

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO

ESCUELA DE POSTGRADO



TESIS

**GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESARROLLO DE  
LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING PARA EL LOGRO DE  
RESULTADOS DEL BATALLÓN DE ARMAMENTO N° 512, EN  
APOYO A LA DIVISIÓN DEL EJÉRCITO - 2023**

AUTORES

Bach. Marco Antonio ZAMUDIO ESCRIBANO

0009-0005-8494-5945

Bach. William Gerardo CALLE TALLEDO

0009-0009-3221-2474

Para optar al Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES**

**Con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones**

ASESOR

Mg. Milos Arevalo Najar

Orcid:0009-0006-8709-4274

LIMA – PERÚ

2023

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO  
ESCUELA DE POSTGRADO**

**DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN**



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 077 – 2023/ DGI**

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los dieciocho (18) días del mes de diciembre del año dos mil veintitrés, siendo las .....11:40..... horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

❖	<b>Doctor</b>	<b>GAMALIEL MANUEL GUSTAVO TALAVERA PRADO</b>	<b>Presidente</b>
❖	<b>Maestro</b>	<b>JOHAN CRISTIAN RUBIO MARTINEZ</b>	<b>Vocal</b>
❖	<b>Maestro</b>	<b>CARLOS RICHARD LA ROSA TERRONES</b>	<b>Secretario</b>

Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis N° 077-2023/SIE/DGI/ESGE-EPG del 11 de diciembre del 2023, para evaluar la sustentación presencial y defensa de la Tesis de Grado titulada “**GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING PARA EL LOGRO DE RESULTADOS DEL BATALLÓN DE ARMAMENTO N° 512, EN APOYO A LA DIVISIÓN DEL EJÉRCITO - 2023**”, presentado por los bachilleres **MARCO ANTONIO ZAMUDIO ESCRIBANO Y WILLIAM GERARDO CALLE TALLEDO**, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de decisiones, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45° de la Ley Universitaria N° 30220.

Luego de atender la sustentación presencial, defensa de la tesis de grado y realizadas las preguntas de rigor, el jurado acordó concederle la calificación de .....**APROBAR POR EXCELENCIA**.....

En mérito del cual, el jurado .....**APRUEBA**..... (aprueba / no aprueba) que se le otorgue el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de decisiones.

Firmado, en Chorrillos a los dieciocho (18) días del mes de diciembre del 2023.

.....  
**DR. GAMALIEL MANUEL GUSTAVO  
TALAVERA PRADO  
PRESIDENTE**

.....  
**MG. JOHAN CRISTIAN  
RUBIO MARTINEZ  
VOCAL**

.....  
**MG. CARLOS RICHARD  
LA ROSA TERRONES  
SECRETARIO**

### Autorización para publicación y uso

A través del presente documento autorizamos a la Escuela Superior de Guerra – Escuela de Post Grado (ESGE-EPG) la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado titulada “Gestión del clima organizacional y el desarrollo de la metodología design thinking para el logro de resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército – 2023.”, presentada para optar al Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares, en el Repositorio Institucional y en el Repositorio Nacional de Tesis (RENATI) de la SUNEDU, de conformidad al marco legal y normativo vigente. La tesis se mantendrá permanente e indefinidamente en el Repositorio para beneficio de la comunidad académica y de la sociedad. En tal sentido, autorizamos gratuitamente y en régimen de no exclusividad los derechos estrictamente necesarios para hacer efectiva la publicación, de tal forma que el acceso a la misma sea libre y gratuito, permitiendo su consulta e impresión, pero no su modificación. La tesis puede ser distribuida, copiada y exhibida con fines académicos siempre que se indique la autoría y no se podrán realizar obras derivadas de la misma.



Marco Antonio Zamudio Escribano

DNI N° 15432087



William Gerardo Calle Talledo

DNI N° 10271370

### Declaración jurada de autoría

Mediante el presente documento, Marco Antonio Zamudio Escribano, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 15432087, William Gerardo Calle Talledo, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 10271370 declaramos bajo juramento que:

Somos autores de la investigación titulada: Gestión del clima organizacional y el desarrollo de la metodología design thinking para el logro de resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército – 2023.

Dicha investigación no ha sido presentada ni publicada anteriormente por ningún otro investigador ni por los suscritos, para optar otro grado académico ni título profesional alguno. Declaramos que se ha citado debidamente toda idea, texto, figura, fórmulas, tablas u otros que corresponden al suscrito o a otro en respeto irrestricto a los derechos de autor. Declaramos conocer y nos sometemos al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad.

Declaramos bajo juramento que los datos e información presentada pertenecen a la realidad estudiada, que no han sido falseados, adulterados, duplicados ni copiados. Que no hemos cometido fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario, eximo de toda responsabilidad a la Escuela Superior de Guerra Escuela de Posgrado y nos declaramos como los únicos responsables.



Marco Antonio Zamudio Escribano  
DNI N° 15432087



William Gerardo Calle Talledo  
DNI N° 10271370

### **Dedicatoria**

A nuestras familias, quienes son testigos de nuestra entrega y sacrificio durante todo este proceso de investigación.

## Índice

Caratula .....	1
Página de Jurado .....	2
Autorización para publicación y uso .....	3
Declaración jurada de autoría .....	4
Dedicatoria .....	5
Índice .....	6
Lista de tablas .....	8
Lista de figuras .....	10
Resumen.....	11
Abstract .....	12
Introducción .....	13
<b>Capítulo I: El problema de investigación</b>	
1.1. Planteamiento del problema.....	15
1.2. Justificación de la investigación.....	16
1.3. Delimitación de la Investigación .....	17
1.4. Limitaciones de la investigación.....	17
1.5. Formulación del problema.....	17
1.5.1. Problema principal.....	17
1.5.2. Problemas específicos .....	18
1.6. Objetivos de investigación .....	18
1.6.1. Objetivo general.....	18
1.6.2. Objetivos específicos .....	18
<b>Capitulo II: Marco teórico</b>	
2.1. Antecedentes de la investigación .....	19
2.1.1. Antecedentes nacionales .....	19
2.1.2. Antecedentes internacionales .....	21
2.2. Bases teóricas .....	24
2.2.1. Base teórica que sustenta la investigación .....	24
2.2.2. Base teórica de la Variable 1: Gestión del Clima Organizacional.....	26
2.2.3. Base teórica de la Variable 2: Desarrollo de la Metodología Design Thinking	30
2.3. Definición de términos .....	31
2.4. Hipótesis .....	33
2.4.1. Hipótesis general.....	33
2.4.2. Hipótesis específicas .....	33

### Capítulo III: Método

3.1.	Enfoque de investigación .....	35
3.2.	Tipo de investigación .....	35
3.3.	Nivel de investigación .....	35
3.4.	Diseño de investigación.....	35
3.5.	Población y muestra de estudio.....	37
3.6.	Variables de investigación.....	38
3.7.	Operacionalización de las variables .....	39
3.8.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	42
3.9.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	42

### Capítulo IV: Resultados

4.1	Análisis descriptivo.....	43
4.2	Análisis Inferencial.....	66

### Capítulo V: Discusión de resultados

### Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones

6.1.	Conclusiones.....	74
6.2.	Recomendaciones.....	75
	Referencias .....	76
	Anexos.....	78
1.	Matriz de consistencia .....	79
2.	Instrumentos de recolección de datos .....	81
3.	Validación de instrumentos.....	85
4.	Confiabilidad de instrumentos .....	92
5.	Autorización para la recolección de datos .....	94
6.	Base de datos .....	96
7.	Compromiso ético .....	101
8.	Hoja de datos personales .....	103
9.	Aporte de la investigación .....	105
9.1.	Título del aporte.....	106
9.2.	Objetivos del aporte .....	106
9.3.	Justificación del aporte.....	106
10.	CD conteniendo la Tesis en PDF.....	107
11.	Reporte de similitud de Turnitin.....	109

### Lista de tablas

<b>Tabla 1:</b>	<b>Variables de investigación .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 2:</b>	<b>Operacionalización de las variables.....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 3</b>	<b>Indicador: Existencia de canales de comunicación abiertos y efectivos ..</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 4</b>	<b>Indicador: Comentarios regulares y constructivos .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 5</b>	<b>Indicador: Acceso a la información relevante para el trabajo .....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 6</b>	<b>Indicador: Apoyo de los superiores y compañeros de trabajo .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 7</b>	<b>Indicador: Reconocimiento y valoración del desempeño .....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 8</b>	<b>Indicador: Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 9</b>	<b>Indicador: Nivel de libertad y autonomía para tomar decisiones relacionadas con el trabajo .....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 10</b>	<b>Indicador: Involucramiento en la toma de decisiones y en la solución de problemas .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 11:</b>	<b>Indicador: Sentido de control y empoderamiento en el trabajo .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 12:</b>	<b>Indicador: Consistencia entre los valores declarados y los comportamientos organizacionales .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 13:</b>	<b>Indicador: Transparencia en la toma de decisiones y políticas organizacionales .....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 14:</b>	<b>Indicador: Cultura ética y alineada con los objetivos de la organización .</b>	<b>54</b>
<b>Tabla 15:</b>	<b>Indicador: Calidad de las relaciones entre los miembros del equipo .....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 16:</b>	<b>Indicador: Nivel de confianza y respeto mutuo .....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 17:</b>	<b>Indicador: Colaboración y trabajo en equipo efectivo .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 18:</b>	<b>Indicador: Equidad y justicia en la distribución de recompensas .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 19:</b>	<b>Indicador: Salarios y beneficios competitivos .....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 20:</b>	<b>Indicador: Incentivos y reconocimiento por el desempeño .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 21:</b>	<b>Indicador: Entender empáticamente el problema que está tratando de resolver .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 22:</b>	<b>Indicador: Identificar las necesidades y los problemas de sus usuarios ..</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 23:</b>	<b>Indicador: Formas alternativas de ver el problema e identificar soluciones innovadoras para el planteamiento del problema .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 24:</b>	<b>Indicador: Solución para cada problema encontrado .....</b>	<b>64</b>
<b>Tabla 25:</b>	<b>Indicador: Probar rigurosamente los prototipos .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabla 26:</b>	<b>Nivel de correlación para la Hipótesis General .....</b>	<b>66</b>
<b>Tabla 27:</b>	<b>Nivel de correlación para la Hipótesis Especifica N° 1 .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla 28:</b>	<b>Nivel de correlación para la Hipótesis Especifica N° 2 .....</b>	<b>68</b>

<b>Tabla 29: Nivel de correlación para la Hipótesis Especifica N° 3 .....</b>	<b>70</b>
---	-----------

### Lista de figuras

<b>Figura 1:</b>	<b>Indicador: Existencia de canales de comunicación abiertos y efectivos ..</b>	<b>43</b>
<b>Figura 2:</b>	<b>Indicador: Comentarios regulares y constructivos .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 3:</b>	<b>Indicador: Acceso a la información relevante para el trabajo .....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 4:</b>	<b>Indicador: Apoyo de los superiores y compañeros de trabajo .....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 5:</b>	<b>Indicador: Reconocimiento y valoración del desempeño .....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 6:</b>	<b>Indicador: Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional .....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 7:</b>	<b>Indicador: Nivel de libertad y autonomía para tomar decisiones relacionadas con el trabajo .....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 8:</b>	<b>Indicador: Involucramiento en la toma de decisiones y en la solución de problemas .....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 9:</b>	<b>Indicador: Sentido de control y empoderamiento en el trabajo .....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 10:</b>	<b>Indicador: Consistencia entre los valores declarados y los comportamientos organizacionales .....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 11:</b>	<b>Indicador: Transparencia en la toma de decisiones y políticas organizacionales .....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 12:</b>	<b>Indicador: Cultura ética y alineada con los objetivos de la organización .</b>	<b>54</b>
<b>Figura 13:</b>	<b>Indicador: Calidad de las relaciones entre los miembros del equipo .....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 14:</b>	<b>Indicador: Nivel de confianza y respeto mutuo .....</b>	<b>56</b>
<b>Figura 15:</b>	<b>Indicador: Colaboración y trabajo en equipo efectivo .....</b>	<b>57</b>
<b>Figura 16:</b>	<b>Indicador: Equidad y justicia en la distribución de recompensas .....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 17:</b>	<b>Indicador: Salarios y beneficios competitivos .....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 18:</b>	<b>Indicador: Incentivos y reconocimiento por el desempeño .....</b>	<b>60</b>
<b>Figura 19:</b>	<b>Indicador: Entender empáticamente el problema que está tratando de resolver .....</b>	<b>61</b>
<b>Figura 20:</b>	<b>Indicador: Identificar las necesidades y los problemas de sus usuarios ..</b>	<b>62</b>
<b>Figura 21:</b>	<b>Indicador: Formas alternativas de ver el problema e identificar soluciones innovadoras para el planteamiento del problema .....</b>	<b>63</b>
<b>Figura 22:</b>	<b>Indicador: Solución para cada problema encontrado .....</b>	<b>64</b>
<b>Figura 23:</b>	<b>Indicador: Probar rigurosamente los prototipos .....</b>	<b>65</b>

## Resumen

El Objetivo General planteado fue Determinar el nivel de influencia de la gestión del Clima Organizacional y el Desarrollo de la Metodología Design Thinking para el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército. La metodología fue cuantitativa. El tipo de investigación Básica. El nivel descriptivo. El diseño no experimental. La población estuvo conformada por 252 militares, entre oficiales, técnicos y suboficiales del Batallón de Armamento N° 512. La muestra estuvo conformada por 146 personas extraídas de la población. El instrumento empleado fue el cuestionario. Las conclusiones fueron que: El nivel de influencia que tiene la Gestión del Clima Organizacional y el Desarrollo de la Metodología Design Thinking para el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512 es muy alto, debido en gran medida a que la encuesta nos demuestra que la mayoría de los participantes piensa que los canales de comunicación son abiertos y efectivos, los comentarios que se generan, en su mayoría son medianamente regulares y constructivos, y que el acceso a la información relevante está al alcance de todos; El nivel de influencia del Potencial Humano en el Clima Organizacional y el Desarrollo de la Metodología Design Thinking para el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, es muy alto, debido en gran medida a que la encuesta nos demuestra que la mayoría de los participantes piensa que existe nivel de libertad y autonomía para tomar decisiones relacionadas con el trabajo, se percibe involucramiento en la toma de decisiones y en la solución de problemas, hay un sentido de control y empoderamiento en el trabajo.

**Palabras clave:** *Clima Organizacional, Metodología Design Thinking, Logro de Resultados, Potencial Humano.*

### **Abstract**

The General Objective set was to Determine the level of influence of the management of the Organizational Climate and the Development of the Design Thinking Methodology for the Achievement of Results of the Armament Battalion No. 512, in support of the Army Division. The methodology was quantitative. The type of Basic research. The descriptive level. The non-experimental design. The population was made up of 252 soldiers, including officers, technicians and non-commissioned officers of the Armament Battalion No. 512. The sample was made up of 146 people drawn from the population. The instrument used was the questionnaire. The conclusions were that: The level of influence that the Organizational Climate Management and the Development of the Design Thinking Methodology has for the Achievement of Results of the Armament Battalion No. 512 is very high, largely due to the fact that the survey shows us that the majority of participants think that the communication channels are open and effective, the comments generated are mostly fairly regular and constructive, and that access to relevant information is available to everyone; The level of influence of Human Potential on the Organizational Climate and the Development of the Design Thinking Methodology for Achieving Results of the Armament Battalion No. 512 is very high, largely due to the fact that the survey shows us that the majority of The participants think that there is a level of freedom and autonomy to make decisions related to work, they perceive involvement in decision making and problem solving, there is a sense of control and empowerment at work.

**Keywords:** *Organizational Climate, Design Thinking Methodology, Achievement of Results, Human Potential*

## Introducción

La Metodología Design Thinking es un enfoque que se centra en el usuario que se utiliza comúnmente en el diseño de productos, servicios y soluciones para resolver problemas complejos. Aunque no es una metodología tradicionalmente asociada con unidades militares, se pueden aplicar sus principios y procesos de manera adaptada para abordar desafíos específicos en entornos militares. Sin embargo, la Metodología Design Thinking puede aplicarse al ámbito militar de manera adaptada para abordar desafíos específicos que enfrentan las unidades militares, en ese sentido, las fases de esta metodología se pueden aplicar en el ámbito militar; en cuanto a la **fase tener empatía**, comprender a los miembros del personal militar y sus experiencias es fundamental, así como también realizar entrevistas, encuestas y sesiones de observación en el terreno puede ayudar a recopilar información sobre sus necesidades, preocupaciones y desafíos; en cuanto a la **fase definir**, basándose en la empatía desarrollada en la fase anterior, se puede definir claramente el problema militar que se desea abordar, esto podría ser un problema operativo, logístico, de comunicación, estratégico o de otra naturaleza; en cuanto a la **fase idear**, se puede facilitar juntas de lluvia de ideas con personal militar para generar una amplia variedad de soluciones potenciales al problema definido, incluso en un entorno militar, se pueden fomentar la creatividad y la asistencia para crear ideas innovadoras; en cuanto a la **fase prototipar**, se puede desarrollar prototipos o simulaciones de las soluciones más prometedoras, lo que podría implicar la creación de modelos de escenarios de combate, simulaciones de entrenamiento avanzado o la construcción de prototipos de equipos y tecnología militar; y en cuanto a la **fase probar**, se puede poner a prueba los prototipos en situaciones militares simuladas o en condiciones reales si es posible y seguro hacerlo, lo que ayudara a obtener una retroalimentación eficiente que pueda ser aprovechada por todo el personal militar.

En la presente investigación, se busca abordar las problemáticas relacionadas con la manera en cómo influye la gestión del Clima Organizacional y el Desarrollo de la Metodología Design Thinking para el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército. Específicamente, se enfoca en analizar la influencia del Clima Organizacional en el Logro de Resultados, la influencia de la Metodología Design Thinking para el Logro de Resultados, y la influencia del Potencial Humano en el Clima Organizacional y el Desarrollo de la Metodología Design Thinking para el Logro de Resultados del mencionado Batallón, en apoyo a la División del Ejército.

El objetivo principal de este estudio fue determinar el nivel de influencia de la gestión del Clima Organizacional y el Desarrollo de la Metodología Design Thinking para el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército. De manera más específica, se buscó determinar el nivel de influencia del Clima Organizacional en el Logro de Resultados, evaluar el impacto de la Metodología Design Thinking para el Logro de

Resultados, y analizar el nivel de influencia del Potencial Humano en el Clima Organizacional y en el Desarrollo de la Metodología Design Thinking para el Logro de Resultados del mencionado Batallón, en apoyo a la División del Ejército.

## Capítulo I: El problema de investigación

### 1.1. Planteamiento del problema

El Clima Organizacional viene a ser un concepto de entorno organizacional desarrollado recientemente introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional Gellermann en 1960.

Y tal vez, para jóvenes sin educación definición acordada y métodos que permiten el desarrollo claramente definida y distinguida. Las descripciones varían dependiendo de los factores. organización completamente objetiva tales como estructuras, políticas y reglas, incluso los atributos percibidos son muy subjetivos tanta amabilidad y apoyo llevar a los investigadores a más preocupado por el aspecto metodológico que buscar el consenso entre ellos definición, en sus orígenes teóricos, y el papel del clima en Desarrollo de la organización. Qué si se da consenso, es en la expresión influenciado por el ambiente organizacional según los resultados individuales afectar a los empleados según su percepción (García, 2009, p. 45).

En cuanto a la Metodología Design Thinking, la esencia de este método es la creatividad, el enfoque en las necesidades humanas y la orientación. Trabajar.

Al mismo tiempo, entiendo Suposiciones y técnicas básicas utilizadas por los diseñadores profesionales. En esta zona se desarrollan modelos y patrones específicos para cada área de especialización. Cerca de En el diseño gráfico, la intuición juega un papel muy importante en el proceso creativo. Con punto de vista más técnico, ya que, en el campo de la ingeniería, más organizado en el tiempo (Lugo & Villegas, 2021, p. 866).

Dado que las políticas y las líneas de investigación son una prioridad para la ESGE, la calidad del clima organizacional se transforma en un elemento crucial para el desarrollo institucional. En este contexto, resulta imperativo mejorar la calidad del entorno de trabajo. Si se considera a corto plazo, una gestión autocrática no puede generar avances significativos en los niveles de productividad, ya que el deterioro en el ambiente laboral no solo conduce a mayores tasas de ausentismo y rotación, sino también a la ralentización, la falta de interés. y la indiferencia. El personal, de manera psicológica, se desconecta de sus responsabilidades, prevaleciendo una actitud de cumplir solo con lo mínimo indispensable.

Actuando en consecuencia con estos hallazgos, tanto el jefe de unidad como los responsables de la administración de los recursos humanos, se unen en la necesidad de crear en la institución un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos; todas las organizaciones que se adecuan a las necesidades de la sociedad del siglo XXI, y a las cuales Peter Senge (1990) llama organizaciones inteligentes, tiene muy en cuenta el clima organizacional, y ponen énfasis en mejorarlo cada día más, con el fin de crear las condiciones

adecuadas para que los trabajadores puedan realizar sus actividades altamente motivados.

En las organizaciones militares, como el Ejército del Perú, el papel del clima organizacional presenta características significativas y diversas, con cierto grado de persistencia a pesar de experimentar modificaciones debido a situaciones coyunturales. Esto implica que la organización puede mantener una cierta estabilidad en su clima, con cambios que se producen de manera gradual. No obstante, esta estabilidad puede verse alterada de manera considerable debido a decisiones que impactan de manera relevante en el desarrollo organizacional. Por ejemplo, una situación de conflicto sin resultado podría deteriorar el clima organizacional durante un período comparativamente prolongado. Este clima tiene un impacto significativo en los comportamientos de los miembros de la unidad. En contraste, un clima desfavorable dificultará de manera extraordinaria la dirección de la organización y la coordinación de las tareas.

La operatividad del Batallón de Armamento por su misión de Abastecimiento y Mantenimiento depende de su personal, lo cual está relacionado o influenciado por estos, de lo que se aprecia que es variable de acuerdo al año y comando de la Unidad, en los últimos años se pudo apreciar la rotación del personal en menor tiempo lo que no permite continuidad en las labores propias de Batallón, de continuar esta situación tendremos personal sin experiencia para el cumplimiento de su misión lo cual influenciará en el apoyo a los Teatros de Operaciones.

A través de este estudio se pretende determinar la relación existente entre el clima organizacional y su influencia en la operatividad del Batallón de Armamento.

## **1.2. Justificación de la investigación**

Según Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), al respecto de la Justificación de la Investigación, comentan lo siguiente:

Adicionalmente a los elementos previos, es necesario que justifiquemos el estudio que pretendemos realizar, basándonos en los objetivos y las preguntas de investigación, lo cual implica exponer las razones por las cuales es importante o necesario llevarlo a cabo (el para qué del estudio) y los beneficios que se derivarán de él. La mayoría de las investigaciones se ejecutan con un propósito definido y este tiene que ser lo suficientemente significativo para que se justifique su realización. (p. 44-45)

La justificación científico teórico, se fortalece debido a que, tanto en la Constitución Política del Perú y el Decreto Legislativo N° 1137 (Ley del Ejército del Perú) establece que el Ejército del Perú debe garantizar la independencia y soberanía e integridad territorial de la república motivo por el cual es una preocupación constante del comando aumentar la operatividad de sus fuerzas para apoyar a las operaciones de un teatro de operaciones.

La justificación práctica, debido a que la importancia de llevar a cabo la presente investigación se justifica debido a que el apoyo de abastecimiento y mantenimiento de armamento a un teatro de operaciones por parte del Batallón de Armamento N° 512 es vital para cumplir con la misión emanada por la carta magna y las leyes al Ejército del Perú.

La justificación metodológica, se da mediante lo novedoso del tema a investigar, lo cual generara una base de datos que no se tiene hasta el momento para ser aplicables al Ejército del Perú.

La justificación social, se da a través de que la tecnología que cambia cada vez más rápido requiere de capacitación al personal en forma permanente, para lo cual la operatividad es un elemento muy importante para una preparación y evaluación constante del personal del Ejército del Perú.

La justificación institucional, se da mediante el alcance de la presente investigación se extiende a conocer la relación que tiene el clima organizacional y en la operatividad del batallón de Armamento N° 512 en apoyo a un teatro de operaciones.

### **1.3. Delimitación de la Investigación**

La delimitación espacial de la presente investigación se enmarca al Batallón de Armamento N° 512, ubicado en la provincia de Lima, departamento de Lima. La delimitación temporal de la presente investigación se ubica durante el transcurso del año 2023. Al respecto, al respecto Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) mencionan lo siguiente:

Una deficiencia que se presenta en algunos trabajos de investigación es que no describen lo suficiente las características de la población o consideran que la muestra la representa de manera automática. Por ello, es preferible establecer tales características con claridad, con la finalidad de delimitar cuáles serán los parámetros muestrales. (p. 198)

### **1.4. Limitaciones de la investigación**

En la presente investigación se prevé tener las siguientes limitaciones:

Geográfica. - Las constantes comisiones de servicio del personal (mantenimiento de armamento a las Unidades del Ejército) del Batallón de Armamento N° 512 se encuentran en diferentes zonas del Perú lo cual dificultará contar con todo el personal en su conjunto para acceder a una buena muestra.

Bibliografía. - Es posible tener dificultades de acceso a las variables relacionadas con las variables de estudio por no ser comunes.

### **1.5. Formulación del problema**

#### **1.5.1. Problema principal**

¿Como influye la gestión del Clima Organizacional y el Desarrollo de la Metodología Design Thinking para el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército?

### **1.5.2. Problemas específicos**

¿En qué medida influye el Clima Organizacional en el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército?

¿En qué medida influye la Metodología Design Thinking para el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército?

¿En qué medida influye el Potencial Humano en el Clima Organizacional y el Desarrollo de la Metodología Design Thinking para el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército?

## **1.6. Objetivos de investigación**

### **1.6.1. Objetivo general**

Determinar el nivel de influencia de la gestión del Clima Organizacional y el Desarrollo de la Metodología Design Thinking para el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

Determinar el nivel de influencia del Clima Organizacional en el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército.

Determinar el nivel de influencia de la Metodología Design Thinking para el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército.

Determinar el nivel de influencia del Potencial Humano en el Clima Organizacional y el Desarrollo de la Metodología Design Thinking para el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército.

## Capítulo II: Marco teórico

### 2.1. Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1. Antecedentes nacionales

Romaní (2022) realiza una investigación titulada “Clima Organizacional en el Ejército del Perú: El Permanente Desafío de los Líderes” de nacionalidad peruana, de la cual se extrae lo siguiente:

El clima organizacional constituye uno de los factores clave para el cumplimiento de las metas y objetivos de una organización ya que existe una relación significativa entre el clima organizacional, la satisfacción y el desempeño laboral. A través del desarrollo de un adecuado clima organizacional en las unidades y dependencias del Ejército se logra motivar al personal, incrementar el nivel de eficacia en el trabajo, guiar a los subordinados de manera eficiente, cumplir con las tareas diarias y desarrollar las capacidades adecuadas para adaptarse y hacer frente a las situaciones imprevistas. En ese sentido, los líderes requieren conocer los principales problemas que influyen en el desempeño del factor humano, así como adquirir capacidades para conducir satisfactoriamente a su personal, influyendo en su estado emocional e impactando positivamente en la satisfacción y el desempeño laboral. En este artículo se analiza los desafíos que enfrenta un líder militar y las capacidades que debe desarrollar para lograr un adecuado clima organizacional en las unidades y dependencias del Ejército. (p. 1)

Llerena & Terrones (2018) realizaron una investigación titulada “El Design Thinking aplicado en el desarrollo de un Sistema de Información, permite incrementar la satisfacción de los operarios al reducir los tiempos de atención de Capital Humano”, de nacionalidad peruana, en la cual expresa lo siguiente:

Con el interés de desarrollar soluciones que atiendan las necesidades reales de sus trabajadores, Arca Continental Lindley aplicó la metodología Design Thinking (DT) en el diseño de un sistema de información (SI). El proyecto apuntaba a incrementar la satisfacción de los operarios al reducir los tiempos de atención de Capital Humano. El presente estudio se convierte en el primer referente de aplicación del DT para la resolución de problemas en Recursos Humanos (RR. HH.) del sector de consumo masivo en el Perú, ya que no se encontró documentación de su aplicación en algún proyecto diseñado para operarios. Se utilizó la investigación aplicada, empleando el estudio de casos bajo un enfoque mixto, que comprende lo cualitativo al utilizar las técnicas de DT (ej. entrevistas en profundidad), que evitan caer en el error de construir una solución sobre la base de premisas sin fundamento. Respecto al enfoque cuantitativo, este se aplicó a través de encuestas y pruebas de percepción. Entre las limitaciones de la investigación se encuentran la falta de documentación sobre la

aplicación del DT en proyectos de RR. HH., así como la dificultad de cuantificar resultados (creatividad/retorno financiero). Los resultados obtenidos mostraron que DT aplicado en el SI incrementó la satisfacción de los colaboradores del 51.5% al 79.4%. Por lo tanto, se concluye que DT incrementó la satisfacción de los trabajadores y mejoró la productividad de Capital Humano al priorizar la interacción humana. Asimismo, propició espacios de cocreación y vectores de cambio que aceleraron la creación de valor. (p. 3)

Colque (2011) realizó una investigación titulada “El Clima Organizacional del Comando de Educación y Doctrina del Ejército y su Relación con el Nivel de Actuación en Operaciones Psicológicas en el Personal de Oficiales Recientemente Egresados de la Escuela Militar de Chorrillos”, de nacionalidad peruana, en la cual expresan lo siguiente:

Este trabajo de investigación busca analizar cada uno de los factores estructurales que caracterizan el clima organizacional del comando de educación y doctrina del ejército, y cuál es su relación en la capacidad de actuación de los oficiales en operaciones psicológicas en caso de conflictos militares. La muestra de estudio incluyó a un grupo de 80 oficiales comprendidos en 9 especialidades, quienes participaron brindando información sobre los estilos de gestión del Comando. El estudio permitió comprobar que la característica que predomina en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército es el de identidad concretizado en una sólida formación en valores militares. Asimismo, el estilo de gestión es el vertical con políticas que se implementaron y ejecutaron estrictamente en la escuela de especialización en operaciones psicológicas del Ejército. Se concluye que el clima organizacional y el nivel de actuación de los oficiales especializados en operaciones psicológicas son independientes. (p. XIV)

Barrueta et al (2018) realizaron una investigación titulada “Aplicación de la Metodología Design Thinking para el diseño de una propuesta de Valor para el Networking Profesional”, de nacionalidad peruana, en la cual refiere lo siguiente:

La metodología Design Thinking se ha convertido en los últimos años en una herramienta de gran utilidad para las empresas, enfocada principalmente en fomentar la innovación. Sin embargo, a pesar de existir suficiente información teórica sobre esta metodología, es poca la documentación de experiencias reales en el Perú, que pueda servir de guía y orientación práctica para aquellos emprendedores que buscan aplicar dicha herramienta a una determinada situación problemática. (p. iii)

En el presente trabajo de investigación pretendemos documentar la aplicación de la metodología Design Thinking para el diseño de una propuesta de valor innovadora de modo que sirva como un marco de orientación práctica para otros estudiantes, profesionales y emprendedores. La metodología Design Thinking tiene diversos

campos de aplicación. Nosotros hemos escogido, como caso práctico, el desarrollo de esta metodología para diseñar una propuesta de aplicación móvil que incremente los niveles de empleabilidad de los profesionales recién egresados. Documentaremos paso a paso la aplicación de la metodología sobre la problemática planteada y finalmente concluiremos sobre las ventajas, desventajas y recomendaciones sobre la aplicación de Design Thinking para el diseño de una propuesta de valor innovadora, a fin de cumplir con nuestro propósito de orientar a otros estudiantes, profesionales y emprendedores. (p. iii)

### **2.1.2. Antecedentes internacionales**

Corzo (2014) realizó una investigación titulada “Ambiente y Clima Organizacional Dinámico y Eficiente en el Contexto del Ejército Nacional”, de nacionalidad Colombiana, en la cual manifiesta lo siguiente:

En el contexto de toda organización, el comportamiento de sus integrantes por insignificantes que parezcan repercute de manera significativa sobre el sistema productivo y competitivo empresarial, entre otros. Con el paso del tiempo las organizaciones han ido aceptando la importancia de un ambiente favorable dentro de las mismas, como una ventaja competitiva, ya que un buen desempeño del recurso humano tiene relación con el ambiente que gira a su alrededor, favorece y beneficia el clima organizacional y por ende a la empresa. En tal sentido, el conocimiento del ambiente y clima organizacional en el Ejército Nacional permite promover, ciertas conductas e inhibir otras. No obstante, estudiar y analizar los factores o elementos que pueden estar perjudicando el ambiente laboral y a la vez el clima organizacional, se constituye en una herramienta para la institución. Por otra parte, dentro de la Fuerza hay ausencia de estudios que examinen dichos factores organizacionales, así como falencias al interior de las unidades con el recurso humano. En ese orden de ideas, el ambiente y el clima organizacional en el Ejército Nacional debe ser un capítulo vital en el desarrollo de la organización, que propicie resultados satisfactorios en todos los niveles y entornos, puesto que servirá para identificar las falencias o equivocaciones que se presentan en el manejo del recurso humano ya la vez obtener la percepción que tienen sus integrantes del mismo. Como bien es sabido, el ambiente lo genera los mismos integrantes de la Fuerza, es decir, el recurso humano, por ello la preocupación. Esta relación intrínseca y existente entre el recurso humano y el éxito de la institución requiere un estudio detallado. (p. 3-4)

Rico & Sánchez (2014) realizaron una investigación titulada “Caracterización del Clima Organizacional en Unidades Militares: Caso Batallón de Infantería de Marina N°. 12”, de nacionalidad colombiana, en la cual expresa lo siguiente:

El clima organizacional es un tema de gran importancia para todas las organizaciones públicas, privadas, de producción o servicio, puesto que va asociado con el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales. Es un conjunto de características que describen una organización y que influyen en la conducta de los empleados afectando su desempeño laboral. El presente proyecto de investigación estuvo orientado a la caracterización del clima organizacional del personal de Infantes de Marina Profesionales que se forma en unidades militares tomando como caso el Batallón de Infantería de Marina N° 12 ubicada en Cartagena; servirá como marco de reflexión para analizar el fenómeno del clima organizacional en entidades caracterizadas por la estructura militar, así como, identificar los factores que lo debilitan para poder proponer con base a ellos unas recomendaciones de intervención que logren mejorar el clima organizacional en él. El proyecto de investigación fue de carácter exploratorio y la muestra está conformada por ciento ocho (108) Infantes de Marina Profesionales, a los que se les aplicó un instrumento para observar cómo se configura el clima organizacional desde el personal de Infantes de Marina Profesionales, considerando 9 factores o dimensiones como: comunicación, motivación, necesidades, objetivos, roles, trabajo en equipo, colaboración, estilo de dirección, reconocimiento, condiciones físicas de trabajo, administración del capital humano, satisfacción laboral, compromiso y sentido de pertenencia. (p. 13)

Cure (2017) realizó una investigación titulada “Caracterización de la Cultura Organizacional de los Departamentos Cede 4 y Cede 6 de la Jefatura Estado Mayor Planeamiento y Políticas del Ejército Nacional de Colombia”, de nacionalidad colombiana, en donde refiere lo siguiente:

El clima organizacional es un tema de gran importancia para todas las organizaciones públicas, privadas, de producción o servicio, puesto que va asociado con el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales. Es un conjunto de características que describen una organización y que influyen en la conducta de los empleados afectando su desempeño laboral. El presente proyecto de investigación estuvo orientado a la caracterización del clima organizacional del personal de Infantes de Marina Profesionales que se forma en unidades militares tomando como caso el Batallón de Infantería de Marina N° 12 ubicada en Cartagena; servirá como marco de reflexión para analizar el fenómeno del clima organizacional en entidades caracterizadas por la estructura militar, así como, identificar los factores que lo debilitan para poder proponer con base a ellos unas recomendaciones de intervención que logren mejorar el clima organizacional en él. El proyecto de investigación fue de carácter exploratorio y la muestra está conformada por ciento ocho (108) Infantes de Marina Profesionales, a los que se les aplicó un instrumento para observar cómo se

configura el clima organizacional desde el personal de Infantes de Marina Profesionales, considerando 9 factores o dimensiones como: comunicación, motivación, necesidades, objetivos, roles, trabajo en equipo, colaboración, estilo de dirección, reconocimiento, condiciones físicas de trabajo, administración del capital humano, satisfacción laboral, compromiso y sentido de pertenencia. (p. 1)

Camargo (2021) realiza una investigación titulada “Desarrollo del prototipo de un software de acuerdo con la metodología Design Thinking para la estandarización del proceso logístico no aeronáutico del nivel táctico en la Fuerza Aérea Colombiana”, de nacionalidad peruana, en la cual manifiesta lo siguiente: (Muñoz, 2012)

La Fuerza Aérea Colombiana es una institución que pertenece al sector público con una estructura piramidal castrense, cuya razón de ser, está definida desde la misma Constitución Política de Colombia, que sobre las bases del Plan Nacional de Desarrollo definido por cada gobierno, recibe una asignación de recursos y responsabilidades para atender las necesidades de seguridad y defensa del país que permitan contribuir al cumplimiento de los fines esenciales del Estado, lo cual impacta la planeación institucional del corto, mediano y largo plazo que en manos de un recurso humano de alta rotación en los diferentes niveles del mando, promueve un crecimiento y gestión de buenas intenciones en un ambiente algo desordenado que se enfoca en vencer el día a día, desconociendo los esfuerzos realizados por establecer y cumplir los esquemas de planeación previamente definidos. El comportamiento anterior se filtra en la cultura y misionalidad del proceso logístico no aeronáutico que descansa su gestión en la cotidianidad de los esfuerzos individuales y aislados por proveer los medios necesarios para el funcionamiento de las Unidades Militares y el desarrollo de las operaciones aéreas, lo que sustenta la razón de ser del presente trabajo de grado que tiene como intención desarrollar el prototipo de un software bajo la metodología design thinking como herramienta ideal y fundamental para estandarizar y optimizar desde el punto de vista funcional y técnico la operación del proceso logístico no aeronáutico en el nivel táctico de la institución. El trabajo de grado está desarrollado de acuerdo con la estructura de la metodología design thinking, que corresponde a la aplicación secuencial de las siguientes fases: (1) Empatizar, (2) Definir, (3) Idear, (4) Prototipar y (5) Probar; a través de las cuales se abordó la situación problemática que orientó la construcción de la propuesta de solución que se materializa con la definición del esquema documental, representado en la actualización de la estructura organizacional respecto los cargos y manual de funciones, el procedimiento y el formato como soporte para el desarrollo del prototipo del software que permita estandarizar y optimizar la operación del proceso logístico no aeronáutico en el nivel táctico de la Fuerza Aérea Colombiana que de manera

consecuente optimice el uso de los recursos, el clima laboral, así como la oportunidad y calidad de los bienes y servicios que se requieren para la operación. (p. I)

Muñoz (2012) realizó una investigación titulada “Estudio Investigativo de la Cultura y Clima Organizacional como Factores Determinantes en la Eficacia y Eficiencia del Personal Civil de la Escuela Politécnica del Ejército - Quito”, de nacionalidad peruana, en la cual expresa lo siguiente:

Mediante el desarrollo de la presente investigación, se observa que la cultura y el clima organizacional son factores importantes para alcanzar la efectividad en las organizaciones como un elemento estratégico, es por ello que se considera como impacto directo de estudio y la constante actitud de mejoramiento continuo, a la Unidad de Gerencia Administrativa Financiera de la Escuela Politécnica del Ejército – Quito, unidad a la cual se pretende involucrar mediante la implementación de una encuesta basa en las dimensiones como: motivación, responsabilidad, cooperación, entorno laboral, comunicación, remuneración, estructura, identidad, liderazgo, dado que con estos aspectos se logra obtener el desarrollo organizacional y conocer los aspectos más relevantes de la cultura y en el clima organizacional de la institución; para potenciar aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación. Es decir, que se desea crear un punto de equilibrio entre los dos grupos (el personal militar y civil) que labora en la ESPE, lo que se logrará contar con un personal civil altamente identificado, capaz de compartir los valores, ritos, creencias, mitos, lenguaje, estilos de comunicación y normativa propia de la institución. Fortaleciendo en alto grado psicológico del personal civil, logrando desarrollar climas de trabajo pro-activos del personal. La presente investigación es un primer acercamiento a la encomiable tarea de mejorar la cultura y el clima organizacional del recurso humano civil de la Escuela Politécnica del Ejército; talento humano clave en la organización y que son conscientes que la institución tiene uno o más problemas que pueden aliviarlos por un agente de cambio. (p. f-g)

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Base teórica que sustenta la investigación**

#### **Teoría de la jerarquía de necesidades**

El autor Keith Davis (7: 122) comenta que las necesidades humanas no tienen la misma fuerza, pero, por lo general, surgen con alguna prioridad.

El autor de esta teoría Abraham H. Maslow afirma que en la medida en que las necesidades primarias quedan razonablemente satisfechas, una persona hace más hincapié en las necesidades secundarias. Maslow se centra en cinco niveles, las de orden inferior que se satisfacen de manera externa (salario, antigüedad, sindicato), son físicas y de seguridad; y las de orden superior que son la necesidad social, de

estima y autorrealización, que se satisfacen interiormente. La persona debe trabajar para satisfacer sus necesidades fisiológicas, pero cuando éstas están satisfechas en cierta medida, entonces desea satisfacer otras necesidades. El nivel de necesidad que tienden a satisfacer a continuación es el de seguridad.

De acuerdo con Maslow, citado por Stephen Robbins (19: 213), hay tres niveles de necesidades de orden superior.

Las necesidades del tercer nivel se refieren a lo afectivo, la pertenencia y la participación social. Como las personas pasan gran parte de su tiempo en el trabajo en un medio social, algunas de sus necesidades sociales pueden satisfacerse allí. Las necesidades del cuarto nivel son las de estima y estatus. La necesidad de quinto nivel es la autorrealización, que significa llegar a ser todo lo que se es capaz de ser, utilizando las habilidades que se tienen al máximo y mediante el aprovechamiento del talento. Keith Davis y John Newstrom (7: 124) comentan que es indispensable cubrir las necesidades de orden inferior (físicas y de seguridad) para buscar las de orden superior, pudiendo aparecer en diferente momento cada una de ellas.

La teoría de la motivación de Maslow es una de las más antiguas, pero a pesar de su antigüedad, sigue siendo relevante. La pirámide propuesta por el autor aborda las necesidades que el personal del Batallón de Armamento N° 512 busca alcanzar. Aunque se puede discrepar en algunos aspectos con esta teoría, como el hecho de que el personal no necesariamente debe tener satisfecho un nivel para identificarse con las siguientes necesidades, es evidente que los miembros del Batallón de Armamento N° 512 buscan satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad al encontrar en el Ejército un lugar donde pueden construir un futuro.

### **Teoría X y teoría Y**

Douglas Mc Gregor, citado por Stephen Robbins propuso dos diferentes modos de ver a los seres humanos: uno básicamente negativo, llamado teoría X y otro básicamente positivo, llamado teoría Y (19: 214).

Según la teoría X, existen cuatro supuestos:

A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo y, siempre que sea posible, procurarán evitarlo, lo cual está asociado a nuestro personal que quizás se encuentran en nuestra institución por otros motivos y no por su voluntad. Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deben ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas. Los empleados evitarán asumir responsabilidades y buscarán una dirección formal, siempre que sea posible. La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición.

Mc Gregor enumeró cuatro supuestos positivos, a los que llamó la teoría Y:

Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso o el juego, aplicado también a nuestro personal quienes por su edad (18 a 53 años), toman su trabajo de esta manera. La gente ejerce autodirección y autocontrol si está comprometida con los objetivos. La persona promedio puede aprender a aceptar e incluso buscar asumir responsabilidades. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.

#### **Teoría de la motivación-higiene.**

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación-higiene.

El autor Stephen Robbins (19: 217) indica que Herzberg hace ver que los factores que llevan a la satisfacción en el puesto son separados y distintos de aquellos que conducen a la insatisfacción en el puesto. Las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos pueden conceptuarse como factores de higiene.

Herzberg sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento, porque son intrínsecamente gratificantes.

#### **Teoría de la fijación de metas.**

Edwin Locke, citado por Stephen Robbins (19: 224), propuso que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo. Las metas le indican a un empleado lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo será necesario desarrollar. Las metas específicas mejoran el desempeño; las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un mayor desempeño que las metas fáciles; y que la retroalimentación conduce a un mayor desempeño que la no retroalimentación.

La persona se desempeña mejor cuando es retroalimentada respecto de lo bien que progresa hacia sus objetivos, porque la retroalimentación ayuda a identificar las discrepancias entre lo que ha hecho y lo que desea hacer. La retroalimentación actúa como guía del comportamiento.

La teoría del reforzamiento, citada por Stephen Robbins (19: 226), se trata de un enfoque conductista, que aduce que el refuerzo condiciona el comportamiento. Esta teoría pasa por alto el estado interior del individuo y se concentra únicamente en lo que sucede a una persona cuando emprende una acción.

### **2.2.2. Base teórica de la Variable 1: Clima Organizacional**

Cuando se hace referencia al clima organizacional, se habla del ambiente que surge de las emociones y percepciones de los miembros de un grupo u organización. Este ambiente está intrínsecamente vinculado con la motivación de los integrantes y abarca tanto la dimensión física como la emocional del entorno laboral.

Stephen Robbins (2010) define la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual; Una necesidad no satisfecha crea una tensión que origina estímulos dentro del individuo. Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que, de lograrse, satisfarán la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión.

### **Comunicación.**

#### *Existencia de canales de comunicación abiertos y efectivos:*

En el contexto empresarial, la comunicación abierta (o acceso abierto a recursos de comunicación) se refiere a la capacidad de cualquier individuo, en condiciones equitativas y con una relación transparente de costo-beneficio, para obtener acceso y compartir recursos de comunicación.

#### *Comentarios regulares y constructivos:*

La crítica constructiva se enfoca en brindar retroalimentación constructiva respaldada por ejemplos específicos, con el propósito de contribuir a tu mejora en un área determinada. Es esencial que la crítica constructiva sea entregada de manera respetuosa y con buenas intenciones.

#### *Acceso a la información relevante para el trabajo:*

El acceso a la información se configura como una herramienta fundamental para promover una mayor eficiencia y eficacia en las acciones del Estado, especialmente en la gestión de recursos públicos. Asimismo, resulta esencial para garantizar la rendición de cuentas y la transparencia en todas las operaciones gubernamentales.

### **Logro de resultados.**

#### *Apoyo de los superiores y compañeros de trabajo:*

La colaboración nos facilita explorar los valores de los demás, aprender y apreciar las diferencias de pensamiento, así como internalizar perspectivas diversas tan respetables como la nuestra. Podrías preguntarte cuáles son las ventajas de trabajar en equipo.

#### *Reconocimiento y valoración del desempeño:*

El reconocimiento laboral es una estrategia empleada para demostrar aprecio, motivar a los empleados y reforzar comportamientos deseables dentro de la empresa. Su objetivo principal es incentivar a los empleados, destacando su buen desempeño y los resultados comerciales positivos que han alcanzado.

#### *Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional:*

Una de las estrategias clave para fomentar el crecimiento profesional dentro de una empresa es la implementación de planes de aprendizaje y desarrollo. Al proporcionar

esta oportunidad a los colaboradores, no solo tienen la posibilidad de actualizar sus conocimientos, sino también de mejorar sus habilidades relacionadas con una actividad o área específica.

### **Potencial humano.**

*Nivel de libertad y autonomía para tomar decisiones relacionadas con el trabajo:*

La autonomía en la toma de decisiones implica la participación plena de las mujeres en igualdad de condiciones en diversos ámbitos de la vida pública y política.

*Involucramiento en la toma de decisiones y en la solución de problemas:*

La toma de decisiones es un proceso mediante el cual se selecciona una opción de acción como solución a un problema específico. En otras palabras, este proceso consiste en una serie de pasos que te guiarán para elegir la mejor manera de resolver un problema.

*Sentido de control y empoderamiento en el trabajo:*

El empoderamiento laboral tiene como objetivo que cada empleado alcance su máximo potencial y es un reflejo de que la empresa confía plenamente en sus valores, principios y procesos, y, sobre todo, en sus colaboradores.

### **Coherencia y valores.**

*Consistencia entre los valores declarados y los comportamientos organizacionales:*

Los valores organizacionales se definen como principios o creencias relacionadas con metas organizacionales deseadas, que guían la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos.

*Transparencia en la toma de decisiones y políticas organizacionales:*

La transparencia organizativa puede ser definida como "un esfuerzo deliberado por parte de la organización para crear un entorno de confianza que fomente el acceso libre a la información, la comunicación abierta y la participación de todos los profesionales en la toma de decisiones".

*Cultura ética y alineada con los objetivos de la organización:*

La cultura ética organizacional se refiere al conjunto de principios y valores que proporcionan pautas generales para llevar a cabo actividades dentro de una organización, ya sea a nivel interno o en relación con dinámicas, servicios o proyectos vinculados a la empresa.

### **Relaciones interpersonales.**

*Calidad de las relaciones entre los miembros del equipo:*

Una relación positiva con los miembros de tu equipo es esencial para un rendimiento óptimo. Cuando se cultivan relaciones sólidas, se observa un aumento en la colaboración, el compromiso, la motivación, la satisfacción y la productividad. Este

ambiente propicia el disfrute del trabajo y contribuye al logro de los objetivos y resultados deseados.

*Nivel de confianza y respeto mutuo:*

La confianza se vuelve recíproca cuando ambas partes comparten un interés mutuo. Del mismo modo, el respeto se gana cuando es mutuo y se establece una relación de reciprocidad.

*Colaboración y trabajo en equipo efectivo:*

El trabajo en equipo se materializa cuando individuos con habilidades complementarias colaboran en proyectos o tareas de manera verdaderamente conectada y colectiva. La distinción entre colaboración y trabajo en equipo se encuentra en la responsabilidad compartida y el esfuerzo conjunto.

***Recompensas y beneficios.***

*Equidad y justicia en la distribución de recompensas:*

La justicia organizacional se relaciona con las percepciones de equidad en las organizaciones. Este término surge cuando se asignan recursos a los trabajadores, como proporcionar un salario que se percibe como equitativo y justo para ellos.

*Salarios y beneficios competitivos:*

Un salario competitivo se define como la remuneración regular que recibe un empleado por un trabajo que es comparable a la cantidad que otras personas reciben en empresas similares con el mismo título de trabajo. Este tipo de salario abarca el valor global que recibe un empleado, incluyendo beneficios, comisiones y bonificaciones.

*Incentivos y reconocimiento por el desempeño:*

Los incentivos para empleados constituyen una forma de recompensar y motivar el desempeño de la fuerza laboral. Por lo general, contribuyen a que las organizaciones atraigan a nuevos y destacados talentos, así como a retenerlos. Los programas de incentivos están concebidos para atraer, comprometer y retener el talento en el ámbito laboral.

Cuando se habla de satisfacción laboral, es necesario tomar en cuenta que la motivación es un elemento básico. Los motivadores pueden ser intrínsecos y extrínsecos. A continuación, se plantean las diferentes teorías de motivación.

Stephen Robbins (19: 212) define la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. Una necesidad no satisfecha crea una tensión que origina estímulos dentro del individuo. Estos estímulos generan un comportamiento de

búsqueda de metas específicas que, de lograrse, satisfarán la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión.

### **2.2.3. Base teórica de la Variable 2: Desarrollo de la Metodología Design Thinking**

El sitio web Aqueae Fundacion (2021) teoriza la metodología Design Thinking de la siguiente manera:

El Design Thinking es una metodología de trabajo dividida en diferentes fases que se ha convertido en una herramienta indispensable en las empresas. Su éxito se basa en un enfoque centrado en fomentar la innovación en las organizaciones de una forma eficaz y exitosa. Esto se debe a que, gracias a su aplicación, se generan importantes beneficios en el diseño de soluciones, permitiendo a las empresas obtener mejores resultados. El Design Thinking se presenta como una metodología para desarrollar la innovación centrada en las personas, ofreciendo una lente a través de la cual se pueden observar los retos, detectar necesidades y, finalmente, solucionarlas. Se trata de dar un enfoque que se sirve de la sensibilidad del diseñador y su método de resolución de problemas. El objetivo: satisfacer las necesidades de las personas de una forma que sea tecnológicamente factible y comercialmente viable. Si hay algo que pone en evidencia la metodología del Design Thinking, es que el ser humano ha nacido para crear.

#### ***Fase 1: Tener empatía.***

La investigación de las necesidades de los usuarios implica comprender empáticamente el problema que se está intentando resolver. Por lo tanto, esta fase generalmente se inicia con la investigación de los usuarios o consumidores.

#### ***Fase 2: Definir.***

Durante esta fase, se busca identificar las necesidades y problemas de los usuarios. Es el momento de presentar la información recopilada en la primera etapa. Todas las observaciones son analizadas y sintetizadas para definir los problemas centrales que el equipo ha identificado.

#### ***Fase 3: Idear.***

En esta etapa, el objetivo es generar la mayor cantidad posible de ideas. Se fomenta el pensamiento creativo y la exploración de enfoques innovadores para abordar el problema. Se busca "pensar fuera de la caja" y encontrar formas alternativas de percibir el problema, identificando soluciones novedosas para su planteamiento.

#### ***Fase 4: Prototipar.***

En esta fase, se procede a construir soluciones. Inicialmente, se identifica la mejor solución para cada problema identificado. Posteriormente, el equipo tiene la tarea de construir versiones económicas y muy básicas de lo que eventualmente será el

producto final, incluso si se trata de representaciones en papel u otras formas sencillas de prototipos.

#### ***Fase 5: Probar.***

Probar los prototipos es la última fase del proceso de Design Thinking. En esta etapa, hay una figura clave, los evaluadores, encargados de someter los prototipos a una rigurosa evaluación. Aunque esta fase marca el final del proceso, la metodología del Design Thinking se basa en un modelo de trabajo iterativo. A partir de los resultados obtenidos, los equipos suelen utilizarlos como punto de partida, lo que significa que pueden regresar a las etapas anteriores para realizar más iteraciones, alteraciones y refinamientos según sea necesario.

#### **Características del Design Thinking**

La metodología del Design Thinking se desarrolla siguiendo un proceso en el que se ponen en valor estas 5 características diferenciales:

La generación de empatía. Hay que entender los problemas, necesidades y deseos de los usuarios implicados en la solución que estamos buscando. Independientemente de que estemos desarrollando, siempre conllevará la interacción con personas. Satisfacerlas es la clave de un resultado exitoso. El trabajo en equipo, ya que pone en valor la capacidad de los individuos de aportar singularidad. La generación de prototipos, ya que defiende que toda idea debe ser validada antes de asumirse como correcta. La metodología del Design Thinking propicia la identificación de fallos, para que cuando demos con la solución deseada, éstos ya se hayan solventado. Todo ello bajo una atmósfera en la que se promueve lo lúdico. En definitiva, se trata de disfrutar durante el proceso, y gracias a ello, llegar a un estado mental en el que demos rienda suelta a nuestro potencial. Durante el proceso se desarrollan técnicas con un gran contenido visual y plástico. Porque trabajar de forma creativa y analítica da como resultado soluciones innovadoras y a la vez factibles.

### **2.3. Definición de términos**

#### **Clima organizacional**

Ortega (2023) publicó un artículo en el sitio web PQuestionPro, al respecto del clima organizacional, donde manifiestan lo siguiente:

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido, directa o indirectamente, por los individuos que trabajan en este ambiente y que influyen su motivación y comportamientos. El clima organizacional tiene que ver con el sentido compartido alrededor de las políticas, prácticas y medidas de una organización que se relacionan con la experiencia de los empleados. Es importante resaltar que se trata de un concepto percibido por los empleados que depende del juicio de valor que puede variar grandemente de persona

a persona, pues incluye dimensiones físicas, mentales y emocionales. Sin embargo, su peso radica en que tiene una influencia importante en la productividad, comportamiento y motivación de los empleados. (p. 1)

### **Cultura Organizacional**

Al respecto de la Cultura Organizacional, Ramos (2012), al citar a Shein (2011) menciona lo siguiente:

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad predominante. Para Schein, es un patrón de aspectos básicos compartidos (inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna) que funciona bien para considerarse válida, por lo que es deseable su transmisión a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (p. 55)

### **Liderazgo**

Al respecto de la Satisfacción, Ramos (2012), al citar a Zuluaga & Giraldo (2001) menciona lo siguiente:

El liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión (...) Existe una distinción muy grande entre líder, jefe, gerente y director: ya que ocupar un cargo directivo no garantiza poseer cualidades de un líder. Lo deseable es que toda persona que realice una función directiva en una organización desarrolle competencias para ser un líder. Un líder se distingue de un jefe, porque el personal bajo su cargo reconoce en él no solo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencias, habilidades y competencias: de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización. (p. 36)

### **Metodología Design Thinking**

Agudo (2020) publicó un artículo en el sitio web ENAE Business School al respecto del Design Thinking, donde manifiesta lo siguiente:

El Design Thinking es una FILOSOFÍA centrada en las personas y que, utilizando herramientas de diseño, permite resolver retos y problemas planteando soluciones de mejora e innovación. El objetivo principal que persigue es la generación masiva de ideas al principio del proceso para conseguir la mejor respuesta. En un principio no

debe descartarse ninguna idea, en los siguientes pasos se trabajan diferentes herramientas con las que promover la creatividad y el pensamiento fuera de la caja para solucionar problemas. Estas ideas se van organizando, analizando, guardando y evolucionando hasta que ¡¡BOOM!!, se alcanza un punto donde se plantea una respuesta que cumple con aspectos de innovación, ejecución y realidad. (p. 1)

### **Motivación**

Al respecto de la Motivación, Ramos (2012), al citar a Zuluaga & Giraldo (2001) menciona lo siguiente:

La motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conductas. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales. (p. 25)

### **Satisfacción**

Al respecto de la Satisfacción, Ramos (2012), al citar a Zuluaga & Giraldo (2001) menciona lo siguiente:

El concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio de entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado. En resumen, el grado de satisfacción se ve afectado por el Clima Organizacional. (p. 23)

## **2.4. Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general**

El nivel de influencia de la gestión del Clima Organizacional y el Desarrollo de la Metodología Design Thinking se desarrolla de manera positiva para el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

El nivel de influencia del Clima Organizacional en el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército se desarrolla de manera positiva.

El nivel de influencia de la Metodología Design Thinking para el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército se desarrolla de manera positiva.

El nivel de influencia del Potencial Humano en el Clima Organizacional y el Desarrollo de la Metodología Design Thinking se desarrolla de manera positiva para el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército.

## Capítulo III: Método

### 3.1. Enfoque de investigación

La presente investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo, en ese sentido, según los autores Hernández & Mendoza (2018), podemos afirmar lo siguiente:

Los métodos cuantitativos son secuenciales y concluyentes. Cada paso precede al siguiente y no podemos "saltar" o evitar pasos. El orden es muy estricto, aunque por supuesto podemos redefinir ciertas etapas. Se parte de una idea esbozada y, una vez definida, se trazan los objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se desarrolla un marco teórico o conceptual. A partir de las preguntas se establecen hipótesis y se identifican variables; se elabora un plan para probarlos (diseño); variables medidas en un contexto dado; Se analizan las medidas obtenidas mediante métodos estadísticos y se extraen una serie de conclusiones sobre la hipótesis o hipótesis. Este estudio tomó un enfoque cuantitativo. (p. 345)

Por la naturaleza de los datos, esta investigación siguió una metodología cuantitativa, porque su objeto de estudio es "externo" al sujeto que lo investiga tratando de lograr la máxima objetividad al emplear el análisis estadístico como característica resaltante. (Ñaupas et. al., 2011, pp 66-74)

### 3.2. Tipo de investigación

El Tipo de investigación que se empleó en esta tesis es la Investigación Básica, al respecto, Ñaupas et. al. (2013) mencionan lo siguiente:

Es aquella que se viene realizando desde que surgió la curiosidad científica, por desentrañar los misterios del origen del universo, de la vida natural y de la vida humana. Los primeros investigadores, que fueron filósofos y luego científicos, hicieron su trabajo por amor a la ciencia, por amor a la sabiduría. No en vano estos primeros investigadores se llamaron filósofos y el campo de estudio la, filosofía, que, como es sabido, significa amor a la sabiduría. (p. 133)

### 3.3. Nivel de investigación

El Nivel de Investigación que se empleara en esta tesis es el Descriptivo, al respecto, Ñaupas et. al. (2013) mencionan lo siguiente:

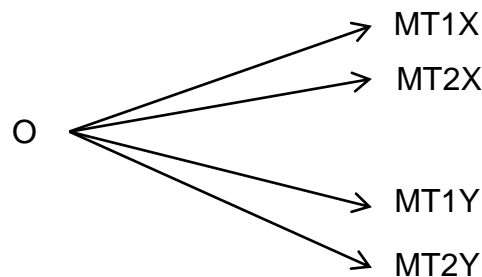
Descriptivo, es una investigación de segundo nivel, inicial, cuyo objetivo principal es recopilar datos e informaciones sobre las características, propiedades, aspectos o dimensiones, clasificación de los objetos, personas, agentes e instituciones, o de los procesos naturales o sociales. (p. 134)

### 3.4. Diseño de investigación

Fue no experimental, lo que significa que no se realizaron manipulaciones en ninguna variable; en cambio, se observará el fenómeno tal como se desarrolló en su entorno natural en un momento específico. Posteriormente, se llevó a cabo una evaluación para establecer

la consistencia fundamental y comprender las relaciones causales entre las variables de interés.

El diseño adoptado fue de tipo transversal descriptivo, centrado en investigar la incidencia y los valores en los que se manifiestan en las variables en un momento específico. Se reconoce la importancia de este diseño, aunque se entiende que por sí solo no es suficiente, ya que la falta de una descripción inicial dificulta la comprensión de los fenómenos. Por lo tanto, se complementó con un diseño transversal explicativo (causal), con el propósito de comprender las razones que subyacen en las situaciones problemáticas dentro del contexto social estudiado. De esta manera, se buscó proporcionar explicaciones tanto sobre los orígenes como sobre las consecuencias de los hechos y fenómenos observados.



Dónde:

**M:** Muestra de oficiales, técnicos y suboficiales y TSMV.

**O:** Observación y medición de una variable.

**T:** Tiempo de la investigación.

**X:** Representa la variable independiente controlada estadísticamente.

**Y:** Representa la variable dependiente controlada estadísticamente.

Según Hernández & Mendoza (2018), al describir el diseño de investigación, menciona lo siguiente:

Los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos". Los estudios transeccionales o transversales son los que se encargan de recolectar datos en un momento único, describe variables en ese mismo momento o en un momento dado. La presente investigación es no experimental, por cuanto no tuvo como propósito manipular una de las variables a fin de causar un efecto en la otra, sino que se trabajó sobre situaciones ya dadas; y transversal, porque el instrumento utilizado para capitalizar los datos de las unidades de estudio se aplicó en una sola oportunidad (p. 323).

### 3.5. Población y muestra de estudio

**Unidades de Análisis:** Oficiales, técnicos, suboficiales y tropa de servicio militar voluntario (TSMV) del Batallón de Armamento N° 512, ubicado en el cuartel BARBONES guarnición de LIMA.

**Población:** Se realizó un estudio transversal de un universo de 146 personal militar del Batallón de Armamento N° 512 entre oficiales (07), técnicos y suboficiales (28), empleados civiles (07) y TSMV (104).

**Muestra:** Se considero a la totalidad del personal por estar todos centralizados en un mismo lugar, lo que facilito el desarrollo de la encuesta

### 3.6. Variables de investigación

**Tabla 1**

*Variables de investigación*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Clima organizacional	Comunicación	Existencia de canales de comunicación abiertos y efectivos
		Comentarios regulares y constructivos
		Acceso a la información relevante para el trabajo
	Logro de resultados	Apoyo de los superiores y compañeros de trabajo
		Reconocimiento y valoración del desempeño
		Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional
	Potencial Humano	Nivel de libertad y autonomía para tomar decisiones relacionadas con el trabajo
		Involucramiento en la toma de decisiones y en la solución de problemas
		Sentido de control y empoderamiento en el trabajo
	Coherencia y valores	Consistencia entre los valores declarados y los comportamientos organizacionales
		Transparencia en la toma de decisiones y políticas organizacionales
		Cultura ética y alineada con los objetivos de la organización
	Relaciones interpersonales	Calidad de las relaciones entre los miembros del equipo
		Nivel de confianza y respeto mutuo
		Colaboración y trabajo en equipo efectivo
Recompensas y beneficios	Equidad y justicia en la distribución de recompensas	
	Salarios y beneficios competitivos	
	Incentivos y reconocimiento por el desempeño	
Fase 1: tener empatía	Entender empáticamente el problema que está tratando de resolver	

Metodología Design Thinking	Fase 2: definir	Identificar las necesidades y los problemas de sus usuarios
	Fase 3: idear	Formas alternativas de ver el problema e identificar soluciones innovadoras para el planteamiento del problema
	Fase 4: prototipar	Solución para cada problema encontrado
	Fase 5: probar	Probar rigurosamente los prototipos

**Nota:** La presente tabla, de elaboración propia, muestra las Variables de investigación de la presente investigación.

### 3.7. Operacionalización de las variables.

**Tabla 2**

*Operacionalización de las variables*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala y valores	Niveles y rangos
Clima organizacional	Comunicación	Existencia de canales de comunicación abiertos y efectivos	En total acuerdo (5)	Muy Alto (1)
		Comentarios regulares y constructivos		
	Logro de resultados	Acceso a la información relevante para el trabajo	De acuerdo (4)	Alto (2)
		Apoyo de los superiores y compañeros de trabajo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	Medio (3)
		Reconocimiento y valoración del desempeño		

	Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional		Bajo (4)
Potencial Humano	Nivel de libertad y autonomía para tomar decisiones relacionadas con el trabajo	En desacuerdo (2)	
	Involucramiento en la toma de decisiones y en la solución de problemas	En total desacuerdo (1)	Muy Bajo (5)
	Sentido de control y empoderamiento en el trabajo		
Coherencia y valores	Consistencia entre los valores declarados y los comportamientos organizacionales		
	Transparencia en la toma de decisiones y políticas organizacionales		
	Cultura ética y alineada con los objetivos de la organización		
Relaciones interpersonales	Calidad de las relaciones entre los miembros del equipo		
	Nivel de confianza y respeto mutuo		
	Colaboración y trabajo en equipo efectivo		
Recompensas y beneficios	Equidad y justicia en la distribución de recompensas		
	Salarios y beneficios competitivos		
	Incentivos y reconocimiento por el desempeño		

Metodología Design Thinking	Fase 1: tener empatía	Entender empáticamente el problema que está tratando de resolver
	Fase 2: definir	Identificar las necesidades y los problemas de sus usuarios
	Fase 3: idear	Formas alternativas de ver el problema e identificar soluciones innovadoras para el planteamiento del problema
	Fase 4: prototipar	Solución para cada problema encontrado
	Fase 5: probar	Probar rigurosamente los prototipos

**Nota:** La presente tabla, de elaboración propia, muestra la Operacionalización de las variables de la presente investigación.

### **3.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica de recolección de datos que se empleo fue el Cuestionario, cuyo instrumento es la encuesta, para la que se consideró a los oficiales, técnicos y suboficiales y personal de tropa de servicio militar voluntario que labora en el Batallón de Armamento N° 512.

### **3.9. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Para el procesamiento de datos se empleó el software estadístico: SPSS versión 26. La prueba de hipótesis se realizó mediante la verificación del estado de normalidad. Los resultados se determinarán por el uso de la prueba Rho de Spearman.

## Capítulo IV: Resultados

### 4.1 Análisis descriptivo

**Pregunta 1:** La existencia de canales de comunicación es abierta y efectiva.

**Tabla 3**

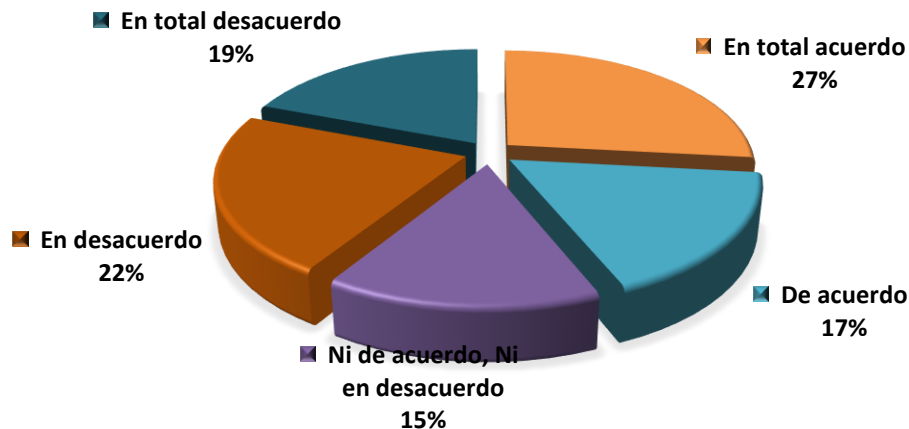
*Indicador: Existencia de canales de comunicación abiertos y efectivos*

ITEM	Opciones	Total	Porcentaje
A	En total acuerdo	39	27%
B	De acuerdo	25	17%
C	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	22	15%
D	En desacuerdo	32	22%
E	En total desacuerdo	28	19%
<b>Total</b>		<b>146</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La presente tabla, de elaboración propia, muestra los resultados obtenidos para la pregunta 1 de la encuesta.

**Figura 1**

*Indicador: Existencia de canales de comunicación abiertos y efectivos*



**Nota:** La presente figura, de elaboración propia, muestra de manera grafica los resultados obtenidos para la pregunta 1 de la encuesta.

**Interpretación:** En relación con la afirmación “La existencia de canales de comunicación es abierta y efectiva”, aproximadamente el 44% de las personas están de acuerdo (27% totalmente de acuerdo y 17% de acuerdo), el 15% no tiene una opinión clara, y aproximadamente el 41% está en desacuerdo (22% en desacuerdo y 19% totalmente en desacuerdo). Esto sugiere una diversidad de opiniones sobre la efectividad y apertura de los canales de comunicación entre la muestra encuestada.

**Pregunta 2:** Se realizan comentarios regulares y constructivos.

**Tabla 4**

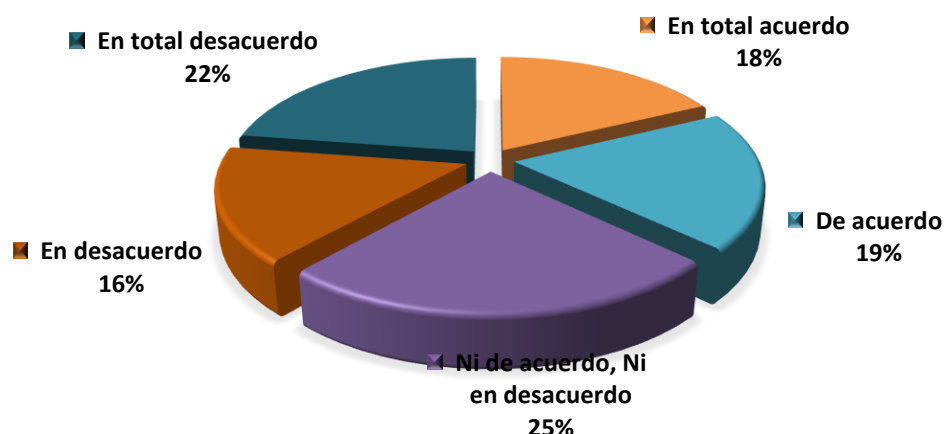
*Indicador: Comentarios regulares y constructivos*

ITEM	Opciones	Total	Porcentaje
A	En total acuerdo	26	18%
B	De acuerdo	28	19%
C	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	36	25%
D	En desacuerdo	23	16%
E	En total desacuerdo	33	22%
<b>Total</b>		<b>146</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La presente tabla, de elaboración propia, muestra los resultados obtenidos para la pregunta 2 de la encuesta.

**Figura 2**

*Indicador: Comentarios regulares y constructivos*



**Nota:** La presente figura, de elaboración propia, muestra de manera grafica los resultados obtenidos para la pregunta 2 de la encuesta.

**Interpretación:** En relación con la afirmación “Se realizan comentarios regulares y constructivos”, el 37% de las personas está de acuerdo (18% totalmente de acuerdo y 19% de acuerdo), el 25% no tiene una opinión clara, y el 38% está en desacuerdo (16% en desacuerdo y 22% totalmente en desacuerdo). Esto indica una diversidad de percepciones sobre la regularidad y la naturaleza constructiva de los comentarios, con una proporción considerable expresando desacuerdo o incertidumbre.

**Pregunta 3:** Hay acceso a la información relevante para el trabajo.

**Tabla 5**

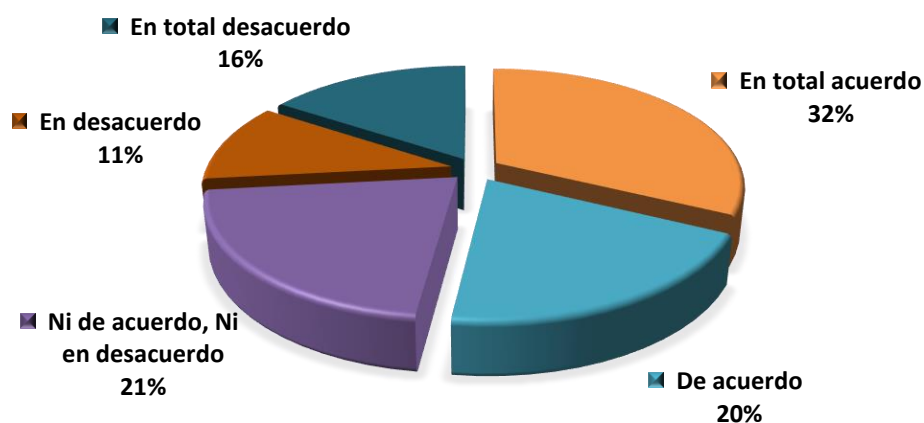
*Indicador: Acceso a la información relevante para el trabajo*

ITEM	Opciones	Total	Porcentaje
A	En total acuerdo	47	32%
B	De acuerdo	29	20%
C	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	31	21%
D	En desacuerdo	16	11%
E	En total desacuerdo	23	16%
<b>Total</b>		<b>146</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La presente tabla, de elaboración propia, muestra los resultados obtenidos para la pregunta 3 de la encuesta.

**Figura 3**

*Indicador: Acceso a la información relevante para el trabajo*



**Nota:** La presente figura, de elaboración propia, muestra de manera grafica los resultados obtenidos para la pregunta 3 de la encuesta.

**Interpretación:** En relación con la afirmación “Hay acceso a la información relevante para el trabajo”, alrededor del 52% de las personas están de acuerdo (32% totalmente de acuerdo y 20% de acuerdo). Sin embargo, un 21% no tiene una opinión clara, y el 27% está en desacuerdo (11% en desacuerdo y 16% totalmente en desacuerdo). Esto indica cierta divergencia de opiniones, con una proporción significativa expresando dudas o desacuerdo sobre el acceso a información relevante para el trabajo.

**Pregunta 4:** Existe Apoyo de los superiores y compañeros de trabajo.

**Tabla 6**

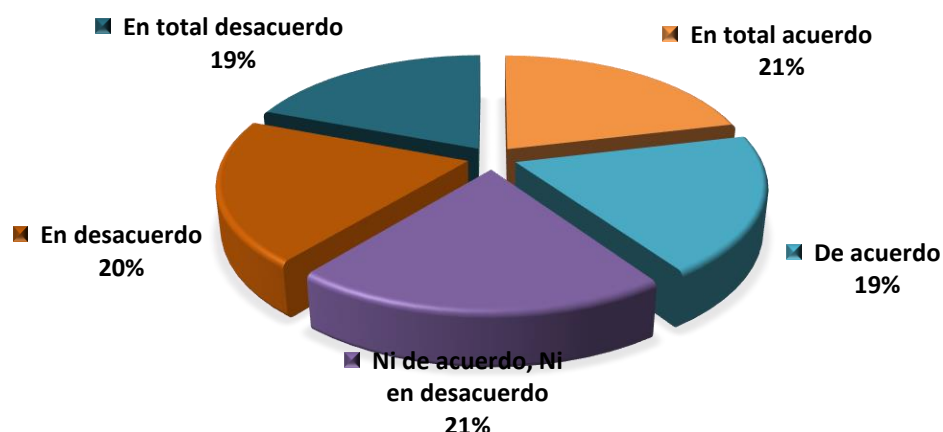
*Indicador: Apoyo de los superiores y compañeros de trabajo*

ITEM	Opciones	Total	Porcentaje
A	En total acuerdo	31	21%
B	De acuerdo	28	19%
C	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	30	21%
D	En desacuerdo	29	20%
E	En total desacuerdo	28	19%
<b>Total</b>		<b>146</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La presente tabla, de elaboración propia, muestra los resultados obtenidos para la pregunta 4 de la encuesta.

**Figura 4**

*Indicador: Apoyo de los superiores y compañeros de trabajo*



**Nota:** La presente figura, de elaboración propia, muestra de manera grafica los resultados obtenidos para la pregunta 4 de la encuesta.

**Interpretación:** En relación con la afirmación “Existe Apoyo de los superiores y compañeros de trabajo”, aproximadamente el 40% de las personas está de acuerdo (21% totalmente de acuerdo y 19% de acuerdo). Sin embargo, un 21% no tiene una opinión clara, y el 39% está en desacuerdo (20% en desacuerdo y 19% totalmente en desacuerdo). Esto indica una diversidad de percepciones, con una parte considerable expresando dudas o desacuerdo sobre el nivel de apoyo de superiores y compañeros de trabajo.

**Pregunta 5:** Se practica el reconocimiento y valoración del desempeño.

**Tabla 7**

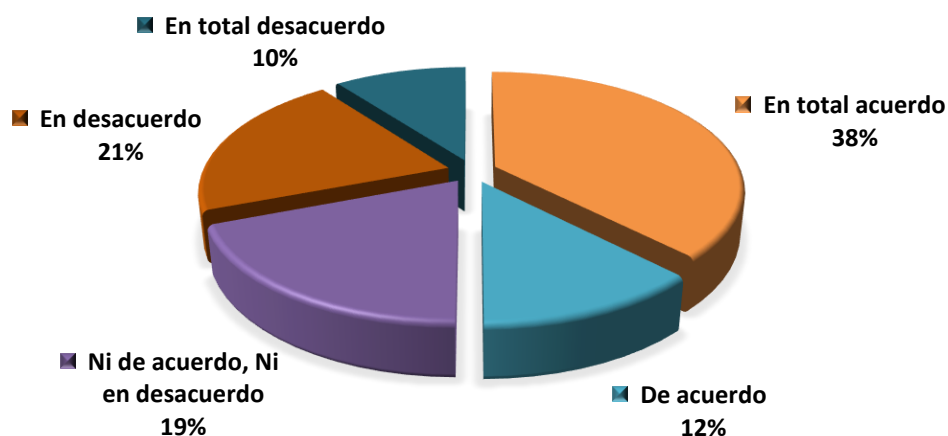
*Indicador: Reconocimiento y valoración del desempeño*

ITEM	Opciones	Total	Porcentaje
A	En total acuerdo	55	38%
B	De acuerdo	18	12%
C	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	28	19%
D	En desacuerdo	30	21%
E	En total desacuerdo	15	10%
<b>Total</b>		<b>146</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La presente tabla, de elaboración propia, muestra los resultados obtenidos para la pregunta 5 de la encuesta.

**Figura 5**

*Indicador: Reconocimiento y valoración del desempeño*



**Nota:** La presente figura, de elaboración propia, muestra de manera grafica los resultados obtenidos para la pregunta 5 de la encuesta.

**Interpretación:** En relación con la afirmación “Se practica el reconocimiento y valoración del desempeño”, el 50% de las personas está de acuerdo (38% totalmente de acuerdo y 12% de acuerdo). Sin embargo, un 19% no tiene una opinión clara, y el 31% está en desacuerdo (21% en desacuerdo y 10% totalmente en desacuerdo). Esto indica que mientras una parte significativa percibe prácticas positivas de reconocimiento y evaluación del desempeño, otra parte expresa dudas o desacuerdo en relación con estas prácticas.

**Pregunta 6:** Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

**Tabla 8**

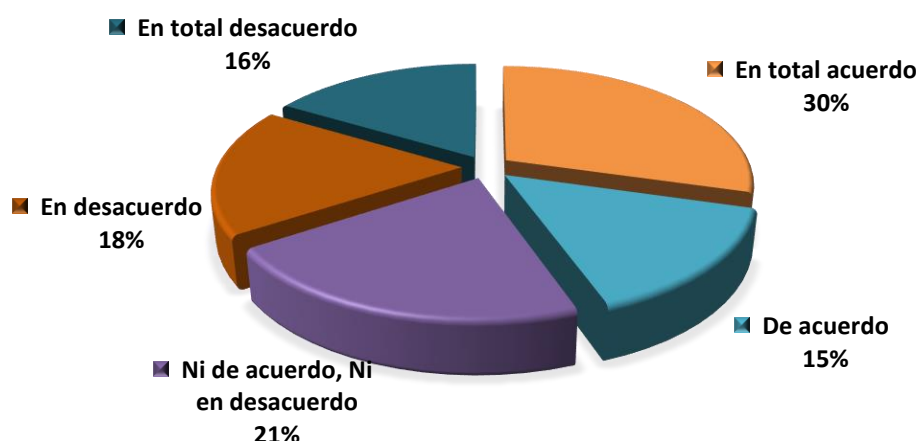
*Indicador: Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional*

ITEM	Opciones	Total	Porcentaje
A	En total acuerdo	43	30%
B	De acuerdo	22	15%
C	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	31	21%
D	En desacuerdo	26	18%
E	En total desacuerdo	24	16%
<b>Total</b>		<b>146</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La presente tabla, de elaboración propia, muestra los resultados obtenidos para la pregunta 6 de la encuesta.

**Figura 6**

*Indicador: Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional*



**Nota:** La presente figura, de elaboración propia, muestra de manera grafica los resultados obtenidos para la pregunta 6 de la encuesta.

**Interpretación:** En relación con la afirmación “Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional”, el 45% de las personas está de acuerdo (30% totalmente de acuerdo y 15% de acuerdo). Sin embargo, un 21% no tiene una opinión clara, y el 34% está en desacuerdo (18% en desacuerdo y 16% totalmente en desacuerdo). Esto indica que mientras una parte percibe significativamente oportunidades de crecimiento, otra parte expresa dudas o desacuerdo respecto a la existencia de estas oportunidades.

**Pregunta 7:** Existe nivel de libertad y autonomía para tomar decisiones relacionadas con el trabajo.

**Tabla 9**

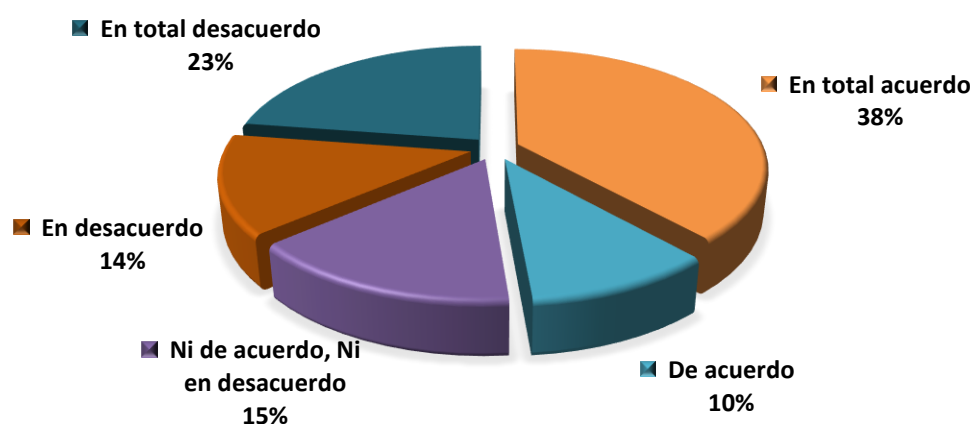
*Indicador: Nivel de libertad y autonomía para tomar decisiones relacionadas con el trabajo*

ITEM	Opciones	Total	Porcentaje
A	En total acuerdo	56	38%
B	De acuerdo	15	10%
C	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	22	15%
D	En desacuerdo	20	14%
E	En total desacuerdo	33	23%
<b>Total</b>		<b>146</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La presente tabla, de elaboración propia, muestra los resultados obtenidos para la pregunta 7 de la encuesta.

**Figura 7**

*Indicador: Nivel de libertad y autonomía para tomar decisiones relacionadas con el trabajo*



**Nota:** La presente figura, de elaboración propia, muestra de manera grafica los resultados obtenidos para la pregunta 7 de la encuesta.

**Interpretación:** En relación con la afirmación “Existe nivel de libertad y autonomía para tomar decisiones relacionadas con el trabajo”, el 48% de las personas está de acuerdo (38% totalmente de acuerdo y 10% de acuerdo). Sin embargo, un 15% no tiene una opinión clara, y el 37% está en desacuerdo (14% en desacuerdo y 23% totalmente en desacuerdo). Esto indica que mientras una parte significativa percibe cierto nivel de libertad y autonomía, otra parte expresa dudas o desacuerdo en cuanto a la existencia de estas condiciones en la toma de decisiones laborales.

**Pregunta 8:** Se percibe Involucramiento en la toma de decisiones y en la solución de problemas.

**Tabla 10**

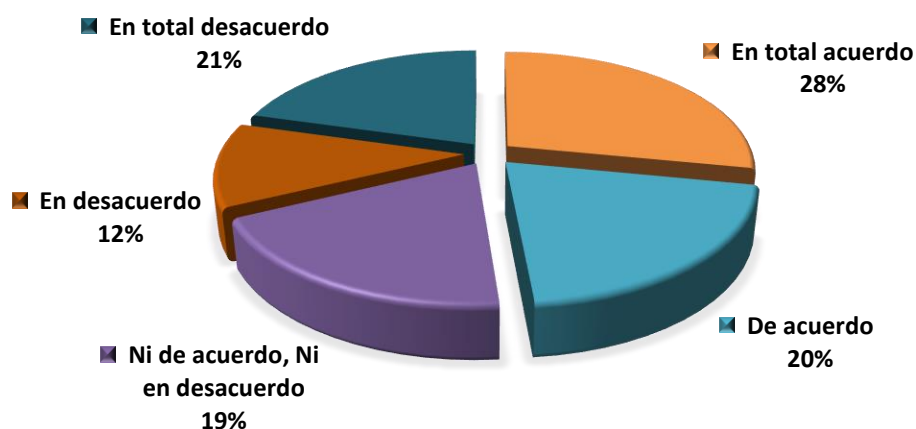
*Indicador: Involucramiento en la toma de decisiones y en la solución de problemas*

ITEM	Opciones	Total	Porcentaje
A	En total acuerdo	41	28%
B	De acuerdo	30	20%
C	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	28	19%
D	En desacuerdo	17	12%
E	En total desacuerdo	30	21%
<b>Total</b>		<b>146</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La presente tabla, de elaboración propia, muestra los resultados obtenidos para la pregunta 8 de la encuesta.

**Figura 8**

*Indicador: Involucramiento en la toma de decisiones y en la solución de problemas*



**Nota:** La presente figura, de elaboración propia, muestra de manera grafica los resultados obtenidos para la pregunta 8 de la encuesta.

**Interpretación:** En relación con la afirmación “Se percibe Involucramiento en la toma de decisiones y en la solución de problemas”, el 48% de las personas está de acuerdo (28% totalmente de acuerdo y 20% de acuerdo). Sin embargo, un 19% no tiene una opinión clara, y el 33% está en desacuerdo (12% en desacuerdo y 21% totalmente en desacuerdo). Esto indica que, aunque una parte significativa percibe un nivel de involucramiento, otra parte expresa dudas o desacuerdo en cuanto a la existencia de este involucramiento en la toma de decisiones y la solución de problemas.

**Pregunta 9:** Hay un sentido de control y empoderamiento en el trabajo.

**Tabla 11:**

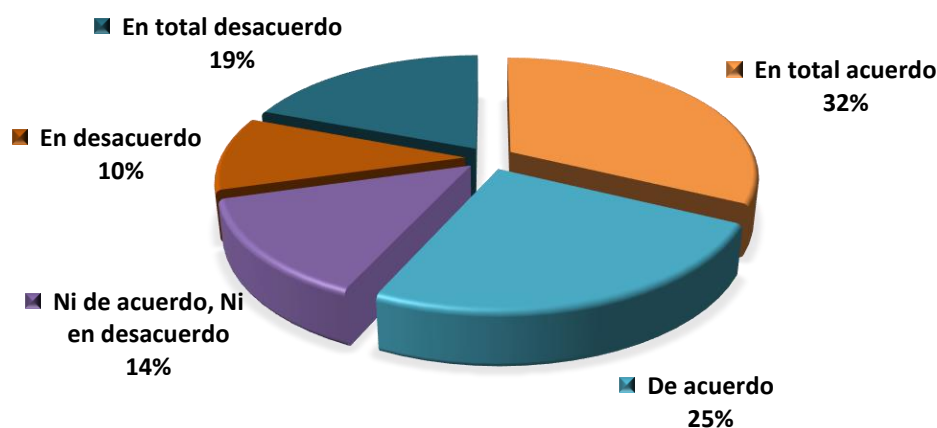
*Indicador: Sentido de control y empoderamiento en el trabajo*

ITEM	Opciones	Total	Porcentaje
A	En total acuerdo	47	32%
B	De acuerdo	36	25%
C	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	20	14%
D	En desacuerdo	15	10%
E	En total desacuerdo	28	19%
<b>Total</b>		<b>146</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La presente tabla, de elaboración propia, muestra los resultados obtenidos para la pregunta 9 de la encuesta.

**Figura 9**

*Indicador: Sentido de control y empoderamiento en el trabajo*



**Nota:** La presente figura, de elaboración propia, muestra de manera grafica los resultados obtenidos para la pregunta 9 de la encuesta.

**Interpretación:** En relación con la afirmación “Hay un sentido de control y empoderamiento en el trabajo”, el 57% de las personas está de acuerdo (32% totalmente de acuerdo y 25% de acuerdo). Sin embargo, un 14% no tiene una opinión clara, y el 29% está en desacuerdo (10% en desacuerdo y 19% totalmente en desacuerdo). Esto indica que, aunque una mayoría percibe cierto sentido de control y empoderamiento en el trabajo, hay una proporción considerable que expresa dudas o desacuerdo respecto a esta percepción.

**Pregunta 10:** Existe consistencia entre los valores declarados y los comportamientos organizacionales.

**Tabla 12:**

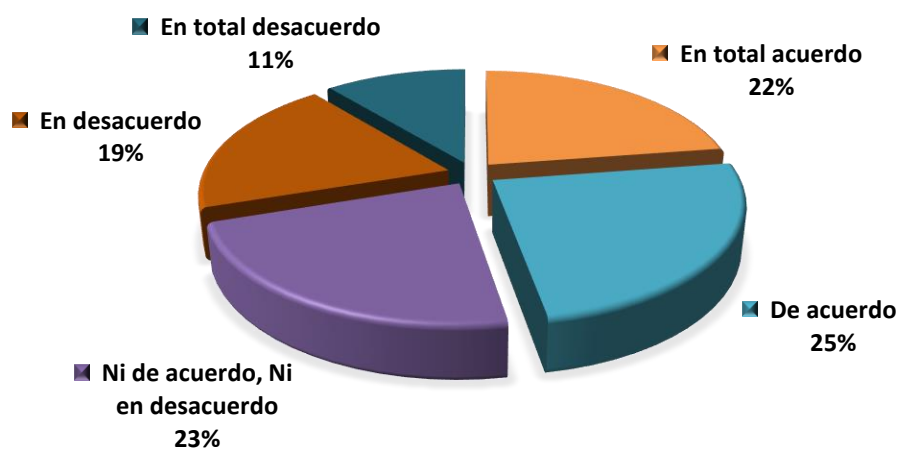
*Indicador: Consistencia entre los valores declarados y los comportamientos organizacionales*

ITEM	Opciones	Total	Porcentaje
A	En total acuerdo	33	22%
B	De acuerdo	36	25%
C	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	33	23%
D	En desacuerdo	28	19%
E	En total desacuerdo	16	11%
<b>Total</b>		<b>146</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La presente tabla, de elaboración propia, muestra los resultados obtenidos para la pregunta 10 de la encuesta.

**Figura 10**

*Indicador: Consistencia entre los valores declarados y los comportamientos organizacionales*



**Nota:** La presente figura, de elaboración propia, muestra de manera grafica los resultados obtenidos para la pregunta 10 de la encuesta.

**Interpretación:** En relación con la afirmación “Existe consistencia entre los valores declarados y los comportamientos organizacionales”, el 47% de las personas está de acuerdo (22% totalmente de acuerdo y 25% de acuerdo). Sin embargo, un 23% no tiene una opinión clara, y el 30% está en desacuerdo (19% en desacuerdo y 11% totalmente en desacuerdo). Esto indica que, aunque un porcentaje considerable percibe cierta consistencia, existe una proporción significativa que expresa dudas o desacuerdo en relación con la alineación entre los valores declarados y los comportamientos organizacionales.

**Pregunta 11:** Hay transparencia en la toma de decisiones y políticas organizacionales.

**Tabla 13:**

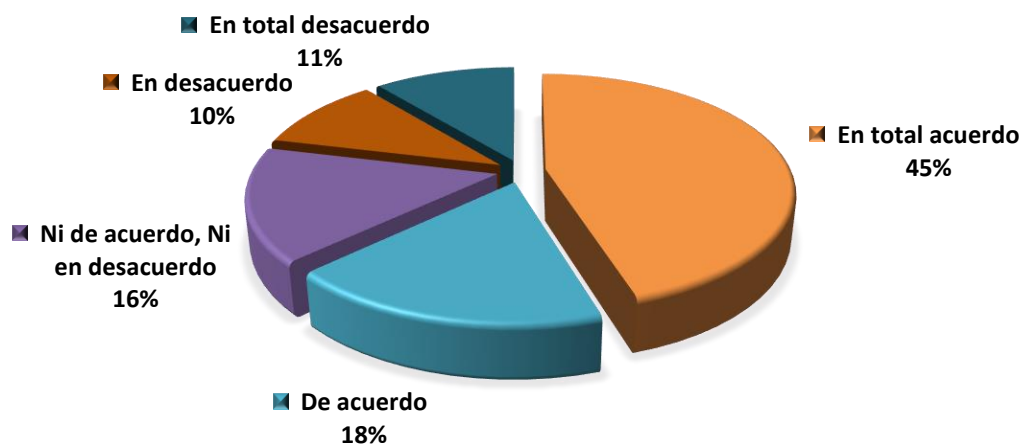
*Indicador: Transparencia en la toma de decisiones y políticas organizacionales*

ITEM	Opciones	Total	Porcentaje
A	En total acuerdo	66	45%
B	De acuerdo	26	18%
C	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	23	16%
D	En desacuerdo	15	10%
E	En total desacuerdo	16	11%
<b>Total</b>		<b>146</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La presente tabla, de elaboración propia, muestra los resultados obtenidos para la pregunta 11 de la encuesta.

**Figura 11**

*Indicador: Transparencia en la toma de decisiones y políticas organizacionales*



**Nota:** La presente figura, de elaboración propia, muestra de manera grafica los resultados obtenidos para la pregunta 11 de la encuesta.

**Interpretación:** En relación con la afirmación “Hay transparencia en la toma de decisiones y políticas organizacionales”, el 63% de las personas está de acuerdo (45% totalmente de acuerdo y 18% de acuerdo). Sin embargo, un 16% no tiene una opinión clara, y el 21% está en desacuerdo (10% en desacuerdo y 11% totalmente en desacuerdo). Esto indica que, aunque una mayoría percibe cierto nivel de transparencia, existe una proporción significativa que expresa dudas o desacuerdo en relación con la transparencia en la toma de decisiones y políticas organizacionales.

**Pregunta 12:** Se practica la cultura ética y alineada con los objetivos de la organización.

**Tabla 14:**

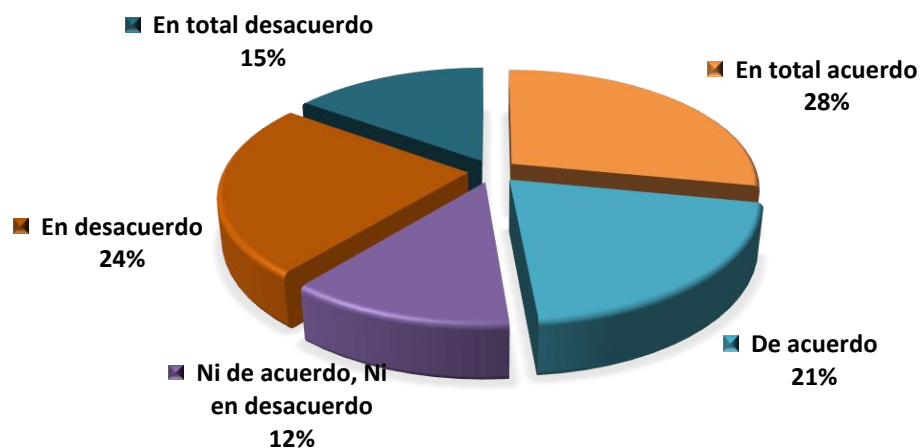
*Indicador: Cultura ética y alineada con los objetivos de la organización*

ITEM	Opciones	Total	Porcentaje
A	En total acuerdo	41	28%
B	De acuerdo	30	21%
C	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	18	12%
D	En desacuerdo	35	24%
E	En total desacuerdo	22	15%
<b>Total</b>		<b>146</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La presente tabla, de elaboración propia, muestra los resultados obtenidos para la pregunta 12 de la encuesta.

**Figura 12**

*Indicador: Cultura ética y alineada con los objetivos de la organización*



**Nota:** La presente figura, de elaboración propia, muestra de manera grafica los resultados obtenidos para la pregunta 12 de la encuesta.

**Interpretación:** En relación con la afirmación “Se practica la cultura ética y alineada con los objetivos de la organización”, el 49% de las personas está de acuerdo (28% totalmente de acuerdo y 21% de acuerdo). Sin embargo, un 12% no tiene una opinión clara, y el 39% está en desacuerdo (24% en desacuerdo y 15% totalmente en desacuerdo). Esto indica que, aunque una parte considerable percibe cierta alineación ética, hay una proporción significativa que expresa dudas o desacuerdo en relación con la práctica de una cultura ética y alineada con los objetivos de la organización.

**Pregunta 13:** Se practica la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo.

**Tabla 15:**

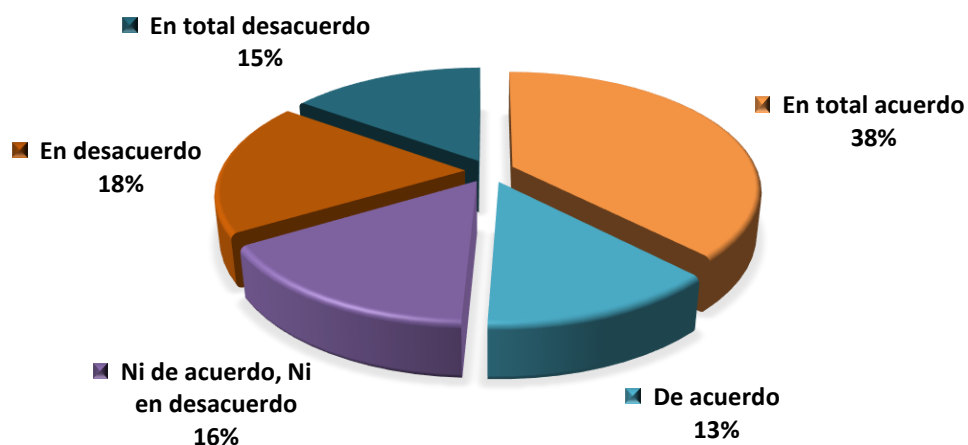
*Indicador: Calidad de las relaciones entre los miembros del equipo*

ITEM	Opciones	Total	Porcentaje
A	En total acuerdo	55	38%
B	De acuerdo	19	13%
C	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	23	16%
D	En desacuerdo	27	18%
E	En total desacuerdo	22	15%
<b>Total</b>		<b>146</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La presente tabla, de elaboración propia, muestra los resultados obtenidos para la pregunta 13 de la encuesta.

**Figura 13**

*Indicador: Calidad de las relaciones entre los miembros del equipo*



**Nota:** La presente figura, de elaboración propia, muestra de manera grafica los resultados obtenidos para la pregunta 13 de la encuesta.

**Interpretación:** En relación con la afirmación “Se practica la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo”, el 51% de las personas está de acuerdo (38% totalmente de acuerdo y 13% de acuerdo). Sin embargo, un 16% no tiene una opinión clara, y el 33% está en desacuerdo (18% en desacuerdo y 15% totalmente en desacuerdo). Esto indica que, aunque una mayoría percibe cierta calidad en las relaciones entre los miembros del equipo, existe una proporción significativa que expresa dudas o desacuerdo en relación con esta percepción.

**Pregunta 14:** Existe un alto nivel de confianza y respeto mutuo.

**Tabla 16:**

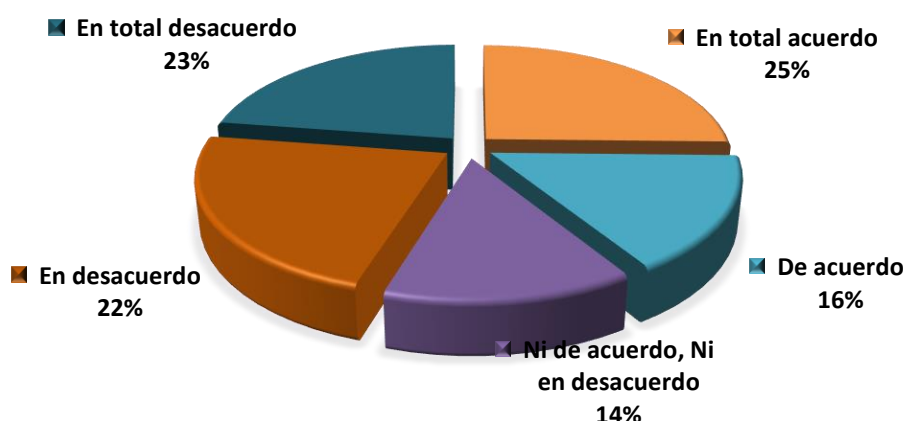
*Indicador: Nivel de confianza y respeto mutuo*

ITEM	Opciones	Total	Porcentaje
A	En total acuerdo	37	25%
B	De acuerdo	23	16%
C	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	20	14%
D	En desacuerdo	33	22%
E	En total desacuerdo	33	23%
<b>Total</b>		<b>146</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La presente tabla, de elaboración propia, muestra los resultados obtenidos para la pregunta 14 de la encuesta.

**Figura 14**

*Indicador: Nivel de confianza y respeto mutuo*



**Nota:** La presente figura, de elaboración propia, muestra de manera grafica los resultados obtenidos para la pregunta 14 de la encuesta.

**Interpretación:** En relación con la afirmación “Existe un alto nivel de confianza y respeto mutuo”, el 41% de las personas está de acuerdo (25% totalmente de acuerdo y 16% de acuerdo). Sin embargo, un 14% no tiene una opinión clara, y el 45% está en desacuerdo (22% en desacuerdo y 23% totalmente en desacuerdo). Esto indica que, aunque una parte considerable percibe cierto nivel de confianza y respeto mutuo, existe una proporción significativa que expresa dudas o desacuerdo en relación con este aspecto.

**Pregunta 15:** La colaboración y trabajo en equipo es efectivo.

**Tabla 17:**

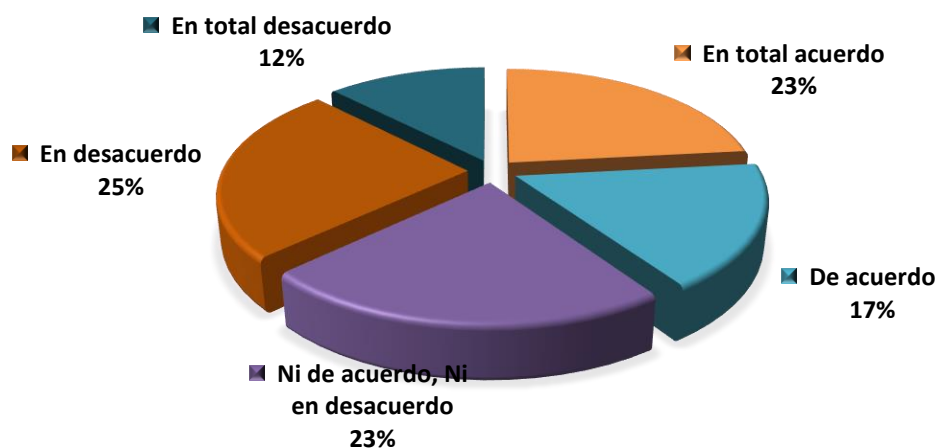
*Indicador: Colaboración y trabajo en equipo efectivo*

ITEM	Opciones	Total	Porcentaje
A	En total acuerdo	34	23%
B	De acuerdo	25	17%
C	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	33	23%
D	En desacuerdo	36	25%
E	En total desacuerdo	18	12%
<b>Total</b>		<b>146</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La presente tabla, de elaboración propia, muestra los resultados obtenidos para la pregunta 15 de la encuesta.

**Figura 15**

*Indicador: Colaboración y trabajo en equipo efectivo*



**Nota:** La presente figura, de elaboración propia, muestra de manera grafica los resultados obtenidos para la pregunta 15 de la encuesta.

**Interpretación:** En relación con la afirmación “La colaboración y trabajo en equipo es efectivo”, el 40% de las personas está de acuerdo (23% totalmente de acuerdo y 17% de acuerdo). Sin embargo, un 23% no tiene una opinión clara, y el 37% está en desacuerdo (25% en desacuerdo y 12% totalmente en desacuerdo). Esto indica que, aunque una parte considerable percibe cierta efectividad en la colaboración y el trabajo en equipo, existe una relación significativa que expresa dudas o desacuerdo en relación con este aspecto.

**Pregunta 16:** Existe equidad y justicia en la distribución de recompensas.

**Tabla 18:**

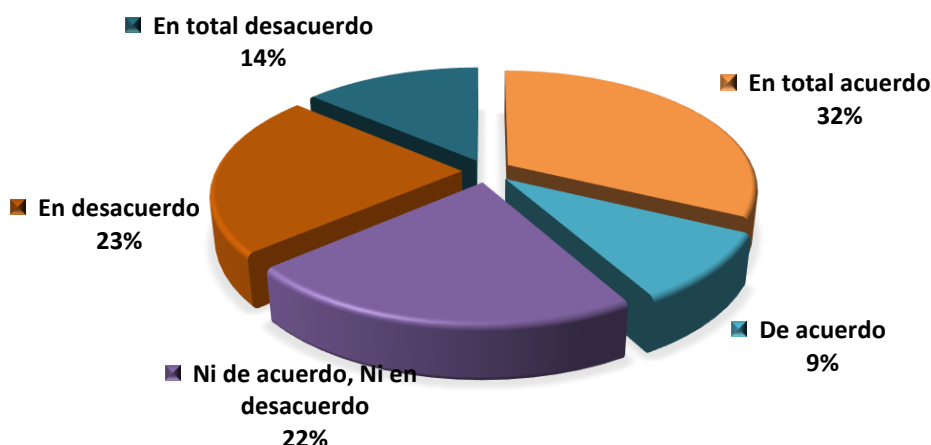
*Indicador: Equidad y justicia en la distribución de recompensas*

ITEM	Opciones	Total	Porcentaje
A	En total acuerdo	47	32%
B	De acuerdo	14	9%
C	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	32	22%
D	En desacuerdo	33	23%
E	En total desacuerdo	20	14%
<b>Total</b>		<b>146</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La presente tabla, de elaboración propia, muestra los resultados obtenidos para la pregunta 16 de la encuesta.

**Figura 16**

*Indicador: Equidad y justicia en la distribución de recompensas*



**Nota:** La presente figura, de elaboración propia, muestra de manera grafica los resultados obtenidos para la pregunta 16 de la encuesta.

**Interpretación:** En relación con la afirmación “Existe equidad y justicia en la distribución de recompensas”, el 41% de las personas está de acuerdo (32% totalmente de acuerdo y 9% de acuerdo). Sin embargo, un 22% no tiene una opinión clara, y el 37% está en desacuerdo (23% en desacuerdo y 14% totalmente en desacuerdo). Esto indica que, aunque una parte considerable percibe cierta equidad y justicia en la distribución de recompensas, existe una proporción significativa que expresa dudas o desacuerdo en relación con este aspecto.

**Pregunta 17:** Se considera Salarios y beneficios competitivos.

**Tabla 19:**

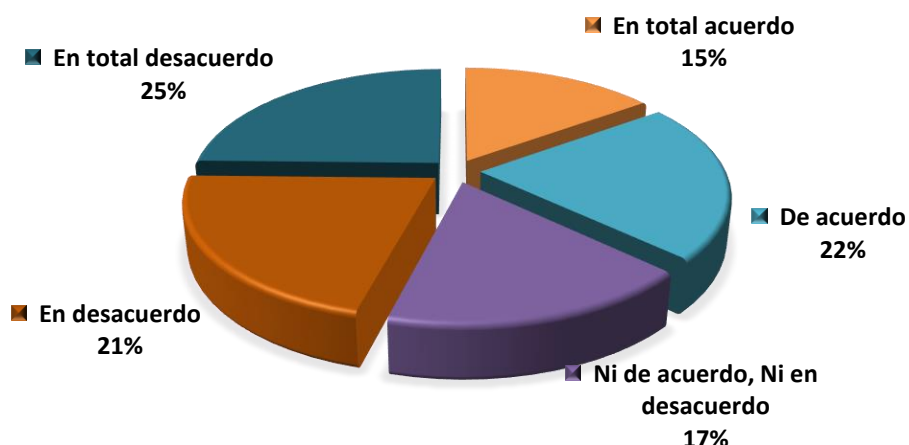
*Indicador: Salarios y beneficios competitivos*

ITEM	Opciones	Total	Porcentaje
A	En total acuerdo	22	15%
B	De acuerdo	32	22%
C	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	25	17%
D	En desacuerdo	31	21%
E	En total desacuerdo	36	25%
<b>Total</b>		<b>146</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La presente tabla, de elaboración propia, muestra los resultados obtenidos para la pregunta 17 de la encuesta.

**Figura 17**

*Indicador: Salarios y beneficios competitivos*



**Nota:** La presente figura, de elaboración propia, muestra de manera grafica los resultados obtenidos para la pregunta 17 de la encuesta.

**Interpretación:** En relación con la afirmación “Se considera Salarios y beneficios competitivos”, el 37% de las personas está de acuerdo (15% totalmente de acuerdo y 22% de acuerdo). Sin embargo, un 17% no tiene una opinión clara, y el 46% está en desacuerdo (21% en desacuerdo y 25% totalmente en desacuerdo). Esto indica que, aunque una parte considerable percibe cierta consideración de salarios y beneficios como competitivos, existe una proporción significativa que expresa dudas o desacuerdo en relación con este aspecto.

**Pregunta 18:** Se practica incentivos y reconocimiento por el desempeño.

**Tabla 20:**

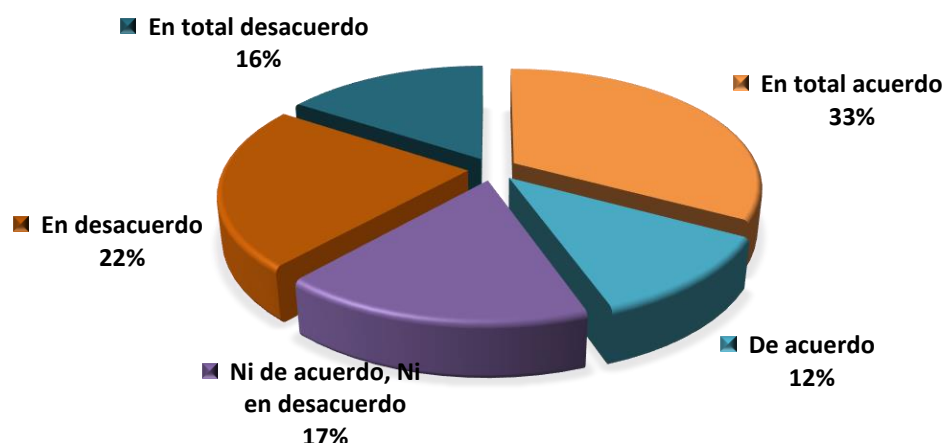
*Indicador: Incentivos y reconocimiento por el desempeño*

ITEM	Opciones	Total	Porcentaje
A	En total acuerdo	48	33%
B	De acuerdo	17	12%
C	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	25	17%
D	En desacuerdo	33	22%
E	En total desacuerdo	23	16%
<b>Total</b>		<b>146</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La presente tabla, de elaboración propia, muestra los resultados obtenidos para la pregunta 18 de la encuesta.

**Figura 18**

*Indicador: Incentivos y reconocimiento por el desempeño*



**Nota:** La presente figura, de elaboración propia, muestra de manera grafica los resultados obtenidos para la pregunta 18 de la encuesta.

**Interpretación:** En relación con la afirmación “Se practica incentivos y reconocimiento por el desempeño”, el 45% de las personas está de acuerdo (33% totalmente de acuerdo y 12% de acuerdo). Sin embargo, un 17% no tiene una opinión clara, y el 38% está en desacuerdo (22% en desacuerdo y 16% totalmente en desacuerdo). Esto indica que, aunque una parte considerable percibe cierta práctica de incentivos y reconocimiento por el desempeño, existe una proporción significativa que expresa dudas o desacuerdo en relación con este aspecto.

**Pregunta 19:** El personal puede entender empáticamente el problema que está tratando de resolver.

**Tabla 21:**

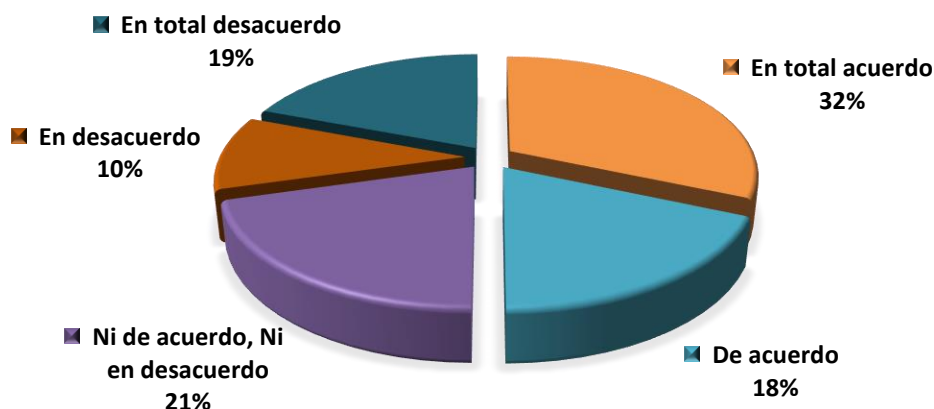
*Indicador: Entender empáticamente el problema que está tratando de resolver*

ITEM	Opciones	Total	Porcentaje
A	En total acuerdo	46	32%
B	De acuerdo	27	18%
C	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	30	21%
D	En desacuerdo	15	10%
E	En total desacuerdo	28	19%
<b>Total</b>		<b>146</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La presente tabla, de elaboración propia, muestra los resultados obtenidos para la pregunta 19 de la encuesta.

**Figura 19**

*Indicador: Entender empáticamente el problema que está tratando de resolver*



**Nota:** La presente figura, de elaboración propia, muestra de manera grafica los resultados obtenidos para la pregunta 19 de la encuesta.

**Interpretación:** En relación con la afirmación “El personal puede entender empáticamente el problema que está tratando de resolver”, el 50% de las personas está de acuerdo (32% totalmente de acuerdo y 18% de acuerdo). Sin embargo, un 21% no tiene una opinión clara, y el 29% está en desacuerdo (10% en desacuerdo y 19% totalmente en desacuerdo). Esto indica que, aunque una parte considerable percibe que el personal puede entender empáticamente los problemas, existe una proporción significativa que expresa dudas o desacuerdo en relación con este aspecto.

**Pregunta 20:** Se puede Identificar las necesidades y los problemas de sus usuarios.

**Tabla 22:**

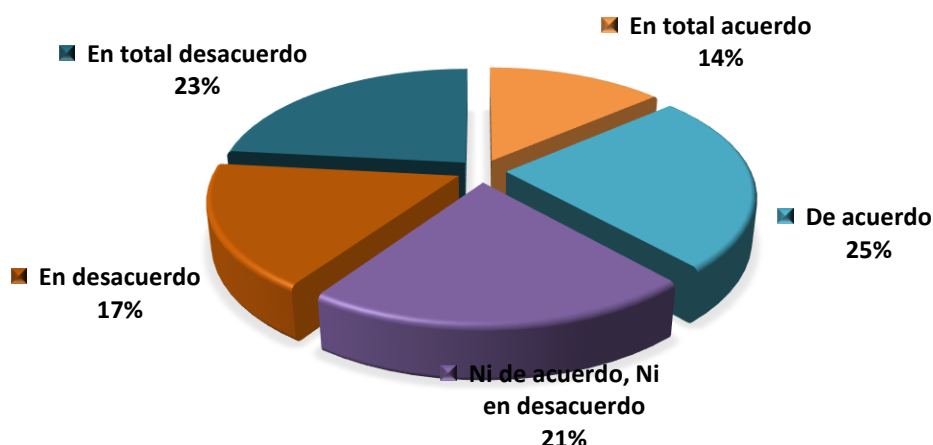
*Indicador: Identificar las necesidades y los problemas de sus usuarios*

ITEM	Opciones	Total	Porcentaje
A	En total acuerdo	20	14%
B	De acuerdo	36	25%
C	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	31	21%
D	En desacuerdo	25	17%
E	En total desacuerdo	34	23%
<b>Total</b>		<b>146</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La presente tabla, de elaboración propia, muestra los resultados obtenidos para la pregunta 20 de la encuesta.

**Figura 20**

*Indicador: Identificar las necesidades y los problemas de sus usuarios*



**Nota:** La presente figura, de elaboración propia, muestra de manera grafica los resultados obtenidos para la pregunta 20 de la encuesta.

**Interpretación:** En relación con la afirmación “Se puede Identificar las necesidades y los problemas de sus usuarios”, el 39% de las personas está de acuerdo (14% totalmente de acuerdo y 25% de acuerdo). Sin embargo, un 21% no tiene una opinión clara, y el 40% está en desacuerdo (17% en desacuerdo y 23% totalmente en desacuerdo). Esto indica que, aunque una parte considerable percibe que se pueden identificar en cierta medida las necesidades y problemas de los usuarios, existe una proporción significativa que expresa dudas o desacuerdo en relación con este aspecto.

**Pregunta 21:** Existen formas alternativas de ver el problema e identificar soluciones innovadoras para el planteamiento del problema.

**Tabla 23:**

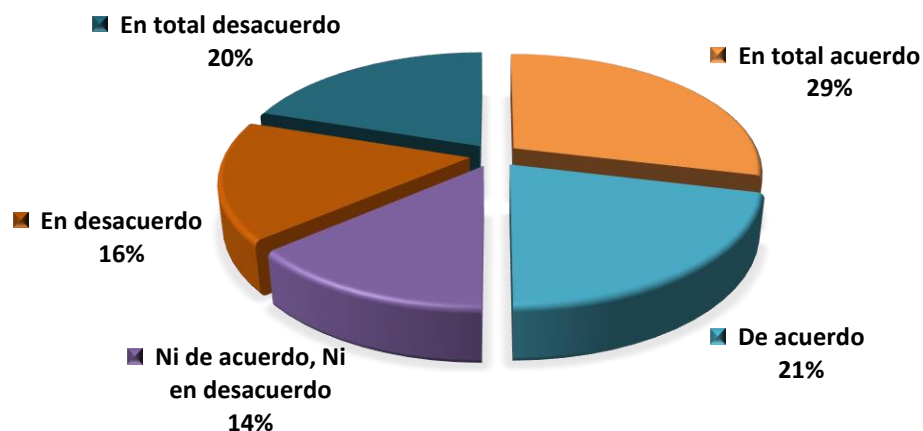
*Indicador: Formas alternativas de ver el problema e identificar soluciones innovadoras para el planteamiento del problema*

ITEM	Opciones	Total	Porcentaje
A	En total acuerdo	42	29%
B	De acuerdo	31	21%
C	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	20	14%
D	En desacuerdo	24	16%
E	En total desacuerdo	29	20%
<b>Total</b>		<b>146</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La presente tabla, de elaboración propia, muestra los resultados obtenidos para la pregunta 21 de la encuesta.

**Figura 21**

*Indicador: Formas alternativas de ver el problema e identificar soluciones innovadoras para el planteamiento del problema*



**Nota:** La presente figura, de elaboración propia, muestra de manera grafica los resultados obtenidos para la pregunta 21 de la encuesta.

**Interpretación:** En relación con la afirmación “Existen formas alternativas de ver el problema e identificar soluciones innovadoras para el planteamiento del problema”, el 50% de las personas está de acuerdo (29% totalmente de acuerdo y 21% de acuerdo). Sin embargo, un 14% no tiene una opinión clara, y el 36% está en desacuerdo (16% en desacuerdo y 20% totalmente en desacuerdo). Esto indica que, aunque una parte considerable percibe que existen en cierta medida formas alternativas de ver el problema e identificar soluciones innovadoras, existe una proporción significativa que expresa dudas o desacuerdo en relación con este aspecto.

**Pregunta 22:** Se encuentra la solución para cada problema encontrado.

**Tabla 24:**

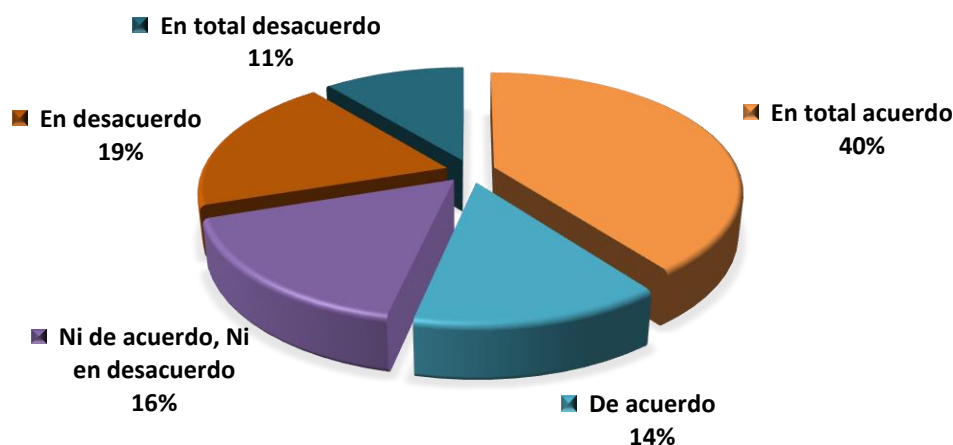
*Indicador: Solución para cada problema encontrado*

ITEM	Opciones	Total	Porcentaje
A	En total acuerdo	58	40%
B	De acuerdo	20	14%
C	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	24	16%
D	En desacuerdo	28	19%
E	En total desacuerdo	16	11%
<b>Total</b>		<b>146</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La presente tabla, de elaboración propia, muestra los resultados obtenidos para la pregunta 22 de la encuesta.

**Figura 22**

*Indicador: Solución para cada problema encontrado*



**Nota:** La presente figura, de elaboración propia, muestra de manera grafica los resultados obtenidos para la pregunta 22 de la encuesta.

**Interpretación:** En relación con la afirmación “Se encuentra la solución para cada problema encontrado”, el 54% de las personas está de acuerdo (40% totalmente de acuerdo y 14% de acuerdo). Sin embargo, un 16% no tiene una opinión clara, y el 30% está en desacuerdo (19% en desacuerdo y 11% totalmente en desacuerdo). Esto indica que, aunque una parte considerable percibe que se puede encontrar la solución para cada problema, existe una proporción significativa que expresa dudas o desacuerdo en relación con este aspecto.

**Pregunta 23:** Se prueban rigurosamente los prototipos.

**Tabla 25:**

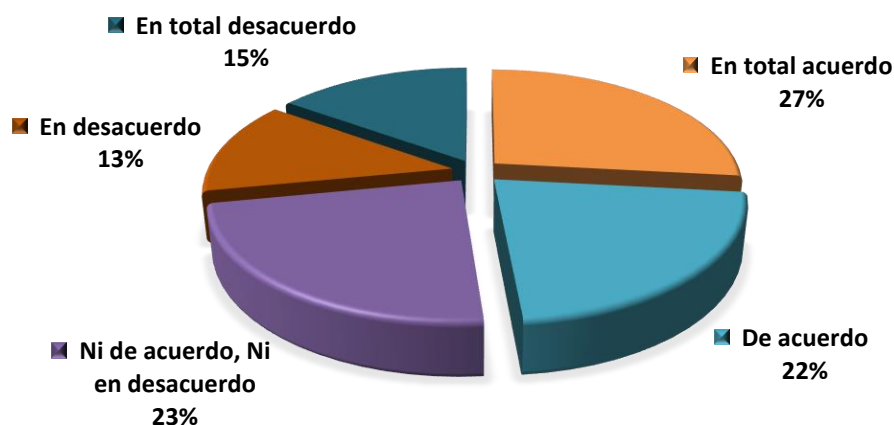
*Indicador: Probar rigurosamente los prototipos*

ITEM	Opciones	Total	Porcentaje
A	En total acuerdo	39	27%
B	De acuerdo	32	22%
C	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	34	23%
D	En desacuerdo	19	13%
E	En total desacuerdo	22	15%
<b>Total</b>		<b>146</b>	<b>100%</b>

**Nota:** La presente tabla, de elaboración propia, muestra los resultados obtenidos para la pregunta 23 de la encuesta.

**Figura 23**

*Indicador: Probar rigurosamente los prototipos*



**Nota:** La presente figura, de elaboración propia, muestra de manera grafica los resultados obtenidos para la pregunta 23 de la encuesta.

**Interpretación:** En relación con la afirmación “Se prueban rigurosamente los prototipos”, el 49% de las personas está de acuerdo (27% totalmente de acuerdo y 22% de acuerdo). Sin embargo, un 23% no tiene una opinión clara, y el 28% está en desacuerdo (13% en desacuerdo y 15% totalmente en desacuerdo). Esto indica que, aunque una parte considerable percibe que se prueban rigurosamente los prototipos, existe una proporción significativa que expresa dudas o desacuerdo en relación con este aspecto.

## 4.2 Análisis Inferencial

Para el análisis inferencial se empleó el software SPSS, lo que permitió otorgar una mayor rigurosidad científica a los resultados.

### 4.2.1. Prueba de la Hipótesis General

**Ho:** El nivel de influencia de la gestión del Clima Organizacional y el Desarrollo de la Metodología Design Thinking no se desarrolla de manera positiva para el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército.

**Hi:** El nivel de influencia de la gestión del Clima Organizacional y el Desarrollo de la Metodología Design Thinking se desarrolla de manera positiva para el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército.

**Tabla 26**

*Nivel de correlación para la Hipótesis General*

Correlaciones			Clima Organizacional	Desarrollo de la Metodología Design Thinking
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	0,979**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	146	146
Rho de Spearman	Desarrollo de la Metodología Design Thinking	Coeficiente de correlación	0,979**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	146	146

**Nota:** La presente tabla, de elaboración propia, muestra el nivel de correlación para la Hipótesis General.

La interpretación de los resultados obtenidos mediante el coeficiente de correlación de Spearman utilizando el software SPSS sugiere lo siguiente:

**Coeficiente de correlación Rho:** El valor es 0,979, lo que indica una correlación positiva muy alta entre las variables evaluadas (Clima Organizacional y Desarrollo de la

Metodología Design Thinking). La correlación positiva sugiere que a medida que una variable aumenta, la otra también tiende a aumentar, y viceversa.

**Valor de P (P-Value):** El valor es 0,000, lo que generalmente se interpreta como un valor extremadamente bajo. En términos prácticos, significa que hay una probabilidad muy baja de que la alta correlación observada sea el resultado del azar. En este caso, se rechaza la hipótesis nula de que no hay correlación y se acepta la hipótesis alternativa de que hay una correlación significativa entre las variables.

En conclusión, basándose en estos resultados, se puede afirmar que existe una correlación positiva muy alta y significativa entre el Clima Organizacional y el Desarrollo de la Metodología Design Thinking. Este hallazgo sugiere que cambios en el Clima Organizacional pueden estar asociados con cambios en el Desarrollo de la Metodología Design Thinking, y viceversa. Sin embargo, es importante recordar que correlación no implica causalidad, por lo que se necesitarían más investigaciones para comprender completamente la naturaleza de esta relación.

#### 4.2.2. Prueba de la Hipótesis Específica N° 1

**Ho:** El nivel de influencia del Clima Organizacional en el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército no se desarrolla de manera positiva.

**Hi:** El nivel de influencia del Clima Organizacional en el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército se desarrolla de manera positiva.

**Tabla 27**

*Nivel de correlación para la Hipótesis Específica N° 1*

Correlaciones			Clima Organizacional	Logro de Resultados
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	0,990**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	146	146
Rho de Spearman	Logro de Resultados	Coeficiente de correlación	0,990**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	146	146

**Nota:** La presente tabla, de elaboración propia, muestra el nivel de correlación para la Hipótesis Específica N° 1.

La interpretación de los resultados obtenidos mediante el coeficiente de correlación de Spearman utilizando el software SPSS sugiere lo siguiente:

**Coefficiente de correlación Rho:** El valor es 0,990, lo que indica una correlación positiva muy alta entre las variables evaluadas (Clima Organizacional y Logro de Resultados). La correlación positiva sugiere que a medida que una variable aumenta, la otra también tiende a aumentar, y viceversa.

**Valor de P (P-Value):** El valor es 0,000, lo que generalmente se interpreta como un valor extremadamente bajo. En términos prácticos, significa que hay una probabilidad muy baja de que la alta correlación observada sea el resultado del azar. En este caso, se rechaza la hipótesis nula de que no hay correlación y se acepta la hipótesis alternativa de que hay una correlación significativa entre las variables.

En conclusión, basándose en estos resultados, se puede afirmar que existe una correlación positiva muy alta y significativa entre el Clima Organizacional y el Logro de Resultados. Este hallazgo sugiere que cambios en el Clima Organizacional pueden estar asociados con cambios en el Logro de Resultados, y viceversa. Sin embargo, es importante recordar que correlación no implica causalidad, por lo que se necesitarían más investigaciones para comprender completamente la naturaleza de esta relación

#### 4.2.3. Prueba de la Hipótesis Específica N° 2

**Ho:** El nivel de influencia de la Metodología Design Thinking para el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército no se desarrolla de manera positiva.

**Hi:** El nivel de influencia de la Metodología Design Thinking para el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército se desarrolla de manera positiva.

**Tabla 28**

*Nivel de correlación para la Hipótesis Específica N° 2*

<b>Correlaciones</b>		Metodología Design Thinking	Logro de Resultados
Rho de Spearman	Metodología Design Thinking	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	0,973**
		N	.
	Logro de Resultados	Coeficiente de correlación	0,973**
			1,000

Sig. (bilateral)	0,000	.
N	146	146

**Nota:** La presente tabla, de elaboración propia, muestra el nivel de correlación para la Hipótesis Específica N° 2.

La interpretación de los resultados obtenidos mediante el coeficiente de evaluación de Spearman utilizando el software SPSS sugiere lo siguiente:

**Coefficiente de evaluación Rho:** El valor es 0,973, lo que indica una clasificación positiva muy alta entre las variables evaluadas (Metodología Design Thinking y Logro de Resultados). La indicación positiva sugiere que a medida que una variable aumenta, la otra también tiende a aumentar, y viceversa.

**Valor de P (P-Value):** El valor es 0,000, lo que generalmente se interpreta como un valor extremadamente bajo. En términos prácticos, significa que hay una probabilidad muy baja de que la alta valoración observada sea el resultado del azar. En este caso, se rechaza la hipótesis nula de que no hay compensación y se acepta la hipótesis alternativa de que hay una compensación significativa entre las variables.

En conclusión, calculando en estos resultados, se puede afirmar que existe una valoración positiva muy alta y significativa entre la Metodología Design Thinking y el Logro de Resultados. Este hallazgo sugiere que la aplicación de la Metodología Design Thinking puede estar asociada con un mayor Logro de Resultados, y viceversa. Sin embargo, es importante recordar que evaluación no implica causalidad, por lo que se necesitarían más investigaciones para comprender completamente la naturaleza de esta relación.

#### **4.2.4. Prueba de la Hipótesis Específica N° 3**

**Ho:** El nivel de influencia del Potencial Humano en el Clima Organizacional y el Desarrollo de la Metodología Design Thinking se desarrolla de manera positiva para el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército.

**Hi:** El nivel de influencia del Potencial Humano en el Clima Organizacional y el Desarrollo de la Metodología Design Thinking se desarrolla de manera positiva para el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército.

**Tabla 29***Nivel de correlación para la Hipótesis Específica N° 3*

			Potencial Humano en el Clima Organizacional	Metodología Design Thinking
Rho de Spearman	Potencial Humano en el Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	0,975**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	146	146
	Metodología Design Thinking	Coefficiente de correlación	0,975**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	146	146

**Nota:** La presente tabla, de elaboración propia, muestra el nivel de correlación para la Hipótesis Específica N° 3.

La interpretación de los resultados obtenidos mediante el coeficiente de evaluación de Spearman utilizando el software SPSS sugiere lo siguiente:

**Coefficiente de evaluación Rho:** El valor es 0,975, lo que indica una clasificación positiva muy alta entre las variables evaluadas (Potencial Humano en el Clima Organizacional y Metodología Design Thinking). La indicación positiva sugiere que a medida que una variable aumenta, la otra también tiende a aumentar, y viceversa.

**Valor de P (P-Value):** El valor es 0,000, lo que generalmente se interpreta como un valor extremadamente bajo. En términos prácticos, significa que hay una probabilidad muy baja de que la alta valoración observada sea el resultado del azar. En este caso, se rechaza la hipótesis nula de que no hay compensación y se acepta la hipótesis alternativa de que hay una compensación significativa entre las variables.

En conclusión, calculando en estos resultados, se puede afirmar que existe una valoración positiva muy alta y significativa entre el Potencial Humano en el Clima Organizacional y la Metodología Design Thinking. Este hallazgo sugiere que el potencial humano en el clima organizacional puede estar asociado con la aplicación exitosa de la Metodología Design Thinking, y viceversa. Sin embargo, es importante recordar que

evaluación no implica causalidad, por lo que se necesitarían más investigaciones para comprender completamente la naturaleza de esta relación

## Capítulo V: Discusión de resultados

La discusión de los resultados se realiza en base a toda la información obtenida de manera empírica, gracias a los instrumentos de recolección de datos empleados en la presente investigación, contrastados con las investigaciones realizadas por otros autores y analizadas en la presente tesis.

En lo concerniente a la relación entre el Clima Organizacional y el Desarrollo de la Metodología Design Thinking, el análisis dio como resultado que tiene una “correlación positiva muy alta”; esto confirma lo mencionado por Romaní Vargas, al mencionar en su investigación que “El clima organizacional constituye uno de los factores clave para el cumplimiento de las metas y objetivos de una organización ya que existe una relación significativa entre el clima organizacional, la satisfacción y el desempeño laboral” (Romaní, 2022, p. 1); y por lo mencionado por Llerena & Terrones, al mencionar en su investigación que “la Metodología Design Thinking incrementó la satisfacción de los trabajadores y mejoró la productividad de Capital Humano al priorizar la interacción humana” (Llerena & Terrones, 2018, p. 3).

En lo concerniente a la correlación entre el Clima Organizacional y el Logro de Resultados, el análisis dio como resultado de que es “positiva muy alta”; esto contradice lo mencionado por Colque Gonzales, al mencionar en su investigación que “el clima organizacional y el nivel de actuación de los oficiales especializados en operaciones psicológicas son independientes” (Colque, 2011, p. XIV); sin embargo, está de acuerdo con lo mencionado por Muñoz Hidalgo, al mencionar en su investigación que “la cultura y el clima organizacional son factores importantes para alcanzar la efectividad en las organizaciones como un elemento estratégico” (Muñoz, 2012, p. f-g);

En lo concerniente a la correlación entre la Metodología Design Thinking y el Logro de Resultados, el análisis dio como resultado de que es “positiva muy alta”; esto se complementa con lo mencionado por Barrueta Mendoza, Chaparro Minaya y Tello Loli, en su investigación, al mencionar que “a pesar de existir suficiente información teórica sobre esta metodología, es poca la documentación de experiencias reales en el Perú, que pueda servir de guía y orientación práctica” (Barrueta et al, 2018, p. iii); por otro lado, confirma lo dicho por Cure Arango, en su investigación al mencionar que “el clima organizacional es un tema de gran importancia para todas las organizaciones públicas, privadas, de producción o servicio, puesto que va asociado con el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales” (Cure, 2017, p. 1). Cabe señalar que el análisis, también complementa lo dicho por Camargo Abril, cuando describe en su investigación que es posible “desarrollar el prototipo de un software bajo la metodología design thinking como herramienta ideal y fundamental para estandarizar y optimizar desde el punto de vista funcional y técnico la operación del proceso logístico no aeronáutico en el nivel táctico de la institución” (Camargo, 2021, p. I).

En lo concerniente a la correlación entre el Potencial Humano en el Clima Organizacional y la Metodología Design Thinking, el análisis dio como resultado de que es “positiva muy alta”; lo que confirma lo dicho por Camargo Abril, al mencionar en su investigación que “con el paso del tiempo las organizaciones han ido aceptando la importancia de un ambiente favorable dentro de las mismas, como una ventaja competitiva” (Corzo, 2014, p. 3-4); por otro lado, se confirma lo dicho por Rico Tovar & Sánchez Sierra, al mencionar en su investigación que “El clima organizacional es un tema de gran importancia para todas las organizaciones públicas, privadas, de producción o servicio, puesto que va asociado con el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales” (Rico & Sánchez, 2014, p. 13).

## Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones

### 6.1. Conclusiones

- a. La gestión del Clima Organizacional y la implementación de la Metodología Design Thinking tienen una influencia considerable en el logro de resultados del Batallón de Armamento N° 512. Esto se debe en gran medida a los resultados de la encuesta, que indican que la mayoría de los participantes perciben que los canales de comunicación son abiertos y eficaces. Además, los comentarios generados tienden a ser mayormente regulares y constructivos, y hay un acceso generalizado a información relevante disponible para todos.
- b. La influencia del Clima Organizacional en el logro de resultados del Batallón de Armamento N° 512 es significativa, principalmente porque la encuesta refleja que la mayoría de los encuestados percibe un fuerte respaldo por parte de superiores y compañeros de trabajo. Además, se destaca el reconocimiento y la valoración del desempeño del personal, junto con la existencia de oportunidades para el crecimiento y desarrollo profesional.
- c. La Metodología Design Thinking tiene un impacto significativo en el logro de resultados del Batallón de Armamento N° 512, ya que la encuesta indica que la mayoría de los participantes percibe que el personal puede comprender empáticamente los problemas que intenta abordar. Asimismo, se destaca la habilidad para identificar las necesidades y problemas de los usuarios, la presencia de perspectivas alternativas para abordar los problemas, la capacidad de generar soluciones innovadoras, la efectividad en encontrar soluciones para cada problema identificado, y la rigurosa evaluación de prototipos como parte del proceso de resolución de problemas.
- d. La influencia del Potencial Humano en el Clima Organizacional y la aplicación de la Metodología Design Thinking para el logro de resultados en el Batallón de Armamento N° 512 es notablemente elevada. Esto se sustenta en los resultados de la encuesta que indican que la mayoría de los participantes percibe un nivel significativo de libertad y autonomía para tomar decisiones relacionadas con el trabajo. Además, se destaca la percepción de involucramiento en la toma de decisiones y la resolución de problemas, así como un sentido de control y empoderamiento en el entorno laboral.

## 6.2. Recomendaciones

- a. A fin de mantener en un nivel elevado la influencia de la Gestión del Clima Organizacional y el Desarrollo de la Metodología Design Thinking para el Logro de Resultados en el Batallón de Armamento N° 512, resulta imperativo preservar y fortalecer los canales de comunicación, así como garantizar el acceso continuo a información relevante para todo el personal. Esto aseguraría que los comentarios generados sigan siendo constructivos y favorables.
- b. Con el fin de preservar en un nivel alto la influencia del Clima Organizacional en el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, es esencial mantener la política de respaldo y camaradería entre todos los miembros de la unidad, especialmente por parte de los superiores. hacia los subordinados, así como entre compañeros del mismo nivel jerárquico. Se debe continuar valorando de manera constante el desempeño del personal, asegurando de esta manera la continuidad del crecimiento y desarrollo profesional para todos los integrantes.
- c. Con el propósito de mantener en un nivel alto la influencia de la Metodología Design Thinking para el Registro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, es esencial persistir en las acciones necesarias. Esto implica garantizar que el personal continúe comprendiendo empáticamente los problemas que intenta abordar en sus áreas de responsabilidad. Además, se debe fomentar la habilidad para identificar las necesidades y problemas de los usuarios, proponiendo soluciones innovadoras y llevando a cabo pruebas rigurosas antes de implementarlas.
- d. A fin de mantener en un nivel alto la influencia del Potencial Humano en el Clima Organizacional y el Desarrollo de la Metodología Design Thinking para el Logro de Resultados en el Batallón de Armamento N° 512, es imperativo perseverar con la concesión de libertad y autonomía a los responsables de los distintos niveles de comando para tomar decisiones relacionadas con el trabajo. Asimismo, se debe continuar fomentando su participación activa en la toma de decisiones y en la resolución de problemas, así como mantener un sentido de control y empoderamiento en el ámbito laboral.

## Referencias

- Agudo, D. (17 de Enero de 2020). *ENAE Business Scholl*. Obtenido de ENAE: [https://www.енаe.es/blog/design-thinking-la-filosofia-para-innovar-en-tu-empresa?\\_adin=0744904841](https://www.енаe.es/blog/design-thinking-la-filosofia-para-innovar-en-tu-empresa?_adin=0744904841)
- Aquae Fundacion. (16 de Enero de 2021). *AQUAE FUNDACION*. Obtenido de <https://www.fundacionaquae.org/wiki/que-es-el-design-thinking/>
- Barrueta, O., Chaparro, E., & Tello, T. (2018). *Aplicación de la Metodología Design Thinking para el Diseño de una Propuesta de Valor para el Networking Profesional*. Universidad de Piura - PAD Escuela de Dirección.
- Camargo, J. (2021). *Desarrollo del prototipo de un software de acuerdo con la metodología Design Thinking para la estandarización del proceso logístico no aeronáutico del nivel táctico en la Fuerza Aérea Colombiana*. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito - Decanatura de Ingeniería Industrial.
- Colque, D. (2011). *El Clima Organizacional del Comando de Educación y Doctrina del Ejército y su Relación con el Nivel de Actuación en Operaciones Psicológicas en el Personal de Oficiales Recientemente Egresados de las Escuela Militar de Chorrillos*. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna - Escuela de Posgrado.
- Corzo, W. (2014). *Ambiente y Clima Organizacional Dinámico y Eficiente en el Contexto*. Universidad Militar Nueva Granada - Facultad de Estudios a Distancia (FAEDIS).
- Cure, J. (2017). *Caracterización de la Cultura Organizacional de los Departamentos Cede 4 y Cede 6 de la Jefatura Estado Mayor de Planeación y Políticas del Ejército Nacional de Colombia*. Universidad Externado de Colombia - Facultad de Administracion de Empresas.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1995). *Comportamiento Humano en el Trabajo*.
- Garcia, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administracion*(42), 43-61.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendonza, P. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas de la investigación Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. Mc G raw Hill.
- Llerena, G., & Terrones, C. (2023). *El Design Thinking aplicado en el desarrollo de un Sistema de Información, permite incrementar la satisfacción de los operarios al reducir los tiempos de atención de Capital Humano*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - Escuela de Postgrado.

- Lugo, M., & Villegas, E. (2021). La metodología Desing Thinking para la innovación y centrada en la . *ResearchGate*, 1, 866-877.
- Ministerio de Defensa. (10 de Diciembre de 2012). Decreto Legislativo N° 1137. *Diario Oficial "El Peruano"*, págs. 28-32.
- Muñoz, P. (2012). *Estudio Investigativo de la Cultura y Clima Organizacional como Factores Determinantes en la Eficacia y Eficiencia del Personal Civil de la Escuela Politécnica del Ejército - Quito*. Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2013). *Metodología de la Investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis*. Ediciones de la U.
- Ortega, C. (2023). *PQuestionPro*. Obtenido de [https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-el-clima-organizacional/#Que\\_es\\_el\\_clima\\_organizacional](https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-el-clima-organizacional/#Que_es_el_clima_organizacional)
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.
- Rico, J., & Sánchez, A. (2014). *Caracterización del Clima Organizacional en Unidades Militares: Caso "Batallón de Infantería de Marina N° 12"*. Universidad Tecnológica de Bolívar - Facultad de Economía y Negocios.
- Robbins, S. (2010). *Esfuerzo para alcanzar metas organizacionales relacionado a la capacidad de satisfacer necesidades individuales*.
- Romaní, J. (29 de Setiembre de 2022). *Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú*. Obtenido de CEEEP: <http://www.ceeep.mil.pe/>
- Senge, P. (1990). *Organizaciones inteligentes que tiene muy en cuenta el clima organizacional*.

## **Anexos**

## ANEXO 1



**Matriz de consistencia**

**Anexo 01: Matriz de consistencia**

**GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING PARA EL LOGRO DE RESULTADOS DEL BATALLÓN DE ARMAMENTO N° 512, EN APOYO A LA DIVISIÓN DEL EJÉRCITO - 2023**

AUTORES: Marco Antonio ZAMUDIO ESCRIBANO  
William Gerardo CALLE TALLEDO

Preguntas de investigación	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p><b>Problema General</b></p> <p>¿En qué medida influye la gestión del Clima Organizacional y el Desarrollo de la Metodología Design Thinking para el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué medida influye el Clima Organizacional en el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército?</li> <li>¿En qué medida influye la Metodología Design Thinking para el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército?</li> <li>¿En qué medida influye el Potencial Humano en el Clima Organizacional y el Desarrollo de la Metodología Design Thinking para el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército?</li> </ul>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar el nivel de influencia de la gestión del Clima Organizacional y el Desarrollo de la Metodología Design Thinking para el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército.</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar el nivel de influencia del Clima Organizacional en el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército.</li> <li>Determinar el nivel de influencia de la Metodología Design Thinking para el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército.</li> <li>Determinar el nivel de influencia del Potencial Humano en el Clima Organizacional y el Desarrollo de la Metodología Design Thinking para el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>El nivel de influencia de la gestión del Clima Organizacional y el Desarrollo de la Metodología Design Thinking se desarrolla de manera positiva para el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército.</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El nivel de influencia del Clima Organizacional en el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército se desarrolla de manera positiva.</li> <li>El nivel de influencia de la Metodología Design Thinking para el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército se desarrolla de manera positiva.</li> <li>El nivel de influencia del Potencial Humano en el Clima Organizacional y el Desarrollo de la Metodología Design Thinking se desarrolla de manera positiva para el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército.</li> </ul>	<p><b>Variable 1:</b> Clima organizacional</p> <p><b>Variable 2:</b> Metodología Design Thinking</p>	<p>Comunicación</p> <p>Logro de resultados</p> <p>Potencial Humano</p> <p>Coherencia y valores</p> <p>Relaciones interpersonales</p> <p>Recompensas y beneficios</p> <p>Fase 1: tener empatía</p> <p>Fase 2: definir</p> <p>Fase 3: idear</p> <p>Fase 4: prototipar</p> <p>Fase 5: probar</p>	<p>Existencia de canales de comunicación abiertos y efectivos</p> <p>Comentarios regulares y constructivos</p> <p>Acceso a la información relevante para el trabajo</p> <p>Apoyo de los superiores y compañeros de trabajo</p> <p>Reconocimiento y valoración del desempeño</p> <p>Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional</p> <p>Nivel de libertad y autonomía para tomar decisiones relacionadas con el trabajo</p> <p>Involucramiento en la toma de decisiones y en la solución de problemas</p> <p>Sentido de control y empoderamiento en el trabajo</p> <p>Consistencia entre los valores declarados y los comportamientos organizacionales</p> <p>Transparencia en la toma de decisiones y políticas organizacionales</p> <p>Cultura ética y alineada con los objetivos de la organización</p> <p>Calidad de las relaciones entre los miembros del equipo</p> <p>Nivel de confianza y respeto mutuo</p> <p>Colaboración y trabajo en equipo efectivo</p> <p>Equidad y justicia en la distribución de recompensas</p> <p>Salarios y beneficios competitivos</p> <p>Incentivos y reconocimiento por el desempeño</p> <p>Entender empáticamente el problema que está tratando de resolver</p> <p>Identificar las necesidades y los problemas de sus usuarios</p> <p>Formas alternativas de ver el problema e identificar soluciones innovadoras para el planteamiento del problema</p> <p>Solución para cada problema encontrado</p> <p>Probar rigurosamente los prototipos</p>	<p><b>Enfoque</b> Cuantitativo</p> <p><b>Tipo</b> Tipo de Investigación Básica.</p> <p><b>Nivel</b> Descriptivo</p> <p><b>Diseño de investigación</b> No experimental, transversal.</p>

## ANEXO 2



**Instrumentos de recolección de datos**

## INTRODUCCIÓN

Buenos días (tardes):

Estamos trabajando en el estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca de la **GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING PARA EL LOGRO DE RESULTADOS DEL BATALLÓN DE ARMAMENTO N° 512, EN APOYO A LA DIVISIÓN DEL EJÉRCITO – 2023.**

Quisiéramos pedir tu ayuda para que contestes algunas preguntas que no lleven mucho tiempo. Tus respuestas serán confidenciales y anónimas, las conclusiones que se obtengan, permitirán planificar las mejoras del subproceso de evaluación educativa señalándolas en el manual correspondiente.

- El personal de participantes que fueron seleccionados para el estudio no se eligió por su nombre sino de modo aleatorio.
- Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas e incluidas en la tesis profesional, pero nunca se comunicarán datos individuales.
- Te pedimos que contestes este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.
- Lea las instrucciones cuidadosamente solo hay una sola opción de marcar cada pregunta.
- Emplee un bolígrafo de tinta negra para rellenar el cuestionario.
- No hay respuestas buenas o malas. Estas simplemente reflejan su opinión personal.
- Todas las preguntas tienen cinco (05) opciones de respuesta, elija lo que mejor describa lo que piensa usted. Solamente una alternativa.
- Marque con claridad la opción elegida con un aspa (X), o bien, una “paloma” (símbolo de verificación).
- Recuerde: no se deben marcar dos (02) opciones o más
- Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario y le explicará la importancia de su participación.
- Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.

Muchas gracias por tu colaboración.

## ENCUESTA

A Oficiales, Técnicos/Sub Oficiales y TSMV sobre:

### GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING PARA EL LOGRO DE RESULTADOS DEL BATALLÓN DE ARMAMENTO N° 512, EN APOYO A LA DIVISIÓN DEL EJÉRCITO – 2023.

Marque una sola de las cinco respuestas por línea, de acuerdo al siguiente detalle (escala de consistencia):

1. En total desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. En total acuerdo.

N°	PREGUNTAS	Escala de codificación				
		1	2	3	4	5
01	La existencia de canales de comunicación es abierta y efectiva.					
02	Se realizan comentarios regulares y constructivos.					
03	Hay acceso a la información relevante para el trabajo.					
04	Existe Apoyo de los superiores y compañeros de trabajo.					
05	Se practica el reconocimiento y valoración del desempeño.					
06	Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.					
07	Existe nivel de libertad y autonomía para tomar decisiones relacionadas con el trabajo.					
08	Se percibe Involucramiento en la toma de decisiones y en la solución de problemas.					
09	Hay un sentido de control y empoderamiento en el trabajo.					
10	Existe consistencia entre los valores declarados y los comportamientos organizacionales.					
11	Hay transparencia en la toma de decisiones y políticas organizacionales.					

N°	PREGUNTAS	Escala de codificación				
		1	2	3	4	5
12	Se practica la cultura ética y alineada con los objetivos de la organización.					
13	Se practica la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo.					
14	Existe un alto nivel de confianza y respeto mutuo.					
15	La colaboración y trabajo en equipo es efectivo.					
16	Existe equidad y justicia en la distribución de recompensas.					
17	Se considera Salarios y beneficios competitivos.					
18	Se practica incentivos y reconocimiento por el desempeño.					
19	El personal puede entender empáticamente el problema que está tratando de resolver.					
20	Se puede Identificar las necesidades y los problemas de sus usuarios.					
21	Existen formas alternativas de ver el problema e identificar soluciones innovadoras para el planteamiento del problema.					
22	Se encuentra la solución para cada problema encontrado.					
23	Se prueban rigurosamente los prototipos.					

## ANEXO 3



**Validación de instrumentos**

### JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor del Instrumento
HERRERA CONTRERAS MICHAEL JOAQUÍN	35ª BRIG SVA	ENCUESTA	Bach. Marco Antonio Zamudio Escribano Bach. William Gerardo Calle Talledo
Título de la Investigación: <b>GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING PARA EL LOGRO DE RESULTADOS DEL BATALLÓN DE ARMAMENTO N° 512, EN APOYO A LA DIVISIÓN DEL EJÉRCITO – 2023</b>			

#### I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:


Criterios	Indicadores	DEFICIENTE 00% - 20%				REGULAR 21% - 40%				BUENO 41% - 60%				MUY BUENO 61% - 80%				EXCELENTE 81% - 100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado																				97
2. Objetivo	Está expresado en Capacidades observables																				98
3. Actualidad	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																				97
4. Organización	Existe una organización lógica en el instrumento																				98
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad Y calidad con respecto a las variables de investigación																				97
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																				98
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos de conocimiento																				98
8. Coherencia	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones																				99
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación																				100
10. Pertinencia	El inventario es aplicable																				98

#### II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

El instrumento de evaluación cumple con excelencia y profesionalismo todos los criterios que deben considerarse en su formulación.

98.00
-------

#### III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
Cuchillococha 15 de mayo del 2023	43310367		937542835

## HOJA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING PARA EL LOGRO DE RESULTADOS DEL BATALLÓN DE ARMAMENTO N° 512, EN APOYO A LA DIVISIÓN DEL EJÉRCITO – 2023</b>					
<b>I. DATOS DEL EXPERTO:</b>					
a. Apellidos y nombres : Herrera Contreras Michael					
b. Grado académico-profesión : Magister En Ciencias Militares					
c. D.N.I. : 43310367					
d. N° de teléfono : 937542835					
e. Lugar y fecha : Cuchillo Cocha 15 de mayo del 2023					
<b>II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN</b>					
a. Autor del instrumento : Bach. Marco Antonio Zamudio Escribano Bach. William Gerardo Calle Talledo					
b. Método de investigación : Cuantitativo					
c. Tipo de instrumento : Encuesta / Cuestionario					
<b>III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN</b>					
N°	Criterios	Indicadores	Si	No	Observaciones
1	CONSISTENCIA	Las preguntas de la entrevista son congruentes a los objetivos de la investigación	X		
2	CLARIDAD	Está formulada con una sintaxis y semántica que permita la comprensión adecuada	X		
3	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento	X		
4	SUFICIENCIA	Contiene preguntas necesarias para recabar información suficiente	X		
5	RELEVANCIA	Las preguntas se orientan a la obtención de información trascendente y substancial.	X		
Sugerencias y/o Recomendaciones					

### JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor del Instrumento
VERA VEGA JUAN ARANIBAR	35ª BRIG SVA	ENCUESTA	Bach. Marco Antonio Zamudio Escribano Bach. William Gerardo Calle Talledo
Título de la Investigación: <b>GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING PARA EL LOGRO DE RESULTADOS DEL BATALLÓN DE ARMAMENTO N° 512, EN APOYO A LA DIVISIÓN DEL EJÉRCITO – 2023</b>			

#### I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

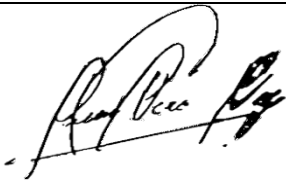
Criterios	Indicadores	DEFICIENTE 00% - 20%				REGULAR 21% - 40%				BUENO 41% - 60%				MUY BUENO 61% - 80%				EXCELENTE 81% - 100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado																				98
2. Objetivo	Está expresado en Capacidades observables																				98
3. Actualidad	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																				99
4. Organización	Existe una organización lógica en el instrumento																				100
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad Y calidad con respecto a las variables de investigación																				98
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																				97
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos de conocimiento																				98
8. Coherencia	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones																				97
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación																				98
10. Pertinencia	El inventario es aplicable																				97

#### II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

El instrumento de evaluación cumple con excelencia y profesionalismo todos los criterios que deben considerarse en su formulación.

98.00
-------

#### III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
Cuchillococha 08 de mayo del 2023	40791741		957465245

### HOJA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING PARA EL LOGRO DE RESULTADOS DEL BATALLÓN DE ARMAMENTO N° 512, EN APOYO A LA DIVISIÓN DEL EJÉRCITO – 2023</b>					
<b>I. DATOS DEL EXPERTO:</b>					
a. Apellidos y nombres : Vera Vega Juan Aranibar					
b. Grado académico-profesión : Magister En Ciencias Militares					
c. D.N.I. : 40791741					
d. N° de teléfono : 957465245					
e. Lugar y fecha : Cuchillo Cocha 15 de mayo del 2023					
<b>II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN</b>					
a. Autor del instrumento : Bach. Marco Antonio Zamudio Escribano Bach. William Gerardo Calle Talledo					
b. Método de investigación : Cuantitativo					
c. Tipo de instrumento : Encuesta / Cuestionario					
<b>III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN</b>					
N°	Criterios	Indicadores	Si	No	Observaciones
1	CONSISTENCIA	Las preguntas de la entrevista son congruentes a los objetivos de la investigación	X		
2	CLARIDAD	Está formulada con una sintaxis y semántica que permita la comprensión adecuada	X		
3	ORGANIZACION	Existe una organización lógica en el instrumento	X		
4	SUFICIENCIA	Contiene preguntas necesarias para recabar información suficiente	X		
5	RELEVANCIA	Las preguntas se orientan a la obtención de información trascendente y substancial.	X		
Sugerencias y/o Recomendaciones					

### JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor del Instrumento
ALARCON ALARCON JOSE GABRIEL	BCT 312	ENCUESTA	Bach. Marco Antonio Zamudio Escribano Bach. William Gerardo Calle Talledo
<b>Título de la Investigación: GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING PARA EL LOGRO DE RESULTADOS DEL BATALLÓN DE ARMAMENTO N° 512, EN APOYO A LA DIVISIÓN DEL EJÉRCITO – 2023</b>			

#### I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:


Criterios	Indicadores	DEFICIENTE 00% - 20%				REGULAR 21% - 40%				BUENO 41% - 60%				MUY BUENO 61% - 80%				EXCELENTE 81% - 100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado																				98
2. Objetivo	Está expresado en Capacidades observables																				97
3. Actualidad	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																				98
4. Organización	Existe una organización lógica en el instrumento																				97
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad Y calidad con respecto a las variables de investigación																				98
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																				97
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos de conocimiento																				100
8. Coherencia	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones																				98
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación																				98
10. Pertinencia	El inventario es aplicable																				99

#### II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

El instrumento de evaluación cumple con excelencia y profesionalismo todos los criterios que deben considerarse en su formulación.

98.00

#### III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
Villa María 08 de mayo del 2023	41054148		920075594

## HOJA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING PARA EL LOGRO DE RESULTADOS DEL BATALLÓN DE ARMAMENTO N° 512, EN APOYO A LA DIVISIÓN DEL EJÉRCITO – 2023</b>					
<b>I. DATOS DEL EXPERTO:</b>					
a. Apellidos y nombres : Alarcón Alarcón Jose Gabriel					
b. Grado académico-profesión : Magister En Ciencias Militares					
c. D.N.I. : 41054148					
d. N° de teléfono : 920075594					
e. Lugar y fecha : Villa Maria 08 de mayo del 2023					
<b>II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN</b>					
a. Autor del instrumento : Bach. Marco Antonio Zamudio Escribano Bach. William Gerardo Calle Talledo					
b. Método de investigación : Cuantitativo					
c. Tipo de instrumento : Encuesta / Cuestionario					
<b>III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN</b>					
N°	Criterios	Indicadores	Si	No	Observaciones
1	CONSISTENCIA	Las preguntas de la entrevista son congruentes a los objetivos de la investigación	X		
2	CLARIDAD	Está formulada con una sintaxis y semántica que permita la comprensión adecuada	X		
3	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento	X		
4	SUFICIENCIA	Contiene preguntas necesarias para recabar información suficiente	X		
5	RELEVANCIA	Las preguntas se orientan a la obtención de información trascendente y substancial.	X		
Sugerencias y/o Recomendaciones					

## ANEXO 4



### Confiabilidad de instrumentos

### Confiabilidad del Instrumento: Cuestionario

El análisis de confiabilidad muestra los siguientes resultados:

<b>Coef. correlación=</b>	0.991335	<b>Media=</b>	70.7
		<b>DS=</b>	34.9
<b>Corrección =</b>	0.995649	<b>P75=</b>	94.3
		<b>P25=</b>	47.1
Prueba V con distribución t			
t = 53.6			

Por lo tanto el cuestionario de GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING PARA EL LOGRO DE RESULTADOS DEL BATALLÓN DE ARMAMENTO N° 512, EN APOYO A LA DIVISIÓN DEL EJÉRCITO – 2023 presenta un coeficiente significativo.

## ANEXO 5



**Autorización para la recolección de datos**

**SOLICITA: ACCESO A LAS  
INSTALACIONES y  
LEVANTAMIENTO DE DATOS  
E INFORMACIONES**

**SEÑOR GENERAL DE BRIGADA DIRECTOR DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL  
EJÉRCITO ESCUELA DE POSGRADO  
(DGI)**

Mi General:

Yo, Crl Inf CALLE TALLEDO, William Gerardo, identificado con CIP N° 119535200, DNI N° 10271370, celular N° 925374113, en actual servicio en la Inspectoría de la 35 Bri Sva, ante Ud., con el debido respeto y por conducto regular me presento y expongo:

Que, habiendo culminado los estudios correspondientes a la MMCCMM en la ESGE - EPG, solicito a Ud. Mi General se digne disponer a quien corresponda, se realice la gestión correspondiente para el **ACCESO A LAS INSTALACIONES y LEVANTAMIENTO DE DATOS E INFORMACIONES** del Batallón de Armamento N° 512 a los señores oficiales que a continuación e indica:

- Sr. Crl EP ZAMUDIO ESCRIBANO, Marco Antonio.
- Sr. Crl EP CALLE TALLEDO, William Gerardo.


Oficiales investigadores, que realizaran la tesis titulada "Gestión del Clima Organizacional y el Desarrollo de la Metodología Design Thinking para el Logro de Resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército - 2023".

Por lo expuesto:

A Ud., solicito acceder a mi pedido.

San Borja, 04 de setiembre del 2023.

Dios guarde a Ud.

  
O - 119535200 - O+  
WILLIAM GERARDO CALLE TALLEDO  
CRL EP  
Inspector de la 35ª Brig Selva

## ANEXO 6



**Base de datos**

N°	Clima Organizacional																		Metodología Design Thinking				
	Comunicación			Logro de Resultados			Potencial Humano			Coherencia y valores			Relaciones interpersonales			Recompensas y beneficios			Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
	Pta. 1	Pta. 2	Pta. 3	Pta. 4	Pta. 5	Pta. 6	Pta. 7	Pta. 8	Pta. 9	Pta. 10	Pta. 11	Pta. 12	Pta. 13	Pta. 14	Pta. 15	Pta. 16	Pta. 17	Pta. 18	Pta. 19	Pta. 20	Pta. 21	Pta. 22	Pta. 23
p1	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
p2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
p3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
p4	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2
p5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
p6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
p7	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
p8	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3
p9	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
p10	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p12	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4
p13	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4
p14	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2
p15	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
p16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
p17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p19	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
p20	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
p21	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3
p22	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2
p23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
p25	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2
p26	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
p27	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4
p28	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3
p29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
p30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
p31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
p32	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
p33	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
p34	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
p35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3

p36	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3
p37	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
p38	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p39	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5
p40	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4
p41	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2
p42	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4
p43	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
p44	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4
p45	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3
p46	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2
p47	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
p48	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4
p49	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
p50	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4
p51	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1
p52	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1
p53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
p54	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3
p55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
p56	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5
p57	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4
p58	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4
p59	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p60	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4
p61	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3
p62	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4
p63	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2
p64	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
p65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
p66	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5
p67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
p68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
p69	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2
p70	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4
p71	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p72	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4
p73	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5



p112	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	
p113	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
p114	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
p115	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
p116	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	
p117	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
p118	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
p119	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
p120	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	
p121	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	
p122	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	
p123	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
p124	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	
p125	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
p126	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	
p127	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	
p128	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
p129	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
p130	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	
p131	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
p132	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	
p133	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	
p134	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	
p135	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	
p136	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
p137	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
p138	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
p139	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	
p140	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
p141	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	
p142	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
p143	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	
p144	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	
p145	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
p146	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	

## ANEXO 7



**Compromiso ético**

### Compromiso ético

El presente trabajo de investigación, titulado: Gestión del clima organizacional y el desarrollo de la metodología design thinking para el logro de resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército – 2023, se ha realizado en estricto apego a la metodología de la investigación y a las normas éticas para investigación en Ciencias Militares divulgadas por el Departamento de Gestión de la Investigación de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado.

En vista de lo anterior:

Yo, Bach. Marco Antonio Zamudio Escribano y Bach. William Gerardo Calle Talledo, egresados del Programa de empleo de Grandes Unidades de Combate de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado (ESGE-EPG), declaro bajo juramento que he desarrollado esta investigación siguiendo las instrucciones brindadas por el Departamento de Gestión de la Investigación, desde la elaboración del marco referencial y recolección de la información, hasta el análisis de datos y elaboración del informe final. En tal sentido, la información contenida en el presente documento es producto de mi trabajo personal, apegándome a la legislación sobre propiedad intelectual, sin haber incurrido en falsificación de la información o cualquier tipo de fraude, por lo cual me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad, así como a las normas disciplinarias establecidas en la ESGE-EPG.



Marco Antonio Zamudio Escribano  
DNI N° 15432087



William Gerardo Calle Talledo  
DNI N° 10271370

## ANEXO 8



**Hoja de datos personales**

## HOJA DE DATOS PERSONALES

GRADO : CORONEL

NOMBRES: MARCO ANTONIO

APELLIDOS : ZAMUDIO ESCRIBANO

EMAIL : MARCOANTONIOZEM@GMAIL.COM

DIRECCIÓN : AV GRAL RECAVARREN 1300 SURQUILLO

CELULAR : 985997077

FIRMA :



GRADO : CORONEL

NOMBRES: WILLIAM GERARDO

APELLIDOS : CALLE TALLEDO

EMAIL : CALLETALLEDOWILLIAM@GMAIL.COM

DIRECCIÓN : VILLA MILITAR MORONOCOCHA CASA 27 IQUITOS

CELULAR : 925374113

FIRMA :



## ANEXO 9



**Aporte de la investigación**

### **9.1. Título del aporte**

Aplicación de la Metodología Design Thinking para el logro de resultados en las Unidades del Ejército del Perú.

### **9.2. Objetivos del aporte**

- a. Mejora de la eficacia operativa: Diseñar y optimizar procesos, estrategias y tácticas militares para lograr un mayor éxito en las misiones y operaciones.
- b. Desarrollo de tecnología y equipamiento: Diseñar y desarrollar tecnología y equipamiento militar que sea más efectivo, seguro y adaptado a las necesidades de los soldados en el campo.
- c. Adaptación a entornos cambiantes: En un mundo en constante evolución, el Design Thinking puede ayudar a las fuerzas militares a adaptarse rápidamente a nuevos desafíos y amenazas.
- d. Mejora de la comunicación y la coordinación: Diseñar sistemas de comunicación y estrategias de coordinación más efectivos para garantizar una comunicación fluida y una toma de decisiones precisa en el campo de batalla.
- e. Reducción de riesgos y daños colaterales: Desarrollar estrategias y tácticas que minimicen los riesgos para los soldados y reduzcan los daños colaterales en operaciones militares.

### **9.1. Justificación del aporte**

- a. Entrenamiento y capacitación: Diseñar programas de entrenamiento y capacitación más efectivos y realistas para preparar a las fuerzas militares para situaciones reales en el campo.
- b. Apoyo a la toma de decisiones: Crear herramientas y sistemas que ayuden a los líderes militares a tomar decisiones informadas y estratégicas en situaciones complejas y dinámicas.
- c. Satisfacción del personal militar: Considerar las necesidades y el bienestar del personal militar, incluyendo cuestiones de seguridad, salud mental y calidad de vida.
- d. Innovación en estrategia y tácticas: Fomentar la creatividad y la innovación en la planificación estratégica y táctica para mantener una ventaja competitiva en el campo de batalla.
- e. Evaluación y mejora continua: Aplicar un enfoque iterativo para evaluar y mejorar constantemente las operaciones militares y las soluciones diseñadas.

## ANEXO 10



**CD conteniendo la Tesis en PDF**



## ANEXO 11



**Reporte de similitud de Turnitin**



Identificación de reporte de similitud. oid:12350:299767151

NOMBRE DEL TRABAJO

TESIS - ZAMUDIO - CALLE.docx

AUTOR

ZAMUDIO CALLE

RECUENTO DE PALABRAS

26156 Words

RECUENTO DE CARACTERES

127634 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

110 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

2.0MB

FECHA DE ENTREGA

Dec 18, 2023 5:10 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Dec 18, 2023 5:12 PM GMT-5

**● 20% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 16% Base de datos de Internet
- 4% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de Crossref
- Base de datos de contenido publicado de Crossref
- 18% Base de datos de trabajos entregados

**● Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Fuentes excluidas manualmente
- Bloques de texto excluidos manualmente