

COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS



**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL
TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS MILITARES
CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ORGANIZACIÓN PARA LA
PREPARACIÓN DEL PERSONAL DE TROPA SERVICIO MILITAR
VOLUNTARIA.**

PRESENTADO POR:

PAREDES PALOMINO RONALD

LIMA – PERÚ

2020

INDICE

RESUMEN	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCION	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO I. INFORMACION GENERAL.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1 Dependencia o Unidad.....	¡Error! Marcador no definido.
1.2 Tipo de actividad	¡Error! Marcador no definido.
1.3 Lugar y Fecha	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	¡Error! Marcador no definido.
2.1 Campos de aplicación	¡Error! Marcador no definido.
2.2 Tipo de aplicación	¡Error! Marcador no definido.
2.3 Definición de términos.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO III: DESARROLLO DEL TEMA	¡Error! Marcador no definido.
3.1 Antecedentes	¡Error! Marcador no definido.
3.2 Descripción	¡Error! Marcador no definido.
3.2.1. Diagnostico	¡Error! Marcador no definido.
3.3 Propuesta de innovación.....	¡Error! Marcador no definido.
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	
ANEXOS	
01. Informe profesional	

RESUMEN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional, se sustenta esencialmente en una situación excepcional y la experiencia laboral, vivida en la localidad de PICHARI – 2da DI, por el egresado, como Oficial de operaciones, Ejecutivo, y finalmente como Jefe accidental en el B. Ing. Com. N° 241 (Zona en Emergencia- VRAEM).

Anhelo, modestamente que estas experiencias, sirvan de guía a las futuras generaciones de Comando, por parte del jefe de unidad, y el Ejecutivo posteriormente, tuve que conducir accidentalmente mi Batallón, en las circunstancias morales y materiales más desfavorables. Existía un Clima laboral negativo, caracterizado por una gran desmotivación, insatisfacción de necesidades, aislamiento, bajo rendimiento operativo, autoestima baja, conflictos laborales, restringida comunicación con la familia cuasi inmovilización funcional y desconcierto, en las categorías de oficiales, técnicos, suboficiales y personal de tropa; situación que lo tomaba inmanejable.

Las estrategias operativas, administrativas y elementos motivadores que se desarrollaron por iniciativa, y directrices recibidas del comando de la 2da. DI- Ayacucho, permitieron el cumplimiento exitoso de las misiones operativas, mínimas pérdidas y dejar una unidad con moral elevada y muy fortalecida.

PALABRAS CLAVES : Liderazgo Militar Efectivo, Motivación Laboral Positiva, Reforzamiento Psicológico, Inteligencia Emocional, Resiliencia,

INTRODUCCION

Los motivos personales, que impulsaron la realización de esta temática, tienen que ver indubitablemente con el hecho de que la experiencia real vivida en el Batallón de Ingeniería de Combate N° 241, ubicada en la localidad de PICHARI- VRAEM (Zona en Emergencia), sea conocida en otras locaciones desde un ángulo positivo. Por otro lado, también coexisten en este trabajo, motivos profesionales entrelazados y perfilados por mi condición de hombre de Inteligencia y Comando, doble razón, para liderar, Motivar, Capacitar y crear una Cultura y Clima organizacional adecuado al momento especial que se vivía, y aspirar a buenos resultados. También, quiere ser un documento que evidencie los obstáculos que deben superar los Militares, en el cumplimiento de su Misión. Consta de lo siguiente:

En el **CAPITULO 1** se especifica función y el lugar donde se realizó el presente trabajo de investigación.

En el **CAPITULO 2** desarrollamos el **MARCO TEORICO** respecto antecedentes de trabajos similares internacionales y nacionales, lo que llevo a realizar un análisis comparativo para obtener mejores resultados sobre el clima organizacional.

En el **CAPITULO 3**, se señala la descripción de la situación observada y se planteó los resultados obtenidos que forman parte de la solución al problema planteado. Finalmente se presenta una propuesta de innovación y unas conclusiones en las cuales se expresa el resultado del presente trabajo de suficiencia profesional.

CAPITULO I: INFORMACION GENERAL

1.1 DEPENDENCIA O UNIDAD

La unidad en la se enfocará el presente trabajo de suficiencia profesional es el Regimiento de Caballería “Gran Mariscal Necochea” N° 7, que se encuentra ubicado en el distrito de Suyo es uno de los diez distritos de la Provincia de Ayabaca, ubicada en el Departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno Regional de Piura, en el norte del Perú, cuya misión es la de intensificar tareas de vigilancia, alerta y control de la línea de frontera frente a “Rojo” Con orden, entre el hito Macará y el Hito Gramalotal, para garantizar la integridad territorial e informar sobre movimientos de unidades militares con la finalidad de permitir el cumplimiento de la Misión de la 1ra Brigada de Caballería.

1.2 TIPO DE ACTIVIDAD

El puesto que he desempeñado y sobre el cual recae el presente trabajo, es el de auxiliar de personal, responsable específicamente del negociado de personal de tropa servicio militar voluntario, cumpliendo las siguientes funciones:

- Registro e inscripción del personal de voluntarios para el servicio militar.
- Actualización de la documentación del personal de tropa servicio militar voluntario (TSMV).
- Coordinar las actividades de bienestar del personal de TSMV con el Comandante de Unidad.
- Controlar la salida de paseo y los permisos del personal de TSMV.
- Recomendar las vacantes de ascenso del personal de TSMV.

Para efectos del presente trabajo, el área de investigación es la del Sistema de Personal del Ejército, tomando la línea de investigación de clima organizacional. Sobre ello, se realizará el análisis y presentará las recomendaciones correspondientes.

1.3 LUGAR Y FECHA

Las funciones y el puesto en mención, las he desempeñado durante el 2016, 2017 y 2018, en el Regimiento de Caballería "Gran Mariscal Necochea" N° 7.

1.4 MISION

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

1.5 VISIÓN

Defender a la Nación y los intereses nacionales de cualquier amenaza o agresión empleando el poder militar terrestre, participar en el desarrollo económico y social, control del orden interno, acciones de defensa civil y política exterior de acuerdo a ley, de manera permanente y eficaz; con el fin de contribuir a garantizar la independencia, soberanía, integridad territorial y bienestar general de la población.

1.6 FUNCIONES DEL PUESTO QUE OCUPÓ CUANDO REALIZO LA SUFICIENCIA PROFESIONAL.

Las funciones que realizaba eran:

- Planear y programar la ejecución de los procesos de doctrina en el Sistema de Doctrina del Ejército.

- Ejecutar los procesos de producción, investigación, obtención de lecciones aprendidas, evaluación y gestión del conocimiento y de la doctrina.
- Otras por orden del Comandante General del Ejército o del Comando de Educación y Doctrina del Ejército.

1.7 ACTIVIDADES QUE REALIZABA EN ESE PUESTO

- Conocer a fondo a mis subordinados con el fin de poder actuar sobre ellos, según su carácter, grado de instrucción e inteligencia.
- Tratar de inspirar al personal a mi mando celo, amor al servicio y abnegación a la patria.
- Procurar a mis hombres el máximo de bienestar físico, moral y espiritual.
- Controlar activamente el cumplimiento de las ordenes y disposiciones emanadas por el comando de la unidad.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1 CAMPOS DE APLICACIÓN

Actualmente, existe un total consenso de que el LIDERAZGO, el CLIMA, la CULTURA ORGANIZACIONAL, la MOTIVACIÓN y la SATISFACCIÓN LABORAL, son variables fundamentales, interrelacionadas y determinantes, dentro de la Gestión de los Comandos de Unidad, que no obstante actualmente ser materias que de una u otra forma se imparten actualmente en el Alma Mater de nuestro Ejército, en las Escuelas de Armas y otros Centros de Especialización y Perfeccionamiento; sin embargo, es válido remarcar esta temática para los oficiales, esencialmente jóvenes; puesto que dichas variables ejercen una notable gravitación sobre su Desempeño Militar, en una Zona en Emergencia.

El presente trabajo es de índole administrativo y técnico; empero también de carácter descriptivo y correlacional. Es descriptivo, porque el propósito es describir como se manifestó el problema o situación. La descripción del caso, está referida a como se encontraba la unidad. Por otro lado, es correlacional, porque tiene como propósito evidenciar el grado de relación que existe entre las variables psicológicas referidas. Asimismo, esta investigación es No Experimental- Transaccional. Es No experimental, por cuanto se observa y analiza la situación, tal y como se dio en su contexto natural; y es Transaccional o transversal, porque su propósito es describir variables y analizar cualitativamente su incidencia e interrelación. Con esto se pretende demostrar como en el medio militar, es también perfectamente aplicable los conocimientos existentes en el mundo académico, relativos a la Psicología Organizacional e Inteligencia Emocional.

En efecto, el tiempo- espacio que encuadra esta investigación, se remonta a los años 1989 y 1990, en un marco factico real, exactamente en un estado de emergencia, donde no se contaba con muchos recursos materiales, tampoco con tiempo para esparcimiento, alejados de la familia, falta de artículos alimenticios y de sanidad, con fuerte tensión, con el enemigo amenazante, y con alto grado de incertidumbre; sin embargo en compensación a posteriori, se desplegó e impartió: confianza mutua, respeto, Actitudes positivas, capacitación y entrenamiento, conocimiento pleno de la Misión, objetivos y Procedimientos, Participación, liderazgo Efectivo, Compromiso, Solidaridad, Reciprocidad, Inteligencia emocional, Disciplina, Alta moral, y Oportunidades para que el personal desarrolle abiertamente sus aptitudes.

Los resultados obtenidos en estas circunstancias, evidencian incuestionablemente que cuando se cultiva un adecuado CLIMA ORGANIZACIONAL, sustentado en Liderazgo Efectivo y una Motivación Positiva, se puede obtener con eficacia, consensos, armonía, confraternidad, crecimiento y cumplimiento exitoso de la Misión. Asimismo, aspiro a dejar sentado que existe una vinculación causa- efecto positiva, entre el clima organizacional de una unidad tropa, y la satisfacción del personal.

2. 2 TIPO DE APLICACIÓN:

Se pretende que este trabajo relativo a un Tema Operativo y Técnico, sirva como un instrumento de referencia para las políticas de comando, y a su vez permita mejorar los procesos internos que se desarrollan en las unidades, conllevando a una mejora en el rendimiento global.

En este contexto de globalización, se observa que crece el interés en las organizaciones, y en particular en nuestro ejército, por enfocar la atención al capital humano. Paulatinamente, se ha adquirido conciencia de que además de la remuneración y los ascensos, es muy importante prestar atención a las necesidades de participación en la toma de decisiones, y de generar oportunidades de realización personal de los cuadros, para un desempeño eficiente y eficaz. En esta línea de razonamiento, se infiere que es muy necesario implantar en las Unidades Militares, la Evaluación y/o análisis de clima organizacional y de satisfacción laboral; porque de esta manera nos permitirá conocer permanentemente en qué nivel se encuentra el Liderazgo Militar y la Motivación del personal. Por otro lado, estos análisis propician que el personal militar exprese su opinión sobre el funcionamiento de la unidad, y como se siente en ella; constituyendo así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas, en los aspectos que lo requieran, también constituyen un excelente mecanismo para conocer de manera indirecto, como es la calidad de comando o Gestión de la unidad.

Para efectos de un mejor entendimiento y demostrar la fuerte correlación y complementariedad de las variables comentadas; así como sus beneficios, pasaré a desarrollar los términos operativos, que utilizaré.

2.2 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

ACCESIBILIDAD: Concepto que alude al derecho ciudadano por el cual toda persona sin importar su edad y sus condiciones personales y sociales pueden disfrutar plenamente de todos los servicios que presta y ofrece la institución.

AMBIENTE LABORAL: se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, proyección profesional, diversidad, balance trabajo – tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes.

BIENESTAR LABORAL: Se define como el estado deseado por el grupo de personas que laboran en una organización, este se logra por medio de planes, programas y proyectos, que a partir de la gestión involucra elementos dinámicos que buscan mejorar la cotidianidad laboral a su vez la condición persona, familiar y social.

CLIMA ORGANIZACIONAL: se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

COMUNIDAD ITM: Conformada por los estudiantes, padres de familia o acudientes, docentes, egresados, personal directivo y personal administrativo.

CONTEXTUALIZACIÓN: Es el conocimiento del conjunto de elementos y características de un entorno para ubicar en él los saberes, prácticas y costumbres.

COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL: Son las acciones de colaboración que realizan los integrantes de diferentes instituciones en busca de logros comunes, con uso de recursos compartidos y beneficios recíprocos.

DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE: Proceso de expansión de las capacidades de las personas que amplían sus opciones y oportunidades, incluyendo el goce de libertades civiles y políticas y la participación en los diversos aspectos que afectan sus vidas, para satisfacer sus necesidades, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para enfrentarse a sus propias necesidades.

ENFOQUE DE DERECHOS Y DEBERES: Es el principio de gobernanza que orienta la toma de decisiones responsables como el mecanismo más apropiado para la participación del ciudadano en la construcción de la sociedad.

GOBERNANZA: es la participación y corresponsabilidad de la comunidad ITM para la toma de decisiones que permitan el desarrollo institucional coherente abierta a las necesidades del contexto, responsable y eficiente, enmarcado en un enfoque de derechos y deberes.

INNOVACIÓN: Es la utilización del conocimiento para crear o mejorar productos, servicios o procesos, consiguiendo con ello mejor calidad y nuevas ventajas para la sociedad.

LEGISLACIÓN: Definida como el conjunto de normas que regulan una Nación, emitidas por la voluntad soberana de ésta en la forma prevista en su Constitución Nacional, ya sea a través de la rama legislativa, a través de sus cámaras, o excepcionalmente de la rama ejecutiva o judicial. El carácter general de la legislación es mandar, prohibir, permitir o castigar.

PROCESO DE ARTICULACIÓN: Es la vinculación de la Institución con diversos planes, programas y proyectos desde las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión, con niveles precedentes de la educación, con el sector productivo, social, solidario o con otras instancias (educativas, gremiales o entidades territoriales).

PROCESO EDUCATIVO: Dinámica continua y participativa que busca el desarrollo armónico y coherente de las dimensiones del ser humano en sus aspectos ético, espiritual, cognitivo, afectivo, comunicativo, estético, corporal y sociopolítico; tendiente al desarrollo de capacidades que habiliten al ciudadano para interactuar en contexto desde referentes locales, regionales y globales.

SECTOR SOCIAL: Conjunto de personas y organizaciones que no dependen del sector público y que son ajenas al sector privado.

TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA: Proceso mediante el cual se gestiona la utilización o aplicación de los resultados de la investigación tecnológica en los sectores productivos, académicos y sociales que puedan ver beneficiados.

CAPITULO III: DESARROLLO DEL TEMA

EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ORGANIZACIÓN PARA LA PREPARACIÓN DEL PERSONAL DE TROPA SERVICIO MILITAR VOLUNTARIA.

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACION OBSERVADA

El clima organizacional (C.O) se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (Rodríguez M, 1999) El mejor desempeño de un trabajador se relaciona con su sentir satisfecho, cumplir con sus objetivos, tanto personales, como laborales; para ello es necesario identificar las características del CO y proponer recomendaciones que ayudaran tanto a la empresa a lograr sus objetivos como al individuo.

El éxito en las organizaciones depende en gran medida del personal que lo conforma el cual debe ser eficiente, eficaz y comprometido al momento de realizar las funciones asignadas, pero lograr esto no depende únicamente de las capacidades que tenga el individuo para realizar su trabajo, la organización debe trabajar por brindar a sus colaboradores un ambiente laboral apropiado para que este logre desempeñarse de la mejor manera. Esto abarca implementar roles bien estructurados con funciones claramente definidas, espacios de trabajo con implementos necesarios que permitan al colaborador desempeñar su trabajo de manera eficiente, contar con un buen esquema salarial y pagos oportunos, programas de capacitación que permitan el crecimiento personal y laboral dentro de la empresa, programas de bienestar para el colaborador y su familia, entre

otros. Lo anterior con miras a lograr alcanzar y mantener un clima laboral que beneficie no solo a la empresa sino también al personal que en ella labora. Es importante que la organización se preocupe por conocer las necesidades y motivaciones de sus empleados, puesto que el comportamiento de los funcionarios trae como consecuencia que se origine un ambiente de trabajo que los afecta tanto a ellos individualmente como al grupo y terminan afectando finalmente el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El Ejército trabaja arduamente con la finalidad de atender satisfactoriamente las necesidades de la población. Este trabajo se debe centrar en la instrucción y entrenamiento del personal de tropa servicio militar voluntario, por ello, el RC 7 luego de completar su efectivo autorizado para captar durante el 2014, se inició el entrenamiento básico del contingente enero 2014. Este entrenamiento se llevó a cabo dando cumplimiento a la Directiva N° 026 para la Instrucción y Entrenamiento en los cuerpos de tropa. La cual tiene como objetivo general disponer de personal militar instruido y entrenado para la eficiente ejecución de las diversas acciones militares, contempladas en los planes de operaciones, con pleno respeto de los derechos humanos, el derecho internacional humanitario y la legislación nacional vigente.

Para llevar a cabo la instrucción y entrenamiento del personal de tropa servicio militar voluntario, se requiere de una corporación cohesionada y alineada con el objetivo y metas de la unidad, para ello, es un requisito las buenas relaciones que deberían de existir entre cada uno de los miembros de la organización independientemente del nivel jerárquico que existe en una estructura militar. Este

requisito no fue favorable para la instrucción del contingente enero 2014, debido a la deteriorada relación que existió entre la corporación de oficiales, ello complicó el planeamiento que se requiere para llevar a cabo y ejecutar adecuadamente la instrucción y entrenamiento. Esta relación complicó el ambiente de trabajo entre los oficiales, tanto superiores como subordinados.

El Mayor S-3 intentó iniciar una adecuada instrucción para el personal de tropa servicio militar voluntario (TSMV), elaborando la documentación correspondiente y acorde a lo dispuesto por la normativa vigente, sin embargo, a esto se presentaron los siguientes problemas:

- Oficiales recién egresados desconocían el funcionamiento de la unidad y de todos los documentos a emplear para llevar a cabo la instrucción básica del personal de TSMV del contingente ene 2014.
- No existió una adecuada inducción para los oficiales recién egresados en cuanto a los procesos y procedimientos de la unidad.
- Existieron demasiadas sanciones para los oficiales subalternos.
- El Comandante mostraba favoritismo para los oficiales subalternos de la especialidad de maestros de equitación, aminorando su carga laboral distinta a las los oficiales que no tenían especialidad.
- Limitado planeamiento para llevar a cabo la instrucción.
- Inexistencia de un manual para el empleo de un regimiento a caballo.

Los problemas expuestos en el párrafo precedente causaron un malestar y descontento en los oficiales jóvenes recién egresados, generando una imagen errónea de un trabajo adecuado y óptimo. Por ende, el desempeño de estos

oficiales no fue el óptimo, debido a una inadecuada gestión de su talento dentro de la su unidad, lo cual, desencadenó que el personal de TSMV no reciba una instrucción acorde a los estándares establecidos en la Directiva N° 026 para la Instrucción y Entrenamiento.

El análisis de lo expuesto se asocia a la Teoría de Higiene - Motivacional. Esta demuestra que la presencia de ciertos factores está asociada con la satisfacción laboral, y la ausencia de otros con la insatisfacción laboral. Los factores presentes, que son fuentes de satisfacción, se denominan factores motivacionales y son intrínsecos al trabajo, los mismos que se dividen en 5 indicadores:

- Logro o cumplimiento: Oportunidad de llevar cosas interesantes.
- Reconocimiento de una labor bien hecha: confirmación de que se ha hecho un trabajo importante.
- El trabajo en sí: posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.
- Responsabilidad y crecimiento o avance: Consecución de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden al individuo mayor control del mismo.
- Por otro lado, los factores ausentes, que son fuente de insatisfacción, se catalogan como factores de higiene y son extrínsecos al trabajo (políticas de la compañía y administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones laborales, salario, estatus y seguridad).

Los expuesto se debe complementar con el clima organizacional, que es descrito como la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecer y que incide directamente en el desempeño de la organización. Este clima, también es visto como el medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

3.2 ANTECEDENTES

3.1.1 ANTECEDENTES NACIONALES

CORZO (2014), realizó una investigación titulada ambiente y clima organizacional dinámico y eficiente en el contexto del Ejército Nacional, cuyo objetivo es analizar el ambiente y clima organizacional en el contexto del Ejército Nacional, como sistema interdependiente altamente dinámico y eficiente que encamine la institución hacia la mejora. Esta investigación se realizó con un enfoque cualitativo y con un diseño descriptivo con un enfoque propositivo. Esta investigación concluyó que, las organizaciones han tenido que incursionar e implantar medidas que impacten en el ambiente laboral que es el elemento que envuelve básicamente una organización y refleja la reciprocidad entre las características personales y organizacionales, tanto a nivel interno como externo para lograr medidas satisfactorias productivas y competitivas. Además, se concluyó que el clima organizacional tiene efectos en la motivación, el desempeño, la satisfacción de los trabajadores, entre otros, por eso las organizaciones en las últimas décadas le han dado relevancia, así mismo confluyen con variables determinantes en el diseño de estrategias para el manejo y gestión del recurso humano que a su vez interactúa con el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, esta

investigación propone que dentro de las directrices o pautas a establecer para lograr un ambiente laboral próspero, que se incluya la educación o capacitación que es relevante en todos los niveles de la fuerza, se propicien niveles altos de motivación, se dinamice el bienestar social, se desarrolle una comunicación asertiva, se refuercen las aptitudes y actitudes que tienen que ver con los valores como seres humanos y algo muy importante, el rol del Comandante que debe ser acorde a su cargo lo que requiere un componente de todos los anteriores insertos en uno solo. Estos y muchos más, son factores intervinientes en la interacción entre la institución y sus integrantes, puesto que es el mismo recurso humano quienes en última instancia darán la clave para definir los aspectos que muestren de la mejor manera el clima de su propia organización, de ahí la importancia de una buena gestión y atención del recurso humano.

MUÑOZ (2017), realizó una investigación titulada Clima organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Militar Central del Ejército, cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre clima organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Militar Central del Ejército. La metodología empleada fue cuantitativa de tipo básico con un diseño no experimental de corte transversal. Esta investigación concluyó que existe relación significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral, responsabilidad y satisfacción laboral, relaciones y satisfacción laboral.

3.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES

CÁCERES (2017), realizó una investigación titulada análisis comparativo del clima y cultura organizacional entre el personal militar y civil que labora en la Ala Aérea N° 3, cuyo objetivo general fue medir y analizar comparativamente el grado de clima y cultura organizacional con la finalidad de elevar la gestión de la calidad de los recursos humanos. Para ello, se realizó una investigación de carácter descriptivo – explicativo con un diseño no experimental. Esta investigación concluyó que el promedio general en la cultura y clima organizacional en toda el Ala Aérea equivale a un promedio medio. La cultura y clima organizacional tiene una evaluación por mejorar, es decir en cuanto al personal militar resulta una evaluación saludable, sin embargo, para el personal civil muestra una evaluación No Saludable que muestra claramente la insatisfacción del personal. La cultura y clima organizacional en la institución es No saludable para los empleados civiles, es decir el trabajo según su percepción no es valorado.

POLANCO (2014) en la tesis: El clima y la satisfacción laboral en los docentes del instituto tecnológico de administración de empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro Sula, Cortés, desarrollada para optar el grado de magister en gestión de la educación, el objetivo fue describir el clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes del INTAE, el tipo de investigación fue descriptiva, y dentro de sus conclusiones sostiene que el clima laboral en sus distintas dimensiones influye en la satisfacción laboral (satisfacción laboral parcial) y en la satisfacción laboral que influye no solo en el desempeño laboral sino en la calidad educativa del servicio y de los jóvenes en proceso de

formación para poderse integrar a la sociedad expresado en indicadores como el fortalecimiento del perfil de egreso en función de las exigencias del mercado laboral, la satisfacción de los estudiantes expresada a través de la percepción de los docentes

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

CHIAVENATO (1995), hace referencia al ambiente que existe entre los miembros de una Organización, está relacionado directamente con la motivación de los empleados. Indica los aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Un clima organizacional es favorable, cuando satisface las necesidades de su personal, por el contrario, es desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. (Chiavenato, 1996).

LIKERT (1965) propone un modelo el cual sostiene que las conductas de los empleados se ven condicionadas por las percepciones que se tienen del comportamiento administrativo y las condiciones laborales en que realizan su trabajo y sus componentes. De acuerdo con su teoría, existen 3 tipos de

variables que influyen en la percepción individual del clima organizacional:
variables explicativas o causales, intermedias y finales.

- Variables causales, engloban elementos como estructura organizativa, decisiones, competencia, actitudes y reglas. Son también llamadas explicativas, debido a que indican el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados; si una variable causal se modifica, hace que se modifiquen las demás.
- Variables intermedias, son las que constituyen los procesos organizacionales y reflejan el estado interno de la organización, evaluando aspectos como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
- Variables finales, se orientan a establecer resultados como productividad, ganancias o pérdidas obtenidas derivadas del efecto ocasionado por las variables causales e intermedias.

Bajo la teoría expuesta en el párrafo precedente, el caso expuesto sobre el inadecuado proceso para llevar a cabo la instrucción y las actitudes a cargo de los oficiales superiores que dirigen la unidad, afectan el clima organizacional y directamente las variables intermedias, dado que afectan el proceso para ejecutar la instrucción, por ende, perjudican las variables finales porque se ve afectada la productividad de los oficiales recientemente egresado.

El Ejército tiene por misión, según el PEI 2019 – 2021, “Defender a la Nación y los intereses nacionales de cualquier amenaza o agresión empleando el poder militar terrestre, participar en el desarrollo económico y social, control interno, acciones de defensa civil y política exterior de acuerdo a ley, de manera permanente y eficaz, con el fin de contribuir a garantizar la independencia, soberanía, integridad territorial y bienestar general de la población”. Para dar cumplimiento a esta misión, es indispensable la instrucción y entrenamiento del personal que se encuentra sirviendo a la patria. Esto trae como principal elemento de la instrucción y entrenamiento al personal de oficiales, quienes son los responsables de programar, impartir y controlar la misma. Esta instrucción se lleva a cabo en las unidades tipo batallón, así como se ha llevado en la Unidad objeto del presente trabajo de investigación. Sin embargo, la presencia de problemas en cuanto al clima organizacional afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Este trabajo es importante para aproximarse a conocer el clima organizacional de las Unidades Militares, caso “Regimiento de Caballería N° 7” y su posterior ajuste y aplicación a todas las Unidades Militares del Ejército, con lo cual se estará haciendo aporte teórico a la Administración, al poder contar con un modelo propio de medición, especialmente a la Administración del Talento Humano. El Clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (Rodríguez, M 1997).

3.3 DIAGNOSTICO

La gestión de recursos humanos requiere una reestructuración en función a procesos que permitan gestionar el talento humano a nivel institucional. Estos procesos deben contemplar los siguiente:

- Planificación de políticas de Recursos Humanos
- Organización del trabajo y su distribución.
- Gestión del Empleo
- Gestión del rendimiento
- Gestión de la compensación
- Gestión del desarrollo y capacitación.
- Gestión de Relaciones Humanas y sociales.



La creación de estos procesos dentro del Comando de Personal del Ejército, permitirá apreciar el recurso humano de la institución como un talento para beneficio de esto, generando así, personal apto capaces de aportar en el logro de los objetivos institucionales.

Estos procesos nos permitirán emitir normas y lineamiento para el adecuado funcionamiento del recurso humano a nivel institucional, implementando temas de clima organizacional, cultura organizacional, empleo adecuado del personal, entre otros aspectos. Para efectos del presente trabajo, ahondaremos en el proceso de Gestión de Relaciones humanas y sociales. Este proceso permitirá abordar temas de ambiente de trabajo favorable y que este contribuya al logro de los objetivos institucionales.

De esta forma, se creará un contexto legal para abordar temas de clima organizacional. Lo cual deberá estar a cargo de la Dirección de Personal del Ejército, unidad orgánica que deberá reestructurar la Directiva Única de Funcionamiento del Sistema de Personal del Ejército, para institucionalizar los procesos planteados en el presente trabajo a fin de convertirlos en sub sistemas que permitan una modificación en la estructura del Comando de Personal del Ejército.

Este cambio estratégico ayudaría a generar una nueva cultura que permita mejorar el clima laboral en el Regimiento de Caballería N° 7, con la finalidad de que los oficiales subalternos realicen una mejor labor y evitar subjetividad en las acciones de los oficiales superiores. El proceso de clima organizacional, no solo debe plasmarse en la modificación y creación de los subsistemas en el gran Sistema de Personal del Ejército, sino, se debe complementar con directivas de ejecución de este subsistema, para que los Comandos, Divisiones y Unidades

comprendan la magnitud de este cambio e interioricen su finalidad. Estas directivas deben lograr implementar un adecuado subsistema de relaciones humanas y sociales, este contempla desarrollar los siguientes mecanismos:

- Gestionar el clima organizacional
- Gestionar la cultura organizacional.

Las directivas que implementen el clima organizacional deben contemplar el control de este, estableciendo indicadores que permitan su evaluación continua, a fin de monitorear el adecuado cumplimiento de las directivas.

Los indicadores que se establezcan deben permitir medir los resultados, conducir este proceso de cambio y vigilar su avance. Ello debido a que suministran información basada en datos sobre la situación de partida, la situación real y las metas a alcanzar, los indicadores sirven de instrumentos de comparación. Al transportar información basada en dato, sirven para la presentación de informes, la rendición de cuentas, el aprendizaje y la comunicación. La elaboración de indicadores no solo es un proceso metodológico y técnico, sino que también deberían tenerse en cuenta las necesidades y las condiciones marco del contexto en el que se desarrollan.

Los indicadores serán implementados en un escalón superior a fin de que pueda verificar el avance de la implementación del sistema y controlar su adecuada ejecución.

Aunado a lo propuesto, es indispensable que la propuesta se desarrolle en forma integral, se requiere un sistema de evaluación de desempeño que permita verificar el desenvolvimiento del recurso humano en el puesto en el que se encuentra, vinculando ello, con los resultados de los objetivos planteados por la Unidad.

Esta evaluación es importante debido a que en las organizaciones surge la

necesidad de valorar y medir el desempeño de las personas en su puesto de trabajo. La Evaluación del Desempeño es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar. Pretende identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores. La Evaluación del Desempeño se tiene que basar en actividades que afectan al éxito de la organización, es decir, evaluar el rendimiento laboral desde 4 aspectos:

- Cantidad y calidad de los servicios producidos por el personal.
- Forma de comportarse en su puesto de trabajo.
- Medios que utiliza el personal.
- Integración con los valores, cultura y objetivos de la organización.

La Evaluación del Desempeño sirve para:

- Gestionar al personal de forma más justa.
- Comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal.
- Definir los criterios retributivos según los distintos rendimientos individuales y el logro de los objetivos.
- Evaluar la eficacia de los planes de formación.
- Promocionar o cambiar a las personas a otros puestos.
- Mejorar la comunicación interna. Conocer y obtener datos sobre el clima laboral y el nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto a su entorno de trabajo.
- Mejorar la adecuación entre la persona y el puesto. Podemos conocer las

capacidades individuales, motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada.

- Detectar el potencial de los trabajadores para establecer planes de desarrollo profesional.
- Establecer los objetivos individuales y revisar el cumplimiento de los objetivos anteriores.

3. 5 Propuesta de Innovación:

Producto de los influjos y tendencias derivados del proceso de globalización e interdependencia entre estados en el presente siglo, las sociedades han evolucionado, trayendo consigo una serie de cambios en el pensamiento, conducta, relaciones y derechos de las personas; aspectos traducido en un mayor conocimiento, acceso a la información y extensión de los Derechos Humano en todos los órdenes. Estos procesos, también han afectado al mundo militar, cuyo personal más joven está inmerso en la realidad descrita, y donde la posible falencia de aspectos Psicológicos, de Inteligencia emocional, valóricos, morales, Resiliencia o de compromiso, puede llegar a afectar su desempeño en combate. Por tanto, se hace necesario Reforzar a los nuevos Cuadros de Oficiales, con las Experiencias acontecidas en el campo, Entrenamiento Psicológico y ético, un Liderazgo Militar Efectivo; así mismo proporcionar a todas las Escuelas y Centros de Formación Militar, las herramientas y los medios necesarios para que proporcionen una eficiente Capacitación y Entrenamiento a sus miembros, que les permita cumplir exitosamente las Misiones encomendadas.

Ejercer tareas de Liderazgo militar, requiere Habilidades para Influir, Motivar, Guiar, y Enseñar a los subordinados, a quienes se dirige; además de herramientas para la Gestión de las tareas y objetivos, que estos tienen encomendados. La combinación de habilidades, herramientas, valores y actitudes, dan lugar a los estilos de liderazgo, y por tanto a los resultados que cada uno de los mandos puede obtener en su personal. Consecuentemente, en nuestro ejército para estar acorde con el momento, necesita contar con oficiales poseedores de Estilos de Liderazgo Efectivos diferenciados y de excelencia; puesto que diferentes situaciones laborales, plantean diferentes aptitudes y actitudes.

Siendo esto así, el liderazgo Militar que se necesita inyectar en los cuadros jóvenes de nuestro ejército peruano, exige imperativamente mejorar todos los procesos existentes, desde la selección en la EMCH, pasando por los diferentes cursos de especialización que se desarrollan en las Escuelas de Armas y entidades externas; donde el sustrato fundamental debe ser la verdadera Vocación, Compromiso Efectivo, Resiliencia, Comandar con el Ejemplo y la Meritocracia; así mismo es necesario, que se emplee la experiencia de los que ya no visten el uniforme.

La dinámica del Comando Institucional y el Sistema de Inspectoría institucional, debe orientarse especialmente a las unidades alejadas, que se encuentren cumpliendo misiones especiales, en zonas en emergencia. Por otro lado, los comandos de los escalones superiores, deben analizar minuciosamente a los candidatos para jefes de unidad en zonas de emergencia; de tal forma que reúnan los requisitos necesarios para comandar óptimamente una unidad en ese

contexto, a fin de evitar casos de cobardía y que a la postre crean situaciones críticas, exponen a graves riesgos al personal.

El Reforzamiento psicológico y el Cultivo de un liderazgo Militar Efectivo, debe convertirse en la parte sustancial de las estrategias de seguridad y defensa, destinadas a desarrollar la capacidad de resiliencia innata y adquirida del personal militar, ante las circunstancias difíciles, con estresores físicos y psicosociales; para poder ejercer un comando acorde con las expectativas; asimismo, todo Oficial que ejerza comando de tropas, debe tener formación, entrenamiento de combate y el endurecimiento necesario, que vayan de la mano con el conocimiento de las materias del buen manejo del clima organizacional, motivación y satisfacción laboral.

CONCLUSIONES

La gestión del recurso humano es de suma importancia para el desarrollo de la organización, esto permite que el personal se desempeñe acorde a los objetivos institucionales. Un inadecuado desempeño del personal ocasiona un problema para alcanzar los objetivos.

El clima organizacional, que forma parte de una adecuada gestión del talento humano, influye en la consecución óptima de los objetivos institucionales. Una inadecuada gestión, producto de intereses personales y/o actitudes que perjudiquen la organización, impedirá la consecución de los citados objetivos.

Lo sucedido en el Regimiento permite identificar las brechas existentes entre la gestión del talento humano del Ejército actual y a la que se propone identifica, constituyéndose como un reto con el fin de mejorar, no solo los procesos, sino los resultados del trabajo que realizan las unidades tipo batallón, siendo estas la cara del Ejército frente a la sociedad.

Los procesos identificados para la implementación responden a un enfoque integral de la gestión del talento humano, que abarca la implementación de una gestión para mejorar el clima organizacional interno del Regimiento, con ello cumplir los objetivos institucionales.

La implementación de la propuesta es una forma integral de gestionar los recursos humanos que rompe el paradigma esquemático que actualmente posee la institución, ello podría constituirse un reto para la institución, considerando los objetivos y roles actuales del Ejército.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Edición 2. Ed. McGraw – Hill. Bogotá, Colombia.

García, G. (s.f.). Clima organizacional: Hacia un nuevo modelo. Universidad del Cauca. Recuperado de <http://www.unicauca.edu.co/porikan/imagenes3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf>

Ramos Moreno, D. (2012). El clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones, modelos de abordaje. Cundinamarca, Colombia. 12.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (Decimotercera ed.). México: Pearson. 13.

Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED, v.20 n.4, 20(4): 67-75.

Sandoval Caraveo, M. D. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas, 27, 78-82.

Brunet, L. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trilla. Caligiore, C. y. (2003). Clima organizacional y desempeño de los Docentes de la ULA. Revista Venezolana de Gerencia, 644-656.

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

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

Dessler, G. (1979). Organización y Administración, Enfoque Situacional. Bogotá: Prentice Hall Internacional.

González, O. L. (2005). Cultura Supervivencia y Perdurabilidad Organizacional. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI



“Alma Mater del Ejército del Perú”

ANEXO 01: INFORME PROFESIONAL PARA OPTAR
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS MILITARES

1. DATOS PERSONALES:

1.01	APELLIDOS Y NOMBRES	PAREDES PALOMINO JORGE RONALD
1.02	GRADO Y ARMA / SERVICIO	TTE CAB
1.03	SITUACIÓN MILITAR	ACTIVIDAD
1.04	CIP	124315200
1.05	DNI	46740116
1.06	CELULAR Y/O RPM	965322583
1.07	CORREO ELECTRÓNICO	Jronald_pp@hotmail.com

2. ESTUDIOS EN LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS:

2.01	FECHA INGRESO DE LA EMCH	01 – 04 – 2009
2.02	FECHA EGRESO EMCH	12 – 12 – 2012
2.04	FECHA DE ALTA COMO OFICIAL	01 – 01 – 2013
2.05	AÑOS EXPERIENCIA DE OFICIAL	08 AÑOS
2.06	IDIOMAS	ESPAÑOL - INGLES

3. SERVICIOS PRESTADOS EN EL EJÉRCITO

Nº	Año	Lugar	Unidad / Dependencia	Puesto Desempeñado
3.01	2013	POECHOS	RCB N° 05	CMDTE DE PELOTÓN
3.02	2014	POECHOS	RCB N° 05	CMDTE DE PELOTÓN

3.03	2015	JAUJA	BCT N° 311	JEFE DE PATRULLA
3.04	2016	HUANCAYO	CIA COM° 31	EJECUTIVO/ S-3
3.05	2017	SUYO	RC N°7	S-1
3.06	2018	SUYO	RC N°7	CMDTE DE ESCUADRÓN
3.07	2019	SUYO	RC N°7	CMDTE DE ESCUADRÓN
3.08	2020	SUYO	RC N°7	S-1/ CMDTE DE ESCUADRÓN

4. ESTUDIOS EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ

N°	Año	Dependencia y Período	Denominación	Diploma / Certificación
4.01	2012	EPE – 01 MES	PARACAIDISTA	BUENO
4.02				

5. ESTUDIOS DE NIVEL UNIVERSITARIO

N°	Año	Universidad y Período	Bachiller - Licenciado
5.01			

6. ESTUDIOS DE POSTGRADO UNIVERSITARIO

N°	Año	Universidad y Período	Grado Académico (Maestro – Doctor)
6.01			

7. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN

N°	Año	Dependencia y Período	Diploma o Certificado
7.01	2018-2019	UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS (13 MESES)	DIPLOMADO DE ESPECIALIZACIÓN DE ALTA DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL
7.02	2019	ESTUDIO DE INGLES EN EL CIVIME	AVANZADO

8. ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO

N°	Año	País	Institución Educativa	Grado / Título / Diploma / Certificado
8.01				
8.02				

FIRMA _____
POSTFIRMA

POSTFIRMA