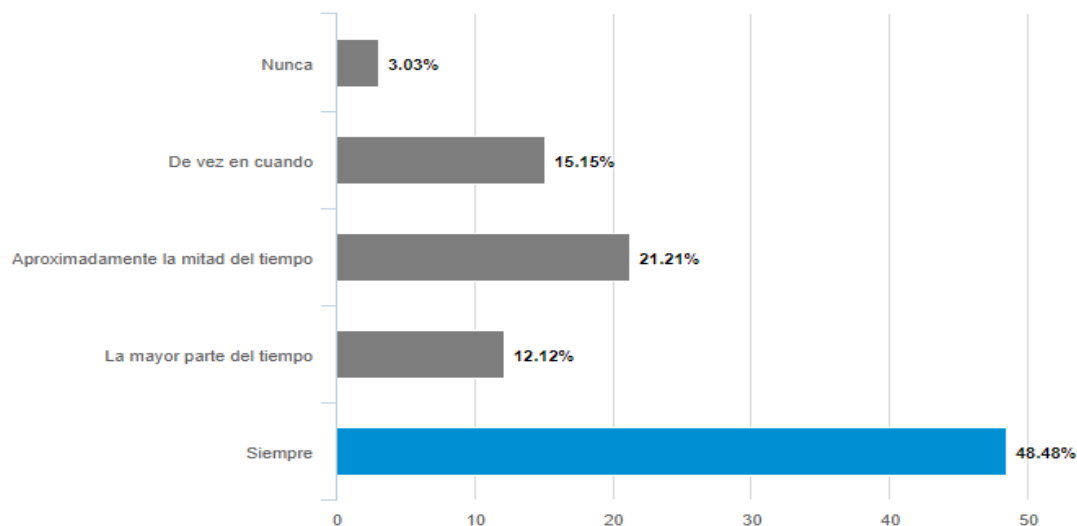


Ilustración 47. Resultados encuesta dotación 2022. Factor Franquicia.

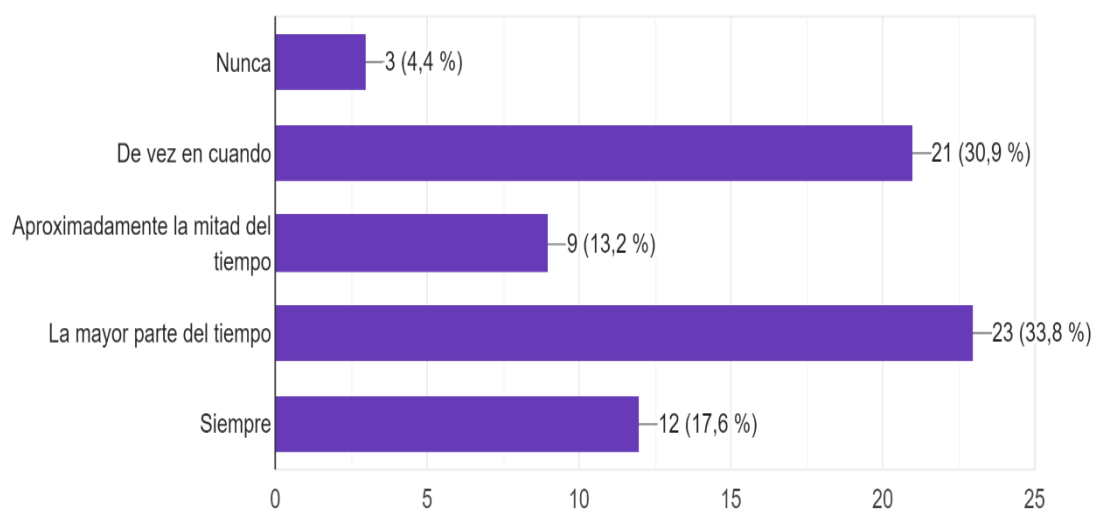


Ilustración 48. Resultados encuesta dotación 2023. Factor Franquicia.

10. ¿Considera que las tareas que le han sido asignadas durante los eventos protocolarios ejecutados por el BESGUA contribuyen al posicionamiento del Ecuador ante la comunidad internacional y a la política exterior a través de la diplomacia naval?

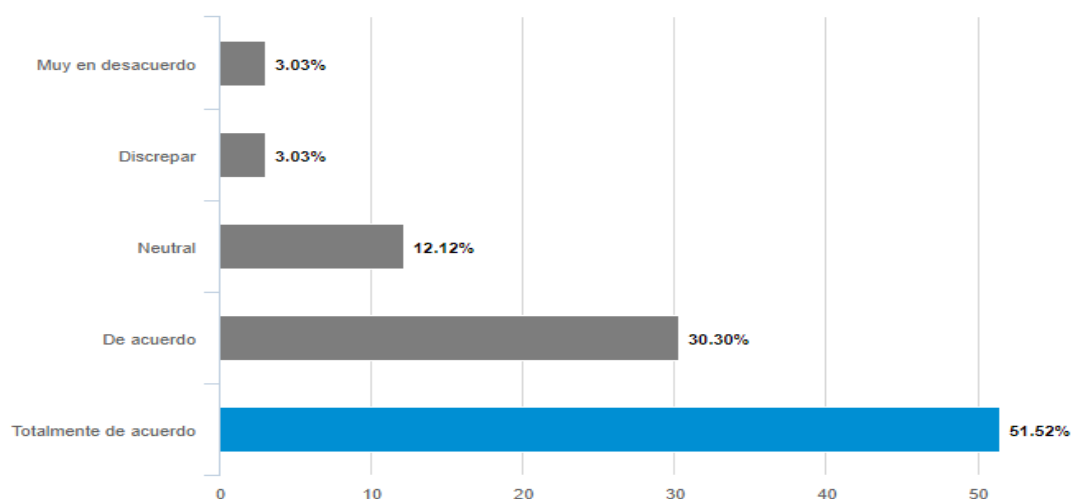


Ilustración 49. Resultados encuesta dotación 2022. Factor Diplomacia naval.

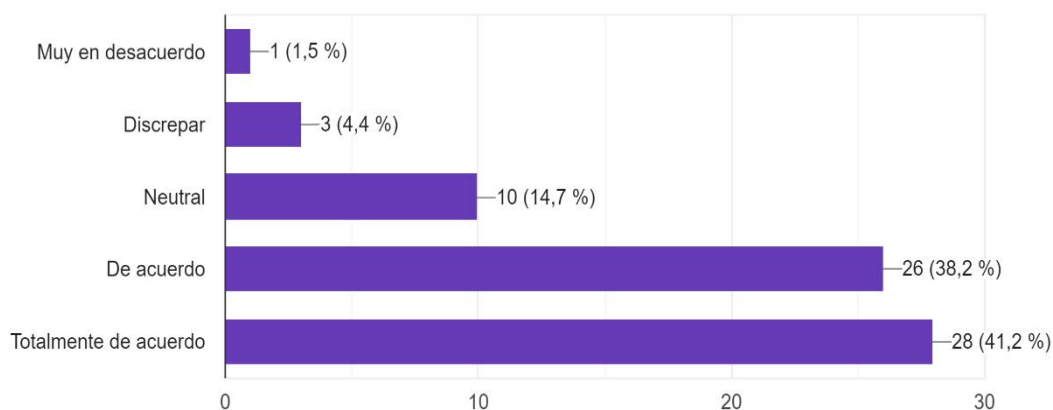


Ilustración 50. Resultados encuesta dotación 2023. Factor Diplomacia naval.

11. ¿Ha sido considerado durante los cruceros nacionales o internacionales de instrucción en actividades de intercambio cultural como intercambio de cámaras, jornadas deportivas, visitas guiadas a lugares de interés, ranchos de camaradería, paradas militares, intervenciones artísticas, conferencias?

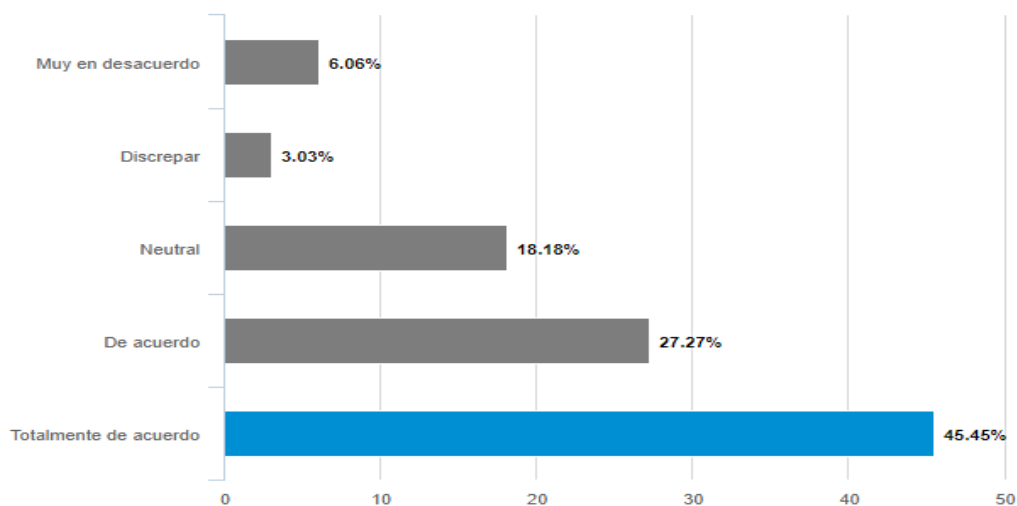


Ilustración 51. Resultados encuesta dotación 2022. Factor Intercambio cultural.

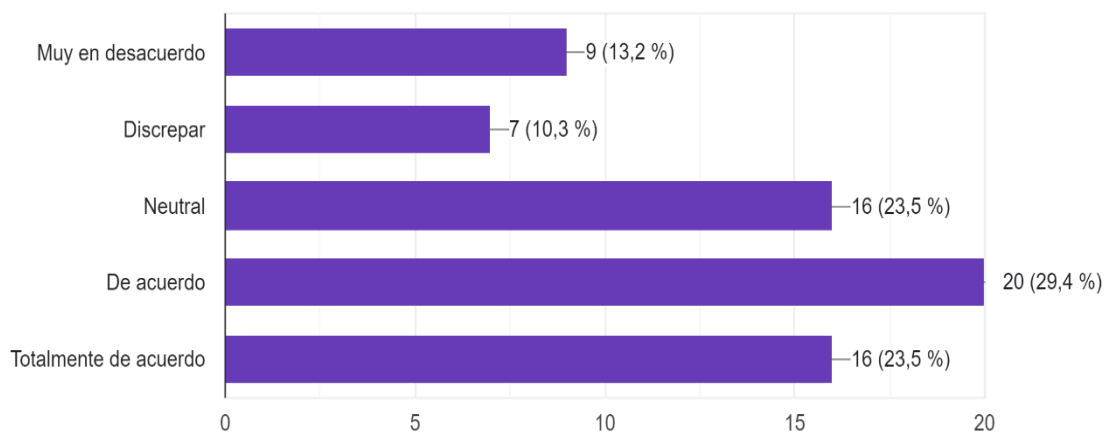


Ilustración 52. Resultados encuesta dotación 2023. Factor Intercambio cultural.



### **4.3.2 Pruebas de validación del constructo.**

De acuerdo a la metodología de la Investigación de Hernández Sampieri (2014, pág. 196), la recolección de datos representa una oportunidad para confrontar el trabajo conceptual basado en teorías demostradas anteriormente con los hechos que se exponen en un caso particular; esta investigación presenta un enfoque mixto debido a que realiza una indagación y comprensión colectiva de la realidad mediante la aplicación de la técnica de encuestas estructuradas, materializando mediante la escala de Likert, el análisis cuantitativo de la recolección de datos.

Para Hernández Sampieri (2014, pág. 200), todo instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: *Objetividad*, *Validez*, y *Confiabilidad*.

#### **4.3.2.1                    *Objetividad.***

Para determinar si un instrumento cumple con el principio de objetividad debe verificarse que sus preguntas eviten el sesgo propio de las relaciones humanas y las ciencias sociales, esto es posible mediante la estandarización en la aplicación del instrumento (mismas instrucciones y condiciones para todos los participantes) y en la evaluación de los resultados; así como también emplear personal capacitado y experimentado en la aplicación del instrumento (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 206)

El caso de estudio de la presente investigación está dirigido a la percepción de satisfacción laboral de la dotación del Buque Escuela Guayas de los años 2022 y 2023, personal militar en servicio activo dentro del escalafón de Fuerzas Armadas y que ocupó una plaza orgánica establecida en el Manual de Organización y Orgánico por Procesos de una unidad de superficie, consecuentemente, cumplen con la primera premisa parte de la Objetividad, de emplear personal capacitado y experimentado en la

aplicación del instrumento.

En la Ilustración 53, se expone la cantidad de personal militar que participó en la recolección de datos, verificándose que la mayor población corresponde a Cabos Primeros, seguido de Cabos Segundos, quienes son el grado que mayor representatividad tiene en la unidad.

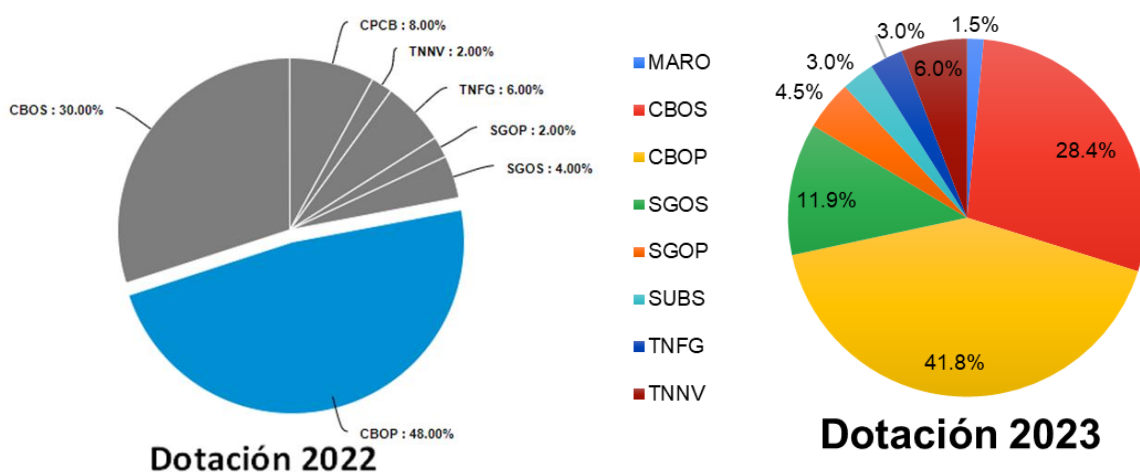


Ilustración 53. Personal militar de las dotaciones 2022 y 2023 que participaron en la medición.

Se obtuvo una total de 54 encuestas finalizadas correspondientes a la dotación 2022 y 68 encuestas finalizadas de la dotación 2022, con un total de 112 respuestas finalizadas; además, se evidencia un abandono de 34 encuestados de ambas dotaciones. Estos resultados difieren de la muestra de población calculada de 139 encuestados, fenómeno y causales que no serán analizados en la presente investigación y que se proporcionan como Estado del Arte para futuros análisis.

Respecto a la premisa de estandarizar la aplicación del instrumento y la evaluación de los resultados, se empleó dos diferentes plataformas electrónicas para la recolección de la información, la plataforma Questionpro.com para encuestar al personal de la dotación del año 2022 y Google Forms para la dotación 2023, ambos cuestionarios presentaron las mismas preguntas estructuradas y bajo la misma escala de Likert de 1 al 5,

disponiendo de dos respuestas positivas, una neutra y dos negativas sin elección múltiple, lo cual permite cuantificar la respuesta entregada por los encuestados. Previo al inicio de las encuestas, se emitieron lineamientos e instrucciones específicas a cada uno de los participantes, informando el objetivo de la encuesta y la contribución que brindará a la Institución, la objetividad y profesionalismo con la que sea llenada.

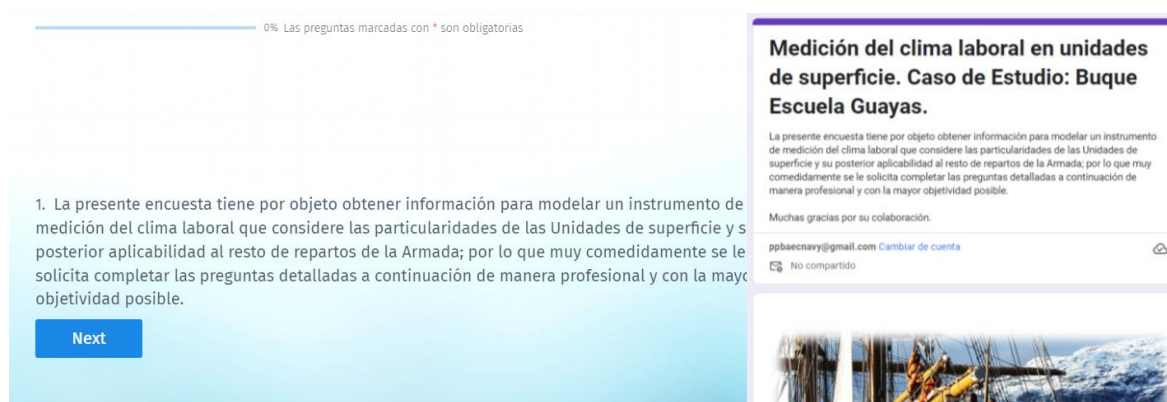


Ilustración 54. Instrucciones al encuestado previo a la recolección de datos.

#### 4.3.2.2 **Validez.**

Según Hernández Sampieri (2014, pág. 200), la evidencia relacionada al grado en que el instrumento realmente mide la variable que se pretende medir se conoce como validez, concepto que puede tener diferentes tipos de evidencia, dependiendo el área del conocimiento al que se aplique la medición, existiendo tres tipos de evidencias: La evidencia del contenido, la evidencia del criterio y la evidencia del constructo.

*La evidencia de contenido* es el grado en que el instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide, es decir, el grado en que la medición representa a la variable medida. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 201)

Como se expuso en párrafos anteriores y lo descrito en el numeral *2.1.4 Descripción del modelo y desagregación de las dimensiones*, la metodología empleada por la Gómez, Portalanza, & Bolaños (2022) en el Estudio del Clima Laboral y Burnout en la Armada del Ecuador presenta un dimensionamiento y enfoque acorde al instrumento que se desea demostrar, ya que considera en su modelamiento las teorías y modelos clásicos para la medición del clima laboral en una organización, por lo que, el estudio es tomado como el estado del Arte inicial para desarrollar esta propuesta. En la *Tabla 7 Factores del dimensionamiento y teorías aplicadas*, se expone el relacionamiento existente entre las dimensiones con sus respectivos factores de la variable clima laboral.

Se definió a la variable independiente, también identificada como el Instrumento, a “La organización de las unidades de superficie”, tomando como caso de estudio al Buque Escuela Guayas; para determinar la evidencia de esta variable se revisará la *Tabla 12. Dimensionamiento de la variable Organización de las Unidades de Superficie*, en la cual se describe el factor empleado para operativizar la dimensión, relacionamiento direccionado a la evaluación de la satisfacción laboral en una unidad de

superficie, enfocadas al cumplimiento de las tareas específicas establecidas en la función básica, además en la Tabla 13. *Estructura de preguntas para operativizar los factores*, se expone ampliamente el contenido que se quiere medir mediante el empleo de preguntas cerradas, direccionadas a la operativización de las dimensiones de la variable independiente.

*La evidencia relacionada con el criterio* se establece al comparar los resultados con los de algún criterio externo que pretende medir lo mismo, y básicamente debe responder la siguiente pregunta ¿En qué grado el instrumento comparado con otros criterios externos mide lo mismo? (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 203).

En el numeral 2.1.3 Selección del modelo, se trató sobre las políticas institucionales de la Armada del Ecuador establecidos en el Plan Estratégico Institucional “Bicentenario”, para los cual se entrega a la Dirección de Bienestar y Desarrollo Humano de la Armada (DIRBIE), la responsabilidad de ejecutar, medir y evaluar del clima laboral institucional.

En el año 2022 se realizan dos mediciones de clima laboral institucional, la desarrollada por la Dirección de Bienestar de la Armada mediante Oficio No. ARE-DIGTAH-BIE-2022-0015-O del 16-SEP-2022 y la realizada por la Universidad Espíritu Santo en el año 2021 denominada Estudio del Clima Laboral y Burnout en la Armada del Ecuador. Ambos resultados fueron dirigidos a la medición del clima laboral institucional de manera general, sin establecer diferenciaciones entre repartos operativos o administrativos, o repartos continentales, de frontera o insulares, es decir, no se identificaron las variables que diferencian las tareas que cumple cada unidad militar; sin embargo, el objetivo de ambas mediciones es el mismo, la medición y evaluación de la percepción del personal naval respecto a su satisfacción laboral.

Mediante Oficio No. ARE-DIGTAH-BIE-2022-0003-O del 27-MAY-2023, la Dirección de Bienestar de la Armada presenta el Plan de Mejora y

sus respectivas acciones para la consecución del bienestar laboral en el personal naval. De los resultados presentados en los estudios del Clima Laboral 2021, especialmente como referencia al desarrollado por funcionarios de la UEES, se precisan cuatro problemáticas en el ámbito de:

- *Relaciones entre miembros*, la cual hace mención en que los encuestados consideran que la comunicación con el mando superior y el jefe inmediato no es fluida, clara y nunca hay retroalimentación, al igual de la falta de disponibilidad para atender casos particulares del personal, también hacen mención a la falta de confianza que poseen para con el superior.
- *Estructura / infraestructura-jerarquías*, la cual hace mención en que los encuestados consideran que el espacio físico en el trabajo no es el correcto, así como la inadecuada estructura de niveles y cargos en el reparto, al igual que de falta de claridad de las responsabilidades y actividades de cada persona.
- *Recompensas*, la cual hace mención en que los encuestados consideran que no hay oportunidades reales de crecimiento profesional, capacitación para optar por otros cargos al igual que la falta de reconocimientos ante la realización de un buen trabajo.
- *Liderazgo* la cual hace mención en que los encuestados consideran que no se aprecia el cambio e innovación, también mencionan que la evaluación hacia el personal nunca se hace en función de la calidad, eficiencia y efectividad de su trabajo.

Es así que, institucionalmente, existen otros instrumentos que miden lo mismo, la percepción y satisfacción laboral; sin embargo, los resultados no permiten disponer con exactitud la percepción de satisfacción laboral institucional, debido a que la metodología y los factores empelados en estas investigaciones, no discriminan las particularidades que tienen los repartos militares ni las tareas cotidianas que cumplen sus miembros.

*La evidencia relacionada con el constructo*, según Hernández Sampieri (2014, pág. 203), es la más importante debido a que permite sustentar la estructura del instrumento desde la perspectiva científica, es decir, que tan acertada es la medición con los fundamentos teóricos; por lo tanto, es imprescindible relacionar de manera consistente conceptos o variables vinculadas empírica y teóricamente como teorías, modelos, hipótesis previas, investigaciones, antecedentes, etc.

En el desarrollo de la Tabla 7 *Factores del dimensionamiento y teorías aplicadas*, se expuso la relación existente entre las dimensiones con sus respectivos factores de la variable clima laboral, con las teorías y modelos estudiados previamente en el marco de referencia, relacionamiento que permite sustentar con bases teóricas, el instrumento propuesto en la presente investigación. En esta Tabla se organiza a cada dimensión de la variable clima laboral y se describe cada uno de los factores y la teoría aplicada que sustenta la motivación del factor.

Si bien es cierto y como lo menciona Hernández Sampieri (2014, pág. 203), existen muchas teorías, modelos, hipótesis, estudios, investigaciones, especialmente lo relacionado con las ciencias sociales y psicología, es importante volver a mencionar que se tomó como referencia de estudio lo publicado por Alejandra García-Saisó, Patricia Ortega-Andeane, Isabel Reyes-Lagunes (2014) titulada *Adaptación y Validación Psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México* en la revista de Investigación Psicológica de México, este recorrido histórico es uno de los más completos y suscitados encontrados en las referencias bibliográficas y que explican de una manera académica y de manera sencilla, las diferentes teorías e instrumentos aplicables para la medición de clima laboral/ organizacional, para lo cual es importante remitirse a la Tabla 2 *Modelos de medición de clima laboral*.

Posteriormente, para fortalecer la evidencia el constructo del

dimensionamiento de la variable dependiente, se conceptualizaron los principios y valores institucionales, así como las cualidades y virtudes militares de Fuerzas Armadas establecidas en la Ley Orgánica de Personal y Disciplina, documento vigente y aprobado en el año 2023, describiéndolas en la Tabla 8 *Principios y valores institucionales de Fuerzas Armadas* y Tabla 9 *Cualidades y virtudes militares de las Fuerzas Armadas*, para posteriormente en las Tabla 10 *Relación entre las preguntas del instrumento con los principios y valores institucionales de Fuerzas Armadas* y Tabla 11 *Relación entre las preguntas del instrumento con las cualidades y virtudes institucionales de Fuerzas Armadas*, identificar los principios, valores, cualidad y virtudes institucionales inmersos en cada una de las preguntas del instrumento.

Con relación a la validez del constructo de la variable independiente, se solicitó mediante documento oficial a los Comandantes del Buque Escuela Guayas del año 2022 y 2023, la revisión de las preguntas de la encuesta de Clima Laboral a fin de obtener la *validación de expertos* descrita por Hernández Sampieri (2014, pág. 204), quienes hicieron las observaciones del caso y correcciones en las preguntas, mejorando la objetividad de las mismas y contribuyendo con su experiencia al desarrollo académico de esta investigación.

Es importante resaltar que las “voces calificadas” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) son personas expertas en la materia, por lo que es considerado válida la revisión de los Comandantes de la unidad de los años 2022 y 2023, ya que son quienes asumieron la conducción militar de la unidad, siendo la máxima autoridad y responsables del Comando de una unidad de superficie y, para el presente caso de estudio, son los peritos en experiencia y experticia calificados para validar si el dimensionamiento de la variable independiente considera las particularidades que tiene el Buque Escuela Guayas, basado en la función básica del Manual de Organización vigente.



En la Tabla 13 *Estructura de preguntas para operativizar los factores*, se concretan las preguntas que validarán a la variable Organización de los buques de superficie, basadas en las tareas que cumple la unidad, tanto administrativas como operativas.

### 4.3.2.3 **Confiabilidad.**

De acuerdo a Bernal (2010) la confiabilidad es la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios y responde a la pregunta ¿Si se miden fenómenos o eventos una y otra vez con el mismo instrumento de medición, se obtienen los mismos resultados u otros muy similares? (pág. 247).

Hernández (2014, pág. 207), menciona que es la característica de presentar resultados similares, con un índice de error mínimo y que sus mediciones se repitan; además, que existen una serie alternativas para medir la fiabilidad y la mayoría de estudios emplean fórmulas que entregan coeficientes para representar la confiabilidad del instrumento, sugiriendo que la más utilizada es la medida de congruencia denominada “coeficiente alfa de Cronbach”.

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Preg01 Preg02 Preg03 Preg04 Preg05 Preg06 Preg07 Preg08 Preg09 Preg10 Preg11 Preg12 Preg13 Preg14 Preg15 Preg16 Preg17 Preg
18 Preg19 Preg20 Preg21 Preg22 Preg23 Preg24 Preg25
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE CORR
/SUMMARY=TOTAL.
```

#### Fiabilidad

[Conjunto\_de\_datos0]

Escala: ALL VARIABLES

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	68	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	68	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Ilustración 55. *IBM SPSS Statics Visor. Procesamiento de todas las*

*variables.*

De acuerdo a Frías-Navarro (2023) existen diferentes tipos de análisis de fiabilidad, pero el más utilizado en psicología, estudios sociales y médicos es la fiabilidad en la consistencia interna, y dentro de todas las métricas que permiten proporcionar evidencia de la fiabilidad se encuentra el ( $\alpha$ ) alfa de Cronbach. Como se puede observar en la Ilustración 55, se utilizó el software IBM SPSS Statics para obtener la medida de consistencia Alfa de Cronbach aplicado a los resultados del instrumento de medición de satisfacción laboral de la dotación 2023, obteniendo como resultado un coeficiente de 0,944.

Tabla 14. *Medida de congruencia. Coeficiente Alfa de Cronbach.*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,944	,946	25

*Fuente: Elaboración propia del autor en SPSS Statics (2023).*

Como criterio general Frías-Navarro (2023) realiza una interpretación del coeficiente de la consistencia interna, recomendando que un valor del coeficiente Alfa de Cronbach entre 0,90 y 0,95 se considera excelente. En otras palabras, el instrumento aplicado para la medición de las dimensiones que operativizan las variables clima laboral y organización de las unidades de superficie propuestas por el autor tienen consistencia interna ya que están correlacionadas entre sí. (Frías-Navarro, 2023, pág. 12).

Complementando lo expuesto anteriormente, en la Tabla 15 se muestran las correlaciones entre las preguntas del constructo calculadas mediante el IBM SPSS Statics, donde se evidencia que los valores de la correlación total de elementos corregida son positivos, no se obtuvieron resultados negativos; visto de otra manera, cuando la correlación resulta negativa, significa que la correlación entre preguntas presenta poca calidad

metodológica para explorar el constructo que se pretende medir, y puede ser eliminada del instrumento de medición si se desea modificar e incrementar la consistencia interna proporcionada por el Alfa de Cronbach, sin embargo, esta modificación debe ser descrita por el investigador para otros estudios que pretendan emplear el mismo instrumento. (Frías-Navarro, 2023, pág. 12).

Tabla 15. *Correlaciones entre las preguntas del constructo.*

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Preg01	88,40	330,750	,558	,685	,942
Preg02	88,76	340,809	,283	,651	,947
Preg03	88,40	335,497	,456	,610	,944
Preg04	87,82	327,670	,625	,814	,941
Preg05	87,57	322,696	,782	,788	,939
Preg06	87,85	326,426	,787	,799	,939
Preg07	87,88	331,419	,628	,800	,941
Preg08	87,93	326,278	,701	,795	,940
Preg09	87,56	330,011	,640	,817	,941
Preg10	87,59	339,738	,495	,673	,943
Preg11	87,69	329,142	,751	,769	,940
Preg12	88,29	330,151	,649	,699	,941

Preg1 3	87,93	333,472	,611	,713	,941
Preg1 4	88,10	329,467	,672	,753	,941
Preg1 5	88,21	326,703	,646	,720	,941
Preg1 6	87,43	336,905	,605	,754	,942
Preg1 7	87,78	331,458	,631	,660	,941
Preg1 8	87,53	332,313	,608	,681	,941
Preg1 9	88,37	329,221	,584	,732	,942
Preg2 0	88,03	333,313	,578	,672	,942
Preg2 1	87,79	333,509	,514	,608	,943
Preg2 2	89,12	325,061	,651	,744	,941
Preg2 3	88,38	327,314	,663	,801	,941
Preg2 4	87,54	332,341	,726	,689	,940
Preg2 5	88,28	321,518	,731	,670	,940

*Fuente: Elaboración propia del autor en SPSS Statics (2023).*

Para el presente caso de estudio, el instrumento empleado para determinar la influencia de la organización de las unidades de superficie en la medición del clima laboral, tomando como punto inicial las particularidades en la organización del Buque Escuela Guayas, presenta un Alfa de Cronbach de 0,944 considerado excelente y demostrando consistencia interna, por lo tanto es confiable y responde positivamente a la pregunta ¿Se obtienen los mismos resultados u otros muy similares si se miden fenómenos o eventos una y otra vez con el mismo instrumento de medición,? (Bernal, César, 2010, pág. 247).

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones.**

- a) La revisión de literatura donde se expone teorías, modelos e instrumentos aplicados para la medición del clima laboral y su posterior correlación con las metodologías aplicadas en la medición de la satisfacción laboral en la Armada del Ecuador en el año 2022, así como también identificar el relacionamiento existente entre los factores del dimensionamiento propuesto con los principios, valores, cualidades y virtudes militares establecidas en la Ley Orgánica de Personal y Disciplina de Fuerzas Armadas, permite identificar las teorías, marco legal y doctrina que sustentan metódica y académicamente la propuesta de una herramienta para la medición del clima laboral en la Armada del Ecuador.
  
- b) La exposición de forma ordenada y sistematizada la organización institucional descrita en el Plan Estratégico Institucional Bicentenario 2022-2033, las definiciones de Gobernanza y dominio marítimo y la descripción de la organización de la estructura organizacional de la Armada del Ecuador como parte del modelo de la gestión de la Defensa, permite demostrar que la Armada del Ecuador posee una organización jerarquizada y por procesos diferente de otras instituciones del Estado, donde su multidimensionalidad requiere de una organización funcional que le permita cumplir con los objetivos estratégicos institucionales y con su misión fundamental.
  
- c) La sistematización de las dimensiones y los factores que operativizan a la variable Organización de las unidades de superficie, derivadas de las tareas establecidas en la función básica del Buque Escuela Guayas descritas en el Manual de Organización, permite identificar las

particularidades que tiene esta unidad de superficie y su diferenciación con las tareas ejecutadas por otros repartos de la Armada, ya que cada unidad ejecuta tareas dependiendo de sus procesos, jerarquización y organización, particularidades que deben considerarse para establecer una adecuada medición del clima laboral en cada reparto de la Armada, y que en conjunto, permitirán determinar la percepción de satisfacción laboral institucional.

- d) El empleo de la metodología de validación del constructo mediante los criterios de *objetividad, validez y confiabilidad*, demostrando que se conserva el principio de objetividad al estandarizar la aplicación del instrumento y evaluación de los resultados, la validez del dimensionamiento aplicado a través de la sustentación de evidencia de contenido, evidencia de criterio y evidencia de constructo; y, los resultados obtenidos producto del análisis estadístico y determinación de la medida de congruencia “Coeficiente Alfa de Cronbach” de 0.944 que fortalece la consistencia interna y correlacionamiento entre sí de las preguntas del instrumento, permite validar la propuesta de medición de clima laboral aplicado al presente caso de estudio, análisis que puede ser aplicado para la medición de la satisfacción laboral en todos los repartos de la Armada y finalmente, obtener la medición de clima laboral institucional que requiere el Objetivo Institucional No. 11 Incrementar el desarrollo del talento humano del Plan Estratégico Institucional de la Armada del Ecuador “Bicentenario 2022-2033”.

## **5.2 Recomendaciones**

- a) El marco teórico relacionado a la medición o evaluación del clima laboral, satisfacción, laboral, clima organizacional o la manera en que lo tratan diferentes autores es suficiente para realizar cualquier tipo de investigación en este campo de estudio, por lo que es importante delimitar las teorías y enfocarse en la minuciosa identificación de las dimensiones

y factores que se pretende proponer, esto facilitará la operativización de las variables y consecuentemente satisfacer las necesidades de medición de clima laboral dentro de una institución militar.

- b) Disponer de estudios previos de medición de satisfacción laboral en la Armada del Ecuador, realizados por un organismo externo como lo es la Universidad Espíritu Santo y una evaluación interna institucional ejecutada por la Dirección de Bienestar de la Armada, sirven como punto de partida y Estado del Arte para ser mejorados y aplicados en cumplimiento del objetivo institucional No.11 del PEI para la medición del clima laboral institucional; esta evaluación del más alto nivel debe compilar las mediciones de cada uno de los repartos navales a fin de obtener un resultado macro, para lo cual la aplicación de una herramienta metodológica que considera las especificidades y particularidades de cada organización brindará resultados más eficientes y acordes a la realidad.
  
- c) Las investigaciones de campo que emplean técnicas de recolección de datos como la encuesta estructurada, requieren sustentar su validez a través de los criterios establecidos en la metodología de la investigación científica, para la presente investigación se demostró la validación del constructo a través de los criterios de objetividad, validez y confiabilidad, por lo que, la metodología empleada en la presente investigación debe ser analizada, adaptada y aplicada en el resto de repartos navales para el año 2024, con la finalidad de obtener una medición del clima laboral institucional que contribuya a la toma de decisiones, elaboración de planes de mejora y políticas institucionales dirigidas a la mejora de la satisfacción laboral en los miembros de la Armada del Ecuador.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armada del Ecuador. (2014a). *Direccionamiento Estratégico Institucional*. En C. G. Marina, *Libro 5: Plan de Apoyo al Desarrollo Marítimo Nacional* (págs. 57-106). Quito: Comandancia General de Marina.

Armada del Ecuador. (2018a). *Plan de Gestión Institucional de la Armada del Ecuador "Bicentenario", con visión prospectiva al 2030*. Quito: Comandancia General de la Armada.

Armada del Ecuador. (2020). *Doctrina Básica de la Armada del Ecuador*. Quito: Comandancia General de la Armada.

ARMADA DEL ECUADOR. (2020). *MANUAL DE ORGANIZACIÓN BESGUA 01-2020*. Guayaquil: Buque Escuela Guayas.

Armada del Ecuador. (2021). *PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL BICENTENARIO 2022 - 2033*. Quito: Torres & Cordero PGI - Cuenca.

Asamblea Nacional. (2008). *Constitución del Ecuador*. Montecristi: Asamblea Nacional.

Asamblea Nacional. (2023). *Ley Orgánica de Personal y Disciplina de las Fuerzas Armadas*. Quito: Registro Oficial 236, 24 Enero 2023.

Bernal, César. (2010). *Metodología de la investigación. Tercera edición*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.

Chiavenato, Idalberto. (2011). En *Administración de recursos humanos* (págs. 72-99



79). México: McGraw Hill. doi: 978-607-15-0560-6

Dirección de Bienestar de la Armada. (2022). *Informe sobre estudio de clima laboral*. ARMADA DEL ECUADOR. Guayaquil: Dirección de Bienestar y Desarrollo del Talento Humano.

Frías-Navarro, D. (2023). *Apuntes de estimación de la fiabilidad de consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida*. Universidad de Valencia. Recuperado el 13 de Octubre de 2023, de <https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf>

García-Saisó, A., Ortega-Andeane P., Reyes-Lagunes I. (1 de Abril de 2014). Adaptación y Validación Psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México. *Acta de Investigación Psicológica*, 4, 1370-1384. doi:10.1016/S2007-4719(14)70381-3

Gómez, A., Portalanza, A., & Bolaños, F. (2022). *Estudio del Clima Laboral y Burnout en la Armada del Ecuador*. Universidad Espíritu Santo. Guayaquil: UESS.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6a edición. México: McGraw-Hill.

Lewin, Kurt. (1935). *Una teoría dinámica de la personalidad*. Estados Unidos.

Likert, Rensis. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Litwin, G. y Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. En G. y

Litwin. Boston: Harvard Business School Press.

Moos, Rudolph. (2008). *A Social Climate Scale, Work Environment Scale Manual, Development, Applications, Research*. Cornell, New York: Consulting Psychologists Press.

Noboa, O. (2018). *Incidencias de la planificación estratégica de FF.AA en la condición operativa de los medios y el alistamiento operacional*. Sangolquí: Academia de Defensa Militar Conjunta.

Olaz, Angel. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión Bibliográfico-Descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *APOSTA. Revista de Ciencias Sociales*, 7-11. doi:1696-7348

Sanchez, VALM SP Valdemar. (2012). *Modelo de Competencias Doctrina de Liderazgo Naval Transformacional*. Guayaquil: Ediciones Digitales Lepanto.

Schneider, B. (1990). The Climate for Service: An application of the climate construct. *Organizational climate and culture* 1, 383-412.